



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

APLICACION DEL CONTROL INTERNO DENTRO DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN CONTADURIA PRESENTAN:

NADIA ALEJANDRA PATIÑO REYES

JOSE ANTONIO RESENDIZ RUVALCABA

ASESOR: C.P. GUSTAVO AGUIRRE NAVARRO.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2002.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

Aplicación del control interno dentro de una agencia automotriz

que presenta la pasante: Nadia Alejandra Patiño Reyes
con número de cuenta: 9207416-3 para obtener el título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Febrero de 2002

PRESIDENTE	<u>C.P. Jesús Eugenio Dávalos Rojas</u>	
VOCAL	<u>C.P. Gustavo Aguirre Navarro</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Carlos Fco. Román Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AYUNTAMIENTO DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

Aplicación del control interno dentro de una agencia automotriz

que presenta el pasante: José Antonio Reséndiz Ruvalcaba
con número de cuenta: 9201532-0 para obtener el título de:
Licenciado en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Febrero de 2002

PRESIDENTE	<u>C.P. Jesús Eugenio Dávalos Rojas</u>	
VOCAL	<u>C.P. Gustavo Aguirre Navarro</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Carlos Fco. Román Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>C.P. Cesar Galo Ramírez Herrera</u>	

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la vida y estar conmigo en todo momento.

A la UNAM:

Por todo lo que me ha dado y por permitirme formar parte de la máxima casa de estudios.

A los Profesores:

A todos y cada uno de ellos; por compartir sus conocimientos, enseñanzas y experiencias, lo cual, nos ha ayudado a enriquecer nuestra educación profesional.

Al Profesor Gustavo Aguirre y a los Miembros del Jurado:

Por su tiempo, dedicación, comentarios y evaluación, en la realización de éste trabajo.

DEDICATORIAS

A mis Padres Yolanda y José:

Esto es una forma de agradecer todo lo que han hecho por mí; gracias a su ejemplo, apoyo y consejos, he llegado a culminar una de mis más grandes metas.

A mis Hermanos Refugio y Gualberto:

Por todo el tiempo que juntos hemos compartido y, como una motivación para seguir adelante con los retos que ustedes se propongan a lo largo de su vida.

A Toño:

Por tu apoyo, comprensión, paciencia, confianza; por recordarme que en esta vida todo se puede lograr con amor, dedicación y esfuerzo. Gracias por todo.

A mis Amigos de la FES-C:

Porque sin ustedes, el camino hasta aquí hubiera sido muy diferente y más difícil. Gracias por su amistad.

A todas aquellas personas que, aún sin ser mencionadas, me han motivado para seguir adelante.

Esta tesis la dedico:

A la memoria de un gran hombre, Antonio Reséndiz al cual le debo todo lo que soy; gracias Papi. Me haces mucha falta.

Con mucho cariño y admiración a mi madre, Esther Ruvalcaba quien me ha llevado por el buen camino.

A mi hermana, Luz Angélica Reséndiz a quien quiero y admiro mucho.

Con agradecimiento a las familias Reséndiz, Gil, Ruvalcaba y García, que siempre me han brindado su apoyo incondicional.

A Ti, Alejandra Patiño por tu presencia y apoyo en todo momento; por ser una parte importante de mí vida.

Con profundo agradecimiento y admiración al Ing. Miguel Zapata, quien me brindo su confianza y me permitió desarrollarme en el ámbito laboral y profesional.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, al personal docente y todos sus integrantes, los cuales con su labor diaria, mantienen a nuestra universidad viva y nos heredan la riqueza más preciada, la educación.

A todas las personas con las que he convivido y que me han tendido la mano y que por obvias razones son difíciles de nombrar pero, no las olvido.

Al Señor, que nunca me ha dejado solo y que me acompaña a todos lados.

“Para ser un Puma, se debe tener la piel dorada y la sangre azul”



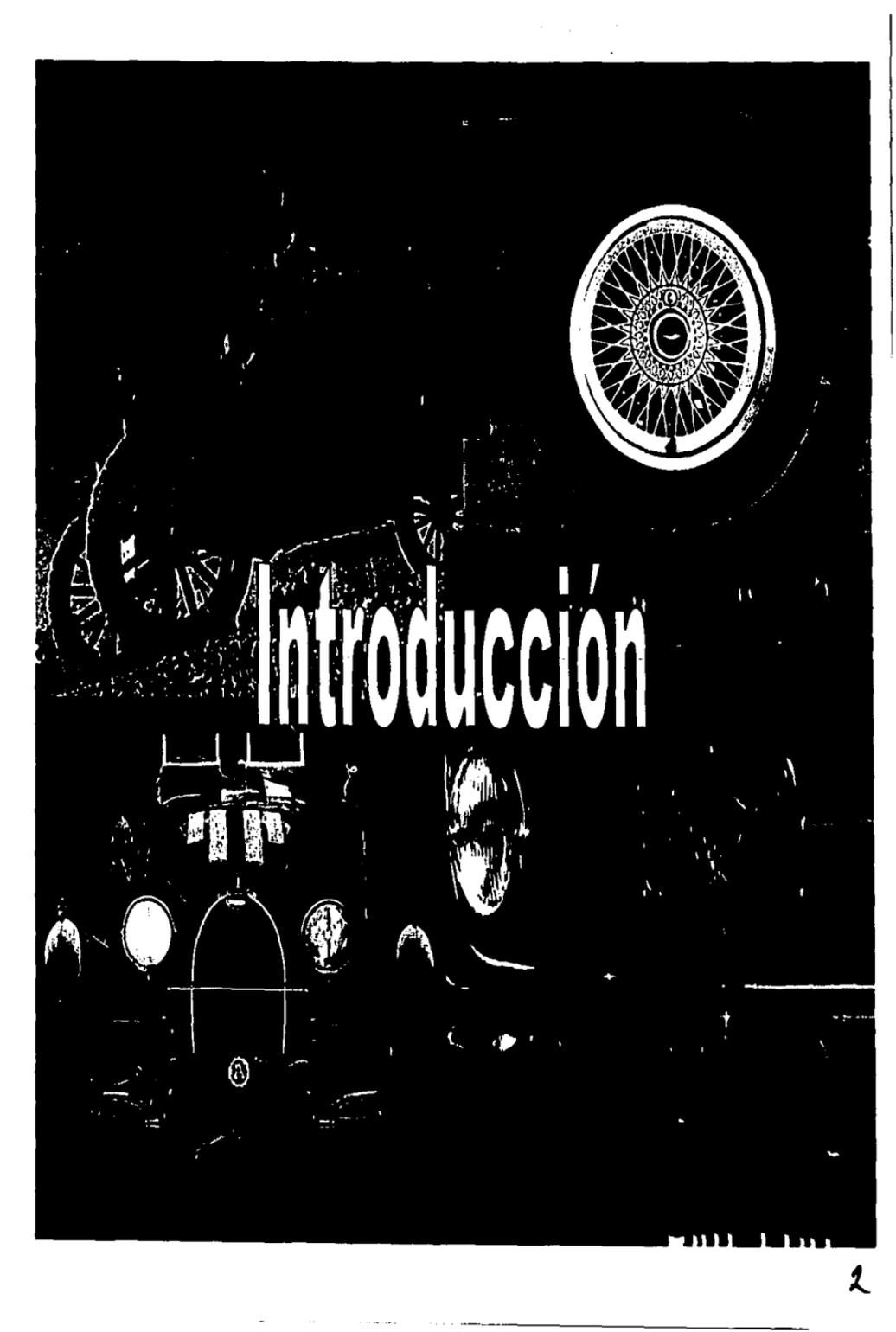
**Aplicación del control
interno dentro de una
agencia automotriz**

HIPÓTESIS

Si se aplica de manera correcta el control interno en los diferentes departamentos de una agencia automotriz, entonces, se puede lograr la adecuada eficiencia de los recursos, para el cumplimiento de los objetivos fijados por la gerencia.

OBJETIVO

Dar a conocer la forma en que se aplica el control interno dentro de una agencia automotriz.



Introducción

INTRODUCCIÓN

La industria automotriz es una de las principales y más importantes ramas productivas del país, la cantidad de recursos monetarios, humanos y materiales impactan de manera directa la economía, por lo cual es obvio que, el mantener un adecuado funcionamiento de ésta rama garantizará el bienestar general.

La estructura de la industria automotriz se divide principalmente en la planta armadora, la cual produce los vehículos que han de comercializarse; la financiera, la cual se encarga de diseñar planes de financiamiento y asume el riesgo de las operaciones contratadas, por medio de las cuales pueda acceder el consumidor a éstos productos; y por último, las agencias automotrices, las cuales son las encargadas de prestar el servicio y la atención al cliente final, para la adquisición de los distintos tipos y modelos de vehículos, así como de servicios y refacciones, además de ser la imagen de los grandes consorcios transnacionales. Es aquí donde la aplicación del control interno toma de nuestra parte un especial interés, debido a la gran cantidad y complejidad de operaciones de carácter administrativo y contable que se realizan dentro de las agencias automotrices.

Buscaremos las primeras manifestaciones de la humanidad del control interno, he iremos avanzando en el transcurso del tiempo hasta llegar a la época contemporánea, lo cual nos permitirá observar la

evolución de éste tema y la importancia que ha tomado dentro de la sociedad. Nos enfocaremos a obtener diferentes definiciones del control interno por distinguidos autores, obteniendo de éstas una conclusión, la cual nos permitirá tener un marco más preciso para fijar la importancia del control interno dentro de la agencia automotriz, además de la importancia y la finalidad que tiene el control interno dentro de la organización.

Analizaremos a fondo las áreas que conforman la empresa así como las diversas funciones que conlleva cada uno de los distintos puestos, tanto en el área operativa como en la administrativa, todo esto a través del organigrama de la entidad. Cada uno de los puestos, deberá estar perfectamente definido y estructurado acerca de las funciones que se habrán de llevar a cabo, para cuidar la continuidad y calidad de los procesos, logrando así la realización de los objetivos particulares y generales que, conducirán de manera correcta al buen funcionamiento de la empresa.

Como en las distintas áreas que conforman una entidad, la parte contable no queda exenta, de la aplicación del control interno siendo ésta una de las áreas que más se ven influenciadas por la aplicación de normas y procedimientos que conllevan a la salvaguarda de los activos y recurso de la empresa, además de proporcionar información veraz y oportuna para la toma de decisiones dentro de la entidad. Nos enfocaremos a referir las distintas herramientas así como a las principales cuentas y rubros en las cuales se apoya el área de contabilidad

para lograr el objetivo fijado. Asimismo, veremos como el área de logística dentro de la entidad, queda dentro de las reglas del control interno, dado que, por medio de su manual de procedimientos, se integra a la estructura de la organización, cumpliendo funciones bien específicas, por medio de las cuales funciona como un ente moderador, dado que el flujo de información que recibe y emana, es una clara muestra de que la toma de decisiones y el manejo de los datos e informes no pueden quedar en manos de una sola persona. Con estos ejemplos damos cuenta de cómo cualquier área de la organización esta expuesta a la implementación del control interno.



Capítulo 1

Aspecto generales de la industria automotriz

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1.1. CONCEPTO DE INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Sector de la economía dedicado al diseño, fabricación y venta de vehículos de motor; representa la industria de fabricación más importante del mundo.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

El intento de lograr una fuerza motriz que sustituyera a los caballos se remonta al siglo XVII. El vapor parecía el sistema más prometedor, pero sólo se logró un cierto éxito a finales del siglo XVIII. El vehículo autopropulsado más antiguo que se conserva, un tractor de artillería de tres ruedas construido por el ingeniero francés Nicolas-Joseph Cugnot en 1770.

En 1789 el inventor estadounidense Oliver Evans obtuvo su primera patente por un carruaje de vapor, y en 1803 construyó el primer vehículo autopropulsado que circuló por las carreteras estadounidenses. Importantes avances tuvieron lugar sobre todo en Gran Bretaña, donde el periodo de 1820 y 1840 fue la edad de oro de los vehículos de vapor para el transporte por carretera. Sin

embargo, esa naciente industria de fabricación tuvo una vida muy breve, ya que se decía que dichos vehículos eran pesados y desgastaban más las carreteras que los coches de caballos. La llegada del ferrocarril también significó un importante golpe para los fabricantes de vehículos de vapor. La restrictiva legislación de la Locomotive Act de 1865 supuso la restricción final a los vehículos de vapor de transporte por carretera en Gran Bretaña, y durante 30 años impidió prácticamente cualquier intento de desarrollar vehículos autopropulsados para el transporte por carretera. Esto hizo que el desarrollo del motor de combustión interna tuviera lugar en otros países como Francia, Alemania y Estados Unidos.

En 1866, dos ingenieros alemanes, Eugen Langen y August Otto, desarrollaron un motor de gas, y en 1876 Otto construyó un motor de cuatro cilindros que constituyó la base de casi todos los motores posteriores de combustión interna.

La importante unión de motor y vehículo se produjo en 1885 y 1887, cuando Karl Benz y luego Gottlieb Daimler introdujeron los primeros automóviles de gasolina eficaces. Benz empezó a producir de forma limitada su vehículo de tres ruedas en 1888, con lo que nació la moderna industria del automóvil.

Para 1890 se concedió a la empresa Peugeot el derecho a emplear motores Daimler en vehículos autopropulsados. Puede considerarse que Peugeot fue el primer fabricante de automóviles en serie de todo el mundo, ya que construyó 5 coches en 1891 y 29 en

1892. En 1893, Benz se convirtió en un fabricante de vehículos en toda regla.

En Estados Unidos también trabajaban pioneros de la fabricación de automóviles. Como Jonh W. Lambert quien construyó el primer vehículo de gasolina en Estados Unidos. Elwood Haynes, Alexander Winton y Henry Ford también mostraron interés por éste campo en la década de 1890.

Para 1890 el mayor fabricante europeo, Benz, afirmaba haber producido un total de 2.500 vehículos, y el estadounidense Olds fabricó 400 desde mediados de 1899 hasta 1900.

En 1911, en las carreteras estadounidenses había más de 600.000 automóviles, muchos más que en los países europeos, pero muchos estaban propulsados por vapor o electricidad. Aunque tardó en arrancar, la industria británica acortó distancias con la francesa después de 1909. Entre 1909 y 1913 la producción francesa creció un 30%, mientras que en Gran Bretaña aumentó un 200%. En 1913, la producción de coches y vehículos comerciales era de 34,000 anuales, frente a los 45,000 de Francia y los 23,000 de Alemania. Sin embargo, la producción total europea era menos de una cuarta parte de la estadounidense.

En 1914, en Estados Unidos había un vehículo por cada 77 personas; en Gran Bretaña había uno por cada 165, en Francia uno por cada 318 y en Alemania uno por cada 950.

En 1902, el automóvil Oldsmobile ya se fabricaba en serie. A partir de 1908, cuando se introdujo el modelo de

Ford, Henry Ford empezó a combinar esos factores y reunió las enseñanzas de un siglo de forma espectacular. Entre 1913 y 1915 en la fábrica de Ford de Highland Park se combinaron la producción normalizada de piezas de precisión (que hacía que fueran intercambiables) y la fabricación en cadenas de montaje, que simplificaba las operaciones y las dividía en zonas de trabajo. La eficacia de la producción era tal que los precios de los automóviles bajaban sin cesar. Los automóviles salían de la cadena de montaje cada 10 segundos, con un ritmo anual de 2 millones. Esto hizo que Estados Unidos se motorizara de forma masiva en la década de 1920. A pesar de todo, en la década de 1920 Estados Unidos y Canadá producían más del 90% de los automóviles fabricados en el mundo. La mayoría de estos vehículos se vendían en Norteamérica, pero las exportaciones suponían un 35% del mercado mundial de automóviles.

En el período posterior a 1945 comenzó una importante expansión de la producción y prosiguió la racionalización, tendencias que continúan en la actualidad. En 1950, Europa representaba el 13.6% de la producción mundial, que ascendía a 8.2 millones de vehículos.

En el período transcurrido desde 1960 tuvo lugar el surgimiento de la industria automovilística japonesa, que en 1960 fabricó sólo 165,094 coches y en 1990 produjo 9,947,972. A mediados de la década de 1990, la industria automovilística surcoreana parecía constituir una fuerza importante, y en el futuro podría haber industrias locales importantes en India, China y Rusia.

El crecimiento económico de Europa y la mayor eficiencia en la producción de vehículos hicieron que, a principios de la década de 1970, el consumo y producción total de automóviles en Europa superaran a los de Norteamérica por primera vez desde los primeros días de la industria.

En 1995 había en el mundo más de 625 millones de coches y vehículos comerciales en uso. De ellos, 193 millones correspondían a Estados Unidos, 17 millones a Canadá, 63 millones a Japón y 183 millones a Europa Occidental. En Estados Unidos hay 1.7 personas por automóvil, frente a 2.3 en Europa Occidental. Las cifras de Europa del Este van desde 3.8 personas por automóvil en la República Checa hasta 16.0 en la antigua Unión Soviética. A título comparativo, en Japón hay 3.0 personas por automóvil, en Canadá 2.0 y en Australia 2.2.

1.3. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

A principios del siglo XX transitaban por las calles de la Ciudad de México tanto vehículos tirados por animales como vehículos de tracción mecánica. Desde el año de 1895, los habitantes de la capital habían visto entre azorados y curiosos, conducir al Sr. Fernando de Teresa el primer vehículo automotor del que tuvieron noticia; se cuenta que lo utilizaba por las noches a fin de no causar accidentes y desaguizados de las estrechas e inapropiadas calles del centro de México.

En 1903 el Gobierno del D. F. emite el reglamento de automóviles, en el cual indica que "Todo Conductor de un automóvil deberá moderar, y en caso necesario detener la marcha, si se observa que los animales de tiro o silla que circulen a su proximidad se asustan o se encabritan por causa del vehículo. La detención durará hasta que cese el peligro". (Art.13)

En el artículo No. 10 del mismo reglamento hace mención de lo siguiente: "La aproximación de los automóviles a los cruceros de las calles, deberá ser anunciada por medio de una trompetilla o timbre sonoro, procediéndose de igual manera en todos los lugares en que exista gran afluencia de público".

Con respecto a los importadores e inventores de automóviles, el Art. 14 indicaba: "Todo caso que comercie en la venta de automóviles tendrá la obligación de pedir licencia al gobernador para ensayar sus vehículos en la calzada o lugares que en su defecto señale la autoridad además de que las personas que enseñen el manejo de automóviles para la venta de éstos o para cualquier otro efecto, deberán estar dotados de las condiciones para el manejo y circulación de automóviles que determina el Art. 3, sin perjuicio de que el comprador, una vez adquirido el vehículo, cumpla con los artículos relativos a este reglamento".

Para el año de 1906, los habitantes de la Ciudad de México comienzan a invertir crecientemente en la compra

de automóviles, pero no solamente el aumento se presentaba en la capital, sino también en otras ciudades de la república, los populares "fotingos", término usado como sinónimo de automóvil, término acuñado en La Habana, Cuba, los cuales acompañaron a caudillos y políticos de la Revolución Mexicana, dejando para el recuerdo los carruajes de los funcionarios porfirianos.

Una de las primeras agencias automotrices fue La Compañía Importadora del Auto Universal, S.A. de C.V. propiedad de los hermanos Azcárraga, en donde un agente de ventas en el año de 1922 advirtió a Emilio Azcárraga Vidaurreta, propietario del Garage Alameda, de la oportunidad de instalar en México una estación radiofónica.

Para el año de 1916 la Ciudad se paralizó por una huelga de los tranviarios, pero las consecuencias no fueron tan críticas dado que, los primeros camiones de pasajeros de 10 plazas lograron movilizar a una gran cantidad de ciudadanos durante la huelga del sindicato.

Todavía durante los primeros años de la administración del Presidente Plutarco Elías Calles, la convivencia de carruajes y autos ocasionaba serios problemas de tránsito en la Ciudad. Para 1925, las autoridades informaban de la existencia de 40,000 vehículos, impulsados por una y otras fuerzas. Era frecuente ver al lado de un pomposo "landau" tirado por caballos, a un "fotingo" que esperaba, para cruzar una calle, que un enguantado oficial de tráfico le concediera el paso.

Cuando el automóvil dejó de ser una rareza y su presencia se hizo cada vez más ostensible, resultó evidente que el atraso urbano de la ciudad era insuficiente para alojar al nuevo y veloz huésped, el cual también planteaba a las autoridades la necesidad de reglamentar su uso y alquiler. A la estrechez de las calles, la mayoría de ellas sin pavimento, se sumaban las diferentes normatividades de los ayuntamientos. Ya en los años 20's las autoridades posrevolucionarias ambicionaban la unificación de disposiciones de vialidad y emplacados de los vehículos.

El despegue de la industria automotriz era incontenible en todo el mundo, y como ocurrió en México, implicó transformaciones urbanas, sociales y culturales. En 1914 la revista estadounidense "Motor", menciona que había en el mundo la cantidad de 1,913,866 autos. En los Estados Unidos de América, se concentraba la mayor parte de ellos, 1,300,000, y los 613,866 restantes se repartían en los demás países. En el caso de Latinoamérica, Argentina contaba con 10,000; Brasil con 5,000 y le seguía México con 4,000. En los países de Centroamérica circulaban unos cuantos ejemplares.

En marzo de 1925, el presidente de México, Plutarco Elías Calles, crea la Comisión Nacional de Caminos, organismo que se proponía la construcción de 10,000 Kilómetros de caminos y carreteras.

A finales de 1926 son abiertas al tráfico, en México, las dos primeras carreteras para vehículos de motor de gasolina: Las de México-Puebla y México-Pachuca.

El 14 de Septiembre de 1932 se inaugura en la Ciudad de México la Planta de la Villa, de Ford Motor Company, ubicada en Calzada de Guadalupe y Avenida Henry Ford; en el año de 1935 se establece la General Motors; y en 1938 llega Chrysler de México, la tercera gran industria estadounidense dedicada a la producción de automóviles.

En Enero de 1945, se funda en la Ciudad de México la Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles (AMDA) y se elige como presidente a Don Ramón Llano.

En 1950 se inaugura la carretera Panamericana en México: 3,500 Km. de Ciudad Juárez a Ciudad Cuauhtémoc en la Frontera con Guatemala; en ese mismo año se desarrolla la primera carrera Panamericana, competencia automovilística que dura varios años y adquirió prestigio mundial.

En 1951 la Secretaría de Hacienda libera la importación de unidades automotrices para ser armadas en México. La producción de vehículos se incrementa en un 40%.

El 23 de Agosto de 1962 el gobierno Federal mexicano expide el decreto que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones, así como de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble a partir del 1º. de Septiembre de 1964.

En Junio de 1977 se publica un decreto que convierte en obligatorias las exportaciones con un requerimiento de compensación gradual de las importaciones de la industria automotriz.

En 1989 un nuevo decreto termina con la restricción de importar automóviles

1.4. IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA ACTUALIDAD

Sin duda, la Industria Automotriz es una de las actividades que se ha beneficiado con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Actualmente los socios comerciales de éste mercado captan 90.70% de las exportaciones nacionales.

A continuación presentamos una serie de estadísticas, que demuestran el comportamiento de la industria automotriz, haciendo una comparación del año 2000 con los meses de Enero-Agosto del 2001, pero aún más importante el comparativo de los últimos 9 años dentro de la producción, producción para el mercado interno, producción para la exportación, venta a distribuidores y venta al público.

De los aspectos más notables podemos mencionar, la incorporación de 10 nuevas marcas dentro del mercado

nacional, lo cual indica de manera clara la apertura comercial que ha venido sufriendo el país.

Definitivamente el año de 1995 queda enmarcado como el peor año para la industria automotriz, disminuyendo de manera considerable la producción para el mercado interno, reflejándose en una baja del 70%; cabe hacer mención que poco a poco se ha ido recuperando terreno en este aspecto, pero a la fecha no se han podido igualar las cifras del año de 1994.

Mientras tanto la producción para el mercado externo ha ido creciendo de manera considerable, dado que para el año de 2000 ha duplicado y más, el número de unidades que se producen para la exportación.

Con respecto a la venta de unidades al público, sin duda se ha trabajado fuertemente para recuperar el mercado después de la crisis del 95, donde las ventas cayeron en más del 50%, el año del 2001 augura que nuevamente se rebasará las 590,000 unidades vendidas en el año de 1994.

Producción

producción para exportación por empresa

periodo	daimler	ford motor	general				total
	chrysler		motors	honda	nissan	volks wagen	
Ene-00	22,743	18,684	18,212	610	2,668	28,881	91,798
feb	30,226	17,141	20,191	846	7,066	30,406	105,876
mar	33,695	21,009	26,009	600	10,256	32,246	123,815
abr	28,970	19,321	23,672	600	11,600	28,648	112,811
may	34,564	21,702	27,074	551	18,246	21,972	124,109
jun	36,884	23,269	27,360	529	15,880	31,798	135,720
jul	28,064	14,550	29,216	845	18,165	25,561	116,401
ago	36,120	24,217	32,978	1,134	19,609	25,525	139,583
sep	33,360	20,466	29,359	452	14,617	29,612	127,866
oct	34,225	24,153	33,757	387	16,721	32,041	141,284
nov	28,754	17,327	30,779	572	11,749	27,840	118,021
dic	22,911	12,912	26,815	151	7,401	25,524	95,714
acum 2000	371,516	234,751	325,422	7,277	153,978	340,054	1,432,998
Ene-01	28,377	13,501	24,845	1,018	13,906	30,182	111,829
feb	30,488	17,083	20,396	1,199	11,704	28,530	109,400
mar	33,455	21,065	24,065	833	8,124	32,299	119,841
abr	31,117	20,475	24,751	912	11,572	22,124	110,951
may	35,923	18,596	30,778	960	11,117	24,906	122,280
jun	31,136	21,264	30,409	1,440	11,128	27,854	123,231
jul	29,176	7,679	30,421	1,620	10,529	23,844	103,269
ago	32,525	17,977	36,632	1,736	16,443	15,723	121,036
acum 2001	252,197	137,640	222,297	9,718	94,523	205,462	921,837
Dif % acum a ago 01/00	0.4	-13.9	8.6	70	-8.7	-8.7	-3

Fuente: <http://www.amlia.com.mx/estprexp.htm>

Producción

Producción para mercado interno por empresa

período	bmw	daimler chrysler	ford motor	general motors	honda	nissan	renault	volks wagen	total
Ene-00	157	3,652	3,164	8,374	879	13,577	-	6,397	36,200
feb	124	2,612	2,538	8,651	681	12,409	-	7,049	34,064
mar	202	2,599	2,111	10,086	1,081	13,359	-	8,204	37,642
abr	176	2,561	2,854	9,111	811	8,460	-	6,995	30,968
may	190	3,196	3,852	11,150	1,108	11,319	-	5,583	36,398
jun	167	2,422	4,496	10,523	1,020	13,010	-	7,959	39,597
jul	130	2,285	3,719	10,297	780	10,112	-	5,290	32,613
ago	139	2,856	4,183	9,426	394	15,329	-	5,997	36,324
sep	106	2,525	3,725	10,249	1,052	14,697	-	8,632	40,986
oct	60	2,706	5,931	11,111	1,214	18,521	-	8,559	48,102
nov	79	3,669	5,444	9,911	1,363	15,745	-	8,887	45,098
dic	64	2,038	3,817	10,359	1,141	12,980	-	6,097	36,496
acum 2000	1,594	33,121	45,834	119,248	11,524	159,518	-	85,649	456,488
Ene-01	54	1,599	5,599	10,687	920	16,994	200	8,152	44,205
feb	106	660	4,033	9,824	604	14,164	150	6,982	36,523
mar	101	1,101	4,145	10,709	1,059	18,346	200	8,391	44,052
abr	57	872	1,367	8,172	738	13,097	165	6,303	30,771
may	81	585	3,480	7,165	1,051	16,606	160	8,602	37,730
jun	120	1,194	4,117	7,454	611	13,986	123	10,360	37,965
jul	89	923	2,526	7,045	660	11,149	72	4,605	27,069
ago	64	1,014	6,311	3,892	477	15,977	80	4,013	31,828
acum 2001	672	7,948	31,578	64,948	6,120	120,319	1,150	57,408	290,143
Dif % acum a ago 01/00	-47.7	-64.2	17.3	-16.3	-9.4	23.3	n.c.	7.4	1.5

Fuente: <http://www.amia.com.mx/estprint.htm>

Producción

producción total por empresa

periodo	bmw	daimler chrysler	ford motor	general motors	honda	nissan	renault	volks wagen	total
Ene-00	157	26,395	21,848	26,586	1,489	16,245	--	35,278	127,998
feb	124	32,838	19,679	28,842	1,527	19,475	--	37,455	139,940
mar	202	36,294	23,120	36,095	1,681	23,615	--	40,450	161,457
abr	176	31,531	22,175	32,783	1,411	20,060	--	35,643	143,779
may	190	37,760	25,554	38,224	1,659	29,565	--	27,555	160,507
jun	167	39,306	27,765	37,883	1,549	28,890	--	39,757	175,317
jul	130	30,349	18,269	39,513	1,625	28,277	--	30,851	149,014
ago	139	38,976	28,400	42,404	1,528	34,938	--	31,522	177,907
sep	106	35,885	24,191	39,608	1,504	29,314	--	38,244	168,852
oct	60	36,931	30,084	44,868	1,601	35,242	--	40,600	189,386
nov	79	33,423	22,771	40,690	1,935	27,494	--	36,727	163,119
dic	64	24,949	16,729	37,174	1,292	20,381	--	31,621	132,210
acum 2000	1,594	404,637	280,585	444,670	18,801	313,496	--	425,703	1,889,486
Ene-01	54	29,976	19,100	35,532	1,938	30,900	200	38,334	156,034
feb	106	31,148	21,116	30,220	1,803	25,868	150	35,512	145,923
mar	101	34,556	25,210	34,774	1,892	26,470	200	40,690	163,893
abr	57	31,989	21,842	32,923	1,650	24,669	165	28,427	141,722
may	81	36,508	22,076	37,943	2,011	27,723	160	33,508	160,010
jun	120	32,330	25,381	37,863	2,051	25,114	123	38,214	161,195
jul	89	30,099	10,205	37,466	2,280	21,678	72	28,449	130,338
ago	64	33,539	24,288	40,524	2,213	32,420	80	19,735	152,864
acum 2001	672	260,145	169,218	287,245	15,838	214,842	1,150	262,870	1,211,980
Dif % acum a									
ago 01/00	-47.7	-4.9	-9.4	1.7	27	6.9 n.c.		-5.6	-1.9

Fuente: www.ama.com.mx/estprof1.htm

Producción total anual

empresas:	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
bmw	-	-	245	487	970	1,932	1,596	1,594	672
daimlerchrysler	228,428	243,701	205,575	361,212	355,914	359,422	330,290	404,637	260,145
ford motor	209,359	242,083	227,354	213,513	247,363	213,546	224,446	280,585	169,218
general motors	192,279	161,099	198,823	267,133	300,900	316,028	331,021	444,670	287,245
honda	-	-	135	1,194	3,045	7,194	10,241	18,801	15,838
m benz	230	590	814	1,043	955	722	190	-	-
nissan	185,922	193,591	106,794	135,637	172,763	189,787	185,574	313,496	214,842
renault	-	-	-	-	-	-	-	-	1,150
volkswagen	238,992	256,317	191,438	231,078	257,366	336,959	410,308	425,703	262,870
total	1,055,210	1,097,381	931,178	1,211,297	1,339,276	1,427,590	1,493,666	1,889,486	1,211,980

Las cantidades de 2001 son al mes de agosto

Fuente: www.amia.com.mx/estproti.htm

Cierre de producción por años

empresas:	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
bmw	-	-	245	487	970	1,932	1,596	1,594	672
daimlerchrysl									
er	90,246	81,963	25,778	35,912	57,744	59,474	36,544	33,121	7,948
ford motor	91,961	62,338	16,536	34,129	40,925	38,887	45,168	45,834	31,578
general									
motors	101,519	90,716	34,554	64,275	91,438	115,435	124,965	119,248	64,948
honda	-	-	135	1,194	3,045	7,194	8,446	11,524	6,120
m benz	230	590	814	1,043	955	722	190	-	-
nissan	136,329	129,298	38,131	50,278	90,539	133,828	130,538	159,518	120,319
renault	-	-	-	-	-	-	-	-	1,150
volkswagen	141,742	157,445	36,307	53,105	69,230	91,360	69,002	85,649	57,408
total	562,027	522,350	152,500	240,423	354,846	448,632	416,449	456,488	290,143

Las cantidades de 2001 son hasta agosto

Fuente: <http://www.amia.com.mx/estprint.htm>

Venta anual

empresas:	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Partic. %
audi	--	--	--	--	158	1,054	1,728	2,457	2,127	0.4
bmw	--	--	398	1,020	1,606	2,172	2,796	4,903	4,259	0.8
daimlerchrysler	94,766	97,930	32,835	53,179	70,866	94,850	90,439	121,329	73,014	13
ford motor	92,149	92,640	33,312	68,150	98,116	103,606	115,003	146,988	98,793	17.6
general motors	104,797	116,187	41,061	96,245	140,995	175,118	181,409	214,298	125,831	22.5
honda	--	--	420	1,998	5,973	13,645	19,191	25,536	18,069	3.2
jaguar	--	--	--	--	--	100	234	363	327	0.1
land rover	--	--	--	--	--	--	--	--	431	0.1
m benz	400	835	860	1,213	1,174	1,170	2,743	2,658	2,596	0.5
nissan	120,199	129,649	42,182	59,008	97,113	145,347	144,102	175,800	120,046	21.4
peugeot	--	--	--	--	--	--	1,505	3,454	3,537	0.6
porshce	--	--	--	32	20	13	9	9	127	0
renault	--	--	--	--	--	--	--	--	1,347	0.2
seat	--	--	--	--	--	--	--	--	5,303	0.9
volkswagen	163,714	160,848	33,849	53,075	72,460	108,913	124,354	172,019	103,106	18.4
volvo	--	--	--	--	--	--	308	1,506	1,409	0.3
total	576,025	598,089	184,937	333,920	488,441	645,988	683,821	871,320	560,322	100

Las cantidades de 2001 son hasta agosto

Fuente <http://www.amia.com.mx/estvmay.htm>

23

Ventas

venta a distribuidores por empresa

periodo	bull	brm	danner chrysler	ford motor	general motors	honda	jeep	land rover	mercedes	peugeot	porche	renault	saab	volvo wagon	volvo	total
Ene-00	172	338	7,025	6,054	15,265	1,244	12	255	12,889	232	2	-	-	13,338	26	59,212
feb	182	299	7,862	10,847	15,845	1,960	36	53	12,817	219	0	-	-	13,857	47	63,654
mar	296	543	9,518	9,250	20,023	2,203	22	114	14,278	234	0	-	-	14,798	96	71,138
abr	158	544	8,028	6,820	17,297	2,028	22	228	11,978	242	2	-	-	12,654	182	61,239
may	159	234	10,553	13,609	17,189	2,423	43	228	13,520	253	2	-	-	13,871	137	71,291
jun	114	178	9,885	16,277	23,352	2,352	47	240	13,866	262	0	-	-	14,482	117	72,883
jul	175	452	9,285	10,265	20,525	2,525	25	258	13,866	262	0	-	-	14,647	48	69,171
ago	172	451	7,820	8,816	18,028	1,317	6	184	13,983	247	0	-	-	14,647	48	69,171
ago	198	451	8,001	12,373	19,248	1,279	49	384	14,253	261	2	-	-	15,016	119	67,840
oct	251	302	14,806	18,378	17,228	1,843	52	257	20,111	306	2	-	-	18,828	72	88,225
nov	221	458	22,143	18,062	25,480	3,010	31	244	18,462	318	0	-	-	18,296	224	102,078
dic	299	511	11,211	18,712	21,206	3,255	35	313	18,479	448	0	-	-	15,265	219	96,043
dicum 2000	2,457	4,803	131,279	148,848	214,298	25,326	263	2,658	175,800	3,454	9	-	-	172,019	1,508	871,220
Ene-01	170	603	10,265	9,230	17,874	2,314	29	184	14,862	464	0	95	-	13,003	121	72,882
feb	207	487	7,723	13,748	18,057	2,298	42	279	14,862	262	0	118	-	14,041	93	72,487
mar	248	541	14,191	12,828	13,278	2,860	35	85	19,187	223	5	175	659	12,799	237	79,409
abr	241	490	9,131	10,704	13,062	2,179	12	47	258	242	2	185	718	11,432	230	82,898
may	331	534	9,839	12,748	11,820	2,710	35	382	15,443	298	21	83	742	11,559	302	84,378
jun	227	356	7,451	12,242	14,152	1,282	4	70	14,827	278	25	194	628	12,712	122	64,986
jul	236	487	8,014	11,655	20,247	2,214	74	111	14,837	319	25	278	1,079	12,386	68	72,831
ago	247	541	6,480	15,340	14,541	2,018	102	254	14,555	466	18	278	1,079	12,386	108	70,711
ago 2001	2,127	4,259	72,014	90,373	125,811	18,009	267	2,294	120,294	3,357	127	1,347	1,347	18,105	1,049	560,222
0100	42	35,2	12	18,1	4,8	12,5	84,6	n.c.	64,3	71,9	17,14,20	n.c.	n.c.	-4,9	78,4	7

Fuente: <http://www.ama.com.mx/ist/inyv.htm>

24

5

Cierre anual

empresas:	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
daimlerchrysler	138,182	161,738	179,797	325,300	298,170	299,948	293,746	371,516	252,197
ford motor	117,398	179,745	210,818	179,384	206,438	174,659	179,278	234,751	137,640
general motors	90,760	70,383	164,269	202,858	209,462	200,593	206,056	325,422	222,287
honda	-	--	--	--	--	--	1,795	7,277	9,718
nissan	49,593	64,293	68,663	85,359	82,224	55,959	55,036	153,978	94,523
volkswagen	97,250	98,872	155,131	177,973	188,136	247,599	341,306	340,054	205,462
Total	493,183	575,031	778,678	970,874	984,430	978,758	1,077,217	1,432,998	921,837

Las cantidades de 2001 son hasta agosto

Fuente: <http://www.amia.com.mx/estprexp.htm>

LB

Venta menudeo anual de vehículos

empresas:	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Partic. %
audi	--	--	--	--	195	1,041	1,754	2,392	2,176	0.4
bmw	--	--	258	1,133	1,604	2,059	2,675	4,467	4,146	0.7
daimlerchrysler	94,797	95,383	36,461	54,499	67,319	92,299	90,675	111,755	80,371	13.8
ford motor	95,609	89,715	41,857	66,048	95,134	110,343	113,879	143,769	98,731	16.9
general motors	106,547	113,593	48,002	89,202	143,303	174,900	176,257	216,658	137,673	23.6
honda	--	69	--	1,896	5,971	12,534	18,859	24,482	18,013	3.1
jaguar	--	--	--	--	--	114	253	326	307	0.1
land rover	--	--	--	--	--	--	--	--	349	0.1
m benz	--	689	1,027	1,216	1,152	1,206	2,493	2,887	2,431	0.4
nissan	120,804	129,289	52,401	59,620	93,816	139,518	134,937	173,066	120,361	20.6
peugeot	--	--	--	--	--	--	1,505	3,454	3,400	0.6
porosche	--	--	--	32	20	13	9	9	127	0
renault	--	--	--	--	--	--	--	--	1,374	0.2
saab	--	--	--	--	--	--	--	--	5,014	0.9
volkswagen	161,043	161,261	46,241	51,508	73,632	109,333	123,689	169,111	107,633	18.4
volvo	--	--	--	--	--	--	303	1,399	1,612	0.3
total	578,800	589,930	225,316	325,154	482,146	643,360	667,288	853,775	583,718	100

Fuente: <http://www.ama.com.mx/estvimen.htm>

Aunque la industria nacional de autopartes ha logrado un importante desarrollo en el país, es innegable que todavía un alto porcentaje de vehículos armados en México se componen de partes importadas.

Este fenómeno que fue más evidente desde que entro en vigor el decreto de 1989. Como se recordará, con esta disposición se desreguló a esa actividad, con el objeto de garantizar la competitividad de la industria automotriz terminal; por ello se permitió la importación de partes y se redujo el porcentaje de integración nacional obligatoria.

Lo más relevante fue el cambio en el criterio de integración, ya que se abandonó el correspondiente al "grado de Integración nacional", por el de "valor agregado nacional". Esta medida permitió a la industria automotriz terminal contar con mayor flexibilidad en la selección de componentes nacionales o foráneos y obligó a la industria de autopartes del país a especializarse.

Actualmente del total de las importaciones que realiza la Industria Automotriz, el 82% es de autopartes y el 18% de autos y camiones. Esta alta dependencia de partes del exterior, es compensada con el saldo superavitario que todavía se tiene en las exportaciones de autos y camiones. Según el Decreto Automotriz de 1995, las armadoras, incluyendo a sus subsidiarias, que cuenten con saldos superavitaríos, podrán importar autos y partes.

Por lo que se refiere a la integración nacional, vale mencionar que según la transición prevista en el TLC,

actualmente las armadoras están obligadas a que el 33% del valor agregado en las unidades sea nacional. Posteriormente, ese porcentaje disminuirá un punto porcentual por año, hasta llegar a 29% en el 2003.

Tal situación ha orillado a las firmas dedicadas a la fabricación de autopartes a mantener una alta especialización para poder integrarse a la industria automotriz.

Una multinacional es una empresa que tiene instalaciones de producción importantes en diferentes países, a menudo vinculadas por un tráfico cruzado de suministros. En la actualidad, las empresas multinacionales más desarrolladas son Ford y General Motors, seguidas por las japonesas Toyota y Nissan. Los productores europeos están mucho más ligados a su zona, aunque el alemán Volkswagen y el italiano Fiat tienen instalaciones importantes en México y Suramérica. Las empresas europeas de carácter más multinacional son los principales fabricantes de piezas y los productores de camiones como Mercedes-Benz o Volvo.

En la actualidad la industria de coches en Latinoamérica ha alcanzado un importante desarrollo. Se exportan vehículos y piezas de ellos a otros países altamente industrializados y que tradicionalmente se fabrican ahí.

La industria automotriz es una de las actividades más importantes dentro del desarrollo industrial de un país, ya que las inversiones realizadas en esta actividad, son las que más impacto tienen en otros sectores de la

economía, y además el desarrollo de las mismas, ha dado origen a nuevas actividades que han sido necesarias para que la industria automotriz logre su integración.

La industria del automóvil es la mayor industria de fabricación del mundo. Su impacto sobre el empleo, la inversión, el comercio exterior y el medio ambiente hace que tenga una inmensa importancia económica, política y social. En Europa Occidental, la industria automovilística representa el 10% de la producción industrial y emplea directa o indirectamente a 9 millones de personas.

1.5. MARCO LEGAL

Empezaremos a revisar la base legal con la cual debe de contar una agencia automotriz para poder iniciar sus operaciones:

ARTÍCULO 25 del Código Civil. son personas morales:

- I. La Nación, los Estados y los Municipios;
- II. Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley;
- III. Las sociedades civiles o mercantiles;
- IV. Los sindicatos, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción XVI del Art. 123 de la Constitución Federal;

V. Las sociedades cooperativas y mutualistas;

VI. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro fin lícito, siempre que no fueren reconocidas por la ley;

VII. Las personas morales extranjeras de naturaleza privada, en los términos de Artículo 27.

ARTÍCULO 26. Las personas morales pueden ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución.

ARTÍCULO 27. Las personas morales obran y se obligan por medio de los órganos que las representan, sea por disposición de la ley o conforme a las disposiciones relativas de sus escrituras constitutivas y de sus estatutos.

ARTÍCULO 28. Las personas morales se regirán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva y por sus estatutos.

Por lo tanto una agencia automotriz entra dentro de lo establecido en los artículos antes mencionados del código civil como una persona moral.

Mientras tanto el capítulo primero de la Ley General de Sociedades Mercantiles dentro de su artículo primero reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

- ✓ Sociedad en nombre colectivo
- ✓ Sociedad en comandita simple
- ✓ Sociedad de responsabilidad limitada
- ✓ Sociedad anónima
- ✓ Sociedad en comandita por acciones
- ✓ Sociedad cooperativa

Las agencias automotrices entran dentro de la clasificación de una sociedad anónima; por lo tanto analizaremos un poco más de fondo la estructura de esta sociedad:

ARTÍCULO 87.- Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

ARTÍCULO 88.- La denominación se formará libremente, pero será distinta a la de cualquier otra sociedad, y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "sociedad anónima" o de su abreviatura "S.A."

ARTÍCULO 89.- Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- ✓ Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- ✓ Que el capital social no sea menor de 50 000.00 y que 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.

Una vez determinadas las características de las sociedades anónimas, entraremos a la descripción de las sociedades de capital variable, dado que en la actualidad la mayor parte de las agencias automotrices se encuentran constituidas bajo esta personalidad jurídica.

ARTÍCULO 213. LGSM. En las sociedades de capital variable el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución del capital o retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en el capítulo VIII de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

ARTÍCULO 215. LGSM.- A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se añadirán siempre las palabras de "capital variable".

ARTÍCULO 216 LGSM. - El contrato constitutivo de toda sociedad de capital variable deberá contener, además de las estipulaciones que correspondan a la naturaleza de la sociedad, las condiciones que se fijen para el aumento y disminución del capital social.

Dentro del artículo 217 LGSM se menciona que se indicará un capital mínimo, en la sociedad anónima, que

no podrá ser inferior a los que fija el artículo 62 y 69 de la LGSM.

En el régimen del capital social en una S.A. de C.V. se maneja con capital social fijo y un capital variable ilimitado. En una S.A. se maneja un capital social fijo, y si se desea hacer un aumento de requiere un permiso de la Secretaria de Relaciones Exteriores; una vez concedido el permiso deberá ser protocolizado ante notario público e inscrito en el Registro Público de Comercio.

En una S.A. de C.V. no es necesario realizar dicho trámite sino sólo la convocatoria a la asamblea general extraordinaria y asentar en el libro de actas el aumento o disminución del capital variable que haya sido aprobado por los socios. Si se trata de modificaciones al capital fijo, entonces se deberá hacer el trámite anterior.

1.6. TRÁMITES Y REQUISITOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS OPERACIONES DE LA AGENCIA AUTOMOTRIZ

Además de los señalamientos enumerados en las leyes anteriores, se debe cumplir con otros requisitos para poder comenzar a operar, y éstos son los siguientes:

- ✓ Concesión de la planta armadora. Para poder funcionar como un distribuidor autorizado se debe obtener la concesión y para ello se tiene que cumplir una serie de requisitos establecidos previamente por

la planta armadora que va desde la estructura y construcción de la agencia hasta la forma en la cual debe estar constituida la base administrativa y contable de la entidad.

- ✓ Suscripción del acta constitutiva. La forma de constitución de la agencia automotriz se realiza por suscripción pública, los fundadores redactan y depositan en el Registro Público de Comercio un programa con el proyecto de los estatutos de la acta constitutiva de la sociedad.
- ✓ Registro Federal de Contribuyentes. La inscripción se realiza en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público proporcionando información relacionada con su entidad, domicilio y en general sobre su situación fiscal, la solicitud debe presentarse a través del buzón fiscal que corresponda a la administración local del domicilio fiscal en original y copia, el formato con el cual se solicita la inscripción es el formato R-1.
- ✓ Registros contables. La agencia automotriz de acuerdo con las disposiciones fiscales está obligada a llevar contabilidad según lo establecido en el Artículo 28 del Código Fiscal de la Federación, las cuales son las siguientes:
 - Llevar los sistemas y registros contables que señala el reglamento de este código
 - Los asientos de contabilidad serán analíticos y deberán efectuarse dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que se realicen las actividades respectivas

- Llevará la contabilidad en su domicilio.
- ✓ Registro ante el IMSS e INFONAVIT. El patrón tiene la obligación de obtener su registro patronal ante el IMSS y efectuar la inscripción de sus empleados. Además de cubrir las cuotas relativas a las AFORES y al INFONAVIT.
- ✓ Permiso de uso del suelo. Este documento es expedido por las autoridades correspondientes a la entidad en la cual se establecerá la agencia en el cual se especificará el uso o destino que pretenda darse al predio señalándose las condiciones que de acuerdo con el programa director para desarrollo urbano se fijan en materia de vialidad, estacionamientos, áreas verdes, áreas de maniobra y densidad de población.
- ✓ Permiso de bomberos. Documento expedido por la Secretaría General de Protección y Vialidad, por medio del cual se hace constar que el establecimiento cumplió con los requisitos preventivos de incendio.
- ✓ Licencia sanitaria. El documento expedido por la Secretaría de Salud por medio del cual se autoriza que un establecimiento opere y funcione por haber cumplido con los requisitos sanitarios.
- ✓ Permiso ante la Secretaría de Ecología. Este documento autoriza y regula la descarga de aguas residuales y emisión de contaminantes.



Capítulo 2
El control interno

CAPÍTULO 2

EL CONTROL INTERNO

2.1 ANTECEDENTES.

No se tiene la fecha exacta de la aparición de la palabra control, sin embargo su aplicación es rudimentaria, se puede decir que se ha ido desarrollando junto con la evolución del hombre. Desde épocas primitivas el hombre llegó a ejercer el control sobre los animales, el territorio en el cual habitaba e incluso sobre sus similares, ejerciendo el poder y liderazgo sobre el resto de su comunidad. Posteriormente con la aparición del trueque en las culturas del oriente (Egipcios, Fenicios, Mesopotámicos y Chinos) fueron los primeros en saber con que productos y con que cantidad contaban para poder realizar sus transacciones.

Con la aparición de la Revolución Industrial el mundo tomó un rumbo totalmente diferente y dio origen al desarrollo social y económico que actualmente vivimos; los pequeños talleres familiares desaparecen dando paso a las grandes industrias y empresas, lo cual origina una nueva forma de controlar las mismas; con el tamaño que las empresas adquieren, es prácticamente imposible que el dueño de la misma tome las riendas por completo de su negocio, así surge la necesidad de delegar autoridad y responsabilidades a personas a las cuales otorga su confianza para que ejerzan un buen control sobre los

recursos humanos y materiales que quedan bajo su responsabilidad.

Cabe hacer mención que como en todo nacimiento de un nuevo sistema, éste tuvo que ir evolucionando y madurando para que, los resultados esperados se empezaran a dar, puesto que en un inicio no se realizaba ningún tipo de estudio para implementar los nuevos procesos que darían forma a la organización de la empresa; hasta cierto punto imperaban las condiciones que se afectaban directamente a la empresa en ese momento, lo cual dio como resultado una gran cantidad de errores en la información, quebrantos de capital y fraudes que terminaron con gran parte de la industria, solamente quedando las más fuertes para seguir operando.

Pero, aún con, esto el destino de la industria era el de dominar el mundo en un corto periodo de tiempo; primeramente la administración de los negocios se enfocó en el desarrollo de la producción y la expansión, lo cual únicamente logro generar utilidades no muy sustanciosas, haciendo caso omiso de las deficiencias de las operaciones internas, lo que originó una serie de estudios hacia el interior de las empresas, los cuales tienen como fin el establecer la naturaleza de las características del control interno. Esto reafirmaría que, las utilidades dependen de una norma más directa del arreglo científico de las partes de una empresa y de la buena administración y eficiencia de sus operaciones.

2.2 DEFINICIÓN.

Debemos tener presente el concepto del control interno antes de su inicio entendiéndolo a éste como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y aplicando las medidas correctivas de manera que los resultados se apeguen a lo planeado. Como se hizo mención anteriormente, el control interno ha ido evolucionando e incluso ha recibido otros nombres a través de la historia, siendo conocido como comprobación interna y verificación interna.

Definición de George G. Bennett (1930) "Its control thorough accounts New York" Appleton century co. Inc.

- El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio están de tal manera establecidos que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una persona, sino por el contrario; el trabajo de un empleado es complementario del realizado por otro, lográndose con ello una auditoría continua de los detalles del negocio.

Definición de Víctor H. Stempt. "La influencia del sistema interno de comprobación en los procedimientos de auditoría" The journal of accountancy New York 1936.

- Un sistema de control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los

empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla hasta donde sea posible las operaciones principales del negocio y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal, que ninguno obtenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no pueda existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados.

Definición de Victor Z. Brink "International auditing New York 1941"

- El sistema del control interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.

Definición de Roberto H. Montgomery. "Auditing theory and practice" 5ª . De. New York 1943.

- El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control.

En 1949 el Instituto Americano de Contadores Públicos define al control interno como:

- El plan de organización, todos los métodos y medidas de coordinación adecuados dentro de una empresa para salvaguardar los activos, verificar la corrección y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas establecidas, un sistema de control interno que se extiende más allá de aquellos asuntos que relacionan directamente con las funciones de contabilidad y finanzas.

En México el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. se da a la tarea de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere el estudio y la evaluación del control interno menciona en el boletín E-02, párrafo 9, lo siguiente:

- El control interno comprende el plan de organización y los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopta en un negocio para salvaguardar los activos, verificar la contabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Definición del boletín no.5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- Esta definición tiende a satisfacer las necesidades de la empresa, abarca actividades de dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa; así como sus relaciones publicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento.

Desde nuestro punto de vista y de acuerdo a las definiciones anteriores, las principales características del control interno se podrían resumir en:

El conjunto de medidas que se implantan dentro de una entidad, con la finalidad de proteger el patrimonio de la empresa, buscando que por medio de procedimientos bien definidos, no recaiga la responsabilidad y el control en una sola persona, sino que esto sea complemento del trabajo de otro individuo; además de que por medio de éstas actividades se proporcione información veraz y oportuna, para la toma de decisiones dentro de la empresa.

2.3 IMPORTANCIA

La contabilidad y después el control interno han sido una consecuencia del desarrollo económico de las empresas; esto debido al crecimiento de las empresas, que origina que el propietario delegue funciones, teniendo que establecer controles que le den suficiente confianza sobre

las operaciones, así como si él estuviera realizando estas tareas.

Un sistema de contabilidad que no esté apoyado en un control eficaz, es hasta cierto punto inútil, puesto que no es posible confiar en los datos que arrojen los informes y estados financieros, haciendo especial énfasis en que los objetivos del control interno son:

- Protección de los activos de la empresa.
- Obtención de la información financiera, veraz, confiable y oportuna;
- Promoción de la eficiencia en la operación del negocio y la ejecución de las operaciones adheridas a las políticas establecidas por la administración.

Los cuales son alcanzados cuando el conjunto de métodos y procedimientos establecidos, se apliquen en cada área, porque hay que recordar que la situación financiera refleja en números los resultados y eficiencia de los controles empleados.

De esta forma se puede apreciar que la obtención de la información financiera, veraz, confiable y oportuna, se podrá proporcionar si el resumen de las operaciones es adecuado, no dependiendo de la forma como se registre contablemente, sino como se realizan las operaciones. Por lo anterior es importante, no solo para la dirección general, si no para los jefes de departamento, la seguridad de la información que se le proporcione al departamento de contabilidad; de otra manera

probablemente podrían formarse juicios equivocados que redundarían en daños para la empresa. Debemos hacer mención que la persona que emite los estados financieros es el contador, pero la persona que los interpreta es el administrador, con la finalidad de tomar decisiones financieras acertadas y no caerá en juicios erróneos si los estados financieros son razonablemente correctos, gracias a un excelente control interno.

Para lograr esto es indispensable cuidar los siguientes aspectos:

- A. Coordinación del trabajo.- Esto es la secuencia que debe existir entre las operaciones de una empresa; puesto que no servirían los esfuerzos individuales que existan en la empresa si no existe esta coordinación.
- B. Responsabilidad.- Los integrantes de las empresas deberán ser responsables de la actividad que están realizando, debiendo responder de las fallas en su departamento, área o actividad que se susciten. Las personas deberán conocer con precisión de que y ante quien son responsables de la actividad que desempeñan.
- C. La supervisión.- Consiste en la revisión del trabajo de un individuo dentro de una empresa con la finalidad de medir la capacidad del sujeto y valorar la responsabilidad del puesto que desempeña y aprobar o desaprobado su función.
- D. Protección.- Los bienes que forman parte del patrimonio de una empresa deberán ser

salvaguardados y custodiados, pudiendo lograrse mediante un buen sistema de control interno que permita su adecuado registro, su fácil localización y valoración de acuerdo a criterios y principios establecidos.

- E. Resultado de las operaciones.-Este es el fin logrado mediante la coordinación, supervisión y responsabilidad del trabajo de las operaciones. De este resultado se logrará la confianza suficiente para emitir una opinión, dicho resultado será la información final, debiendo ser oportuna, veraz y suficiente.

2.4 FINALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.

Como se ha venido comentando y analizando en temas anteriores, el control interno tiene como fin el cuidar los siguientes aspectos dentro de la empresa:

- ✓ La protección de los bienes patrimonio de la empresa.
- ✓ La obtención de información oportuna, veraz, suficiente y confiable.
- ✓ La promoción de eficiencia de las operaciones.
- ✓ La adhesión a las políticas establecidas por la dirección.

1. LA PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA

Dentro de los activos consideramos los recursos propios y ajenos con los que cuenta el ente, entre los que podemos destacar: efectivo en caja y bancos, inventarios, las cuentas por cobrar, edificio, terrenos, etc., ya que al ser éstos de vital importancia para el negocio, se deberá elaborar un plan de organización, en el cual se contemple la asignación de responsabilidades y la división del trabajo para lograr una mayor eficiencia en las operaciones.

Para lograr este objetivo se deberán tomar diferentes medidas de seguridad y control tales como:

- Firmas de cheques mancomunadas.
- Depósito diario de la cobranza en el banco.
- Contar con pólizas de seguro y fianzas, según las necesidades del negocio.
- Autorización sólo a personal calificado para evitar malos manejos, fraudes o robos.
- Los registros contables sirven también para verificar la existencia de los activos, esto se puede comprobar por medio de: el saldo de las cuentas por pagar y por cobrar contra los saldos que arrojen los departamentos de cobranzas y los estados de cuenta de proveedores y acreedores, mediante arqueos de la caja, etc.

2. LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN OPORTUNA, VERAZ, SUFICIENTE Y CONFIABLE

La información que se obtenga podrá ser utilizada adecuadamente, siempre y cuando sea correcta y segura, ya que es una herramienta vital para la toma de decisiones de la administración para el logro de los objetivos de la empresa; además, para su óptimo aprovechamiento, dicha información deberá ser oportuna, ya que esto permitirá que las decisiones sean las adecuadas según las circunstancias actuales por las que atraviese la empresa.

Por lo cual se debe verificar la manera correcta de registrar las transacciones, evitando en el mayor grado posible la comisión de errores.

3. LA PROMOCIÓN DE EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

Tenemos que tomar en cuenta que el personal involucrado en la operación de la empresa sea el mejor calificado, a través de capacitación, entrenamiento y una retribución adecuada a su labor e incentivos para que realicen su trabajo en un ambiente de máximo rendimiento y conformidad, para lograr una mayor eficiencia y productividad. Además de la supervisión para el adecuado cumplimiento de los procedimientos.

4. QUE LA EJECUCIÓN DE LAS OPERACIONES SE ADHIERA A LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN

Dentro del sistema se deben establecer objetivos, políticas, funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, para el logro de los objetivos fijados por la administración, los cuales deben comunicarse adecuada y oportunamente a todos los niveles.

2.5 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del control interno son los siguientes:

- Organización
- Procedimientos
- Personal
- Supervisión

1. ORGANIZACIÓN

Toda empresa necesita una estructura orgánica bien definida para la realización de las operaciones; en la actualidad no sería posible que un sólo hombre fuera el director, gerente, propietario o cualquier funcionario y que además vigilara y supervisara la secuencia y la realización de las operaciones de la empresa, dando como resultado la necesidad de que todas estas funciones, sean efectuadas por varias personas dedicadas cada una a desarrollar la actividad que se le ha encomendado, por lo que se ha hecho necesario contar con una organización que permita el adecuado proceso de las operaciones del negocio.

Dicha organización sufrirá cambios de acuerdo a las características de la compañía que se trate, según su magnitud, volumen de operaciones, tipo de artículos o productos que fabrican o vendan.

Mediante la organización deberán definirse las líneas de autoridad y responsabilidad de las personas, coordinando sus esfuerzos para la consecución de objetivos fijados.

La organización consiste en la determinación de las actividades necesarias y la adecuación de los medios con que cuenta una empresa para llevar a cabo sus funciones y realizar sus objetivos, coordinando adecuadamente sus esfuerzos humanos, asignando funciones y jerarquizando autoridades y responsabilidades buscando siempre mayor eficacia.

- **Dirección.** Es la responsable en la política general de la empresa, así como en la toma de decisiones. Además tendrá que verificar que se cumplan los objetivos a través de reglas, instrucciones, etc. para el desarrollo correcto de las funciones de cada una de las personas que laboran dentro de la organización.
- **Coordinación.** Es la responsable de que todas las partes que integran a la organización funcionen adecuadamente, es decir, que se siga una secuencia lógica para evitar la duplicidad de tareas o el entorpecimiento de las funciones.

- **División de Labores.** Esta juega un papel importante si tomamos en cuenta aspectos como son: que mediante una adecuada asignación, específica a cada empleado de su trabajo, de acuerdo al nivel que ocupe, se evitará la duplicación de funciones, se aprovecharán las ventajas de la especialización logrando que el trabajo de una persona sea complemento del trabajo de otra, tratando así de lograr mayor precisión y acierto en el mismo, y evitando que un empleado tenga control absoluto sobre alguna operación de la empresa.

Otro aspecto que tenemos de la división de labores es la independencia que deben tener las funciones de operación, custodia y registro para evitar que determinada persona pueda tener acceso a los registros donde se controle su propia operación.

- **Asignación de Responsabilidades.** Se deberá establecer con toda claridad los diferentes niveles jerárquicos y la delegación de autoridad y facultades según la responsabilidad de cada individuo. Primeramente se asignará las funciones de cada uno de los jefes y empleados, enseguida se fijan sus responsabilidades, o sea, sus límites y alcances. La delegación de funciones y responsabilidades puede hacerse sin interrupción a todos los niveles, pero es indispensable que sea en forma constante y que el individuo que recibe la delegación conozca perfectamente su autoridad y responsabilidad. Existen reglas fundamentales que se deben tomar en cuenta al determinar las responsabilidades; éstas son:

- Cada empleado debe saber ante quién es responsable.
- Cada empleado debe saber de qué es responsable.
- Cada empleado tendrá la autoridad que corresponda a sus responsabilidades.
- Cada empleado será responsable ante una sola persona.
- No deberán ser responsables ante la misma persona muchos empleados.

Todos estos aspectos deben ser del conocimiento de todas las personas involucradas en la operación del negocio.

2. PROCEDIMIENTOS

Para que los principios fijados en el plan sean aplicados, después de haber implantado una adecuada organización y haber delegado responsabilidades, es necesario, que se establezca un sistema de procedimientos a fin de estandarizar los métodos para lograr la mayor seguridad y eficiencia en la realización, uniformidad en la conducta de los subordinados.

El sistema de procedimientos comprende:

- Planeación y sistematización. Aquí están comprendidos los manuales de procedimientos formados por: catálogo

de cuentas y sus instructivo, guía contabilizadora, instructivos complementarios, manual de operaciones, organigramas y gráficas de flujo.

Algunas empresas se han auxiliado de controles presupuestales, que consisten en: estudio de tiempos y movimientos, implementación de estándares de producción, el uso de equipos modernos de contabilización, resúmenes e informes periódicos y en muchos casos, un departamento de auditoría interna; con el objeto de que por medio de estas técnicas más avanzadas, se pueda lograr mayor grado de planeación y sistematización.

- Registros y formas. Deben ser diseñadas de acuerdo a las características de las empresas en las cuales van a ser utilizadas; deberán ser sencillas y simplificadas con todos los datos necesarios, para lograr que sean de utilidad, facilitando el registro de datos que sean accesibles y entendibles para los usuarios y deberán tener un costo mínimo.
- Informes. La información interna es importante para la toma de decisiones, pues éstas se tomarán basándose en la información que se tenga, por tal motivo deberá ser clara, suficiente, continua, oportuna, etc.

La información puede ser gráfica, contable, financiera, de estadística, etc. la cual debe ser estudiada y analizada por personas capaces para ello y con

autoridad suficiente para corregir deficiencias y tomar decisiones.

3. PERSONAL

Resulta importante contar con una buena administración y procedimientos apropiados, pero no es suficiente para lograr mantener un buen sistema de control interno, si no se tiene el elemento humano adecuado para cada función.

El elemento humano es el más valioso con que cuenta una organización en el proceso administrativo, por lo que debe ser tratado con tacto e inteligencia, deber ser respetada su dignidad y no ser objeto de manipulaciones, con el fin de contar con personas que concientemente enfoquen su esfuerzo y conocimiento al objeto común de la organización.

Para alcanzar tal meta, es necesario considerar lo siguientes aspectos:

- ✓ Reclutamiento. Este proceso consiste en cubrir las vacantes por medio de la búsqueda de solicitantes capaces, los cuales cubrirán temporalmente o definitivamente la plaza.
- ✓ Selección. Es el proceso que consiste en el seleccionar la persona adecuada para el puesto.
- ✓ Entrenamiento. Los propósitos de los entrenamientos son particulares y específicos, por tal motivo la empresa deberá tener programas de aprendizaje diseñadas.

La finalidad está en capacitar al personal para que realice sus funciones en forma adecuada evitando desviaciones en los procedimientos establecidos, logrando con esto el cumplimiento de los fines del control interno.

El entrenamiento puede ser impartido por medio de cursos en la empresa o en otras instituciones o bien mediante el asesoramiento de su jefe superior inmediato.

- ✓ Eficiencia. Es el objeto de la selección, del tiempo y dinero que se dedica para lograr la capacidad del personal. Es la facultad para lograr un objetivo determinado.
- ✓ Retribución. Es el importe de lo que devenga el individuo por el concepto de su trabajo, debiendo considerar capacidad, habilidades, esfuerzo, etc.

En medida de lo justo que esto sea, se logrará que cumplan de la mayor manera y rapidez con sus labores diarias, lo que se encaminará al mismo objetivo de la empresa, ya que por el contrario, si el personal, está mal retribuido se reflejará en el resultado de su trabajo, que se verá mermado por el disgusto y la inconformidad, debido a que premeditadamente tratará de perder el tiempo.

4. SUPERVISIÓN

Es importante que se mantenga una supervisión constante de todo lo que acontece en torno de la compañía, ya que este elemento le da continuidad a las

operaciones de la empresa bajo normas de control interno.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos planeados por la administración, es necesario vigilar constantemente las tareas que se desarrollan dentro de la empresa. Dicha supervisión se debe llevar a cabo por diferentes niveles, o por diferentes funcionarios y empleados.

Cuando se ha planeado y se ha implantado correctamente un buen sistema de procedimientos, y los registros, formas e informes son los adecuados, con sólo ponerlo en marcha, se asegura casi automáticamente la supervisión del control interno.

2.6 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El estudio comprende el examen, la investigación y el análisis del control interno ya existente dentro de la organización.

La evaluación del control interno, es la conclusión a que se llega, sobre si el control interno existente es el adecuado o no. Es una herramienta útil para los auditores internos y externos, ya que el resultado de dicha evaluación, les permite determinar la naturaleza y alcance de las pruebas a realizar.

El buen resultado de la evaluación del control interno, da confianza a los emisores de opinión de estados financieros y a los directivos de la empresa.

Los métodos más comunes para evaluar el control interno son:

a) Método descriptivo.- Es la narración o descripción detallada, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones de la organización. Las formas para aplicar éste método son:

- La encuesta o entrevista personal.
- Formularios.
- La combinación de la entrevista y los formularios.

b) Método de cuestionarios.- Consiste en un conjunto de preguntas sobre los aspectos de la operación que se investigan. Dichas preguntas se presentan por escrito, en un formulario o cuestionarios, los cuales se elaboran, dando opción a que las preguntas-respuestas sean:

- Libres. El entrevistado responde en forma narrativa cada una de las preguntas
- Alternativa o codificada. Donde sólo se tienen tres opciones de respuesta: "sí", "no" y "no aplica".
- Alternativa o codificada más una narrativa aclaratoria. Se basa en el punto anterior, más la opción de incluirse explicaciones más amplias sobre las preguntas que así lo requieran.

c) Método gráfico.- Se basa en la esquematización de las operaciones, en los cuales se explica, a través de dibujos o símbolos (figuras geométricas, flechas, etc.) el flujo o recorrido de la información y procesos que ocurren dentro de la operación diaria de la empresa.

El diseño o diagrama representará en forma ordenada, comprensible y en forma descendente, el proceso administrativo y operativo del ente.

El empleo mixto de los tres métodos arrojará resultados más completos, pero tenemos que tomar en cuenta que el tamaño de la empresa, número de personas, el trabajo a realizar, el tiempo, etc. son factores determinantes en el momento de la elección.



Capitulo 3

Estructura de una agencia automotriz

CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ

3.1 DIAGRAMA ORGANIZACIONAL

La forma en que se encuentra la estructura administrativa de la agencia automotriz es de tipo funcional; ésta forma es empleada generalmente por organizaciones pequeñas y de tamaño medio. La finalidad de organizar por funciones los diferentes departamentos que existen dentro de una empresa es la de separar el trabajo sobre las bases de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Ventajas de la forma funcional

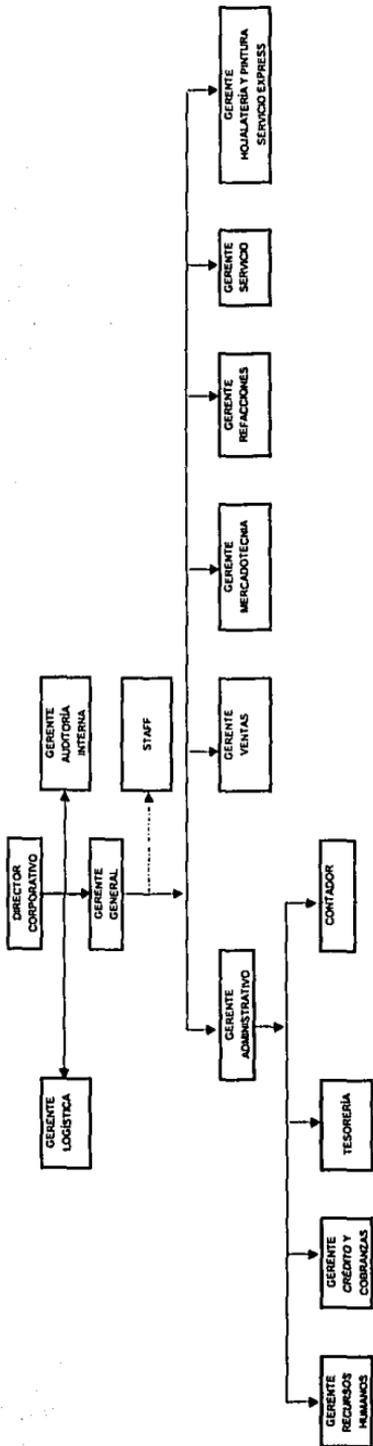
1. Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
2. El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado. Las personas podrán aprender su trabajo inmediato de una forma más rápida, no sólo por razón de sus especialización, sino también derivado del hecho de que las personas que trabajan en los alrededores también están realizando la misma actividad, permite que unos aprendan mucho de los demás.

3. Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
4. Reduce la duplicación de trabajo y esfuerzo.
5. Constituye una forma flexible de organización, con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal, nuevos productos, mayor producción y se podrán añadir nuevos territorios.
6. Representa una forma de organización fácilmente entendible. Las personas que ingresan a la empresa podrán comprender lo que esta sucediendo y los miembros de la organización podrán encontrar el trabajo definido de esta manera, bastante significativo y agradable.

Desventajas de la forma funcional

1. Las personas desarrollan un prejuicio funcional, es decir, se preocupan más por el trabajo de su departamento que de el servicio o producto en general que se presta o se vende.
2. Las persona que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse geográficamente separadas unas de otras. Por lo tanto, la coordinación intrínseca del trabajo sobre el producto o servicio ordinario que fluye de una función a otra, resultando indispensable que haya una coordinación de una fuente externa y esta coordinación se dificulta aún más.

ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ



3.2 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS

El objetivo de este tema, es el de presentar de una manera gráfica y explícita, la descripción de cada uno de los puestos jerárquicos que se encuentran dentro de la organización de una agencia automotriz, dividiéndolos en dos áreas generales por su naturaleza, gerencias administrativas y gerencias operativas, esto nos ayudará a tener una mejor visión de la estructura, y deslindar responsabilidades sobre el buen control y el establecimiento de procedimientos adecuados que logren obtener las metas fijadas y plasmadas en el presupuesto fijado por cada uno de los gerentes de las distintas áreas, y avaladas por el gerente general y el consejo de administración.

3.3 GERENCIAS ADMINISTRATIVAS

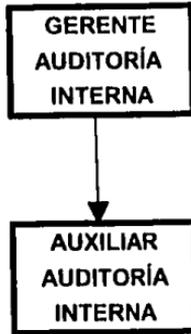
3.3.1 Director Corporativo

Es el encargado de dirigir y controlar la operación de las distintas entidades del corporativo, asegurándose del óptimo funcionamiento de cada una de ellas, analizando y tomando las decisiones necesarias, las cuales hará llegar a cada uno de los gerentes generales a los cuales delegará la responsabilidad de lograr los objetivos trazados.

3.3.2 Gerente Corporativo de Auditoría Interna

Su responsabilidad recae en la revisión de la operación interna de cada una de las empresas que conforman el corporativo, con lo cual se busca mantener un adecuado control sobre los movimientos efectuados y prever cualquier posible desviación que atente sobre el correcto funcionamiento de la entidad. El es el responsable ante el corporativo de reportar la correcta evolución de los negocios y en su defecto notificar cualquier posible anomalía; así como el implementar medidas de control que garanticen la salvaguarda de los recursos del corporativo.

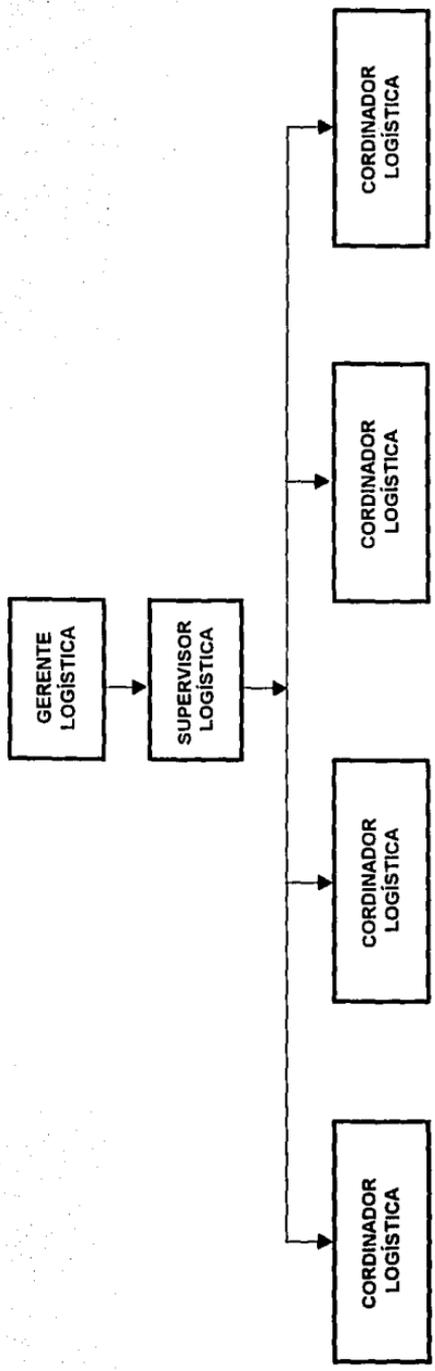
ORGANIGRAMA AUDITORÍA INTERNA



3.3.3 Gerente de Logística

Su actividad se traduce en el adecuado control, planeación y manejo del inventario de unidades nuevas, buscando minimizar los gastos generados por las unidades que se comercializan en la agencia. La reducción del pago de intereses sobre el plan piso es un factor crucial, lo cual puede llegar a determinar la pérdida o ganancia dentro de un periodo. Teniendo un adecuado balance y mezcla del inventario de unidades, junto con una rotación eficiente del mismo, logrará llegar al objetivo trazado.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE LOGÍSTICA



3.3.4 Gerente General

Es el encargado de dirigir y controlar las operaciones efectuadas por el giro de la empresa, las cuales fueron encomendadas por el director corporativo. Deberá asegurarse del óptimo funcionamiento de la misma, a través de la correcta toma de decisiones y administración de los recursos con que la agencia cuenta.

Es el responsable ante el corporativo de la planeación, organización, implementación, dirección y control de las operaciones de la agencia.

3.3.5 Gerente Administrativo

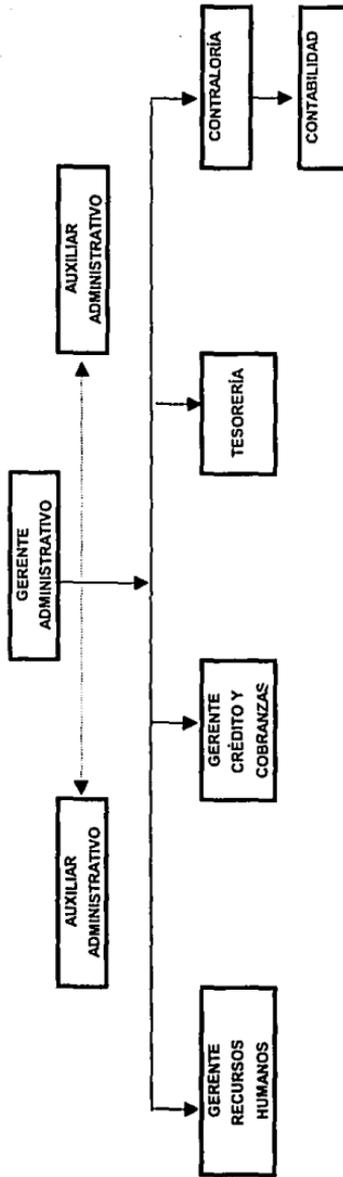
Es el encargado de coordinar las áreas de recursos humanos, crédito y cobranzas, tesorería, así como contabilidad.

Principales Funciones:

1. Solicitar financiamiento con la planta armadora para la compra de vehículos y refacciones, así como aclaraciones y conciliaciones sobre las cuentas contables con la planta.
2. Supervisar chequeos selectivos de inventario de refacciones.
3. Supervisar la adecuada operación contable.
4. Influye sobre la toma de decisiones de los departamentos en general.

5. Revisión de los estados financieros.
6. Hacer aclaraciones con Auditoría Externa e Interna.
7. Supervisa el adecuado pago de impuestos.
8. Revisa el avance con las cuentas encomendadas a los abogados.
9. Analiza los flujos de efectivo de la compañía.
10. Revisa las carteras de cuentas por cobrar y documentos por cobrar.
11. Interviene en la recuperación de recursos plasmados en las distintas cuentas del balance, que reflejen cierto deterioro en su manejo.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ADMINISTRACION



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

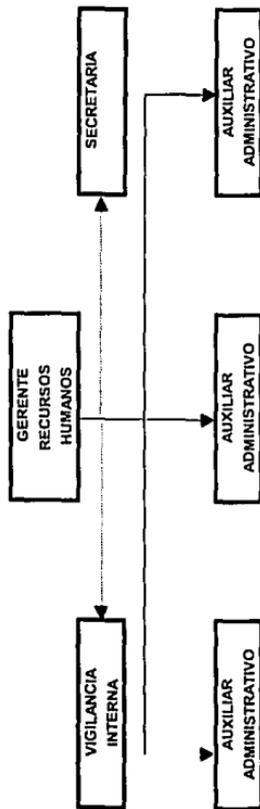
3.3.6 Gerente de Recursos Humanos

Salvaguarda las relaciones entre los empleados y la empresa, programa los pagos de nómina en el tiempo en que se tienen que realizar.

Asignaciones Principales

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Capacitación del personal.
3. Revisar los registros de asistencia del personal.
4. Elaborar contratos y verificar sus vencimientos.
5. Realiza altas y bajas ante el IMSS y Hacienda.
6. Control sobre nóminas.
7. Pagos a IMSS, INFONAVIT, AFORES, FONACOT, etc.
8. Observar que se cumplan las medidas de seguridad e higiene dentro de la empresa.
9. Proporcionar información a los trabajadores sobre sus derechos laborales (vacaciones, bonos, prestaciones, etc.) así como sobre las obligaciones adquiridas.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



3.3.7 Gerente Crédito y Cobranzas.

El Gerente de Crédito y Cobranzas, deberá establecer los procedimientos de operación y registro necesarios para hacer cumplir las políticas de crédito, fijadas por la gerencia general, para el rubro de documentos y cuentas por cobrar. Estos procedimientos se establecerán para conceder créditos a quienes estén en condiciones de pagarlo y de garantizar su adeudo.

Algunos de los principales fundamentos para un control adecuado de este departamento son:

a) Otorgamiento de Crédito:

1. Delegar en forma precisa, la autoridad y responsabilidad para obtener créditos
2. Seleccionar riesgos de crédito adecuados
3. Establecer plazos y límites de crédito para cada cliente de acuerdo a su capacidad de pago
4. Requerir autorización especial para otorgar crédito a quienes se aparten de las políticas generales establecidas

b) Cobranza:

1. Adoptar los medios adecuados para recordar sus obligaciones a los clientes antes de su vencimiento
2. Establecer los medios que aseguren una vigilancia constante del estado en que se encuentra la cuenta de cada cliente
3. Deberá iniciarse oportunamente las gestiones de cobro de las cuentas en cuanto vencen

4. Delegar la responsabilidad de cobro de las cuentas atrasadas a la persona que otorga los créditos

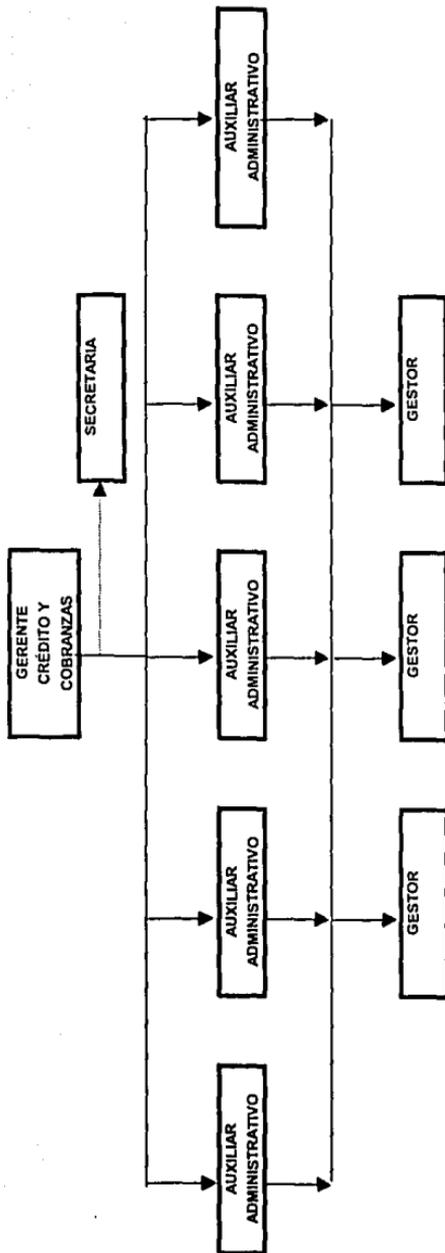
c) Registro:

1. Apegarse al manual de procedimientos administrativos y contables de la empresa
2. Implementar un control para cada una de las cuentas

d) Información:

1. Clasificar los saldos por vencer según su fecha de vencimiento
2. Clasificar los saldos vencidos por su antigüedad
3. Establecer al responsable directo del crédito otorgado

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZAS



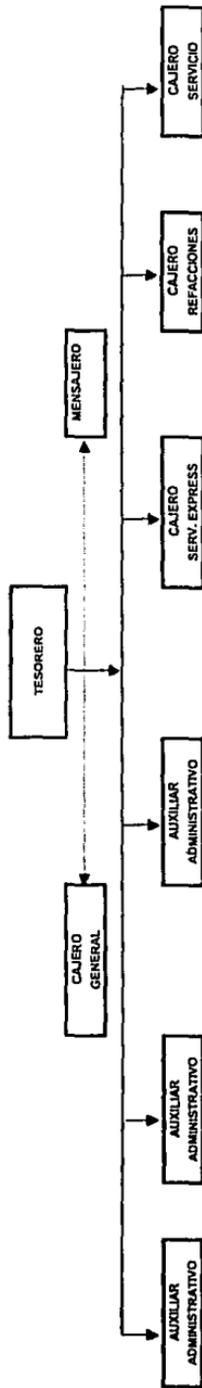
3.3.8 Tesorero

El Tesorero, deberá establecer los procedimientos de operación y registro necesarios para hacer cumplir las políticas sobre el control de los bienes pecuniarios de la empresa, fijadas por la gerencia general.

Las funciones delegadas a esta área son:

1. Control sobre las cajas periféricas, así como la caja general.
2. Control de las cuentas bancarias.
3. Expedición de cheques.
4. Negociación con casas de cambio.
5. Relación con instituciones financieras.
6. Realización de flujos de efectivo.
7. Pago a proveedores.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE TESORERÍA



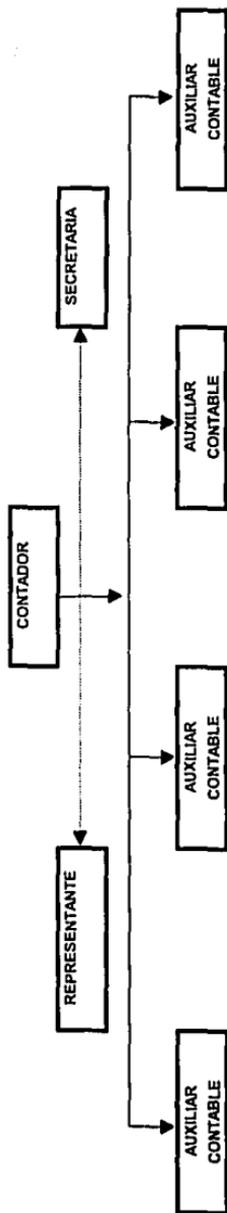
3.3.9 Contador.

El Contador, deberá establecer los procedimientos de operación y registro necesarios para hacer cumplir las políticas sobre el control de la contabilidad de la empresa, fijadas por la gerencia general.

Algunos de los principales fundamentos para un control adecuado de este departamento son:

1. Adecuado registro de las operaciones efectuadas dentro de la empresa.
2. Revisa la contabilización y captura de pólizas.
3. Elaboración de declaraciones de impuestos.
4. Elaboración y análisis de estados financieros.
5. Atiende consultas y aclaraciones en hacienda.
6. Atiende auditorías internas y externas con el fin de obtener la dictaminación de los estados financieros.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CONTABILIDAD



3.4 GERENCIAS OPERATIVAS.

3.4.1 Gerente de Ventas.

Este departamento es uno de los que manejado de manera eficiente, tiene mayores probabilidades de reportar a la empresa utilidades brutas razonables. Éstas son algunas de las causas que pueden motivar un alto volumen de ventas de vehículos nuevos, y es responsabilidad del Gerente de Ventas que se cumpla con las siguientes disposiciones:

1. Supervisión adecuada de ventas
2. Suficiente personal en el departamento, competente y con entrenamiento adecuado
3. Política adecuada de compensación a vendedores
4. Publicidad y promoción adecuada de las ventas
5. Vehículos demostradores suficientes y en condiciones óptimas
6. Procedimientos apropiados para atender a los clientes potenciales y mantener contacto con los clientes actuales
7. Políticas adecuadas de crédito
8. Políticas para recibir los vehículos usados a cambio
9. Suficiente número de vehículos, que permita mantener un inventario adecuado y distribuido
10. Mejorar las ventas de accesorios a través de:
 - Mostradores adecuados para exhibición de accesorios a clientes
 - Accesorios instalados en vehículos demostradores

- **Inventario adecuado de accesorios**

Es por demás decir que la venta de vehículos usados es otra importante fuente de ingresos. Las buenas operaciones acercarán al objetivo de la empresa, mientras las malas pueden causarle serios trastornos.

La gerencia de vehículos usados debe fijar objetivos de ventas y utilidades, y para lograr éstos, deberá mantener un control constante sobre las cantidades, antigüedad y variedad de los vehículos usados en inventario.

Es importante mencionar que se deberán tener métodos eficientes para valuar y determinar el precio que recibirá el cliente, asegurándose que se hayan hecho buenas estimaciones de los costos de reacondicionamiento necesarios para dejar las unidades en mejores condiciones de venta. Esto se facilitará si se tiene un conocimiento del mercado de vehículos usados, lo cual puede hacerse a través de los periódicos, visitas de lotes, visitas a las agencias competidoras, etc.

Hay que tomar en cuenta que una valuación excesiva o mal fundada, repercutirá negativamente en la obtención de utilidades.

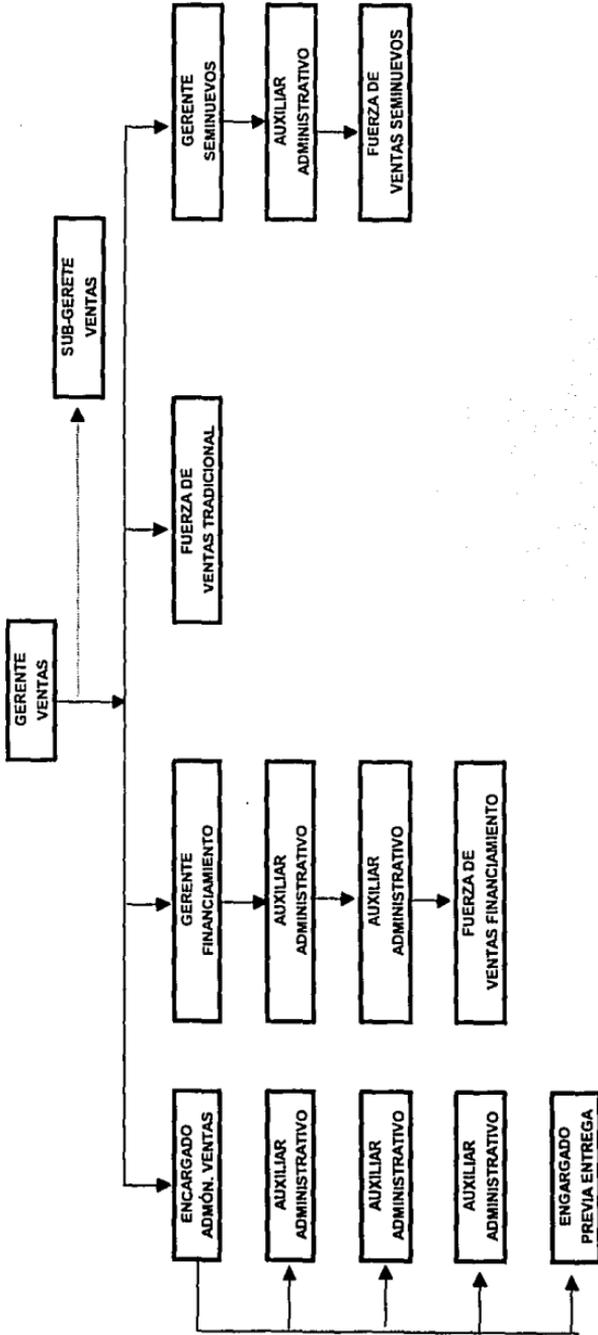
Las decisiones que se tomen con cada vehículo usado deben tomarse con rapidez, ya sea ponerlo de inmediato a la venta en las condiciones en que se recibe o para reacondicionarlo dentro de un plazo de 72 horas e inmediatamente después ponerlo en venta.

Estas son algunas de las causas que pueden motivar un alto volumen de ventas de vehículos usados:

1. Supervisión adecuada de ventas
2. Suficiente personal en el departamento, competente y con entrenamiento adecuado
3. Política adecuada de compensación a vendedores
4. Publicidad y promoción adecuada de las ventas
5. Buena localización y presentación del lote de autos usados
6. Valuaciones precisas, de vehículos usados de clientes
7. Precios de venta dentro del mercado
8. Reacondicionamiento rápido, oportuno y bien elaborado
9. Inventarios equilibrados de vehículos, debido a la supervisión y conocimiento de:
 - Número de unidades en inventario
 - Antigüedad de las unidades en inventario
 - El mercado del vehículo usado

El análisis de los puntos anteriores, permitirá determinar la situación en la que se encuentra el departamento y poder aplicar las medidas correctivas que deberán adoptarse.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE VENTAS

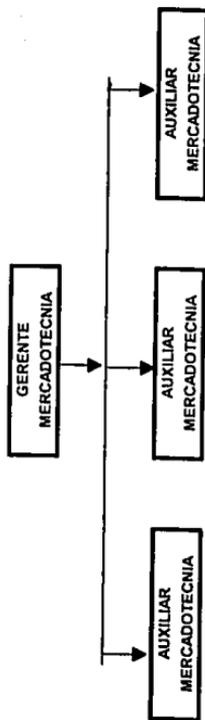


3.4.2 Gerencia de Mercadotecnia.

Es responsabilidad del gerente de esta área el difundir los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado en el cual interactúa; algunas de las actividades encomendadas son:

1. Diseño de promocionales para medios de comunicación.
2. Efectuar encuestas a clientes para medir la satisfacción del mismo.
3. Contactar a proveedores para promocionales.
4. Organizar eventos en los cuales participe como patrocinador la agencia.
5. Organizar eventos de lanzamiento de nuevos productos.
6. Cooperar con las distintas gerencias para efectuar planes de penetración al mercado.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA



3.4.3 Gerencias de Servicio, Servicio Express y Hojalatería y Pintura.

La razón para la existencia de este departamento es mantener la preferencia del cliente hacia la agencia, promover las ventas de mano de obra, refacciones y accesorios, así como de autos nuevos y usados, creando un prestigio favorable. Para lograrlo, deberá procurar satisfacer plenamente a todos sus clientes, además de ganarse su confianza. Esto es determinante para el éxito de la agencia y el departamento de servicio es el que está en mejor disposición de lograr una buena reputación, pues es el que más contactos establece con el cliente.

Para prestar un servicio eficiente hacia los clientes deberá contarse con el equipo y el personal necesarios, además de fomentar en cada empleado el deseo sincero de que el cliente aprecie su trabajo.

Para el buen funcionamiento del departamento de servicio deberán considerarse los siguientes puntos:

1. Aumentar el volumen de ventas de mano de obra a clientes mediante:
 - a) Facilidades adecuadas en el área de trabajo (equipo, espacio, uniformes, etc.)
 - b) Personal capacitado y bien entrenado (gerentes, asesores de servicio, jefe de taller, mecánicos)
 - c) Calidad en el trabajo (recepción, reparación, entrega, seguimiento)

- d) Atención y trato adecuado al cliente
- e) Promoción y publicidad constante
- f) Cómodos horarios de servicio

2. Aumento de utilidades mediante:

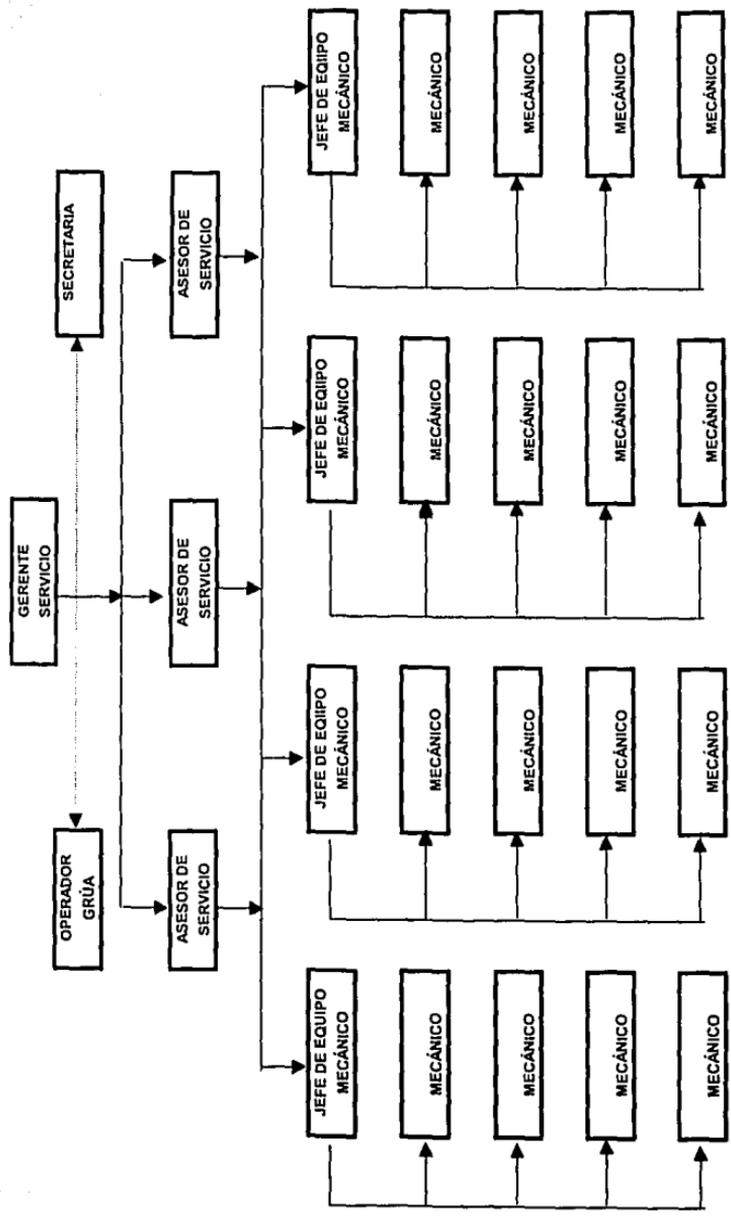
- a) Política adecuada de compensación a mecánicos
- b) Aumento de productividad del personal (entrenamiento adecuado, supervisión del trabajo, asignación rápida de trabajos a mecánicos, herramientas y equipo necesarios y en buenas condiciones)
- c) Mantenimiento de un inventario de refacciones y accesorios necesarios para asegurar una entrega rápida a los mecánicos.

3. Controlar eficientemente el costo de ventas, con procedimientos contables, que permitan asegurar que el costo de ventas de mano de obra que no incluya cargos por conceptos diferentes al tiempo de productividad vendido.

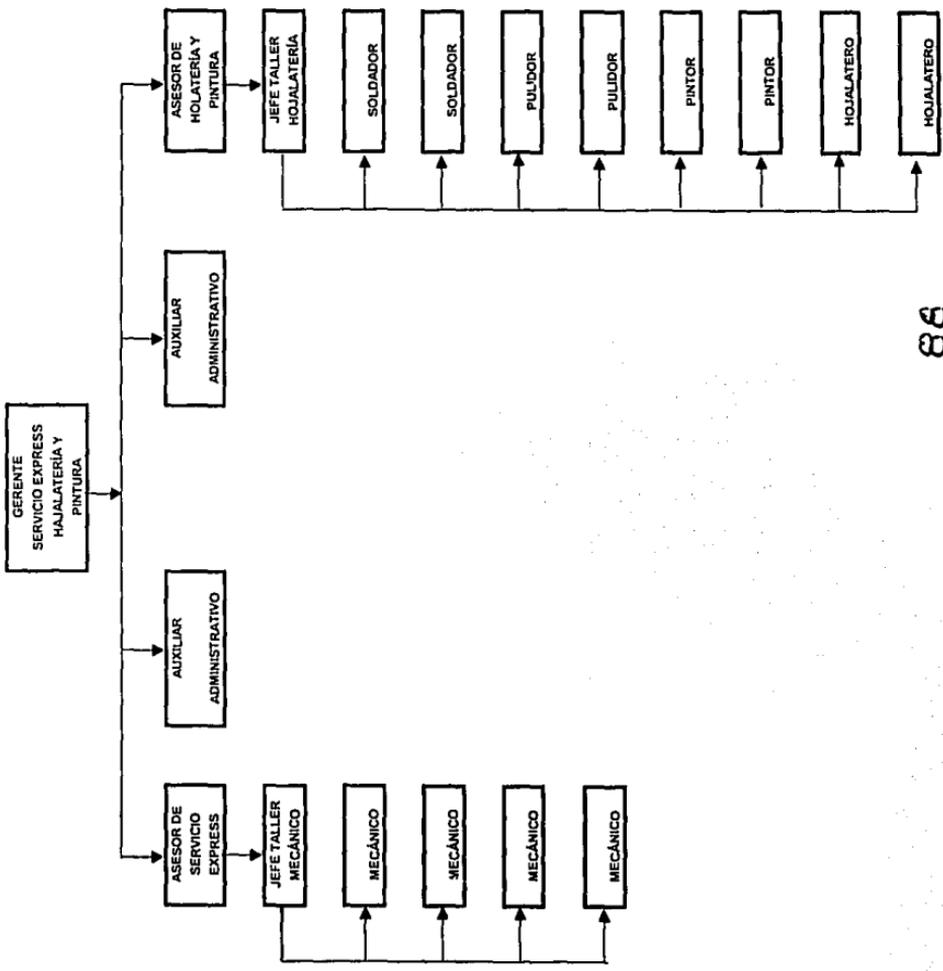
4. Controlar eficientemente los gastos de operación, mediante la formulación de presupuestos de gastos para ese departamento y el uso de procedimientos contables adecuados para asegurar la correcta distribución departamental de gastos.

El análisis de los puntos anteriores, permitirá determinar la situación en la que se encuentra el departamento y poder aplicar las medidas correctivas que debieran adoptarse para eliminar deficiencias o mejorar la eficiencia de las operaciones.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE SERVICIO



ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE SERVICIO EXPRESS Y HOJALATERÍA Y PINTURA



3.4.4 Gerencia de Refacciones.

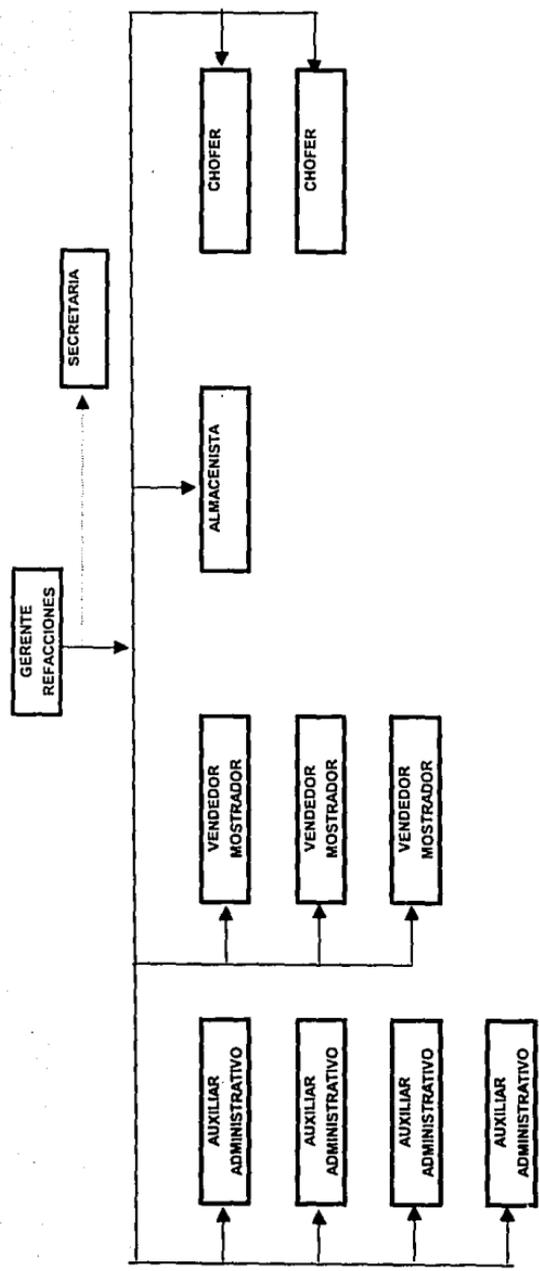
La venta de refacciones y accesorios permite a la empresa producir un alto porcentaje de utilidad a la empresa, por lo que es necesario contar con políticas adecuadas de venta y de control de inventarios, para lo cual es esencial tener un registro de movimientos y saldos de inventarios que proporcionen información acerca de las compras y ventas efectuadas de cada partida, para determinar las cantidades que se necesitan comprar y mantener en existencia.

Estas son algunas causas que pueden motivar un buen volumen de ventas de refacciones y accesorios:

1. Inventario de refacciones y accesorios suficientes
2. Control de inventarios estricto y eficiente
3. Personal de ventas eficiente y competente
4. Política adecuada de compensación a vendedores
5. Promoción y publicidad adecuados
6. Mostradores de exhibición

El análisis de los puntos anteriores, permitirá determinar la situación en la que se encuentra el departamento y poder aplicar las medidas correctivas que debieran adoptarse para eliminar deficiencias o mejorar la eficiencia de las operaciones.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE REFACCIONES



The New Beetle.



Capítulo 4

El control interno dentro
de una agencia automotriz



CAPÍTULO 4.

EL CONTROL INTERNO DENTRO DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ

El gerente administrativo o contador tiene la responsabilidad de implantar y hacer cumplir el control interno en todas sus áreas; esto le permitirá vigilar que los sistemas y procedimientos que integran la operación, custodia y registro de la agencia funcionen adecuadamente, lo cual traerá como consecuencia el contar con información veraz y oportuna. Algunas de las cuentas que deben estar sujetas al control interno son las siguientes:

1. Ámbito Organizacional.

- Aspecto legal, actas y contratos
- Aspecto fiscal
- Principios y sistemas de contabilidad
- Organización y control contable
- Estados financieros
- Presupuestos.

2. Ámbito contable

- Efectivo
- Inversiones y valores al costo
- Documentos y cuentas por cobrar
- Inventarios autos y refacciones
- Pagos anticipados
- Inmuebles y equipos
- Otros activos

- Activos diferidos
3. Documentos y cuentas por pagar
 - Pasivos acumulados
 - Depósitos clientes
 - Cuentas corrientes con accionistas e ínter compañías
 - Provisiones
 4. Pasivos
 - Pasivo a largo plazo
 - Pasivo diferido
 - Pasivo contingente
 5. Capital y otras cuentas de capital
 - Resultado acumulados
 6. Cuentas de resultados
 - Ventas
 - Costo de Ventas
 - Gastos
 - Resultados

4.1 ÁMBITO ORGANIZACIONAL

Control Interno "Aspecto Legal"

- Procurar que sean manejados todos los asuntos legales exclusivamente por los abogados,

- Mantener un archivo en donde consten los datos referentes a:
 - ✓ Juicios con la procuraduría del consumidor
 - ✓ Juicios de cualquier otra clase en los que el distribuidor sea parte
 - ✓ Contratos, convenios, opciones y/o compromisos en los que pueda derivarse obligaciones pecuniarias
 - ✓ Poderes otorgados
 - ✓ Cuentas por cobrar entregadas a los abogados.

Control Interno "Situación fiscal"

- Responsabilizar a una persona para que vigile la posición fiscal de la distribuidora, determine los impuestos que deben de enterarse, autorice la presentación de las declaraciones y vigile el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Mantener un calendario de obligaciones fiscales de la distribuidora.
- Cuidar que se tengan suscripciones con aquellas publicaciones del ramo, que estén relacionadas con el giro de la distribuidora.
- Mantener al corriente, ese conjunto de suscripciones.
- Vigilar que las declaraciones de impuestos sean preparadas, única y exclusivamente con los datos emanados de la contabilidad.
- Mantener un archivo completo y ordenado de:
 - ✓ Avisos diversos
 - ✓ Declaraciones de impuestos presentadas
 - ✓ Requerimientos
 - ✓ Otros.

- Mantener una relación de trabajo con despachos de asesoría o de auditoría para la solución de problemas fiscales.
- Previo pago y/o presentación de declaraciones, vigilar el cumplimiento de los requisitos fiscales.
- Cuidar que de acuerdo con las obligaciones fiscales a que se encuentra sujeta la distribuidora, se mantengan: cuentas, libros, registros y/o auxiliares que permitan cumplir correcta, oportuna y fácilmente con ellas.

Control Interno "Sistema contable"

- Observar que se mantenga en buenas condiciones de uso el manual de procedimientos administrativos y contables.
- Efectuar un estudio adecuado del manual antes mencionado de tal manera que sobre la base de éste se pueda emitir el manual de procedimientos administrativos contables de la distribuidora.
- Mantener actualizado el catálogo de cuentas, adicionando las cuentas que por necesidad de la agencia se tengan que implementar.
- Someter el catálogo interno a revisiones periódicas, y en caso de ser necesarias modificaciones, efectuar éstas lo antes posible.
- Cuidar que los estados financieros mensuales, sean razonablemente correctos, de tal manera que no se necesiten ajustes de importancia al fin de ejercicio.
- Cuidar que queden entendidas por el personal del departamento administrativo:

- ✓ Sus funciones y tareas individuales
 - ✓ Su responsabilidad individual
 - ✓ La organización del departamento
 - ✓ Las instrucciones del manual.
- Vigilar la existencia de flujos de información entre los departamentos operativos y el departamento administrativo, observando lo siguiente:
 - ✓ Es oportuna
 - ✓ No se duplica
 - ✓ Es únicamente la indispensable
 - ✓ Está debidamente documentada
 - ✓ Se registra correctamente
 - ✓ Se comprueba internamente
 - Cuidar que de acuerdo con las obligaciones fiscales a que se encuentra sujeta la distribuidora, se mantengan cuentas, libros, registros, auxiliares, que permitan cumplir la correcta, oportuna y de fácil acceso a ellas.
 - Vigilar que los principios de contabilidad aplicados en el registro de operaciones de la distribuidora sean:
 - ✓ Los generalmente aceptados
 - ✓ Aplicados en forma consistente
 - Evaluar con respecto al departamento administrativo:
 - ✓ Capacidad
 - ✓ Eficiencia
 - ✓ Suficiencia en cantidad
 - ✓ Posibilidad de absorber funciones adicionales

- Controlar los libros y auxiliares en cuanto a su grado de avance.

Control Interno "Organización"

- Observar que cada persona, puesto o departamento, tenga en su poder copia de la parte que le corresponda dentro del manual, de acuerdo a la actividad que le haya sido encomendada.
- Procurar que estén claramente definidas las funciones de: operación, custodia y registro.
- Dar seguimiento de las acciones que se sugieran para mejorar el control interno.
- Controlar que no tengan acceso a los registros contables las personas que intervienen en los departamentos operativo y/o encargados de la custodia de activos.
- Mantener un registro actualizado de firmas autorizadas de las personas a las que se les otorgue representación legal para actuar, decidir, autorizar, otorgar, etc.; respecto de la operación, custodia, registro, en el ámbito de la distribuidora, para su eventual confronta.

Control Interno "Información permanente"

- Mantener en buenas condiciones de uso, el manual de procedimientos administrativos y contables de la distribuidora.
- Mantener los manuales, boletines y circulares, emitidos por la planta, que puedan tener repercusiones en la contabilidad de la distribuidora.

- Efectuar estudio y extracto de los dos puntos anteriores
- Elaborar cédulas que señalen:
 - ✓ Principios de contabilidad y su aplicación
 - ✓ Procedimiento de control de inventarios
 - ✓ Método de valuación de inventarios
 - ✓ Sistema de registro contable
 - ✓ Bases de valuación de activos fijos
 - ✓ Libros autorizados.
- Preparar cédulas estadísticas de los saldos, de las cuentas de balance y de las acumulaciones de las cuentas del estado de resultados.
- Determinar la política contable de registro de:
 - ✓ Pasivos a largo plazo y su aplicación al corto plazo
 - ✓ Enajenaciones a plazo
 - ✓ Arrendamiento financiero
- Efectuar el estudio y extracto de las disposiciones fiscales, su aplicación contable y su representación en el estado financiero.
- Mantener actualizada una relación personal con: antigüedad, puesto, sueldo, capacitación, estudios realizados, nivel socioeconómico, domicilio, etc.
- Mantener actualizado el organigrama de puestos
- Mantener actualizado el flujograma de puestos.
- Mantener en forma grafica el programa calendarizado anual de vacaciones, coordinando los periodos individuales en forma tal que las funciones estén siempre cubiertas.

- Mantener un análisis que muestre el costo real del personal contratado, sueldo, INFONAVIT, cuota patronal, IMSS, AFORES, previsión social, etc.
- Integrar un archivo permanente de contratos de trabajo por:
 - ✓ Obreros
 - ✓ Empleados
 - ✓ Funcionarios
 - ✓ Ejecutivos

Control interno "Estados financieros"

- Supervisar la preparación de estados financieros básicos, estado de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en el capital contable, estado de cambios en la situación financiera, en forma mensual.
- Supervisar el lapso de tiempo (días), que sean necesarios para la preparación de los estados financieros básico, sea razonable de tal manera que sirva de herramienta útil en la toma de decisiones por parte de la gerencia general, dirección general y/o asamblea de accionistas.
- Vigilar que se presenten estados financieros reales y presupuestados.
- Cuidar que se incluya bases de la valuación y las valuaciones actualizadas de los activos que lo requieran.
- Cuidar que se incluyan cuando sea necesario, notas a los estados financieros.

- Revisar previo a la presentación de los estados financieros, las cifras proporcionadas por el departamento administrativo, para determinar la adecuada razonabilidad de dichos estados.
- Procurar que se presenten junto con los estados financieros, toda la información que se considere pertinente o que pueda requerir la gerencia general, dirección general, asamblea de accionistas, auditores externos, asesores e instituciones financieras, etc., para la toma de decisiones.

Control Interno "Actas y contratos"

- Vigilar que las asambleas ordinarias de accionistas se celebren dentro del plazo previsto por la ley general de sociedades mercantiles.
- Vigilar que consten todas las actas en su respectivo libro y que estén firmadas.
- Comprobar que todos los funcionarios hayan sido designados por el consejo de administración o por la asamblea de accionistas.
- Comprobar que las personas que efectúan actos que imponen obligaciones pecuniarias a la concesionaria, tengan poder para ello y que esté vigente.
- Vigilar que los movimientos contables que afectan a las cuentas de capital contable, emanen únicamente de decisiones de la asamblea general de accionistas.
- Vigilar que los contratos de arrendamiento estén autorizados por la asamblea general o consejo de administración.

Control Interno "Presupuestos"

- Vigilar la elaboración del presupuesto de cada uno de los departamentos.
- Verificar que el presupuesto se realice sobre las mismas bases para todos los departamentos.
- Comparar mensualmente el presupuesto contra lo real en forma sistemática, oportuna y analítica.
- Vigilar la observancia del presupuesto, formulando reporte, investigando e interpretando las variaciones, proponiendo en su caso las medidas necesarias para corregir deficiencias.

Control Interno "Situación Jurídica"

- Mantener copias, efectuar estudio y extracto de:
 - ✓ Escritura constitutiva
 - ✓ Modificaciones a la escritura constitutiva
 - ✓ Actas de asamblea de accionistas ordinaria y extraordinarias.
 - ✓ Actas de sesiones del consejo de administración.
- Mantener contratos, efectuar estudio y extracto de:
 - ✓ Proveedores
 - ✓ Acreedores
 - ✓ Arrendamiento
 - ✓ Trabajo
- Mantener copias de pólizas de seguros y fianzas, efectuar estudio y extracto.
- Mantener cédula de cobertura de activos.

- Confirmar el riesgo cubierto, vigencias, valor asegurado y deducibles, de las pólizas de seguros y fianzas.

4.2 ÁMBITO CONTABLE

Control Interno “Seguros y fianzas”

- Controlar que estén razonablemente asegurados contra todos los riesgos que corren todos los bienes muebles e inmuebles, inventarios y actividades que sean propios de la distribuidora.
- Verificar la suficiencia de las coberturas de los seguros.
- Presentar la atención debida para que en caso de daños, robos, siniestros, etc., se hagan inmediatamente las reclamaciones correspondientes.
- Promover la utilización de fianzas de fidelidad sobre el personal que custodia o registra efectivos o valores.
- Verificar que la cobertura de la fianza sea por lo menos igual al máximo de fondos y valores que pueda estar en manos del afianzado.
- Verificar que en el caso de funcionarios autorizados para retirar fondos de las cuentas bancarias, se tenga una fianza especial.
- Conservar en lugar seguro todas las pólizas de seguros y fianzas.
- Mantener un control que permita vigilar las vigencias de las pólizas de seguros y fianzas.

Control Interno “Bancos”

- Obtención de estados de cuenta.
- Conciliación de estados de cuenta y registros contables.
- Solicitar y verificar de la conciliación bancaria; notas de cargo o crédito efectuadas por el banco, según sea el caso.
- Que se cotejen los totales de las máquinas registradoras, en forma independiente, por el departamento de contabilidad.
- Que los recibos de cobranza o talonarios estén prenumerados: sus totales diarios y la secuencia numérica, cotejada por el departamento de contabilidad y que se tengan resguardados los recibos de cobranza o talonarios de bancos.
- Que se responsabilice a dos personas, en forma mancomunada, para efectuar descuentos y/o bonificaciones, pudiendo ser éstos: el gerente del departamento que lo origina y el gerente general.
- Que todos los ingresos, sean manejados exclusivamente por el cajero, para que a su vez reporte por separado al departamento de contabilidad.
- Que el departamento de contabilidad, coteje los reportes de ingresos con el libro de bancos.
- Que la cobranza del día, sea depositada en el banco al día siguiente y en forma íntegra.
- Que alguien distinto al cajero o al encargado de las cuentas y documentos por cobrar, haga el depósito físico.
- Que alguien distinto del empleado que efectúa los depósitos, coteje las copias de las fichas de depósito selladas.

- Que se revisen y se investiguen, los avisos de cargos emitidos por el banco, por una persona distinta al cajero.
- Que las funciones del cajero, estén completamente separadas, de las de registro de documentos y cuentas por cobrar.
- Que las rutinas de la oficina, estén arregladas de tal manera, que el cajero no tenga acceso a las cuentas y documentos por cobrar y a los estados de cuenta mensuales.
- Que los otros fondos y valores, distintos de cobranza y fondos fijos estén bajo la responsabilidad de una persona distinta al cajero.
- Que los intereses y otros ingresos similares, estén controlados de tal manera, que su recepción sea advertida e investigada.
- Que el cajero sea responsable, por la cobranza desde el momento que las reciba en su departamento, hasta que sean enviadas al banco y reciba su comprobante.
- Que se empleen protección física y equipos adecuados, para proteger el efectivo y las operaciones de la caja.
- Que el empleado, responsable de la custodia de fondos por ventas, no tenga en su custodia otros fondos distintos al mencionado.
- Que se hagan todos los reembolsos con cheque
- Se emitan los cheques en forma consecutiva.
- Que los cheques no utilizados o mal elaborados, sean debidamente cancelados y archivados conforme a su numeración.
- Que la firma de los cheques, sea en forma mancomunada, mínimo por dos personas.

- Que las firmas autorizadas, se limiten a funcionarios o empleados con jerarquía, que no tengan acceso a registros de contabilidad o efectivo.
- Que no se expidan cheques, a nombre de la compañía o al portador.
- Que todos los cheques, se firmen únicamente cuando ya estén, el nombre del beneficiario y el importe.
- Que los estados de cuenta mensuales, de los bancos y los avisos de cargo y crédito, sean recibidos directamente por el departamento de contabilidad.
- Que el empleado que concilie las cuentas de cheques, investigue documentalmente su origen para su aplicación contable vía cargo o crédito.
- Que los cheques sometidos a firma, sean presentados en forma conjunta con los comprobantes y/o documentos fuente.
- Que uno de los responsables de la firma mancomunada, investigue previa y adecuadamente la corrección de la expedición del cheque.
- Que a la firma del cheque se cancelen los documentos con un sello de pagado, con fecha.
- Que los trasposos, entre cuentas bancarias de la agencia, estén bajo un efectivo control contable.
- Que los cheques al ser expedidos contengan la leyenda "no negociable" y "para abono en cuenta" en los casos que marca la legislación fiscal.

Control Interno "Caja"

- Supervisar el registro de todos los depósitos en efectivo en el diario de ingresos con cargo a las cuentas bancarias.
- Supervisar que las ventas de contado sean registradas en los diarios de ventas propuestos con cargos a esta cuenta.
- Verificar que en todos los depósitos en efectivo se tenga una breve explicación del concepto por el cual fueron efectuados.

Control Interno "Caja Chica"

- Verificar la existencia de recibos por los fondos fijos: Entrega, aumentos o disminuciones, firmas por los responsables de su custodia.
- Verificación de la antigüedad de los vales en caja chica: a cargo del personal por gastos a comprobar, de anticipos para gastos y pendientes de rembolsar.
- Vigilar que la reposición del fondo o fondos, sea como mínimo una vez por semana o antes si se requiere.
- Practicar arqueos periódicos, sin previo aviso.
- Establecer el monto máximo, para cada pago con el fondo de caja chica.
- Verificar los comprobantes y documentación, en el momento de la reposición, por un empleado responsable.
- Verificar que los comprobantes sean cruzados, con un sello fechador de pagado.
- Vigilar que la reposición del fondo sea expedida, a nombre del encargado del fondo.

Control Interno "Inversiones en valores al costo-corto plazo"

- Guardar los valores en lugar seguro, bajo la responsabilidad del gerente general.
- Supervisar que se lleve un registro, de cada inversión, que incluya todos los datos de la inversión, desde su alta hasta su baja.
- Verificar que todos los contratos estén a nombre de la concesionaria.
- Inspeccionar y confrontar, los valores con los registros.
- Vigilar que las compras y venta de valores, sean autorizadas por el consejo de administración o por el gerente general, según sea el caso.
- Mantener registros adecuados, para asegurar la recepción apropiada, de los rendimientos de los valores que poseen.
- Supervisar que todas las inversiones estén contabilizadas a valor de adquisición.

Control Interno "Vehículos nuevos"

- Verificar que el expediente de cada cliente esté completo con todos los requisitos y documentación esenciales para la otorgación de su crédito.
- Verificar la autorización del crédito.
- Obtener confirmación del adeudo, por parte de clientes.
- Analizar la antigüedad de saldos.
- Verificar cobros a clientes.
- Arquear periódicamente documentos por cobrar al cliente.

- Supervisar que los documentos sean autorizados, por un funcionario responsable.
- Cuidar que en caso de renovación de documentos, sea autorizado por un funcionario responsable.
- Verificar que la custodia de valores, entregados en garantía por clientes, sea independiente del cajero y de los encargados de los registros de contabilidad
- Verificar que las cuentas de los clientes, sean llevadas por empleados que no tengan acceso al efectivo.
- Determinar los saldos de la cuenta, por lo menos una vez al mes y que los totales se comparen con la cuenta de control.
- Enviar mensualmente estados de cuenta, por lo menos una vez al mes y que los totales se comparen con la cuenta de control.
- Enviar mensualmente estados de cuenta, mínimo, a los clientes importantes.
- Verificar que en caso de que se envíen estados de cuenta, lo haga un empleado que no tenga acceso al efectivo y que sea independiente de los que llevan las cuentas por cobrar y de los encargados de la facturación.
- Mantener un control, sobre los estados de cuenta, hasta que son enviados.
- Verificar que las diferencias reportadas por los clientes, se dirijan al empleado que lo envió, para su investigación.
- Preparar mensualmente, relaciones analíticas de cuentas atrasadas, para su revisión por funcionarios distintos del departamento de crédito.

- Vigilar que en caso de adeudos por mas de tres documentos se pasen para su cobro al departamento legal.
- Vigilar que las cancelaciones de cuentas por cobrar, sean aprobadas por un funcionario distinto del titular de departamento de crédito.
- Vigilar que las cuentas canceladas, sean registradas en cuentas de orden y se sigan vigilando para un eventual cobro.
- Vigilar que las notas de cargo y de crédito, estén prenumeradas y se respete su secuencia numérica.
- Vigilar que los descuentos sean aprobados, por el titular del departamento que lo emite y del gerente general.
- Vigilar en el caso de devolución de mercancías, sean cotejadas con los reportes del almacén.
- Vigilar que la operación del departamento de crédito, esté totalmente separada del departamento de ventas.
- Vigilar que se impida al cajero, el acceso a los registros o auxiliares de las cuentas por cobrar.
- Verificar la existencia de un límite de crédito por cliente fijado previo estudio.
- Verificar que conste por escrito y se actualice el límite de crédito.
- Verificar, por un funcionario distinto del titular del departamento de crédito el cumplimiento de los límites de crédito.
- Verificar que se practiquen arqueos rotativos de la cuenta.

Control interno "Documentos vehículos usados."

- Verificar autorización del crédito.
- Obtener información del adeudo, por parte de los clientes.
- Analizar la antigüedad de los saldos
- Verificar cobros a clientes.
- Arquear documentos por cobrar por cliente

Control interno "Clientes vehículos"

- Verificar autorización del crédito.
- Obtener información del adeudo, por parte de clientes
- Analizar la antigüedad de saldos.
- Arquear facturas.

Control Interno "Clientes Refacciones"

- Verificar autorización del crédito.
- Obtener confirmación del adeudo, por parte de clientes.
- Comparar la línea autorizada del crédito y el adeudo corriente.
- Analizar la antigüedad de saldo
- Verificar cobros a clientes.
- Arquear facturas.

Control Interno "Clientes servicio"

- Verificar autorización del crédito.
- Obtener información del adeudo, por parte de clientes.
- Comparar en su caso, la línea autorizada de crédito y el adeudo corriente.

- Analizar la antigüedad del saldo.
- Verificar cobros a clientes.
- Arquear facturas.

Control interno "Planta"

- Realizar el seguimiento de solicitud de cobro de garantías.
- Investigar la antigüedad del saldo de garantías.
- Aclarar las partidas de garantías no pagadas por la planta, con el gerente de servicio con el fin de determinar su responsabilidad y aplicación a resultados.
- Mantener un control que permita conocer a detalle de la mercancía facturada no entregada, así como la mercancía dañada.
- Vigilar que se mantenga actualizado el personal que elabora garantías.

Control interno "Estimación para documentos y cuentas de cobro dudoso"

- Supervisar la elaboración mensual de la estimación.
- Verificar que la estimación se efectúe con base a un estudio cuidadoso de la cobrabilidad de los documentos y cuentas por cobrar.
- Supervisar que en caso de cancelaciones éstas se carguen directamente a gastos.
- Supervisar la identificación de cada cargo con su concepto para determinar su posible deducibilidad.

- Controlar las cuentas incobrables que se cancelen a efecto de mantener un registro que muestre los datos principales de la operación.
- Supervisar que las cancelaciones de cuentas y documentos por cobrar estén autorizadas, mínimo por la gerencia general y el responsable del departamento de crédito y soportado con bases razonables.

Control Interno "Cuenta intercompañías"

- Verificar la existencia de contratos de prestación de servicios.
- Obtener confirmación del adeudo por parte de intercompañías.
- Analizar la antigüedad del saldo.
- Se analizan y aclaran, en caso de haber partidas no correspondidas.
- Se expiden, según el caso, los papeles de apoyo necesarios para corresponder las partidas no correspondidas.
- La compañía beneficiara, mantiene la misma clasificación contable para el registro de sus operaciones comunes.
- Supervisar que se mantengan subcuenta, que controlen conceptos homogéneos.

Control Interno "I.V.A. por acreditar"

- Dejar constancia en papeles de trabajo de la aplicación parcial total del saldo mensual para cancelar o disminuir el impuesto al valor agregado por pagar.

- Supervisar que en caso de importe a favor de la concesionaria, este coincida con el saldo que se presente en la declaración correspondiente.
- Elaborar pruebas globales del I.V.A. a favor.

Control Interno "Otras cuentas por cobrar"

- Verificar autorizaciones de préstamos.
- Obtener confirmación del adeudo, por parte del deudor.
- Analizar por grupo de deudores:
 1. Funcionarios.
 2. Empleados.
 3. Otros según se requiera
- Comparar el monto autorizado para préstamos y el adeudo corriente.
- Analizar la antigüedad de saldo.
- Analizar y verificar los saldos importantes.
- Arquear los documentos que soporten la operación.

Control interno "Inventario de vehículos"

- Cotejar la existencia física, contra el saldo en estado financiero.
- Identificar la procedencia contable (vía financiamiento, banco, planta o propio) de las unidades.
- Analizar la antigüedad en piso del vehículo.
- Analizar el costo financiero de la permanencia en piso.

- Contemplar en el registro auxiliar las características principales de la adquisición de las unidades (para venta tradicional y financiamiento)

Control interno "Inventario Vehículos Usados"

- Cotejar la existencia física, contra el saldo en estado financiero.
- Investigar la procedencia contable, (enganche, compra contado, cliente, etc.)
- Analizar la antigüedad en piso del vehículo.
- Analizar el costo financiero de la permanencia en piso.
- Mantener registros que permitan integrar los reacondicionamientos por unidad.
- Identificar para efectos de la venta del automóvil su procedencia, ya sea de persona física o persona moral y su repercusión respecto del I.V.A.

Control Interno "Inventario de Refacciones"

- Analizar los listados de inventario, identificando:
 1. Obsoleto
 2. Lento Movimiento
 3. Sobre existencia
 4. Sano.
- Verificar el costo de lo vendido, en forma selectiva
- Elaborar inventarios rotativos selectivos.
- Verificar mercancía en tránsito.
- Conciliar periódicamente, el saldo contable contra el saldo en auxiliares del departamento de refacciones.

- Llevar tarjetas auxiliares establecidas por el departamento de refacciones, en caso de equipo computarizado es necesario contemplar lo requerido por la planta.
- Supervisar y vigilar que se realice mínimo dos inventarios al año, así como se investiguen y corrijan las diferencias que resulten.

Control Interno "Trabajos en proceso"

- Verificar físicamente.
- Solicitar el grado de avance del trabajo.
- Obtener información, por parte del cliente.
- Solicitar fecha tentativa de terminación del trabajo.
- Solicitar presupuesto
- Únicamente se deben considerar en proceso las órdenes de reparaciones pendientes de terminarse y no aquellas terminadas pendientes de entregar, pues éstas deben facturarse invariablemente al cierre de mes para registrar los ingresos obtenidos y las cuentas por cobrar correspondientes.

Control Interno "Inventario de gasolina, aceites, grasas y materiales diversos"

- Verificar existencia física.
- Verificar los consumos de material.
- Mantener un inventario sano y equilibrado, evitando sobre existencias.
- Efectuar inventarios periódicos.

Control Interno “Inventario de materiales para hojalatería y pintura”

- Verificar existencia física.
- Verificar los consumos de material
- Mantener un inventario sano y equilibrado, evitando sobreexistencias.
- Efectuar Inventarios periódicos.

Control Interno “Intereses pagados por anticipado”

- Identificar su origen, institución, pagaré y fecha.
- Verificar aplicaciones a resultados por intereses devengados.
- Verificar bonificaciones de intereses por pago de pasivos antes de su vencimiento.

Control Interno “Terrenos”

- Comprobar que los importes anotados corresponden a los correctos.
- Observar la existencia de títulos de propiedad a nombre de la concesionaria.
- Efectuar solicitud de libertad de gravamen en forma periódica.
- Mantener un control de los gravámenes a que está sujeto
- Indicar claramente valuación:
 1. Del terreno.
 2. De gravámenes.

Control Interno "Construcciones en proceso"

- Integrar en expedientes por construcción, con todos los honorarios y gastos efectuados.
- Solicitar presupuesto y fecha de probable terminación de la construcción para determinar el avance y vigilancia de la misma.
- Integrar archivo permanente.

Control Interno "Edificios"

- Elaborar presupuesto para el mantenimiento ordinario.
- Elaborar presupuesto para reparaciones extraordinarias.
- Elaborar un programa para mejoras y adiciones.
- Mantener un control de los gravámenes a que están sujetos.
- Indicar claramente valuación:
 1. Del edificio
 2. De gravámenes.
- Integra archivo permanente.

Control Interno "Equipo del taller"

- Elaborar presupuesto para el mantenimiento ordinario.
- Elaborar presupuesto para reparaciones extraordinarias y para reemplazos.
- Elaborar un programa para mejoras y adiciones.
- Establecer la política, para la consideración en base a: Importe, vida probable, importancia relativa, etc., de los bienes que deberán formar parte de este equipo.

- Mantener un inventario de los bienes que debiendo pertenecer a este concepto se han aplicado directamente a gastos incluyendo: fecha, responsable del equipo, especificación del mismo, etc.
- Cotejar periódicamente el inventario del equipo de taller contra su existencia física.
- Integra archivo permanente.

Control Interno "Equipo de oficina"

- Elaborar presupuesto para el mantenimiento ordinario.
- Elaborar presupuesto para reparaciones extraordinarias y para reemplazos.
- Elaborar un programa para mejoras y adiciones
- Establecer la política, para la consideración en base a: importe, vida probable, importancia relativa, etc., de los bienes que deberán formar parte de este equipo.
- Mantener un inventario de los bienes que debiendo pertenecer a este concepto se han aplicado directamente a gastos incluyendo: fecha, responsable del equipo, especificación del mismo, etc.
- Cotejar periódicamente el inventario del equipo de oficina contra su existencia física.
- Integra archivo permanente.

Control Interno "Equipo de transporte"

- Elaborar presupuesto para el mantenimiento ordinario.
- Elaborar presupuesto para reparaciones extraordinarias y para reemplazos.
- Elaborar un programa para mejoras y adiciones

- Establecer la política, para la consideración en base a: importe, vida probable, importancia relativa, etc., de los bienes que deberán formar parte de este equipo.
- Mantener un inventario de los bienes que debiendo pertenecer a este concepto se han aplicado directamente a gastos incluyendo: fecha, responsable del equipo, especificación del mismo, etc.
- Cotejar periódicamente el inventario del equipo de transporte contra su existencia física.
- Integra archivo permanente.

Control Interno "Herramientas"

- Elaborar presupuesto para el mantenimiento ordinario.
- Elaborar presupuesto para reparaciones extraordinarias y para reemplazos.
- Elaborar un programa para mejoras y adiciones
- Establecer la política, para la consideración en base a: importe, vida probable, importancia relativa, etc., de los bienes que deberán formar parte de este equipo.
- Mantener un inventario de los bienes que debiendo pertenecer a este concepto se han aplicado directamente a gastos incluyendo: fecha, responsable del equipo, especificación del mismo, etc.
- Cotejar periódicamente el inventario de herramientas contra su existencia física.
- Integra archivo permanente.

Control Interno "Inversiones en compañías asociadas"

- Vigilar que se realicen estados de cuenta, por conceptos homogéneos
- Enviar estados de cuenta
- Obtener confirmación de saldos
- Investigar y aclarar las partidas no correspondidas
- Dar seguimiento a las partidas en conciliación, para su adecuada comprobación, emitiendo o solicitando los documentos de origen que se requieran y/o efectuando ajustes
- Solicitar que la agencia beneficiaria, mantenga la misma clasificación contable, para el registro de sus operaciones comunes
- Verificar la existencia de contratos de prestación de servicios
- Revisar periódicamente los contratos de prestación de servicios y sus modificaciones

Control Interno "Otras inversiones"

- Vigilar que se guarden, en un lugar seguro, bajo la responsabilidad del gerente general
- Mantener un registro, de cada inversión, que detalle todos los datos de la inversión desde su alta hasta su baja
- Verificar que todos los valores estén a nombre de la concesionaria
- Inspeccionar y confrontar los valores con los registros
- Confirmar que las compras y ventas de valores sean autorizadas, por el consejo de administración o por el gerente general, según sea el caso

- Mantener un registro adecuado para asegurar la recepción apropiada de los rendimientos de los valores que se poseen
- Vigilar que todas las inversiones estén contabilizadas a valor de adquisición
- Vigilar en su caso la existencia de contratos

Control Interno "Depósitos en garantía"

- Verificar la existencia de contratos
- Confirmar periódicamente la vigencia del depósito en garantía
- Verificar que el otorgamiento de depósitos sea autorizada por el gerente general u otra persona que tenga la autoridad suficiente
- Mantener en un lugar seguro, bajo la responsabilidad del gerente general, los comprobantes de los depósitos en garantía

Control Interno "Mejora a Inmuebles Rentados"

- Elaborar presupuesto de mejoras
- Elaborar programa de mejoras
- Vigilar el adecuado registro para su amortización

Control Interno "Amortizaciones"

- Dejar constancia en "papeles de trabajo" del trabajo realizado, mismo que deberá apegarse a las disposiciones vigentes de ley.

- Mantener controles de la deducción, por inversión en forma individual, tanto contable como fiscal

4.3 DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR

Control Interno "Personal y nóminas"

- Verificar la existencia de autorizaciones firmadas por todas las deducciones que se hagan a los salarios de los trabajadores y empleados, que no sean las legales o estatutarias.
- Verificar las firmas de la nómina: de la persona que la elabora: de la que revisa y del que la autoriza.
- Verificar que la nómina sea aprobada por un funcionario responsable antes de su pago.
- Verificar el pago de la nómina:
 - ✓ Que el efectivo sea ensobretado, por empleados que no preparen la nómina.
 - ✓ Que se elaboren recibos de nómina y se recabe la firma del interesado.
 - ✓ Que sin previo aviso se designen distintos empleados para efectuar el pago.
 - ✓ Que se mantenga un control apropiado sobre las devoluciones y salarios no reclamados.
 - ✓ Que los salarios que permanecen sin reclamación sean depositados en cuenta bancaria y se registre el pasivo.
- Vigilar que el personal registre su asistencia en tarjetas, por medio de relojes checadores.

- Vigilar que las tarjetas de asistencia sean preparadas y controladas por un empleado responsable y firmadas por el gerente del departamento que corresponda.
- Comprobar que las nóminas son preparadas única y exclusivamente en base a las tarjetas de asistencia.
- Procura la existencia de rotación de tareas entre los empleados responsables de la elaboración y preparación de la nómina.
- Controlar que cuando se contrate personal se informe por escrito al departamento administrativo.
- Controlar respecto del personal que ha renunciado, despedido o solicitado permiso para ausentarse, sea informado al departamento administrativo.
- Cotejar a intervalos de tiempo regulares las nóminas contra los registros de personal.
- Vigilar la utilización de vacaciones por escrito del gerente departamental responsable.
- Establecer un control que permita conocer los montos autorizados por concepto de vacaciones.
- Integrar un archivo del personal que contenga expedientes personales con los datos indispensables, desde su solicitud de empleo hasta su baja.
- Establecer la norma referente a la aplicación contable de la creación de pasivo y/o pago de vacaciones, primas de antigüedad, aguinaldo, etc.

Control Interno "Préstamos directos instituciones de crédito"

- Vigilar la existencia de contratos

- Vigilar que estos tipos de préstamo estén autorizados por funcionarios responsables, y suscrito por personas con autoridad y poder suficiente
- Supervisar que los documentos por pagar, se suscriban con dos o más firmas
- Supervisar que se mantenga un control actualizado, de los documentos por pagar, por un empleado que no este autorizado para firmar cheques o documentos
- Vigilar que los documentos pagados sean inutilizados con un sello de "Pagado" y archivados adecuadamente
- Calcular en forma selectiva el importe de los intereses para cerciorarse de su veracidad

Control Interno "Plan piso autos y refacciones"

- Vigilar que este tipo de préstamo, esté suscrito por personas, con autoridad y poder suficiente
- Verificar que se reciban estados de cuenta, dentro de un lapso razonable de tiempo
- Verificar que los estados de cuenta sean conciliados por una persona responsable, contra los saldos reflejados en la contabilidad
- Supervisar que en el caso de haber partidas en conciliación, se soliciten los documentos necesarios, para corresponder dichas partidas y/o se efectúen los ajustes correspondientes
- Supervisar que el pago de las facturas, volantes, documentos, etc. sea aprobado por un funcionario responsable

- Supervisar que personal responsable controle las facturas en cuanto a precio, condición de crédito, corrección aritmética, descuento, etc.
- Verificar que las facturas que se refieren a compras de autos, refacciones y accesorios sean aprobadas por los gerentes de los respectivos departamentos antes de proceder a su pago
- Verificar que los comprobantes, volantes, facturas, etc. sea revisados e inicializar por un empleado responsable antes de que el pago sea autorizado

Control Interno "Plan ventas autos nuevos"

- Vigilar que este tipo de préstamo, esté suscrito por personas, con autoridad y poder suficiente
- Verificar que se reciban estados de cuenta, dentro de un lapso razonable de tiempo
- Verificar que los estados de cuenta, sean recibidos por una persona responsable distinta al cajero y al encargado de las cuentas por pagar
- Verificar que los estados de cuenta sean conciliados por una persona responsable, contra los saldos reflejados en la contabilidad
- Supervisar que en el caso de haber partidas en conciliación, se soliciten los documentos necesarios, para corresponder dichas partidas y/o se efectúen los ajustes correspondientes
- Verificar que el pago de los enganches y documentos, sean aprobados por un funcionario responsable

- Supervisar que personal responsable controle las facturas en cuanto a precio, condición de crédito, corrección aritmética, descuento, etc.
- Verificar que los comprobantes, enganches, documentos, etc. sean revisados e inicializar, por un empleado responsable, antes de que el pago sea autorizado

Control Interno "Plan Venta de Autos Usados"

- Vigilar que este tipo de préstamo, esté suscrito por personas, con autoridad y poder suficiente
- Verificar que se reciban estados de cuenta, dentro de un lapso razonable de tiempo
- Verificar que los estados de cuenta, sean recibidos por una persona responsable distinta al cajero y al encargado de las cuentas por pagar
- Verificar que los estados de cuenta sean conciliados por una persona responsable, contra los saldos reflejados en la contabilidad
- Supervisar que en el caso de haber partidas en conciliación, se soliciten los documentos necesarios, para corresponder dichas partidas y/o se efectúen los ajustes correspondientes
- Verificar que el pago de los enganches y documentos, sean aprobados por un funcionario responsable
- Supervisar que personal responsable controle las facturas en cuanto a precio, condición de crédito, corrección aritmética, descuento, etc.

- Verificar que los comprobantes, enganches, documentos, etc. sean revisados e inicializar, por un empleado responsable, antes de que pago sea autorizado

Control Interno "Planta"

- Verificar que se reciban estados de cuenta dentro de un lapso razonable de tiempo, de no ser así, solicitarlo
- Verificar que los estados de cuenta, sean recibidos por una persona distinta al cajero y al encargado de las cuentas por pagar
- Verificar que los estados de cuenta sean conciliados por persona responsable contra los saldos reflejados en la contabilidad
- Supervisar que en el caso de haber partidas en conciliación, se soliciten los documentos necesarios, para corresponder dichas partidas y/o se efectúen los ajustes correspondientes
- Verificar que el pago de las facturas, notas de crédito, etc. sea aprobado por un funcionario responsable
- Verificar que el personal responsable, controle las facturas en cuanto a precio, corrección aritmética, descuento, fecha de pago, etc.
- Verificar que las facturas que se refieren a compra de autos, refacciones y accesorios sean aprobadas por los gerentes de los respectivos departamentos, antes de proceder a su pago o financiamiento
- Verificar que los comprobantes, facturas, etc. sean revisados e inicializados por un empleado

responsable antes de que pago o financiamiento sea autorizado

Control Interno "Dividendos por pagar"

- Confirmar que los dividendos por pagar, provengan de acuerdos tomados en asamblea de accionistas
- Analizar la antigüedad de saldos
- Mantener un control de accionistas, actualizado
- Vigilar su correcta actualización de acuerdo a disposiciones fiscales y principios de contabilidad

Control Interno "Otras cuentas por pagar"

- Conciliar en su caso los estados de cuenta recibidos con los registros de la empresa
- Obtener confirmación de la cuenta por pagar
- Verificar pagos posteriores de estos pasivos
- Vigilar que los estados de cuenta sean recibidos por una persona distinta al cajero y al encargado de cuentas por pagar
- Solicitar, como resultado de las conciliaciones los documentos necesarios para corresponder las partidas en conciliación y/o hacer los ajustes necesarios
- Verificar que los ajustes a las cuentas por pagar, sean aprobados por un funcionario responsable
- Verificar que el pago de las facturas sea aprobado por algún funcionario responsable

- Supervisar que personal responsable controle las facturas en cuanto a: precios, condiciones de crédito, corrección aritmética, descuentos, etc.
- Vigilar que las erogaciones que se refiere a : compra de materiales, mercancías, rentas, luz, etc. sean aprobadas por los gerentes de los respectivos departamentos, antes de proceder a su pago
- Vigilar que los comprobantes o documentos sean revisados e inicializar por un empleado responsable, antes de que el pago sea autorizado.

Control Interno "Sueldos y Comisiones"

- Verificar la antigüedad del pasivo
- Verificar el pago posterior o aplicación
- Verificar que se efectuó el cálculo sobre bases legales o sobre las cláusulas especiales contratadas
- Verificar que se realicen las creaciones de pasivo en forma periódica

Control Interno "Depósito de clientes"

- Verificar que el depósito este amparado, por la emisión de recibos
- Analizar la antigüedad de saldos
- Vigilar el adecuado cumplimiento de las disposiciones fiscales

Control Interno "Accionistas"

- Analizar la antigüedad de saldos

- Identificar la procedencia del pasivo (préstamo, creación de pasivo, etc.)
- Obtener confirmación del pasivo a favor de accionistas
- Investigar adeudos de accionistas para posibles neteos entre cuentas

Control Interno "Intercompañías"

- Vigilar que se reciban estado de cuenta, de no ser así, solicitarlos
- Supervisar que se concilien los estados de cuenta recibidos, con los saldos registrados en contabilidad
- Confirmar que se investiguen y aclaren las partidas en conciliación
- Vigilar que en caso de partidas en conciliación se soliciten y reciban los documentos necesarios, para corresponder las partidas en conciliación y/o efectuar ajustes
- Solicitar que la compañía otorgante mantenga la misma clasificación contable, para el registro de las operaciones comunes
- Supervisar que se mantengan subcuentas que controlen conceptos homogéneos

Control Interno "Gratificaciones al personal"

- Verificar que la provisión se elabore en base al personal empleado tomando en cuenta el último sueldo o salario
- Verificar que a fin de ejercicio se ajuste la provisión
- Verificar que se realicen las creaciones de pasivo en forma periódica

Control Interno "Participaciones de los trabajadores en las utilidades"

- Verificar que la provisión se elabore en base a las disposiciones fiscales y laborales correspondientes
- Verificar que a fin de ejercicio se ajuste la provisión
- Cuidar que se efectúe el pago de la participación dentro de los límites de tiempo establecidos
- Verificar que se realicen las creaciones de pasivo en forma periódica

Control Interno "Primas de antigüedad"

- Verificar que la provisión se elabore en base al personal empleado tomando en cuenta el último sueldo o salario y el tiempo trabajado
- Verificar que a fin de ejercicio se ajuste la provisión
- Verificar que se realicen las creaciones de pasivo en forma periódica

Control Interno "Otras provisiones"

- Verificar la razonabilidad de las otras provisiones, según sea el caso
- Verificar que a fin de ejercicio se ajuste la provisión
- Verificar que se realicen las creaciones de pasivo en forma periódica

Control Interno "Impuestos por pagar"

- Verificar la antigüedad de saldos

- Verificar el pago posterior o aplicación
- Supervisar que la creación de pasivos esté basada en las leyes respectivas
- Verificar que se realicen las creaciones de pasivo en forma periódica y que correspondan al pago a efectuar

Control Interno "IVA por pagar"

- Dejar constancia en papeles de trabajo de la aplicación parcial o total del saldo mensual para la determinación del saldo a favor o a cargo de la concesionaria
- Supervisar que en caso de importe a cargo de la concesionaria este coincida con el saldo que se presente en la declaración correspondiente
- Supervisar que la creación del pasivo esté basada en las leyes respectivas y que corresponda el pago a efectuar
- Elaborar pruebas globales del IVA por pagar

Control Interno "Intereses por pagar"

- Verificar que se paguen a personas físicas o morales que estén registradas en S.H.C.P. para efectuar su deducción fiscal
- Vigilar que provengan de préstamos autorizados por la asamblea de accionistas o gerente general según sea el caso
- Calcular en forma selectiva el importe de los intereses para cerciorarse de su veracidad.

SUMARIO

Verificación de los documentos sobre el cheque

- Verificar que los cheques se emitan en sujeción a las disposiciones vigentes.
- Verificar que en la emisión se exista la provisión.
- Verificar que la emisión de cheques se base en los comprobantes de las transacciones y que exista en el momento de la emisión la disponibilidad de fondos.
- Verificar el contenido de los documentos originales del cheque para asegurarse de que concuerden con el cheque.
- Verificar el contenido del documento original de la declaración de fondos emitida por el cheque.
- Verificar en los libros de cheques en los cuales se emiten los cheques, las anotaciones efectuadas.

Verificación de los préstamos por pagar a largo plazo

- Verificar que la política contable de manejo de pasiva a largo plazo sea aplicada en forma consistente.
- Verificar que estos tipos de préstamos estén autorizados por funcionario responsable y suscrita por personas con autoridad y poder suficiente.
- Investigar si este tipo de préstamo fue autorizado por la asamblea de accionistas o consejo de administración, según sea el caso.
- Satisfacerse que los documentos por pagar se suscriban con las debidas firmas.
- Satisfacerse que se mantenga un control actualizado de los documentos por pagar, por un empleado que no esté autorizado para firmar cheques o documentos.

4.4 PASIVOS

Control Interno "Impuesto sobre la renta"

- Verificar que los cálculos se efectúen de acuerdo a las disposiciones vigentes
- Verificar que a fin de ejercicio se ajuste la provisión
- Verificar que se realicen las creaciones de pasivo en forma que lo marcan las disposiciones vigentes
- Controlar el archivo de los documentos originales del pago a cuenta, manteniendo un expediente por ejercicio
- Controlar el archivo del documento original de la declaración definitiva, también por ejercicio
- Archivar los papeles de trabajo en los cuales se soporten las declaraciones y cálculos efectuados

Control Interno "Documentos por pagar a largo plazo"

- Verificar que la política contable de manejo de pasivo a largo plazo sea aplicada en forma consistente
- Verificar que estos tipos de préstamos, estén autorizados por funcionario responsable y suscrito por personas con autoridad y poder suficiente
- Investigar si este tipo de préstamo fue autorizado por la asamblea de accionistas o consejo de administración, según sea el caso.
- Supervisar que los documentos por pagar se suscriban con dos o más firmas
- Supervisar que se mantenga un control actualizado de los documentos por pagar, por un empleado que no esté autorizado para firmar cheques o documentos

- Vigilar que los documentos pagados sean inutilizados con un sello de “pagado” y archivados adecuadamente
- Calcular en forma selectiva el importe de los intereses para cerciorarse de su veracidad

Control Interno “Hipotecas por pagar”

- Verificar que la política contable de manejo en el pasivo a largo plazo sea aplicado en forma consistente
- Verificar que estos tipos de préstamos, estén autorizados por funcionario responsable y suscritos por personas con autoridad y poder suficiente
- Investigar si este tipo de préstamo fue autorizado por la asamblea de accionistas o consejo de administración, según sea el caso.
- Supervisar que los documentos por pagar se suscriban con dos o más firmas
- Supervisar que se mantenga un control actualizado de los documentos por pagar, por un empleado que no esté autorizado para firmar cheques o documentos
- Vigilar que los documentos pagados sean inutilizados con un sello de “pagado” y archivados adecuadamente
- Calcular en forma selectiva el importe de los intereses para cerciorarse de su veracidad

Control Interno “Otras cuentas por pagar a largo plazo”

- Verificar que la política contable de manejo en el pasivo a largo plazo sea aplicado en forma consistente

- Verificar que estos tipos de préstamo, estén autorizados por funcionario responsable y en su caso, suscritos por personas con autoridad y poder suficiente
- Investigar si este tipo de préstamo fue autorizado por la asamblea de accionistas o consejo de administración, según sea el caso.

Control Interno "Intereses cobrados por anticipado"

- Verificar que el registro de los cobros anticipados de intereses se registre en el pasivo diferido
- Controlar el registro mensual de la parte proporcional devengada sobre cada cobro anticipado
- Vigilar que se mantenga actualizado un auxiliar en el cual se detallen los intereses cobrados
- Arquear en forma selectiva los documentos que les dieron origen para cerciorarse de su veracidad

4.5 CAPITAL Y OTRAS CUENTAS DE CAPITAL

Control Interno "Capital Social"

- Revisar el adecuado registro de:
 - a) Escritura Constitutiva y sus modificaciones
 - b) Forma de pagos del capital
 - c) Acuerdos de la Asamblea de Accionistas
- Determinar el número e importe de las acciones
 - a) Emitidas
 - b) Suscritas

c) Pagadas

- Determinar las clases, tipos de acciones y sus características
- Cuidar que todas las modificaciones al capital, estén basadas en decisiones de Asambleas de Accionistas
- Verificar que las decisiones de los accionistas concuerden con las disposiciones vigentes relativas
- Verificar la actualización de las acciones

Control Interno "Reserva Legal"

- Verificar que exista decisión de la asamblea de accionistas para efectuar modificaciones tanto de incremento como de disminución
- Mantener un control que detalle todos los datos relativos a la reserva
- Verificar que las decisiones de la asamblea de accionistas concuerden con las disposiciones vigentes relativas

Control Interno "Pérdidas Acumuladas"

- Analizar la antigüedad de saldos
- Identificar el ejercicio al que correspondan
- Verificar que exista decisión de la asamblea de accionistas para efectuar modificaciones
- Verificar que las decisiones de la asamblea de accionistas concuerden con las disposiciones vigentes relativas

- Verificar que se cumplan las disposiciones fiscales para efectos de deducibilidad

4.6 CUENTAS DE RESULTADOS

Control Interno "Cuentas de resultados (Ingresos)"

- Vigilar que se controlen adecuadamente los pedidos de ventas
- Vigilar que todos los pedidos sean aprobados por el gerente departamental del área que lo origina
- Vigilar que los precios de venta se basen en las listas de precios vigentes, por medio de pruebas selectivas
- Cuidar que cualquier otro precio distinto a las listas de precios vigentes sea solicitado por el gerente departamental involucrado y autorizado por el gerente general
- Verificar la existencia de personas responsables encargadas de revisar las facturas de ventas respecto a: Nombre, cantidad, descripción, costo unitario, condición de venta, corrección aritmética, fechas, etc.
- Controlar la secuencia numérica de las facturas de ventas
- Verificar la exactitud aritmética y razonabilidad de las ventas totales
- Controlar que los gerentes departamentales reporten sus respectivas ventas inmediatamente después de terminarse el periodo mensual y cierre de ejercicio anual

- Vigilar que se establezcan las políticas sobre devoluciones y cuidar que se cumplan
- Verificar que los comprobantes que se emitan cumplan con los requisitos específicos exigidos por las leyes o disposiciones vigentes
- Comparar los resultados de las ventas con los objetivos

Control Interno "Cuentas de resultados (Costos)"

- Vigilar que se controlen adecuadamente los pedidos de compras
- Vigilar que todos los pedidos sean aprobados por el gerente del departamento que lo solicita
- Vigilar que los precios de compra se basen en las listas de precios vigentes
- Verificar la existencia de personas responsables encargadas de revisar las facturas de compra, en lo que respecta a: nombre, cantidad, descripción, costo unitario, condición de compra, corrección aritmética, fecha, cotejo contra lo recibido, determinación de faltantes, etc.
- Verificar la exactitud aritmética y razonabilidad de las compras totales
- Verificar que los gerentes departamentales reporten sus respectivas compras y faltantes, por mercancía facturada no entregada, inmediatamente después de efectuadas las compras
- Cuidar que se archiven en forma consecutiva las remisiones y los duplicados de las facturas de compras
- Controlar que los costos unitarios se determinen en base al sistema de costos utilizados por la empresa

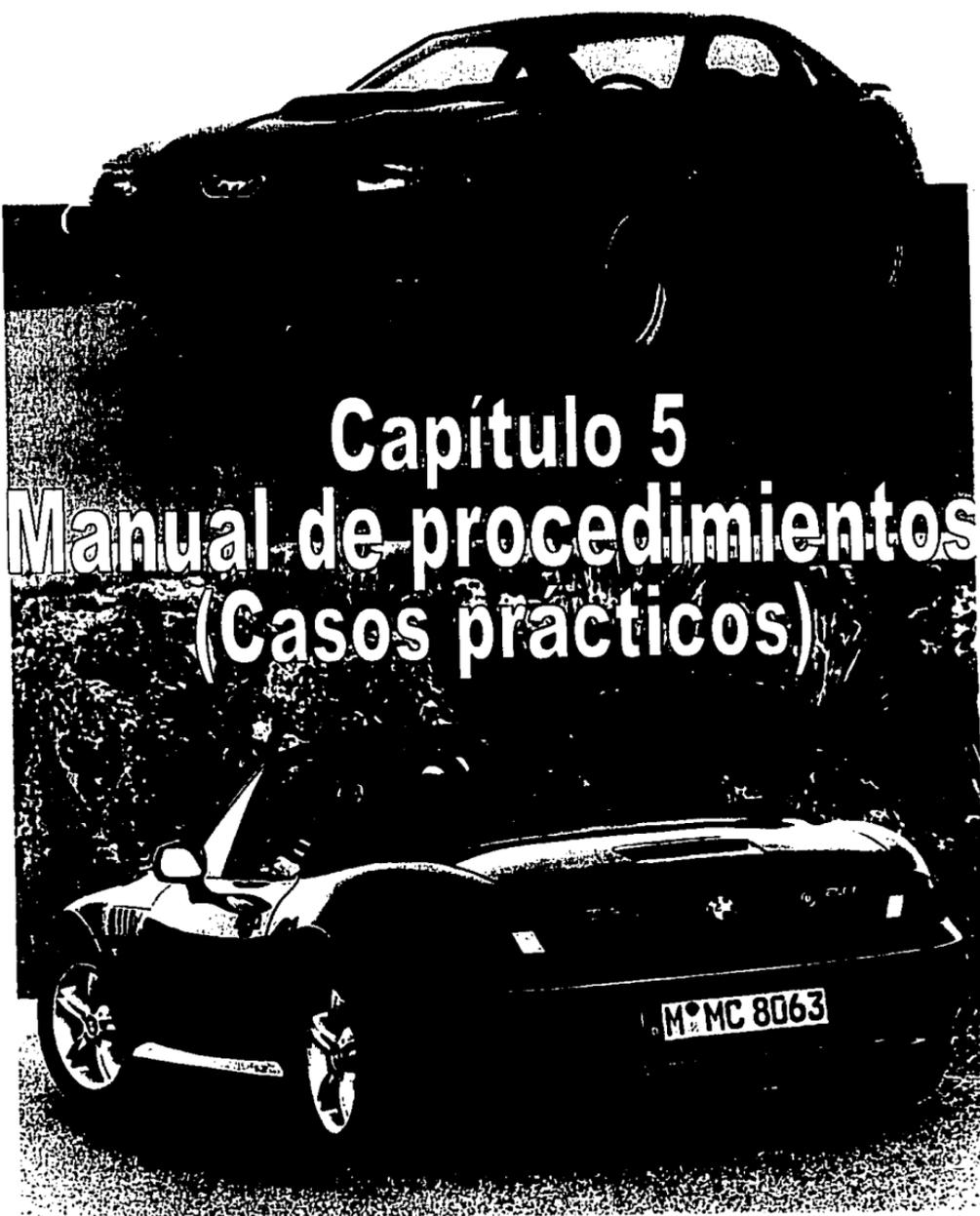
- Verificar que los comprobantes que se reciban, cumplan con los requisitos específicos exigidos por las leyes o disposiciones fiscales vigentes

Control Interno "Cuentas de resultados (Gastos)"

- Establecer medidas de comparación para los gastos departamentales y financieros
- Vigilar que se cumpla la distribución de los gastos departamentales y gastos financieros, a sus respectivos departamentos
- Mantener actualizados los análisis por subcuentas de gastos
- Confrontar periódicamente los análisis con sus respectivas cuentas de mayor
- Vigilar que se excluyan los gastos relativos a ejercicios anteriores y se registren en el correspondiente
- Cuidar, en el caso de gastos extraordinarios, que se haga una mención especial
- Verificar que los conceptos homogéneos de gastos tengan una clasificación contable consistente
- Verificar el trabajo de personas responsables encargadas de revisar las facturas o comprobantes, respecto de: nombre, cantidad, descripción, costo, condición de compra, fecha, cotejo contra lo recibido, etc.
- Verificar que los comprobantes que se reciban, cumplan con los requisitos específicos exigidos por las leyes o disposiciones fiscales vigentes

Control Interno "Resultado del ejercicio"

- Supervisar que a fin de ejercicio de cancelen todas las cuentas de resultados
- Verificar que los movimientos en las cuentas de resultados estén basados en decisiones de la asamblea de accionistas
- Verificar anualmente que los movimientos contables soporten la información de las declaraciones anuales, con las que se tenga obligación de cumplir



Capítulo 5
Manual de procedimientos
(Casos prácticos)

CAPÍTULO 5

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (CASOS PRÁCTICOS)

5.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLE

CATÁLOGO DE CUENTAS.

El catálogo de cuentas es una herramienta básica y necesaria dentro de una empresa, por lo que en su elaboración se deberá tener en cuenta que, a través de él, se registrarán las operaciones contables en forma sistemática, consistente y cronológicamente, para obtener un mejor control de cada uno de los recursos y obligaciones de la organización, que es la agencia automotriz.

El catálogo de cuentas de encuentra dividido en:

ACTIVO

- Circulante
- Fijo
- Diferido

PASIVO

- A corto plazo
- A largo plazo
- Diferido

CAPITAL CONTABLE
CUENTAS DE RESULTADOS
CUENTAS DE ORDEN

CATÁLOGO DE CUENTAS DE UNA AGENCIA
AUTOMOTRIZ

- 1000 ACTIVO
- 1100 CIRCULANTE
- 1101 Bancos
- 1102 Caja
- 1103 Inversiones en valores
- 1104 Documentos por cobrar
- 1105 Cuentas por cobrar clientes vehículos
- 1106 Cuentas por cobrar clientes autofinanciamiento
- 1107 Cuentas por cobrar clientes servicio y
refacciones
- 1108 Cuentas por cobrar a la Planta Armadora
- 1109 I.V.A. acreditable
- 1110 Otras cuentas por cobrar
- 1111 Estimación de cuentas incobrables
- 1112 Inventario de vehiculos
- 1113 Inventario de refacciones y accesorios
- 1114 Inventario trabajos en proceso
- 1115 Anticipo para gastos
- 1116 Intereses pagados por anticipados
- 1200 FIJO
- 1201 Terrenos
- 1202 Edificios

- 1203 Depreciación acumulada de edificio
- 1204 Maquinaria y equipo de taller
- 1205 Depreciación acumulada de maquinaria y equipo de taller
- 1206 Mobiliario y equipo de oficina
- 1207 Depreciación acumulada mobiliario y equipo de oficina
- 1208 Equipo de transporte
- 1209 Depreciación acumulada equipo de transporte
- 1210 Equipo de Cómputo
- 1211 Depreciación acumulada equipo de cómputo

1300 DIFERIDO

- 1301 Gastos de organización
- 1302 Amortización acumulada gastos de organización
- 1303 Pagos anticipados

2000 PASIVO

2100 CORTO PLAZO

- 2101 Cuentas por pagar a la Planta Armadora
- 2102 Proveedores
- 2103 Acreedores
- 2104 Anticipos de clientes
- 2105 Otras cuentas por pagar
- 2106 Sueldos y comisiones por pagar
- 2107 Impuestos por pagar
- 2108 I.V.A. por pagar

- 2109 Provisión para la participación de los
trabajadores en las utilidades
- 2110 Primas de antigüedad
- 2111 Otras Provisiones

- 2200 LARGO PLAZO
- 2201 Documentos por pagar
- 2202 Otras cuentas por pagar a largo plazo

- 2300 DIFERIDO
- 2301 Intereses cobrados por anticipado

- 3000 CAPITAL CONTABLE
- 3101 Capital social
- 3201 Reserva legal
- 3302 Resultados de ejercicios anteriores
- 3401 Resultado del ejercicio

CUENTAS DE RESULTADOS

- 4000 Ventas
- 4100 Ventas de autos nuevos
- 4200 Ventas de autos usados
- 4300 Ventas de refacciones
- 4400 Ventas de servicio
- 4500 Ventas de hojalatería y pintura

- 5000 Costo de ventas
- 5100 Costo de ventas de autos nuevos
- 5200 Costo de ventas de autos usados
- 5300 Costo de ventas de refacciones
- 5400 Costo de ventas de servicio
- 5500 Costo de ventas de hojalatería y pintura

- 6000 Gastos
- 6100 Gastos departamentales ventas autos nuevos
- 6200 Gastos departamentales ventas autos usados
- 6300 Gastos departamentales refacciones
- 6400 Gastos departamentales servicio
- 6500 Gastos departamentales hojalatería y pintura
- 6600 Gastos departamentales administración

- 7000 Ingresos
- 7100 Otros ingresos autos nuevos
- 7200 Otros ingresos autos usados
- 7300 Otros ingresos refacciones
- 7400 Otros ingresos servicio
- 7500 Otros ingresos hojalatería y pintura
- 7600 Otros ingresos administración

- 9100 Ingresos financieros y otros
- 9300 Gastos financieros y otros

Registro

De acuerdo al catálogo de cuentas, las operaciones que registran las agencias, deberán ser en forma analítica, de tal manera que se permita suministrar los elementos necesarios para una buena información. Esto implica un buen manejo de los libros (diario y mayor), auxiliares, etc., para que el registro de las operaciones sea sencillo y práctico, lo cual nos permitirá obtener las siguientes ventajas:

- a) Sumarización fácil y rápida de las operaciones homogéneas del negocio, para una presentación oportuna de la información contable.
- b) Mayor facilidad para el uso simultáneo de los libros o listados de diarios auxiliares por varias personas, para registrar operaciones provenientes de diferentes documentos de origen (pólizas, libros diarios, libros de mayor).
- c) Separación lógica del registro de las operaciones de acuerdo con sus características, lo que permite un fácil acceso para revisiones, consultas, análisis, etc.

Los libros y auxiliares mínimos a manejar dentro de una agencia son los siguientes:

Mayor General

En este libro se registran en forma concentrada, todos los movimientos totales que se tengan en cada una de las cuentas.

Diario General

Auxiliar Diario de Venta de Vehículos Nuevos

Aquí se registran cada una de las ventas efectuadas de los vehículos nuevos. Para el registro de cada operación será necesaria la factura y el pedido definitivo, en los cuales constará, en forma detallada, las condiciones y características de la venta.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Venta de Autos Nuevos", que deberá tener adjunta la copia de la(s) factura(s) de venta, así como del pedido (s), las cuales estarán amparando las operaciones realizadas.

Las pólizas de venta de vehículos nuevos se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Clientes por Venta de Autos (clientes de contado, clientes de crédito y clientes de autofinanciamiento)
- Ventas de Autos
- I.V.A por Pagar
- Inventarios de Autos

- Costo de Venta de Autos

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.



AUTOMOTRIZ MEXICANA, S.A. DE C.V.

AUTOMOTRIZ MEXICANA, S.A. DE C.V.
BLVD. MANUEL AVILA CAMACHO NO.304
NAUCALPAN, EDO DE MEX. CP.55165

FACTURAR A NOMBRE DE:

[Empty box for customer name]

FACTURA
480

FECHA		CONDICIONES		NUMERO DE CLIENTE	
MARCA	TIPO	AÑO	SERIE	CAT.	AGENTE

DESCRIPCIÓN	PARCIAL	IMPORTE
[Empty area for item descriptions]		
TOTAL \$		
SERIE		

[Empty vertical box]

REGULA
FISCAL

CLIENTE

CONCEPTO: PÓLIZA DE VENTA DE AUTOS
DEL 1o. DE FEBRERO DEL 2001

No. Póliza	Fecha
D-020004	01/02/01

CUENTA CONTABLE	NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
1302	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE AUTOS		773,469.89	
0001	De contado nuevos	540,179.89		
0005	De contado usados	233,290.00		
1303	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES AUTOFINAN.		346,840.00	
0001	Clientes de autofinanciamiento	346,840.00		
4100	VENTAS DE AUTOS NUEVOS			648,000.00
4200	VENTAS DE AUTOS USADOS			301,600.00
2421	IVA POR PAGAR			146,127.38
0001	IVA por pagar			
2420	IMPUESTOS POR PAGAR			24,582.51
0005	I.S.A.N.			
5100	COSTO DE VENTAS DE AUTOS NUEVOS		612,050.00	
5200	COSTO DE VENTAS AUTOS USADOS		275,000.00	
1400	INVENTARIOS DE AUTOS			887,050.00
0001	Autos nuevos	612,050.00		
0005	Autos usados	275,000.00		
SUMAS IGUALES			2,007,359.89	2,007,359.89

Elaboró

Revisó

Autorizó

Auxiliar Diario de Compra de Vehículos Nuevos

Aquí se registran cada una de las compras efectuadas de los vehículos nuevos. Para el registro de cada unidad es necesaria la remisión, (documento provisional que ampara el adeudo contraído con la planta, hasta que la unidad es pagada se recibe la factura original) en la cual constará, en forma detallada, las condiciones de la compra, así como las características de la unidad.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Compra de Autos Nuevos", que deberá tener adjunta la copia de la(s) remisiones(s) de compra.

Las pólizas de compras de vehículos nuevos se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Inventario de Autos
- Cuentas por pagar a la planta
- I.V.A por acreditar

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

Auxiliar Diario de Venta de Vehículos Usados

Aquí se registran cada una de las ventas efectuadas de los vehículos usados. Para el registro de cada operación será necesaria la factura y el pedido definitivo, en los cuales constará, en forma detallada, las condiciones y características de la venta.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Venta de Autos Usados", que deberá tener adjunta copia de la(s) factura(s) de venta, así como del pedido (s), las cuales estarán amparando las operaciones realizadas.

Las pólizas de venta de vehículos usados se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

- Clientes autos usados
- Venta seminuevos
- I.V.A. por pagar
- Costo unidades seminuevas
- Inventario.

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

CONCEPTO: PÓLIZA DE VENTA DE AUTOS
DEL 1o. DE FEBRERO DEL 2001

No. Póliza	Fecha
D-020004	01/02/01

CUENTA CONTABLE	NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
1302	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES DE AUTOS		773,469.89	
0001	De contado nuevos	540,179.89		
0005	De contado usados	233,290.00		
1303	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES AUTOFINAN.		346,840.00	
0001	Clientes de autofinanciamiento	346,840.00		
4100	VENTAS DE AUTOS NUEVOS			648,000.00
4200	VENTAS DE AUTOS USADOS			301,600.00
2421	IVA POR PAGAR			146,127.38
0001	IVA por pagar			
2420	IMPUESTOS POR PAGAR			24,582.51
0005	I.S.A.N.			
5100	COSTO DE VENTAS DE AUTOS NUEVOS		612,050.00	
5200	COSTO DE VENTAS AUTOS USADOS		275,000.00	
1400	INVENTARIOS DE AUTOS			887,050.00
0001	Autos nuevos	612,050.00		
0005	Autos usados	275,000.00		
	SUMAS IGUALES		2,007,359.89	2,007,359.89

Elaboró

Revisó

Autorizó

Auxiliar Diario de Compra de Vehículos Usados

Aquí se registran cada una de las compras efectuadas de los vehículos usados. Para el registro de cada operación será necesaria la factura y avalúo en los cuales constará, en forma detallada, las condiciones y características de la compra.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Compra de Autos Usados", que deberá tener adjunta copia de la(s) factura(s) de compra, así como del pedido (s), las cuales estarán amparando las operaciones realizadas.

Las pólizas de compras de vehículos nuevos se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas siempre y cuando la unidad sea adquirida o financiada por la planta:

- Cuentas por pagar a la planta
- I.V.A por acreditar
- Inventarios de Autos

Si la unidad es adquirida por medio de una compra directa al cliente la afectación será la siguiente:

- Inventario
- I.V.A. por acreditar
- Bancos

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

Auxiliar Diario de Ventas de Taller

Aquí se registran cada una de las ventas efectuadas de Servicio General, Hojalatería y Pintura y, Refacciones y Accesorios en Órdenes de Reparación. Para el registro de cada operación será necesaria la factura del taller y/o la orden de reparación, en los cuales constará, los elementos para un adecuado registro.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Venta de Taller", que deberá tener adjunta copia de las facturas de taller y/o órdenes de reparación, las cuales estarán amparando las operaciones realizadas. Es necesario tomar en cuenta el volumen de operaciones, ya en ocasiones será más práctico la sumarización de las facturas o cédulas analíticas de la concentración diaria de las ventas.

Las pólizas de venta de taller se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Clientes por ventas a crédito.
- Clientes por ventas de contado.
- Ventas por servicios en el taller. (Incluye el valor de la mano de obra ya sea por mecánica o por trabajos de hojalatería y pintura, refacciones y accesorios)
- I.V.A. por pagar.
- Costo de Ventas

- Inventario de Refacciones y Accesorios

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.



AUTOMOTRIZ MEXICANA, S.A. DE C.V.

		TORRE	RECEP	ORDEN	FECHA	FACTURA
No. DE SERIE		TIPO		MOD.	PLACAS	KM
C L I E N T E						No. CTA
						TEL
						C.P.
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN					IMPORTE
TOTAL MANO DE OBRA	TOTAL REFACCIONES	DIVERSOS	TOTAL COMPRA DIREC	SUBTOTAL		
		NETO A PAGAR				
CONDICIONES					OBSERVACIONES	

REG. FED. CONT. AUM 010101 REG.CAM.COM. NO.111

CÉDULA
FISCAL

FIRMA DEL CLIENTE

DESPUÉS DE HABER REVISADO Y APROBADO
LA UNIDAD QUE DEJA A REPARACIÓN, RECI-
BO DE CONFORMIDAD MI VEHÍCULO.

**PÓLIZA DE VENTA DE SERVICIO
DEL 1o. DE FEBRERO DEL 2001**

No. Póliza	Fecha
D-020003	01/02/01

CUENTA CONTABLE		NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
1304		CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		266,029.00	
	0001	De contado	115,840.00		
	0002	De crédito	150,189.00		
4300		VENTAS DE REFACCIONES			53,862.70
	0001	Refacciones	32,967.70		
	0002	Accesorios	20,895.00		
4400		VENTAS DE SERVICIO			125,203.96
	0001	Mano de obra mecánica	80,479.00		
	0002	Materiales diversos mecánica	34,904.96		
	0005	Trabajos en otros talleres	9,820.00		
4500		VENTAS DE HOJALATERIA Y PINTURA			52,262.90
	0001	Mano de obra hojalatería y pintura	46,578.90		
	0002	Materiales diversos H. Y P.	5,684.00		
2421		IVA POR PAGAR			34,699.44
	0001	IVA por pagar			
5300		COSTO DE VENTAS REFACCIONES		44,885.58	
	0001	Refacciones	27,473.08		
	0002	Accesorios	17,412.50		
1440		INVENTARIOS			44,885.58
	0001	Refacciones	27,473.08		
	0002	Accesorios	17,412.50		
SUMAS IGUALES				310,914.58	310,914.58

Elaboró

Revisó

Autorizó

Auxiliar Diario de Ventas de Refacciones

Aquí se registran cada una de las ventas de refacciones y accesorios. Para el registro de cada operación será necesaria la factura de Refacciones.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Venta de Refacciones", que deberá tener adjunta copia de las facturas de refacciones, las cuales estarán amparando las operaciones realizadas. Es necesario tomar en cuenta el volumen de operaciones, ya en ocasiones será más práctico la sumarización de las facturas o cédulas analíticas de la concentración diaria de las ventas.

Las pólizas de venta de refacciones se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Clientes por ventas a crédito.
- Clientes por ventas de contado.
- Ventas de refacciones y accesorios
- I.V.A. por pagar.
- Costo de Ventas
- Inventario de refacciones y accesorios

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

**PÓLIZA DE VENTA DE SERVICIO
DEL 1o. DE FEBRERO DEL 2001**

No. Póliza	Fecha
D-020003	01/02/01

CUENTA CONTABLE		NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
1304		CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		266,029.00	
	0001	De contado	115,840.00		
	0002	De crédito	150,189.00		
4300		VENTAS DE REFACCIONES			53,862.70
	0001	Refacciones	32,967.70		
	0002	Accesorios	20,895.00		
4400		VENTAS DE SERVICIO			125,203.96
	0001	Mano de obra mecánica	80,479.00		
	0002	Materiales diversos mecánica	34,904.96		
	0005	Trabajos en otros talleres	9,820.00		
4500		VENTAS DE HOJALATERIA Y PINTURA			52,262.90
	0001	Mano de obra hojalatería y pintura	46,578.90		
	0002	Materiales diversos H. Y P.	5,684.00		
2421		IVA POR PAGAR			34,699.44
	0001	IVA por pagar			
5300		COSTO DE VENTAS REFACCIONES		44,885.58	
	0001	Refacciones	27,473.08		
	0002	Accesorios	17,412.50		
1440		INVENTARIOS			44,885.58
	0001	Refacciones	27,473.08		
	0002	Accesorios	17,412.50		
SUMAS IGUALES				310,914.58	310,914.58

Elaboró

Revisó

Autorizó

Auxiliar Diario de Compra de Refacciones

Aquí se registran cada una de las compras de refacciones y accesorios. Para el registro de cada operación será necesaria la factura de compra de refacciones, la orden de compra, y el registro de la entrada al almacén.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de compra de Refacciones", que deberá tener adjunta copia de las orden de embarque que servirá provisionalmente hasta recibir la factura original de las refacciones y el registro de la entrada al almacén, las cuales estarán amparando las operaciones realizadas.

Las pólizas de compras de refacciones se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Cuentas por pagar a la planta
- Proveedores (En caso de que la planta no cuente con la refacción)
- I.V.A por acreditar
- Inventario de Refacciones y Accesorios

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

Auxiliar Diario de Operaciones Diversas

Aquí se registran aquellas operaciones que no involucran las ventas, ingresos o egresos, tales como: creación de pasivos por facturas de compras, creación de pasivos por impuestos por pagar, creación o incremento en estimación de documentos y cuentas de cobro dudoso, incrementos en depreciaciones y amortizaciones, etc. Para el registro de cada operación podrán ser utilizadas facturas o papeles de trabajo que amparen las creaciones de pasivo, estimaciones para cuentas de cobro dudoso, depreciaciones y amortizaciones, etc.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Operaciones Diversas", que deberá tener adjunta copia de las facturas o papeles de trabajo, las cuales estarán amparando las operaciones realizadas.

Las pólizas de operaciones diversas se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Gastos de cada departamento.(dependiendo de cada una de las operaciones)
- Acreedores
- I.V.A por acreditar
- Impuestos por pagar
- Depreciaciones

- Amortizaciones
- Activo Fijo (en caso de adquisición de nuevos activos)
- Etc.

Auxiliar Diario de Nóminas

Aquí se registran todas las operaciones relacionadas con las nóminas por pagar de los empleados de la empresa. Para su registro, será necesario, las listas de asistencia, tarjetas de vacaciones, permisos, memorandos de cada una de las áreas sobre los bonos, premios, comisiones, etc. por pagar a los empleados.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Gastos de cada departamento.(dependiendo de cada una de las operaciones)
- Sueldos y salarios por pagar
- Funcionarios y empleados
- Impuestos por pagar

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

Auxiliar Diario de Ingresos

Aquí se registran los ingresos de efectivo depositados en las cuentas bancarias de la empresa. Para su registro, será necesaria la ficha de deposito sellada por el banco.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Ingresos", que deberá tener adjunta la ficha de deposito sellada por el banco y el desglose de los ingresos.

Las pólizas de ingresos se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Bancos
- Clientes
- Deudores
- Planta armadora
- Instituciones financieras
- Etc.

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

Auxiliar Diario de Egresos

Aquí se registran los desembolsos expedidos contra las cuentas bancarias. Para su registro, se requiere el cheque expedido contra las cuentas bancarias o ficha de retiro de la cuenta.

Para el registro diario y pase a auxiliares será utilizada la "Póliza de Egresos", que generalmente tendrá una copia al carbón del cheque, así como tener adjunta la documentación que soporte el desembolso.

Las pólizas de egresos se archivarán en forma cronológica y consecutiva.

Estas pólizas afectan de manera directa las siguientes cuentas:

- Bancos
- Proveedores
- Acreedores
- Planta armadora
- Sueldos y salarios (nómina)
- Impuestos
- Etc.

A continuación se presenta un ejemplo numérico del llenado de una póliza originada por una o varias operaciones.

COPIA DEL CHEQUE

No. Cheque 0005820

CONCEPTO DEL PAGO: PAGO DE LA FACTURA 25841 COMPRA DE REFACCIONES	FIRMA Y FIRMA CHEQUE RECIBIDO:
--	--------------------------------

CUENTA CONTABLE			NOMBRE	PARCIAL	DEBE	HABER
2201	0001	0020	PROVEEDORES REFACCIONARIA GRAN MOTOR S.A.	5,804.00	5,804.00	
1101	0001		BANCOS Banamex	5,804.00		5,804.00
				SUMAS IGUALES	5,804.00	5,804.00

PÓLIZA NUM. E-0105820	FECHA 01/FEB/01	HECHA POR:	REVISADA POR:	AUTORIZADA POR:
--------------------------	--------------------	------------	---------------	-----------------

Registro Manual

De acuerdo al catálogo de cuentas que maneje la empresa, las operaciones que ésta realice, deberán registrarse en forma analítica, de tal manera que permita suministrar los elementos necesarios para una buena información, lo cual implica el manejo de un libro diario, un libro mayor y de varios auxiliares, además del conocimiento general sobre lo que se ofrece en el ámbito de la computación respecto a los paquetes generales o a paquetes específicos para la contabilidad de la agencia, para que sea sencillo y práctico el registro de las operaciones.

RUTINAS CONTABLES

Rutina Diaria

1. Obtener todos los documentos de origen de las operaciones efectuadas el día anterior; para asegurarse que estos documentos se han obtenido completos, deberá revisarse su secuencia numérica en los casos que sea necesario (facturas, recibos, salidas de autos, pedidos, contra recibos, etc.)
2. Registrar los documentos anteriores en las pólizas correspondientes
3. Supervisar el depósito de ingresos del día anterior y con las fichas de depósito preparar la póliza de ingreso
4. Controlar las cuentas bancarias

5. Controlar las ventas y existencias de unidades, así como las ventas de las mismas

Rutina Semanal

1. Supervisar la elaboración de las nóminas semanales
2. Verificar el reembolso de la caja chica
3. Seguimiento de las partidas en conciliación anormales
4. Verificar el envío oportuno de la factura global de garantías
5. Seguimiento, con los gerentes departamentales, las cuentas por cobrar calificadas como difíciles

Rutina Quincenal

1. Supervisar la elaboración de las nóminas quincenales

Rutinas Mensuales

1. Preparar las diferentes pólizas de operaciones diversas que deben registrarse cada mes
2. Elaborar las conciliaciones bancarias
3. Revisión de balanza de comprobación previa
4. Preparación de Estados Financieros del Concesionario para su presentación a la administración
5. Vigilar el cálculo de las diferentes obligaciones fiscales de presentación y pago de declaraciones

6. Verificar los límites de crédito y compararlos contra los saldos de las cuentas del rubro de Documentos y Cuentas por Cobrar
7. Actualización del archivo permanente del Activo Fijo
8. Verificar las pólizas de seguros (Plazos y Coberturas)
9. Verificar la vigencia de los Depósitos en Garantía
10. Elaborar inventarios de vehículos

Rutinas Anuales

1. Elaborar inventarios de vehículos y de refacciones
2. Elaboración de Presupuestos
3. Vigilar el cálculo de las diferentes obligaciones fiscales y pagos de declaraciones de impuestos y otras
4. Cierre de libros saldando las cuentas de Resultados
5. Actualización de suscripciones a periódicos y publicaciones
6. Actualización de biblioteca fiscal

5.2 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA CORPORATIVA

I.- OBJETIVO

Coordinar y controlar el manejo del inventario de unidades nuevas de la distribuidora, con la finalidad de optimizar la adquisición, intercambios, almacenamiento, traslados y asignación de unidades, teniendo como prioridad el mejorar el nivel de servicio a nuestros clientes y el minimizar los costos por pago de intereses y almacenamiento de las mismas.

ALCANCE

El presente procedimiento es de observancia obligatoria para los siguientes puestos y áreas de la distribuidora:

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente de Logística
- Gerente de Mercadotecnia
- Gerentes Administrativos
- Supervisor de Logística
- Coordinadores de Logística
- Administrativos de ventas
- Vendedores
- Personal de Vigilancia
- Transportistas Contratados
- Contabilidad

- Administrador de Garantías

II.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO.-

1. Coordinar con la planta, los pedidos de la distribuidora.
2. Realizar una reunión semanal con el gerente de ventas y mercadotecnia, para analizar las órdenes de producción y definir en conjunto la mezcla de unidades en cuanto a catálogos, colores, vestiduras y equipamiento de las mismas.
3. Someter al sistema las unidades para su producción sobre la base de líneas, catálogos y colores suficientes para satisfacer la demanda de nuestros clientes, así como informar periódicamente el avance de producción y fechas estimadas de entrega.
4. Mantener en el piso de la empresa el inventario suficiente de unidades, para la demostración a clientes; esto es, contar con una gama suficiente de unidades que permita a la fuerza de ventas, realizar su trabajo eficientemente.
5. Coordinar con los transportistas, el oportuno suministro de unidades a la empresa.
6. Mantener informados a las diferentes gerencias de la agencia sobre los inventarios disponibles, así como generar los reportes suficientes que nos permitan tomar

acciones correctivas al momento (intercambios efectuados, cantidad de traslados, unidades por asignar, pedidos por surtir, pedidos cancelados, unidades con sobre inventario, unidades rezagadas etc.)

7. Suministrar reportes de inventarios diarios que contengan información de las unidades por catálogo, número de inventario y serie, estatus, colores y localización, para que la fuerza de ventas este en posibilidad de informar a sus clientes la disponibilidad y tiempos de entrega de las mismas.
8. Dar de alta en el inventario las unidades nuevas una vez que la planta nos las haya remisionado, o al haber efectuado una adquisición por intercambio y mantener actualizada en el sistema su ubicación.
9. Realizar los intercambios de unidades, informando al área contable para su correcta aplicación.
10. Autorizar y controlar todas las salidas de unidades a demostración, o con proveedores externos que requieran cambio de ubicación.
11. Coordinar con el gerente administrativo la toma de inventarios físicos de unidades por lo menos una vez al mes.

12. Determinar con las áreas administrativas y contables los cargos e intereses que eroga la empresa, producto de la administración del inventario.
13. Realizar una reunión semanal con el comité de Logística para revisión de resultados, avances y compromisos. El comité estará integrado por: la Dirección General, Gerente General y Gerente de Logística.

III.- POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

1. PLANEACIÓN Y ORDENAMIENTO DE UNIDADES.

Una vez al mes y dentro del período contemplado en el calendario de programación y ordenamiento proporcionado por la planta, se realizará una junta en donde participa el Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Logística y el Gerente de Mercado de la planta en la cual se deberán revisar los siguientes puntos:

- Disponibilidad de la agencia (inventario, tránsito y producción)
- Ventas al cierre del mes actual y resultados de las acciones.
- Definir objetivos y ventas de los siguientes tres meses.
- Calcular el requerimiento óptimo de producción a 90 días. (Compromisos de compra)
- Recibir confirmación por parte de planta de unidades a producir a 60 días.

- Firmar y entregar nuestros compromisos de compra al Gerente de Mercado.

Una vez a la semana se deben reunir el Gerente de Ventas, Gerente de Logística y Gerente de Mercadotecnia, para revisar en conjunto el ordenamiento a planta, por catálogo y opciones de colores y equipamiento que se someterá al sistema antes del día señalado, de acuerdo a la programación de producción que la planta nos ha confirmado para nuestras unidades.

La información que se deberá preparar para esta reunión es la siguiente:

a) Por el departamento de Logística:

- Reporte de la programación de la producción de las órdenes sometidas de forma semanal.
- Llevar el Calendario de Actividades para Programación de la Producción y la Distribución Semanal de Programación.
- Reporte del estatus de las unidades (Programada, no programada, en planta, liberada/embarcada).
- Listado de próximas unidades por llegar al grupo, herramienta que sirve para proporcionar al departamento de ventas, una fecha aproximada de arribo, con el fin de disminuir intercambios e incrementar la satisfacción del cliente.

- Reporte de unidades estancadas para enfocar esfuerzos junto con el departamento de Ventas y Mercadotecnia para su desplazamiento.

b) Por el departamento de Ventas:

- Objetivos de ventas para el periodo a analizar
- Análisis de ventas históricas
- Perspectivas

c) Por el departamento de Mercadotecnia:

- Análisis y tendencias de mercados
- Acciones de la competencia
- Promociones vigentes y resultados de las mismas.
- Propuestas de comercialización.

2. ALTA DE UNIDADES EN EL INVENTARIO.

Todos los días el representante de la agencia debe de recoger en la planta, las remisiones de compras de unidades nuevas.

El representante debe de entregar estas remisiones al departamento de logística

Una vez recibidas las remisiones, el coordinador procede a catalogar, asignar las claves de color exterior e interior a cada una de las unidades, así como verificar si entre ellas

se encuentra alguna flotilla, para clasificarla en este estatus, y calcular los intereses del plan piso, según la negociación que el gerente de ventas haya realizado con el personal de flotillas de la planta.

Posteriormente, en el sistema interno de la agencia se darán de alta en el inventario todas las remisiones que se hayan recibido en ese día, se captura la fecha de la remisión, catálogo, marca, línea, color interior y exterior, número de motor, número de producción, modelo, número de serie, localización y origen. El coordinador, no deberá ingresar una fecha de recepción, ya que las unidades deben de aparecer en tránsito hasta el momento en que lleguen al almacén de la agencia. Este periodo es de aproximadamente 5 días en promedio.

Al terminar de capturar los datos descritos en el párrafo anterior, el sistema asignará un número de inventario para cada unidad.

Como paso siguiente, el coordinador procede a calcular el precio de venta de la unidad, incluyendo accesorios y gastos según el catálogo de cada una de ellas y lo descrito en la remisión. Así mismo, se deben de capturar en el sistema interno los accesorios particulares de cada unidad, para que los agentes de ventas tengan disponible esta información al ofrecer una unidad.

Posteriormente el coordinador costea cada una de las unidades en el sistema, capturando la unidad a costo sin IVA, generando de esta forma la póliza de costos.

Finalmente, y una vez que se hayan capturado las remisiones en el sistema, los coordinadores deberán faxear las correspondientes a la agencia para que estas actualicen sus archivos. Se deberán de entregar las originales a contabilidad, junto con la póliza de costos y guardar una copia en el archivo del departamento de Logística.

3. CAMBIOS DE LOCALIZACIÓN Y MOVIMIENTO DE UNIDADES

Todo movimiento de unidades que requiera un cambio de ubicación en el inventario, sólo podrá ser autorizado por los Coordinadores, el Supervisor o el Gerente del área de Logística.

La solicitud de movimiento la deberá realizar el Gerente de Ventas, enviándola vía fax o correo electrónico al departamento de Logística, el cual, regresará por estos mismos medios la autorización firmada del movimiento.

Los movimientos de localización se pueden dar principalmente por: traer una unidad del almacén a la agencia para exhibición, llevar una unidad a otra localidad para demostración, como por ejemplo: un centro comercial, mandar la unidad con un proveedor externo para alguna reparación o instalación de equipamiento.

Es responsabilidad del personal del departamento de logística que; al autorizar un cambio de localización

actualice la información en el sistema, para tener un perfecto control de la ubicación de las unidades.

Las salidas de unidades de la agencia a demostración que vayan a regresar en el mismo día, podrán ser autorizadas directamente por el Gerente de Ventas correspondiente, sin intervención del departamento de Logística, para no entorpecer la operación.

Es responsabilidad del área de vigilancia de la agencia, el llevar un reporte diario de entradas y salidas de unidades nuevas, el cual deberá enviar por fax al departamento de Logística al día siguiente a más tardar a las 10 AM. En el caso del reporte del día sábado, se deberá enviar el lunes en el horario especificado.

Cuando exista un caso de fuerza mayor en el que se tenga que disponer de una unidad nueva para obtener una refacción, ésta se podrá autorizar por el Gerente de Ventas, con el visto bueno del departamento de Logística, siendo absoluta responsabilidad del Gerente de Ventas el darle seguimiento a la unidad para que se rehabilite lo más pronto posible. El personal de Logística, deberá actualizar la información en el inventario, para que esa unidad aparezca como no disponible hasta el momento en que la unidad quede otra vez lista para su venta.

Cuando una unidad que estaba en tránsito llegue al almacén, el personal de logística tiene que cambiar la ubicación de Tránsito al almacén, y dar de alta la fecha de recepción en el sistema.

4. INTERCAMBIOS DE UNIDADES.

En el caso de que no haya una unidad disponible en la agencia, se procederá a buscarla en la red de distribuidores, para negociar un intercambio o intercambios que le permitan conseguir esa unidad.

El personal de logística, siempre deberá respetar las políticas de asignación que se mencionan en el punto número 6 de éste manual, y siempre deberá cuidar los intereses del grupo al ceder o recibir una unidad por intercambio con otros distribuidores.

Cuando una unidad o catálogo determinado escasee permanentemente en el mercado, de tal forma que no se pueda satisfacer toda la demanda de nuestros clientes, se acordará con el Gerente de Ventas el restringir los intercambios de esas unidades, para respetar el inventario que a cada quien le haya sido asignado por la planta. Se entiende que al traer de la red una unidad por intercambio, es porque esta destinada para su venta, por lo que sólo se conseguirán unidades que estén respaldadas con un pedido con ingresos.

Logística entregará semanalmente a los Gerente de Ventas, un reporte de las unidades conseguidas por intercambio, así como de las operaciones canceladas por este concepto.

Procedimiento de Intercambios.-

Intercambio.- Cuando una unidad es solicitada y no se encuentra disponible en el inventario de la agencia, ó cuando a un distribuidor externo le interesa alguna unidad que nosotros tenemos disponible.

Se da de alta el pedido en el sistema interno, en el área administrativa de ventas de la distribuidora, ó directamente en el área de Logística al tratarse de un intercambio con algún distribuidor externo.

Logística monitorea el pedido dado de alta en la agencia, y procede a asignar una unidad, en caso de que la unidad solicitada no este disponible en el inventario, esta se registra en un formato en Excel y se ordena conforme a su antigüedad a nivel grupo, dicho formato esta disponible en la red, para que pueda ser visualizado por cualquier persona, mientras tanto en el sistema se cambia el estatus del pedido como intercambio externo.

Se recibe el pedido de la unidad vía fax en el área de logística, con la autorización de la gerencia de ventas, con lo cual se corrobora la solicitud de la unidad.

Se empieza a contactar a distintas agencias para ubicar la unidad.

Cuando la unidad es localizada, se realiza una negociación de intercambio, para determinar qué unidad o unidades vamos a ceder a cambio de la unidad que nos interesa; se procede a efectuar el papeleo correspondiente al intercambio, el cual consiste en

conseguir una copia de la remisión vía fax por parte del distribuidor cedente, de la misma forma le debemos de enviar vía fax la remisión de la unidad que estamos intercambiando, cada parte elabora los formatos de correspondientes para la unidad que se esta cediendo, los cuales se firman por el Gerente de Logística y son enviados a la planta vía fax, para posteriormente, por medio del teléfono solicitar la autorización correspondiente por parte de la planta, la cual debe plasmarse en el formato original. Este procedimiento se realiza tanto cuando nosotros somos los que conseguimos la unidad con un distribuidor externo, o cuando un distribuidor externo consigue una unidad con nosotros.

Conseguida la autorización, se da de alta la unidad que adquirimos conforme al procedimiento de alta de unidades, y se envía el pedido de la unidad que cedimos al área de administración ventas para que esta proceda a su facturación y por consiguiente, la baja del inventario.

Una vez que se haya conseguido una unidad, el Coordinador de Logística debe de cambiar el estatus del pedido de intercambio externo a unidad asignada.

Cuando la unidad que cedimos es facturada, un Coordinador de Logística programa y solicita el traslado de la unidad, por medio de un trasladista, en el caso de que la unidad se encuentre en nuestras instalaciones.

El pedido de la unidad que adquirimos de afuera esta listo para facturar, vía fax se remite la remisión a la agencia solicitante, y se procede a elaborar el archivo correspondiente para logística, así como el de proporcionar una copia de toda la documentación generada al área de contabilidad

5. PEDIDOS, ASIGNACIÓN Y ENTREGA DE UNIDADES.

Este procedimiento inicia cuando, el agente de ventas contacta a un cliente el cual esta interesado en adquirir un vehículo nuevo, en este momento el agente procede a llenar su pedido, en el cual especifica los datos generales del cliente, la descripción de la unidad que esta solicitando el cliente, los accesorios opcionales que desea que se le instalen a la unidad, la solicitud de tramite de placas y tenencia, la solicitud del seguro de la unidad, así como el precio en que se esta pactado la venta de la unidad.

Ya levantado y registrado el pedido en el sistema interno, el agente de ventas, puede acudir al administrativo de ventas para solicitar la opción de apartar una unidad por un periodo de 48 hrs, sin ningún ingreso; esto con la finalidad de poderle asegurar a nuestro cliente que contará con la unidad que más le gusto y que esta disponible en el inventario, mientras pueda contar con el dinero (ingreso mínimo de \$10,000.00) para formalizar su operación. Es prudente tomar las siguientes consideraciones:

- 1.El pedido debe estar previamente autorizado por la gerencia de ventas y hacer mención explícita en el mismo de que, la unidad entrará en el plan de apartado por 48 hrs.
- 2.Este dispositivo estará controlado de manera automática por el sistema interno, por lo cual, si un pedido antes de las 48 hrs, no ha registrado un ingreso por la cantidad de \$10,000.00. en automático será eliminado de la base de datos, dejando libre la unidad en el inventario, y por consecuencia, se tendrá que levantar un nuevo pedido en el caso de que la operación siga en pie.
- 3.En caso de que le pedido registre un ingreso menor a los \$10,000.00 al llegar las 48 hrs, el sistema automáticamente eliminará la asignación al pedido, pero a diferencia del punto anterior, lo mantendrá en la base de datos, esto con el fin de no perder la historia del ingreso en crédito y cobranzas, para efecto de haber una devolución.
- 4.Sí un pedido recibe un ingreso de \$10,000.00 o mayor antes de 48 hrs, el coordinador de ventas dará aviso a logística para mantener vigente el pedido.

En el caso en que el pedido este firmado por le gerente de ventas de la agencia, y que ya cuente con un ingreso mínimo de \$10,000.00, orden de compra o en su defecto la autorización de un crédito por parte de la planta, la asignación de un vehículo será de carácter directo, el administrativo de ventas de la localidad actualizará la información en el sistema interno, con lo cual se disparará en automático una alarma en el área de logística, la cual

indicara que se acaba de dar de alta un pedido, la persona encargada para la asignación de unidades en ese momento en el área de logística procederá a complementar el pedido, basándose en las políticas de asignación de unidades que a continuación se enumeran:

- Se asignarán las unidades, basándose en el inventario que ya se encuentre generando intereses de plan piso, preferentemente las que estén en su sala de exhibición.
- Unidades próximas a generar intereses,
- Unidades en libres de intereses que estén en su sala, aunque no sea la más vieja pero considerando mínima diferencia en días con la de mayor tiempo.
- Unidades libres de intereses que estén en el almacén, considerando el mismo criterio del punto anterior.

Estos movimientos se verán reflejados en el sistema interno con la leyenda de "Unidad asignada"; en caso de no haber existencia del vehículo, este pedido quedará reflejado con el estatus de "Intercambio externo" y se procederá a localizar la unidad con la red de distribuidores de la República.

Para concluir con éste tema y aterrizar el mismo, les presentamos el cuestionario y el flujograma que se aplica en el área de logística, para evaluar el control interno:

Cuestionario de Control Interno - "Logística"

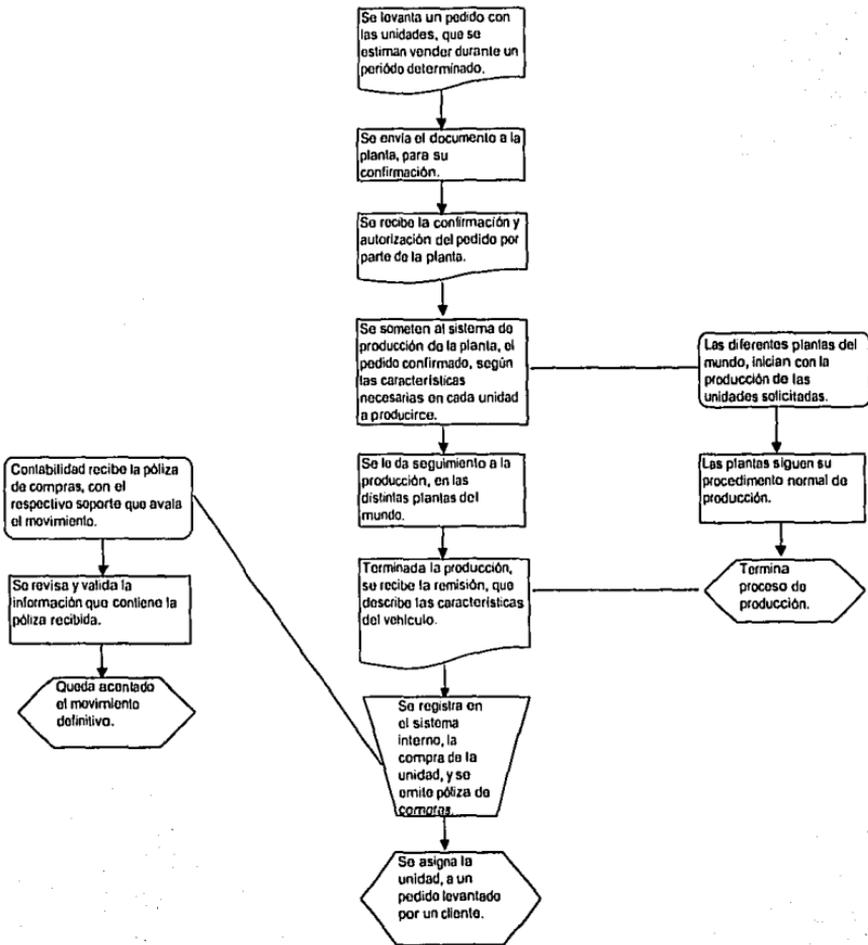
Empresa:

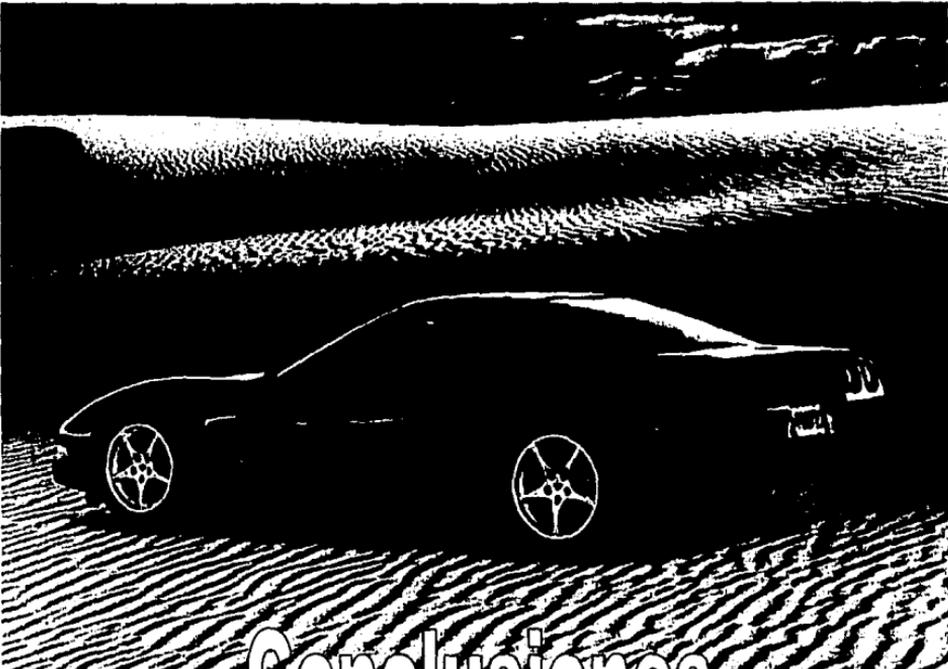
Entrevistado:

Cargo:

Preguntas	Respuestas			Observaciones
	SI	NO	N.A.	
1. ¿Se realiza una vez al mes la reunión entre el gerente general, gerente de ventas, gerente de logística y gerente de mercado para revisar en conjunto el ordenamiento de unidades a la planta?				
2. ¿Cada una de las áreas cuenta y proporciona la información suficiente para llevar a cabo ésta reunión?				
3. El alta de unidades al inventario ¿se realiza de manera constante por parte del personal de logística?				
4. El coordinador de logística ¿entrega la información necesaria a contabilidad para el registro de la compra?				
5. ¿Se revisa de manera periódica que las unidades en Producción, concuerden con el pedido a planta?				
6. Cuando una unidad cambia de localización y permanece más de un día fuera de la agencia, ¿es autorizada la salida de la unidad únicamente por el personal de logística?				
7. El personal de vigilancia de las distintas agencias, ¿proporcionan diariamente el reporte de movimientos de unidades nuevas?				
8. El personal de logística, ¿conoce los criterios para la asignación de unidades a pedidos?				
9. Los pedidos pendientes de surtir, ¿son capturados en la Base de datos correspondiente en el transcurso del día?				
10. El coordinador de logística, ¿respeta el orden cronológico de los pedidos pendientes de surtir?				
Preparado por:				
Fecha:				
Revisado por:				
Fecha:				

Flujograma del registro de la compra de unidades.





Conclusiones



STRATUS COUPE



THE CHRYSLER ADVANTAGE.
LEARN MORE >>

CONCLUSIONES

Al término de esta tesis, logramos darnos cuenta que la adecuada aplicación del control interno dentro de la organización, puede lograr la optimización de los recursos, con lo cual se logran los objetivos fijados por la gerencia.

También es cierto que aún falta mucho por hacer en este rubro, dado que en la actualidad siguen existiendo deficiencias en la aplicación del control interno, la falta de manuales de procedimientos, en los distintos departamentos que conforman la entidad, es aún latente; es hasta hace poco tiempo que, con la implementación de círculos de calidad, se le ha dado la debida importancia a este tipo de control.

En específico, la aplicación del control interno no es algo nuevo, si no al contrario, desde los inicios de la humanidad de una u otra manera se ha aplicado, pero por supuesto la tendencia a la mejora se ha venido dando con el paso del tiempo. Por eso la importancia de que este control se lleve al cabo en todas las empresas, y sobre todo en la industria automotriz dado que, al ser ésta una de las actividades más importantes dentro del desarrollo industrial de un país, por la magnitud de las inversiones y el impacto que tiene sobre otros sectores de la economía, no se puede dar el lujo de descuidar ningún tipo de detalle que ponga en riesgo la estabilidad de la misma.

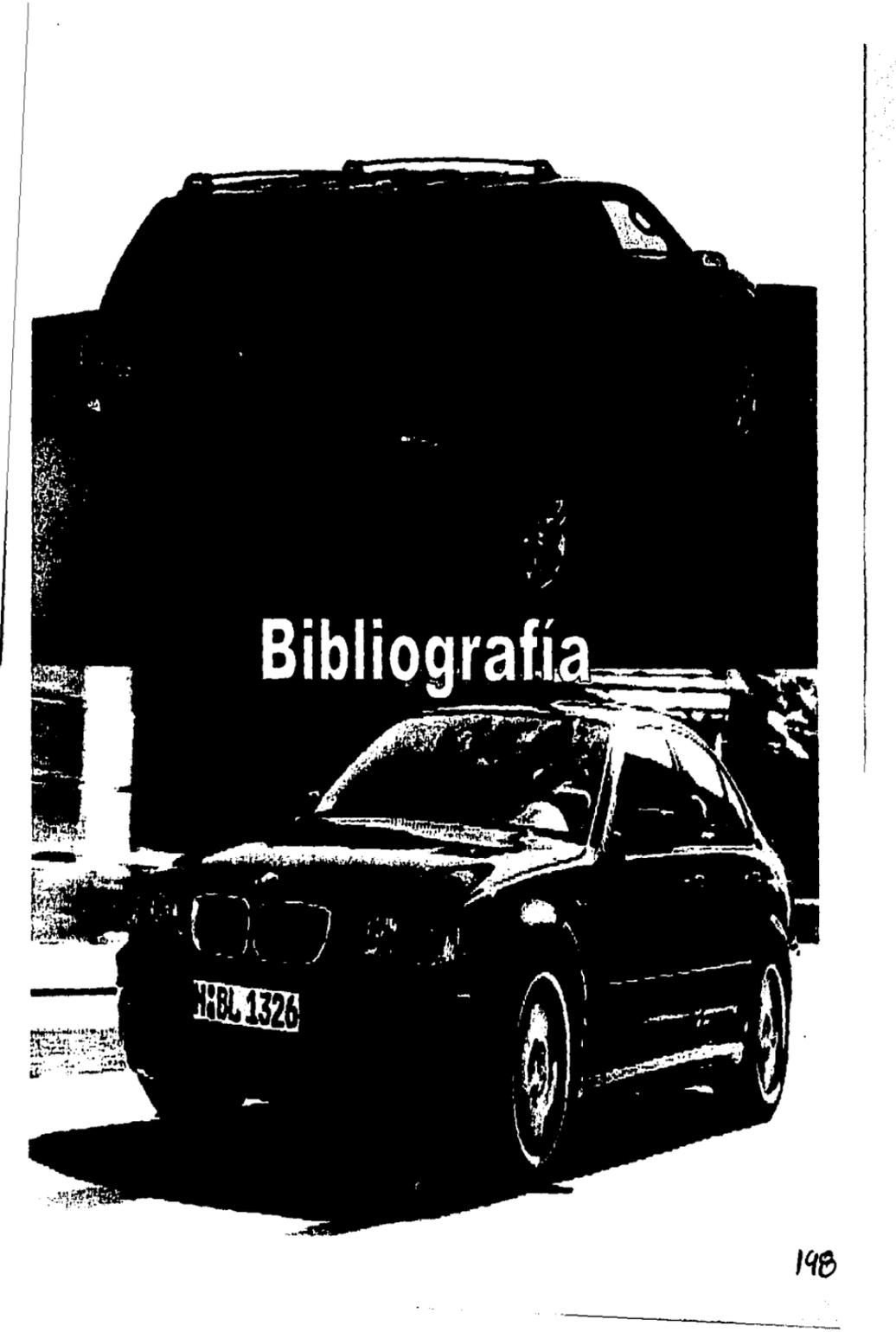
Como se planteó en esta tesis, la protección de los activos de la empresa, la obtención de información oportuna, veraz, suficiente y confiable, la eficiencia en las operaciones y que éstas se adhieran a las políticas establecidas, son los objetivos que busca alcanzar el control interno; y esto sólo se logrará, mediante la implementación de controles y la elaboración de manuales de políticas y procedimientos, los cuales rijan a cada una de las áreas que integran a la empresa. Por que si bien es cierto que, el área de auditoría y contabilidad son los responsables de cuidar que esto se lleve al cabo, también es cierto que en las empresas de tamaños pequeño a mediano en nuestro país esto no se aplica, dado que las funciones de estos departamentos se limitan a funciones específicas dentro de la entidad, lo cual no permite que la supervisión del control interno se lleve a cabo de una manera eficiente.

Asimismo a cada uno de los empleados, se les debe dejar bien claro cuáles son las actividades de que es responsable y ante quien debe rendir cuenta de sus resultados, cosa que en muchas de las empresas automotrices no se lleva a cabo. Es por ello que el manejo del organigrama de la empresa y el departamento se vuelve indispensable, para que, el empleado identifique de una manera sencilla los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización y cuál es su lugar dentro de la misma.

La responsabilidad de llevar un buen control interno recae en cada uno de los integrantes de la empresa, es por ello

que el manual de políticas y procedimientos de la empresa, debe ser desmembrado en cada uno de los departamentos, esto con la finalidad de que el gerente de cada una de las áreas actualice y modifique cada uno de los cambios que afecten directamente al departamento a su cargo, asimismo para que cada uno de los integrantes de su área puedan tener acceso al mismo, y se apeguen a lo establecido en el mismo y así no se digan sorprendidos al momento que se detecte una desviación en sus actividades.

Si el control interno se lleva de una manera correcta y eficiente, en cada una de las áreas que integran a la empresa, como consecuencia el control interno del área contable tendrá un nivel mucho más alto, debido a que toda la información operativa y administrativa que llega a este departamento, se obtendrá de manera clara y oportuna, lo cual originará un más fácil manejo, registro e interpretación de la misma.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. Bacón, Charles A.
Manual de auditoria interna
Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, S.A. de
C.V., México D.F. 1982
2. Lazcano Seres, Juan Manuel
Manual de las organizaciones y su auditoria interna
Editorial Mc Graw Hill. México 1995
3. Mock, Theodore y Turner, Jerry L.
Evaluación y juicio del auditor en relación con el control
interno contable
Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México
1993
4. Cepeda Alonso, Gustavo
Auditoria y control interno
Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1998
5. Baena Paz, Guillermina María Eugenia
Instrumentos de investigación
Editores Mexicanos Unidos, S.A., México D.F. 1991
6. Baena Paz, Guillermina María Eugenia
Manual para elaborar trabajos de investigación
documental
Editores Mexicanos Unidos, S.A., México D.F. 1991

7. Mendívil Escalante, Víctor Manuel
Elementos de auditoría
Ediciones contables administrativas y fiscales, S.A. De C.V., México 2000.
8. Ruseñas, Rúben Oscar
Manual del control interno
Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina 1999
9. Catacora Carpio, Fernando
Sistemas y procedimientos contables
Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1999
10. Ley General de Sociedades Mercantiles y Cooperativas
Editorial Porrúa, México 2000
11. Diccionario de Contabilidad
Franco Díaz, Eduardo M.
Siglo Nuevo Editores, S.A., México, 1988
12. Contabilidad General
Anzures, Maximino
Editorial Porrúa, México 2000
13. Diccionario Larousse Manual Ilustrado
García Pelayo y Gross, Ramón
Ediciones Larousse, S.A. De C.V., México 1969

14. Diccionario Enciclopédico Salvat
Salvat Editores, S.A., España 1985

15. Diccionario de Sinónimos y Antónimos
Santamaría, Andrés
Editorial Ramón Sopena, S.A. Barcelona 1972

16. Diccionario Práctico Larousse Sinónimos Antónimos
Ediciones Larousse, S.A. De C.V., México 1986

17. Diccionario Larousse Escolar
García Pelayo y Gross, Ramón
Ediciones Larousse S.A. De C.V., México 1985

18. Pequeño Larousse Ilustrado
Del Toro y Gisbert, Miguel y García Pelayo y Gross,
Ramón.
Ediciones Larousse S.A. De C.V., México 1969

TESIS:

1. Rodríguez Bautista, Cruz Alejandro.
El Control Interno y la elaboración de los papeles de
trabajo en el desarrollo de la auditoría fiscal
México 1996. UNAM.

2. Miranda Cervantes, Norma Erica y Ortega Escamilla,
Lilián Yadira
El control interno en los ingresos de la industria hotelera
en México
México D.F. 1998. UNAM.

3. Cardona Velásquez, Yenely
Estructura administrativa, contable y fiscal de una
agencia distribuidora de automóviles
Estado de México 1998. UNAM.

4. Sánchez Vázquez, María de los Ángeles
Evaluación del control interno de la unidad de cheques
en una institución bancaria
Estado de México 1995, UNAM.

5. Pérez Román, Elvira
Aplicación del control interno en una industria
restaurantera
Estado de México 1997. UNAM.

6. Ojeda Solís, Patricia y Quiterio Vázquez, Abelardo
Estudio básico del control interno
México D.F. 1995. UNAM.

SOFTWARE:

1. Microsoft Word, Microsoft Corporation.
2. Microsoft Excel, Microsoft Corporation.
3. Microsoft PowerPoint, Microsoft Corporation.

SITIOS WEB:

1. <http://volkswagen.com>
2. <http://chrysler.com>
3. <http://ferrari.com>

4. <http://chevrolet.com>
5. <http://ford.com.mx>
6. <http://bmw.com.mx>
7. <http://elgarage.com>
8. <http://amia.com.mx>

ÍNDICE.

Página

- HIPÓTESIS 1
- OBJETIVO 1
- INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO 1

- ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

1.1 Concepto de la industria automotriz	7
1.2 Antecedentes de la industria automotriz	7
1.3 Antecedentes de la industria automotriz en México	11
1.4 Importancia de la industria automotriz en la actualidad	16
1.5 Marco legal	30
1.6 Trámites y requisitos para la puesta en marcha de las operaciones de la agencia automotriz	34

CAPÍTULO 2

- EL CONTROL INTERNO

2.1 Antecedentes	38
2.2 Definición	40
2.3 Importancia	43
2.4 Finalidad dentro de la empresa	46
2.5 Elementos del control interno	49
2.6 Estudio y evaluación del control interno	56

CAPÍTULO 3

- ESTRUCTURA DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ

3.1 Diagrama organizacional	60
3.2 Descripción de funciones por departamentos	63
3.3 Gerencias Administrativas	63
3.3.1 Director Corporativo.	63
3.3.2 Gerente Corporativo Auditoría Interna	64
3.3.3 Gerente de Logística	66
3.3.4 Gerente General	68
3.3.5 Gerente Administrativo	68
3.3.6 Gerente Recursos Humanos	71
3.3.7 Gerente Crédito y Cobranzas	73
3.3.8 Tesorero.	76
3.3.9 Contador	78
3.4 Gerencias Operativas	80
3.4.1 Gerente de Ventas.	80
3.4.2 Gerente de Mercadotecnia	84
3.4.3 Gerente de Servicio, Servicio Express, Hojalatería y Pintura.	86
3.4.4 Gerente de Refacciones.	89

CAPÍTULO 4

- EL CONTROL INTERNO DENTRO DE UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ

4.1	Ámbito organizacional	93
4.2	Ámbito contable	102
4.3	Documentos y cuentas por pagar	122
4.4	Pasivos	133
4.5	Capital y otras cuentas de capital	135
4.6	Cuentas de resultados	137

CAPÍTULO 5

- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS (CASOS PRÁCTICOS)

5.1	Manual de procedimientos contable	142
5.2	Manual de procedimientos logística	177

- CONCLUSIONES 195
- BIBLIOGRAFÍA 199

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**