

Gráfica No. 9  
Tendencia de Ventas – Utilidad Neta Después de Impuesto

#### 7.4.3 Análisis a Través del Método Porcientos Integrales.

Al efectuar el análisis a nuestros estados financieros concluimos:

1°.- Por cada \$ 1.00 de inversión el Activo total de CERCSA:

- a) \$ 0.55 corresponden a existencia en efectivo e inversiones a corto plazo.
- b) \$ 0.23 corresponde a inversión en cuentas por cobrar clientes.
- c) \$ 0.04 corresponde a inversión en inventarios.
- d) \$ 0.01 corresponde a inversión en cuentas por cobrar a funcionarios y empleados.
- e) \$ 0.08 corresponde a inversión de equipo de reparto.
- f) \$ 0.01 corresponde a inversión en mobiliario y equipo de cómputo
- g) \$ 0.02 corresponde a primas de seguro pagadas por adelantado.
- h) \$ 0.06 corresponde a pagos anticipados.

1.00

2°.- El origen de la inversión del Activo ha sido como sigue:

- a) \$ 0.30 lo han aportado los acreedores a corto plazo.
- b) \$0.59 lo han aportado los propietarios de la empresa.
- c) \$0.11 lo ha aportado la misma empresa.

\$ 1.00

3°.- Cada \$ 1.00 de Activo total de la empresa ha sido aportado:

- a) \$ 0.30 por los acreedores y
- b) \$ 0.70 por los propietarios y la misma empresa.

\$1.00

Se obtuvieron las siguientes cifras al efectuar análisis al estado de resultados de la compañía:

- a) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, \$ 0.74 corresponden al costo de lo vendido, es decir, lo que a la empresa le cuesta \$ 0.74 lo vende a \$ 1.00.
- b) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, la empresa obtiene \$0.26 de margen de ventas.
- c) Por cada \$1.00 de ventas netas, \$ 0.21 corresponden a los gastos de operación, o bien para vender \$1.00 es necesario desembolsar \$0.21 por concepto de gastos de venta y administración.
- d) Por cada \$ 1.00 de ventas netas la empresa obtiene ingresos de Costo Integral de Financiamiento por \$0.003
- e) Por cada \$ 1.00 de ventas netas la empresa, obtiene una utilidad neta de \$ 0.06.
- f) Por cada \$ 1.00 de ventas netas la empresa pagará \$0.02 de impuesto sobre la renta.
- g) Por cada \$ 1.00 de ventas netas la empresa repartirá entre sus trabajadores \$0.01 .
- h) Por cada \$ 1.00 de ventas netas, la empresa obtiene una utilidad libre de impuesto de \$ 0.03.

Climas del Norte, S. A. de C. V., empresa del mismo giro que CERCOSA , nos facilitó sus coeficiente de costos integrales, ya que para llevar a cabo el análisis a través de este método es necesario comparar nuestros estados financieros con los de otra empresa similar y estos nos sirven de base para hacer la comparación, esta información la encontramos en los cuadros No. 14, No. 15, No. 16 y No. 17 que se presentan en la hoja siguiente.

**Cuadro No. 14**  
**Inversión de Activo Total.**

<b><i>Por cada \$ 1.00 de inversión de activo total:</i></b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>CERCSA</b>	<b>Climas del Norte S. A. De C.V.</b>

Disponible	55%	35%
Cuentas por cobrar	24%	15%
Inventarios	4%	5%
Equipo	9%	38%
Pagos por Adelantado	8%	7%

**Cuadro No. 15**  
**Origen de la Inversión de Activo.**

<b><i>Origen de la inversión de activo:</i></b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>CERCSA</b>	<b>Climas del Norte S. A. DeCV</b>

Aportación de Acreedores	30%	22%
Aportación de Socios	59%	20%
Aportación de la misma empresa	11%	58%

Cuadro No. 16  
Aportación de Activo

<i>Por cada \$ 1.00 de activo total de la empresa ha sido aportado :</i>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>CERCSA</b>	<b>Climas del Norte S. A. de C.V</b>

Por acreedores	30%	22%
Por Propietarios		
y la misma empresa	70%	78%

Cuadro No. 17  
Integración de Venta Netas

<i>Por cada \$ 1.00 de ventas netas, corresponde</i>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>CERCSA</b>	<b>Climas del Norte S. A. de CV</b>

Costo de ventas	74%	70%
Margen sobre ventas	26%	30%
Gastos de Operación	21%	35%
Costo Integral de Financiamiento	3%	7%
UNAI	6%	5%

## 7.5 Diagnóstico Empresarial

Al mismo tiempo en que se llevó a cabo el análisis a la información contable proporcionada por la empresa, se entrevistó al consejo de directores y a los encargados de cada una de las áreas, con la finalidad de conocer la manera en que se desarrollan las actividades operacionales.

La información solicitada se refería a aspectos legales, información de tipo general, sobre mercado y comercialización, datos financieros, sobre tecnología y recursos humanos.

Una vez ya familiarizada con la empresa, los puntos más sobresalientes de la compañía son los siguientes:

-No existe una coordinación adecuada de trabajo y funciones con el área de *Finanzas*.

-No están al alcance del personal los manuales que especifiquen las funciones que se realizan en cada departamento, por lo que es imposible llevar un control de las operaciones de cada integrante de la organización.

-Actualmente se cuenta con un departamento de Asesoramiento externo que nos permite conocer las necesidades del cliente ya que para la compañía es la persona más importante.

-Constantemente se imparten cursos de capacitación y motivación a los empleados,.

-Se tiene contemplado crear un comité de mejora continua cuya función será el de buscar nuevas y más eficientes maneras de desarrollar las actividades.

## CAPÍTULO 8

### METODOLOGÍA

#### 8.1 Hipótesis

Al analizar los procesos administrativos de la empresa Centro Regional de Climas, S.A. de C. V., CERCSA, se considera importante llevar a cabo algunas adecuaciones Operativas tanto en la administración como en el análisis de los estados financieros, para tener una idea más real de la situación de la empresa.

Al llevar a cabo la estrategia que se propone, se obtendrá como resultado la *optimización y eficiencia tanto operativa como de la información financiera de la empresa para una más acertada toma de decisiones, con el fin de incrementar sus utilidades y poder crecer en el mercado como una empresa líder en su giro.*

Es importante señalar que en CERCSA no se llevan a cabo análisis de estados financieros.

La pregunta a investigar es **¿se lleva en la empresa un adecuado análisis financiero?**



## 8.2 Diseño Utilizado.

Obtuve información de parte de funcionarios y empleados de la Empresa Centro Regional de Climas, S. A. de C. V , respecto a aspectos financieros y cuestiones administrativas y operacionales.

Me fue proporcionada información como estados financieros y papeles de trabajo de los mismos.

Se obtuvo información de Climas del Norte, S. A. de C. V., con la finalidad de comparar nuestra empresa con otra compañía del mismo giro, por lo tanto el diseño es experimental.

## 8.3 Universo, Sujeto y Muestra.

El universo de este trabajo de investigación es con respecto a empresas comerciales, el sujeto de estudio se refiere a CERCOSA , empresa que se dedica a la compra y venta de aparatos de clima, dentro de la empresa la muestra se refiere a 15 empleados de cada departamento y a 7 encargados de cada área.

## 8.4 Instrumento de Medición Aplicado.

Se seleccionó el Cuestionario y la Entrevista.

Se seleccionó el Cuestionario ya que es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener información que me es útil en mi investigación, se hicieron una serie de preguntas a 15 empleados de CERCSA del departamento de Finanzas, en la página siguiente encontramos una copia de dicho cuestionario.

Al mismo tiempo nos entrevistamos con los encargados de cada área con la finalidad de conocer los puntos de vista de los entrevistados y así tener una visión más clara de los procedimientos de CERCSA.

## CUESTIONARIO

1.- ¿ Actualmente hay un manual o instructivo de contabilidad?

- a) Sí
- b) No

2.- ¿Las funciones de caja, bancos y de contabilidad están separadas y definidas?

- a) Sí
- b) No

3.- ¿Se usa catálogo de cuentas?

- a) Sí
- b) No

4.- ¿Se preparan y entregan a la dirección del negocio mensualmente estados de contabilidad y el análisis de los mismos?

- a) Sí
- b) No

5.- ¿Algún funcionario o empleado de responsabilidad mantiene un calendario o alguna otra forma control de las fechas en que deben presentarse declaraciones de impuestos o informes especiales al gobierno y a las fechas de prescripción de las reclamaciones?

- a) Sí
- b) No

6.-Algunos empleados son tomados en cuenta para la formación de Comités dentro de CERCSA?

a) Sí

b) No

7.- Existe coordinación y comunicación entre Finanzas y las demás áreas de la empresa?

a) Sí

b) No

8.- Se hace auditoría interna en la matriz y sucursal?

a) Sí

b) No

c)

9.- Rinden reportes escritos los auditores internos sobre todo el trabajo desarrollado?

a) Sí

b) No

10.-.- Están los empleados de contabilidad y los registros bajo la supervisión de los funcionarios principales del departamento?

a) Sí

b) No

## 8.5 PROCEDIMIENTO

La idea es investigar si la Calidad del Análisis Financiero que realiza en Centro Regional de Climas, S. A. de C. V., es la adecuada.

El objetivo de la investigación es realizar un análisis de la manera como la empresa Centro Regional de Climas, S. A. de C. V. está realizando actualmente su proceso de Análisis Financiero. La pregunta de Investigación ¿Está la empresa CERCOSA aplicando en forma adecuada los principios de Administración Financiera?

La justificación de este trabajo se debe a que es muy frecuente que los resultados de las empresas como la que estoy investigando tienen una forma ineficaz de administración financiera y por lo tanto sería de mucha utilidad poder aportar elementos que ayuden a cambiar esta situación.

Marco Teórico en esta tesis se integran varios apartados con el fin de conocer las funciones del administrador financiero, el análisis a los estados financieros, los principales estados financieros y los diferentes métodos de análisis a dichos estados.

La investigación es descriptiva con la finalidad de evaluar si los procedimientos con que trabajada actualmente Centro Regional de Climas, S. A. de C. V. es la adecuada.

Al no llevar a cabo CERCOSA un análisis de sus estados financieros la pone en desventaja, los directores no deben conformarse con resultados que aparentan ser satisfactorios, es importante elaborar un estudio de las cifras presentadas para *incrementar la efectividad en sus operaciones.*

Se llevó a cabo un análisis de los estados financieros de la compañía con la finalidad de demostrar la importancia de llevar este proceso, nuestro diseño es experimental.

Para conocer la empresa, me entrevisté con los encargados de cada una de las áreas para tener una visión más amplia de los procedimientos que se llevan en CERCOSA, así también se entregó un cuestionario a los empleados del área de finanzas.

Por último se analizó la información obtenida en la entrevista y el cuestionario, elaborándose un reporte de los resultados obtenidos, en donde observamos que no se da la importancia al análisis de estados financieros y no hay coordinación adecuada así como la comunicación conveniente entre los empleados de finanzas .

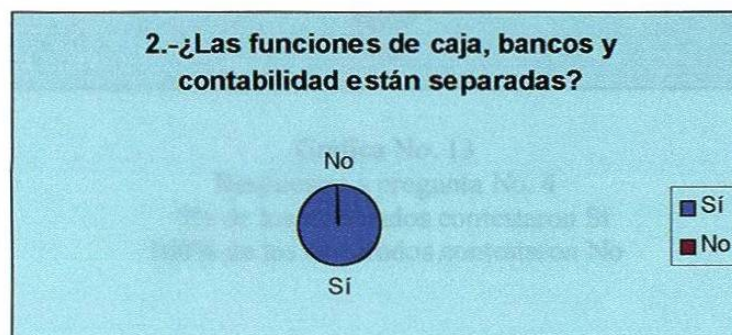
## CAPÍTULO 9

### RESULTADOS

#### 9.1 Graficación de los Resultados.



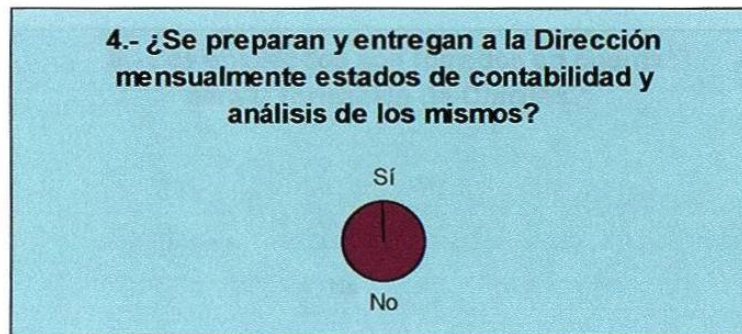
Gráfica No. 10  
Respuestas a pregunta No. 1  
27% de los empleados contestaron Sí  
73% de los empleados contestaron No



Gráfica No. 11  
Respuestas a pregunta No.2  
100% de los empleados contestaron Sí  
0% de los empleados contestaron No



Gráfica No. 12  
Respuestas a pregunta No. 3  
93% de los empleados contestaron Sí  
7% de los empleados contestaron No



Gráfica No. 13  
Respuestas a pregunta No. 4  
0% de los empleados contestaron Sí  
100% de los empleados contestaron No



**5.- Cuentan con calendario para la presentación de Declaraciones?**



Gráfica No. 14

Respuestas a pregunta No. 5

20% de los empleados contestaron Sí  
80% de los empleados contestaron No

**6.- Los empleados son tomados en cuenta para la formación de Comités?**



Gráfica No. 15

Respuestas a pregunta No. 6

20% de los empleados contestaron Sí  
80% de los empleados contestaron No

**7.- ¿Existe coordinación entre Finanzas y las demás áreas de la Empresa?**

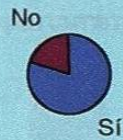


Gráfica No. 16

Respuestas a pregunta No. 7

67% de los empleados contestaron Sí  
33% de los empleados contestaron No

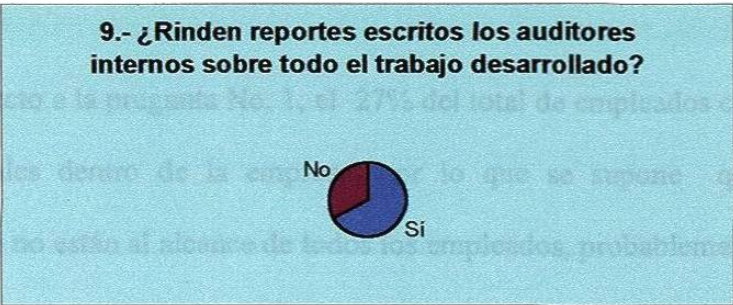
**8.- Se hace auditoría interna en la matriz y sucursal?**



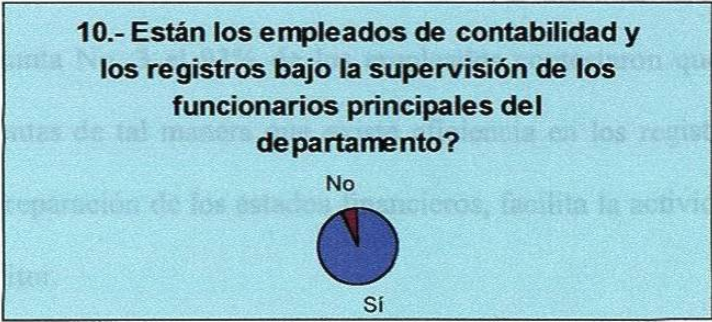
Gráfica No. 17

Respuestas a pregunta No. 8

80% de los empleados contestaron Sí  
20% de los empleados contestaron No



Gráfica No. 18  
Respuestas a pregunta No. 9  
67% de los empleados contestaron Sí  
33% de los empleados contestaron No



Gráfica No. 19  
Respuestas a pregunta No. 10  
93% de los empleados contestaron Sí  
7% de los empleados contestaron No

## 9.2 Análisis de los Datos.

Con respecto a la pregunta No. 1, el 27% del total de empleados contestó que si existen manuales dentro de la empresa, por lo que se supone que si existen manuales, pero no están al alcance de todos los empleados, probablemente los tengan archivados.

En la pregunta No 2 todos los empleados manifestaron que si hay separación de funciones, al cumplir con este principio de control interno se obtiene información contable confiable con respecto a efectivo también se previenen fraudes.

En la pregunta No. 3 el 93% de los empleados contestaron que si utilizan el catálogo de cuentas de tal manera que existe eficiencia en los registros además de que facilita la preparación de los estados financieros, facilita la actividad al contador general y al auditor.

Con respecto a la pregunta No. 4, el 100% de los empleados manifestaron que aun llevando un buen control de sus operaciones, registran en tiempo, no dan a conocer la información a la Dirección, esta situación es grave dentro de la empresa ya que no toman en cuenta la información contable para toma de decisiones, en este punto tanta responsabilidad existe de parte del departamento que elabora los estados financieros como de los directivos que no solicitan dicha información.

En la pregunta No. 5, el 80% de los empleados desconocen que se lleva un control - Si llevan un control del vencimiento de sus obligaciones, lo que no existe es comunicación entre los mismos empleados.

En la pregunta No 6 , sólo un 20% contestó que los empleados son tomados en cuenta para la formación de Comités. Es importante involucrar a todos los empleados en la Toma de Decisiones para que ellos se encuentren motivados y se sientan parte de la Empresa.

Con respecto a la pregunta No 7, el 33% de los empleados contestaron que no existe coordinación entre Finanzas y las demás áreas de la empresa, esto es un grave problema al no existir coordinación entre las áreas de la empresa, así mismo me doy cuenta de que no existe buena comunicación, sin embargo hay buena disposición de parte de los empleados.

En la pregunta No. 8, el 20% desconoce que se lleve Auditoría Interna en la matriz y sucursal, vuelvo hacer hincapié de que falta comunicación entre los empleados, desconocen los procedimientos que se llevan a cabo.

En cuanto a la pregunta No. 9, es importante que el trabajo desarrollado por Auditoría Interna quede plasmado en papeles de trabajo, esto sirve de base para corregir los puntos débiles de la empresa, la tercera parte de los empleados cuestionados manifestaron desconocer estos reportes.

Y por último en la pregunta 10, el 93% de los empleados manifestaron que los encargados de llevar la contabilidad dentro de la empresa lo hacen con responsabilidad y profesionalismo, sin embargo hay procedimientos que no se llevan a cabo dentro del departamento tal vez porque no se los solicitan los directores, por negligencia o por desconocimiento.

### 9.3 Prueba de Hipótesis.

De acuerdo al análisis efectuado en el punto anterior, si fue comprobada la *verdad de la hipótesis: es importante llevar a cabo algunas adecuaciones operativas tanto en la administración como en el análisis de los estados financieros, para tener una idea más real de la situación de la empresa.*

## CAPÍTULO 10

### CONCLUSIONES Y PROPUESTA

#### 10.1 Interpretación de Estados Financieros.

Una vez concluido el análisis a los estados financieros, se llega a las siguientes conclusiones y a la vez se dan sugerencias al respecto:

##### Rentabilidad.-

La empresa es rentable, siendo una compañía de nuevo ingreso que se encuentra en etapa de crecimiento su margen de utilidad es superior al esperado, como podemos apreciar en la tendencia de Ventas – UNDI el incremento en utilidad está muy elevado.

Cabe señalar que la empresa si está obteniendo rendimiento de sus inversiones, sin embargo se debe planear en la adquisición de equipo, con el que contamos se encuentra en buenas condiciones pero ya está depreciado al compararnos con otras empresas nuestra inversión en activos es muy baja

##### Liquidez.

Al llevar a cabo el análisis a través de razones financieros obtuvimos resultados más bajos al promedio de la empresa, esto se debe principalmente a que la empresa ha incrementado sus deudas a corto plazo, sin embargo la compañía cuenta con

suficientes fondos para pagar sus deudas. Al comparar a CERCOSA con otra empresa similar, podemos observar que contamos con suficiente disponible para el pago de las deudas. Ahora bien si queremos incrementar más nuestro flujo de efectivo se sugiere disminuir los plazos en clientes, cambiando las políticas de cobranza, ofreciendo descuentos por pronto pago. También se recomienda encontrar aplicaciones más rentables a los sobrantes de efectivo, hacer uso selectivo de descuento por pronto pago en todo tipo de compras de acuerdo a su costo –beneficio.

En esta época tenemos que entender que para la mayoría de las empresas el capital en trabajo es una proporción fuerte de inversión total. Para lograr un mayor flujo de fondo con relación al capital en trabajo se requiere:

- Aprovechar descuentos sólo cuando éstos sean mayores que la inflación y el costo de capital promedio ponderado de la compañía.

- Vigilar que los excedentes de flujo de efectivo se inviertan en inversiones cuyo rendimiento sea mayor que la inflación, es decir evitar tasas de rendimiento negativas.

- Usar el inventario del proveedor, comprar por anticipado sólo cuando haya efectivo disponible. Minimizar anticipos en todo tipo de compras.

- Requerir al personal más rápidamente, liquidaciones de todo tipo de anticipo en efectivo, especialmente cuenta de gastos de viaje.

Rotación de cartera.



Para CERCOSA su objetivo prioritario es satisfacer las necesidades de los clientes, prueba de ellos es la calidad con la que lleva a cabo el desarrollo de sus operaciones.

Es importante seguir manteniendo un estrecho contacto con los clientes, lo que puede rendir frutos incalculables, dado que debemos reconocer que las utilidades de la empresa se originan y culminan con ellos, será conveniente seguir las indicaciones que se mencionan a continuación:

- Con objeto de verificar los adeudos registrados tanto en el área de crédito y cobranzas, como en el departamento de contabilidad, será conveniente que en la empresa se estableciera como procedimiento sistemático de trabajo, el confirmar por correo con los clientes rotativamente estos adeudos, remitiéndoles para mayor información una integración de su saldo.

- Se llevará un registro de los documentos por cobrar a clientes y diariamente el departamento de cobranzas, verificará el vencimiento de los adeudos para proceder al cobro oportuno de los mismos.

- Se procederá a elaborar un informe diario, en el que se relacionará la documentación enviada al cobro.

- Promover cobros anticipados totales o parciales mediante el uso de descuentos, bonificaciones y otros medios.

- Agilizar procedimientos de facturación y envío al cliente de documentos necesarios para cobro de cuentas.

- Contar con reglas de interés adecuadas al momento de cartera vencida. Cargar un % más alto de intereses.

- Tratar de vender al contado, ofreciendo descuentos atractivos, de tal forma que el descuento sea mayor que la inflación esperada.

- Buscar y apoyar para que los clientes obtengan financiamiento de terceros.

- Cuando son ventas pequeñas , de preferencia vender en efectivo.

#### Endeudamiento.-

Nuestro pasivo se ha visto afectado en el último ejercicio, el pasivo a corto plazo esta integrado por lo siguiente:

59% corresponde a proveedores.- Es conveniente que nuestra empresa cuente con crédito, sin embargo debe aprovechar oportunidades de descuentos por pronto pago sólo cuando éstos sean mayores que la inflación, se sugiere evitar compras prematuras, negociar programa de envío de los proveedores para que coincida con el programa de ventas, pedir al proveedor almacenar lo más cerca de la planta para reducir el periodo de reorden o envío, pedir materiales en consignación, aceptar sólo buenos artículos y regresar con prontitud los defectuosos.

16% corresponde a deudas con acreedores extranjeros, proviene de la capacitación que han recibido nuestros empleados en el ejercicio 2000, se sugiere negociar continuamente mejores condiciones de pago.

25 % corresponde a deudas con el fisco, este impuesto proviene principalmente del IVA cobrado, aunque sabemos que los recargos en Hacienda son bajos, no debemos olvidar las actualizaciones y en caso de que nos llegue requerimiento las

multas correspondientes y agravantes por corresponder a impuesto retenido, se sugiere: hacer un calendario de obligaciones fiscales que la empresa revise y consulte mensualmente y forme parte del programa de trabajo de contabilidad, planear operaciones de fin de año, de manera de deducir partidas para fines de impuestos en la declaración del propio ejercicio, pagar con la mayor brevedad los impuestos sobre todo lo referente a retenciones.

Como complemento al análisis de estados financieros se llevó a cabo un diagnóstico para conocer los procedimientos de trabajo que sigue la compañía a lo que se hacen las siguientes observaciones:

- La empresa se preocupa por su personal constantemente reciben cursos de capacitación, esto es algo muy favorable en virtud de que los empleados representan el cerebro creador y mano ejecutora de la empresa.

- Se tiene contemplado la creación de un Comité de Mejora Continua, es conveniente que este Consejo esté formado por los representantes de cada una de las áreas de la empresa, dado que en esta forma se facilitará el conocer y evaluar los problemas existentes en la organización, así como intercambiar puntos de vista, sobre las soluciones más adecuadas para los mismos, entre las actividades que llevará a cabo este Consejo se encuentran las siguientes:

- a) Medir en cada área de trabajo, el estado en que se encuentra la calidad de la empresa.

- b) Establecer la metodología para mejorar la calidad y productividad.

c) Implantación de esa metodología en cada área de trabajo, divulgando ante el personal los objetivos y alcance de la misma.

d) Introducir al personal sobre la naturaleza de la calidad y productividad, así como los beneficios que puede generar su mejoramiento.

e) Estimular la observación y creatividad del personal, para detectar los errores existentes, corregirlos e implantar medidas para evitar su repetición.

f) Fomentar las recomendaciones del personal, para mejorar los procedimientos establecidos, lo cual puede efectuarse a través de la estructuración de círculos de calidad.

g) Evaluar las recomendaciones propuestas a la aprobación de la Dirección General, las que se consideren como más viables de implantar.

- Uno de los objetivos de Mejora Continua , es dar a conocer al personal los manuales, que estos estén actualizados sobre las actividades que se llevan a cabo.

Otra de las recomendaciones que estoy haciendo a los directivos de la empresa CERCOSA, es que una vez implantado el proceso de mejora continua, propongo que lleven a cabo un convenio que tenga como objetivo coordinar todas las áreas de la empresa., el implementar un modelo de organización en que se clarifiquen las interacciones entre empresa y proveedoras internas, esto quiere decir que todas las áreas son clientes de las demás, por lo tanto todas y cada una de las áreas provee de información a las demás.

Este convenio deberá entrar en vigor a partir de la fecha en que se decidan a firmarlo, o sea a partir de cuando las diferentes áreas estén convencidas de la

importancia de trabajar en equipo, y se pueden ir actualizando en base a las necesidades que vaya teniendo cada una de las áreas, a continuación muestro el modelo.

## **10.2 MODELO DE CONVENIO CLIENTE – PROVEEDOR (INTERNO)**

### Contenido

- I. Objetivo, alcance y vigencia al convenio
- II. Papel de cada área involucrada
- III. Estrategias Conjuntas.
- IV Mecanismo de Control y Seguimiento
- V Firmas

#### **I.- Objetivo, alcance y vigencia al convenio.**

El presente convenio tiene como objetivo implementar el modelo de organización, al clarificar las interacciones entre áreas internas.

Las metas que se establezcan en los convenios, deberán orientarse a clarificar la relación en primera instancia para a partir de ahí iniciar el proceso de mejora.

El presente convenio entrará en vigor a partir de Diciembre del 2001, pudiéndose actualizar según acuerden ambas áreas durante el proceso de seguimiento.

#### **II. Papel de cada área involucrada.**

## Gerencia de Ventas.

Da a conocer a finanzas las operaciones realizadas al contado, así como los créditos concedidos.

Proporcionará copia de las notas de crédito debidamente foliadas por concepto de devoluciones, rebajas o descuentos sobre ventas.

Cumplimiento de cierre para entrega oportuna de reportes.

## Gerencia de Tesorería.

Aplica a la factura correspondiente una correcta cobranza y lo informa a finanzas.

Asegurar que mediante el oportuno conocimiento de la existencia de cheques devueltos se lleven a cabo las siguientes actividades:

- Recibir de los bancos los documentos físicos con oportunidad y controlar los pendientes de reversión.
- Informar oportunamente a Finanzas de tal situación.
- Reportar oportunamente el otorgamiento de créditos y documentos por cobrar.
- Con base en la información de adeudos de clientes , detener autorizaciones a los clientes que excedan su capacidad crediticia por existencia de otros

adeudos y participar en la cobranza y recuperación de adeudos vigentes y vencidos.

#### Gerencia de Relaciones Industriales.

Informar oportunamente a Finanzas sobre:

Altas de trabajadores.

Ausencias y Retardos.

Bajas.

Pago de salarios.

Prestaciones solicitadas por trabajadores en referencia a prestamos a corto plazo, uniformes, comedor y la posibilidad de contar con instalaciones deportivas.

#### Gerencia de Compras.

Proporcionar con tiempo copia de la autorización de compra, cotización de compra, orden de compra y recepción de materiales, ajustes a compras por concepto de devoluciones, rebajas o descuentos.



## Gerencia de Finanzas.

Es la única área facultada por CERCSA, para negociar y contratar asuntos relacionados con bancos y con arrendadores de espacios inmobiliarios; así como con remodelaciones y adaptaciones de éstos últimos. Para la definición de espacios y remodelaciones inmobiliarias, invariablemente deberá contar con el Visto Bueno de Tesorería y de la Dirección General.

Tiene como responsabilidad definir y establecer sistemas que permitan el flujo de recursos financieros entre las diferentes áreas de la empresa y otras instituciones o personas; en un marco de eficiencia y de cumplimiento de la normatividad establecida por la organización. Esto lo llevará a cabo mediante:

La negociación, definición e implementación con los bancos e instituciones bancarias de mecanismos (herramientas) para lograr la obtención de información, documentación, aclaración de cheques devueltos y de movimientos de cobros y pagos.

También es responsable de:

a) Proporcionar la normatividad en materia de flujos de los recursos financieros, en apego a las políticas de CERCSA.

b) Proporcionar instalaciones inmobiliarias adecuadas a las necesidades de la Dirección General, en cumplimiento a estándares conjuntamente negociados de espacio, costo, imagen y funcionalidad; y en apego a los presupuestos autorizados.

c) Es responsable de proveer de la normatividad en materia contable, financiera, fiscal y de control interno que permita el control de las operaciones, procesos y procedimientos realizados, en un marco de eficiencia; así como de proveer información de carácter presupuestal, contable, financiera, para la toma de decisiones.

Por ello Finanzas definirá y establecerá sistemas que permitan el control y registro de las operaciones y métodos de diagnóstico de procesos y procedimientos.

### III.- Estrategias Conjuntas.

Las Gerencias Operativas y Contraloría, acuerdan desarrollar en forma conjunta una estrategia que permita definir la estructura de Control en Operaciones.

Los análisis que apoyen esta estrategia, deberán resolver los siguientes puntos:

1.- Necesidad de tener un puesto con enfoque de Control Interno, que sirva de contacto con la Contraloría Corporativa, definiendo para ello: sus funciones, facultades, nivel de supervisión, dependencia.

2.- Revisión de las estructuras de Control de las oficinas (matriz y sucursal), papel del actual Gerente Contralor (funciones, facultades, nivel de supervisión, dependencia).

3.- Revisión de los indicadores de gestión, para en su caso incluir indicadores de control.

4.- Definición del mecanismo que propicie una mejora continua de los procesos clave de operaciones desde el punto de vista Control Interno: estructura, facultades y dependencia

5.-Definición de los puestos clave, que vigilen el cumplimiento del presente convenio, para que a partir de ello se establezcan programas enfocados a la rotación del personal, capacitación y actualización, así como que se identifiquen puntos de control crítico en los sistemas de operación.

#### *IV.- Mecanismo de Control y Seguimiento.*

Las Direcciones de Operaciones y Finanzas, acuerdan que le darán seguimiento a este convenio posibilitando la retroalimentación mutua y la definición de ajustes para el logro de las metas establecidas, a través de una reunión mensual con la presencia de los Gerente General y de cada una de las áreas.

Firmas

Gerente General.

Gerente de Ventas

Gerente de Finanzas

Gerente de Compras

Gerente de Relaciones Industriales.

Contralor

Tesorería

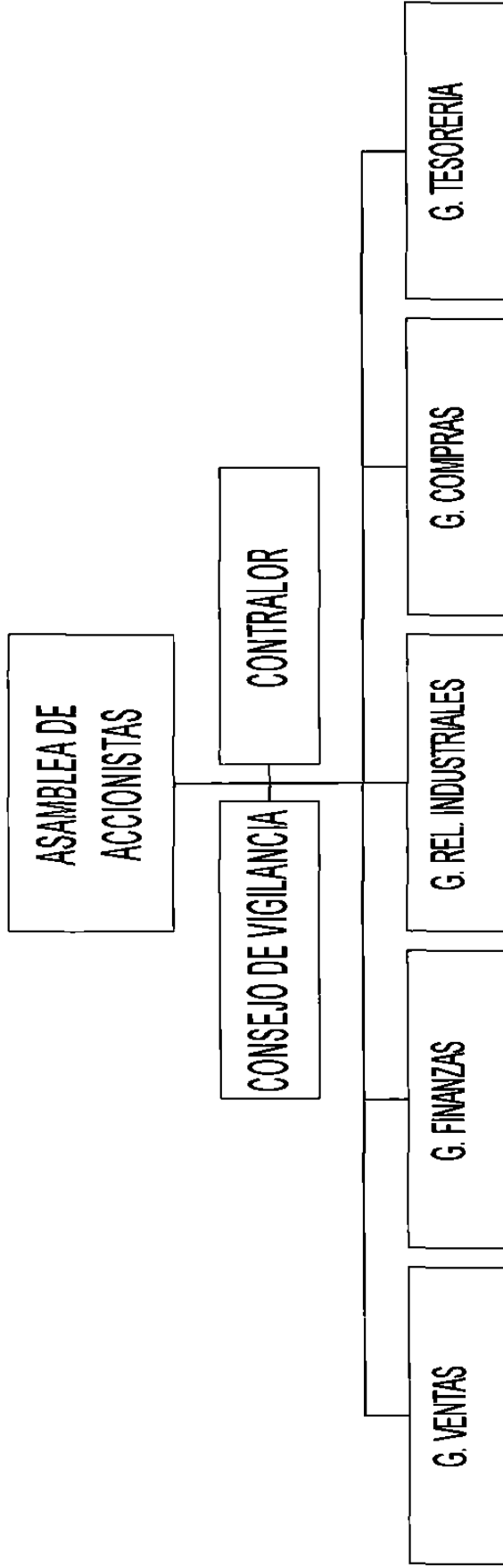
El presente convenio se firma por los responsables del cumplimiento de los compromisos aquí fijados, en la ciudad de Monterrey, N. L. \_\_\_\_\_ Diciembre de 2001.

Para finalizar quiero hacer hincapié en que es necesario para llevar a cabo la estructura de la empresa que las personas involucradas conozcan lo que sé esta tratando de adoptar, comprendan, se convenzan de la necesidad del cambio y se comprometan.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Bernstein Leopold A. Fundamentos de Análisis Financieros. Ed. Mc Graw Hill, 1997.
- 2.- Calva Mercado Alberto. Lo que Todo Ejecutivo Debe Saber Sobre Finanzas. Ed, Grijalbo, 1996.
- 3.- Ochoa Setzer Guadalupe A. *Administración Financiera I* Ed. Addison Welsley Longman, 1998.
- 4.- Macías Roberto y Santillana Juan. Análisis de los Estados Financieros. ECAFSA, 1994.
- 5.- Paz Guillermo S. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Ed. Patria, 1970.
- 6.- Perdomo Moreno Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. ECAFSA, 1989
- 7.- Salas Oriol. Análisis Económico-Financiero. Gestión 2000, 2000

**APENDICE A**  
**ORGANIGRAMA**  
**CENTRO REGIONAL DE CLIMAS SA DE CV**  
**CERCSA**



**APÉNDICE B**  
**CATALOGO DE CUENTAS**  
**CERCSA**

1.- Activo

11. Activo Circulante

111. Efectivo e Inversiones a Corto Plazo.

112. Cuentas por cobrar a clientes.

113. Inventarios.

114. Funcionarios y Empleados.

12. Activo Fijo

121. Equipo de Transporte

121.1 Depreciación Acumulada

122. Mobiliario

122.1 Depreciación Acumulada

123. Equipo de Computo

123.1 Depreciación de Equipo de Computo

13. Activo Diferido.

131. Primas de Seguro Pagadas Anticipadamente.

132. Cuentas pagadas anticipadamente.

2. Pasivo

21. Pasivo Corto Plazo.

211. Proveedores.

212. Acreedores Extranjeros.

213. Impuestos por pagar.

3. Capital Contable

31. Capital Social

32 Utilidades de Ejercicios Anteriores.

33 Perdidas Ejercicios Anteriores.

34 Resultado del Ejercicio

4. Cuentas de Resultados.

41. Ventas.

41.1 Devoluciones sobre ventas

41.2 Rebajas sobre ventas.

42. Costo de Ventas

42.1 Compras

42.1.1 Gastos sobre compra

42.1.2 Devoluciones sobre compras

42.1.3 Rebajas sobre compras

43. Utilidad Bruta

44. Gastos de Venta

45 Gastos de Administración

46.- Gastos Financieros.

46 Gastos Financieros

47. Productos Financieros.



48.-Otros Gastos

49 Otros Productos

50. Utilidad Neta Antes de Impuesto

## APÉNDICE C

### APORTACIÓN DE SOCIOS.

APORTACION DE SOCIOS AL INICIAR EL EJERCICIO EL 1o. ENE. 1998		
Efectivo	\$ 2 871,820.00	
Equipo de Transporte	5 886 940.00	
Mobiliario	65 200.00	
Equipo de Cómputo	1 175 040.00	
Capital		\$ 10 000 000.00

## APÉNDICE D

### ESTADO DE RESULTADOS EJERCICIO 1998

Ventas Netas	8,300,000.00
Costo de Ventas	6,145,200.00
Utilidad Bruta	2,154,800.00
Gastos de Operación	2,126,619.00
Utilidad Neta Antes de Impuesto	28,181.00
I.S.R.	9,863.00
PTU	2,818.00
UNDI	15,500.00

**ESTADO DE SITUACIÓN  
FINANCIERA 1998**

CENTRO REGIONAL DE CLIMAS  
SA DE CV

Activo				
Circulante				
	Efectivo e Inversiones C.P.		4,889,620.0	4,889
Activo Fijo				
	Equipo de Transporte	5,886,940.00		
	Dep. acum.. De Eq. De Trans.	1,471,735.00	4,415,205.0	
	Mobiliario	66,200.00		
	Dep. acum.. De Mobiliario	6,620.00	59,580.0	
	Equipo de Computo	1,175,040.00		
	Dep. Ac. de Eq. de Computo	411,264.00	763,776.0	5,238
TOTAL				
ACTIVO				10,128
Pasivo a				
Corto Plazo				
	Proveedores			100
TOTAL				
PASIVO				100
Capital				
Contable				
	Capital Social			10,000
	Resultado del ejercicio			28
	Total Capital Contable			10,028

**ESTADO DE RESULTADOS EJERCICIO 1999**

CERCSA

Ventas Netas	11,450,400.00
Costo de Ventas	8,481,650.00
Utilidad Bruta	2,968,750.00
Gastos de Operación	2,173,082.00
Costo Integral de Financiamiento	47,600.00
Utilidad Neta Antes de Impuesto	843,268.00
I.S.R.	295,144.00
PTU	84,327.00
UNDI	463,797.00

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 1999**  
**CERCSA**

Activo Circulante					
	Efectivo e Inversiones C.P.		6,012,307.00		
	Cuentas por cobrar clientes		2,427,600.00		
	Inventarios		282,600.00	8,722,507.00	
Activo Fijo					
	Equipo de Transporte	5,886,940.00			
	Dep. Acum. de Eq. De Trans.	2,943,470.00	2,943,470.00		
	Mobiliario	66,200.00			
	Dep. Acum. de Mobiliario	13,240.00	52,960.00		
	Equipo de Computo	1,175,040.00			
	Dep. Ac. de Eq. de Computo	822,528.00	352,512.00	3,348,942.00	
	Total Activo				12,071,449.00
Pasivo a Corto Plazo					
	Proveedores		1,200,000.00	1,200,000.00	
	Total Pasivo				1,200,000.00
Capital Contable					
	Capital Social			10,000,000.00	
	Utilidades de Ejercicios Anteriores			28,181.00	
	Resultado del ejercicio			843,268.00	
	Total Capital Contable				10,871,449.00

**ESTADO DE RESULTADOS 2000**  
CERCSA

Ventas Netas	15,867,600.00
Costo de Ventas	11,702,108.00
Utilidad Bruta	4,165,492.00
Gastos de Operación	3,273,653.00
Costo Integral de Financiamiento	52,000.00
Utilidad Neta Antes de Impuesto	943,839.00
I.S.R.	330,344.00
PTU	94,384.00
UNDI	519,111.00

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2000

CERCSA				
31 de Diciembre del 2000				
<b>Activo</b>				
<b>Circulante</b>				
	Efectivo e Inversiones C.P.	9,391,771.00		55%
	Cuentas por cobrar clientes	3,966,900.00		23%
	Inventarios	674,082.00		4%
	Funcionarios y Empleados	100,000.00	14,132,753.00	1%
<b>Activo Fijo</b>				
	Equipo de Transporte	5,886,940.00		
	Dep. Acum. de Eq. De Trans.	4,415,205.00	1,471,735.00	8%
	Mobiliario	66,200.00		
	Dep. Acum. de Mobiliario	19,860.00	46,340.00	1%
	Equipo de Computo	1,175,040.00		0%
	Dep. Ac. de Eq. de Computo	1,175,040.00	1.00	1,518,076.00
<b>Activo Diferidos</b>				
	Primas de Seguro Pag.Ant.	300,000.00		2%
	Cuentas Pagadas por Anticip.	1,000,000.00	1,300,000.00	6%
	<b>Total Activo</b>		<b>16,950,829.00</b>	
<b>Pasivo a Corto Plazo</b>				
	Proveedores	3,055,400.00		0.18
	Acreedores Extranjeros	700,000.00		0.04
	Impuestos por pagar	1,380,140.00	5,135,540.00	0.08
	<b>Total Pasivo</b>		<b>5,135,540.00</b>	
<b>Capital Contable</b>				
	Capital Social		10,000,000.00	0.59
	Utilidades de Ejercicios Anteriores		871,449.00	0.05
	Resultado del ejercicio		943,839.00	0.06
	<b>Total Capital Contable</b>		<b>11,815,289.00</b>	



