

872708



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C. 6

INCORPORACION No. 8727-08 A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

26)

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Y CONTADURIA

REESTRUCTURACION CORPORATIVA  
DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE  
FORANEO DE PASAJEROS

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

ROBERTO MARTINEZ GONZALEZ

ASESOR: L. C. ISMAEL GUADALUPE ATILANO DIAZ



UNIVERSIDAD  
DON VASCO A.C.

URUAPAN,

MICHOACAN

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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.

## INDICE

	PAG
INTRODUCCION .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SECTOR</b>	
1.1. HISTORIA DEL AUTOTRANSPORTE FORÁNEO Y DE PASAJE Y TURISMO .....	3
1.2. PERSPECTIVAS DEL SECTOR DESPUÉS DE LA FIRMA DEL T.L.C. ....	8
1.3. ESTADÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES PLANTAS PRODUCTORAS DE AUTOBUSES EN MÉXICO .....	9
1.4. PERSPECTIVAS DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS EN E.U.A. ....	11
<b>CAPITULO II</b>	
<b>GENERALIDADES</b>	
2.1. CONCEPTO DE EMPRESA .....	14
2.2. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS .....	16
2.3. COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA .....	20
2.4. FINES Y VALORES DE LAS EMPRESAS .....	21
2.5. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN E IMPORTANCIA.....	22
2.6. FINES DE LA ORGANIZACIÓN .....	23

2.7 CONSIDERACIONES AL ORGANIZAR .....	24
2.8 FORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN MÉXICO .....	25
2.9 CONCEPTO DE QUIEBRA DE COMPAÑÍAS .....	32
2.10 TRAYECTORIA DE LOS ORGANISMOS QUE QUIEBRAN .....	34

### **CAPITULO III REESTRUCTURACIÓN CORPORATIVA**

3.1. REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA .....	36
3.1.1. Finalidades de la reestructuración financiera .....	36
a) Peligro de Quiebra .....	38
b) Emergencia financiera .....	43
c) Estabilización del Medio Ambiente .....	45
3.1.2. Escala o etapas de reestructuración financiera .....	39
3.2. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA .....	48
3.2.1. Decisión de reestructurar .....	48
3.2.2. Errores de organización que propicia una reestructuración .....	52
3.2.3. Secuencia de la reestructuración administrativa .....	55
3.2.4. Efectos que produce en el personal una reestructuración .....	63
3.2.5. Limitaciones existentes en la reestructuración administrativa .....	64
3.3. REESTRUCTURACIÓN LEGAL .....	65
3.3.1. Cambios de la forma de constitución legal .....	66
3.3.2. Fusión de sociedades .....	67
3.3.3. Disolución y liquidación de sociedades .....	69
3.3.4. Escisión de sociedades .....	71

3.3.5. Declaratoria de suspensión de pagos .....	75
3.3.6. Emisión y cancelación de acciones .....	76

**CAPITULO IV  
 APLICACIÓN PRACTICA**

<b>4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE AUTOTRANSPORTES    GALEANA, S.A. DE C.V. ....</b>	<b>81</b>
4.1.1. Estados Financieros de la Empresa .....	87
4.1.2. Resumen del equipo de transporte existente en A.T.G. S.A. de C.V. ....	97
4.1.3. Datos estadísticos de la empresa .....	100
<b>4.2. PROCESO Y OPERACIÓN ESENCIAL DE A.T.G. ....</b>	<b>100</b>
<b>4.3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>104</b>
4.3.1. Cuestionario para determinar la situación legal de A.T.G. ....	104
4.3.2. Cuestionario para determinar la situación financiera de A.T.G. ....	106
4.3.3. Cuestionario para determinar la situación organizacional de A.T.G. ....	108
<b>4.4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>109</b>
4.4.1. Situacion Financiera .....	110
4.4.2. Situacion Contable .....	114
4.4.3. Situacion Organizacional .....	117
4.4.4. Situacion Legal y Fiscal .....	119
<b>4.5. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN .....</b>	<b>123</b>
4.5.1. Propuesta de Reestructuración Legal .....	124
4.5.2. Balance General despues de la reestructura legal .....	131
4.5.3. Propuesta de Reestructuración Administrativa .....	137
4.5.4. Organigrama Propuesto .....	139
4.5.5. Propuesta de Reestructuración Financiera .....	145
4.5.6. Estados Financieros Proforma despues de la Reestructura Financiera .....	153
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>155</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>157</b>

## INTRODUCCION

En este trabajo se trata de realizar un analisis cuidadoso de la situación economica, administrativa, financiera y legal, de una empresa uruapense que ofrece el servicio de transporte foráneo de pasaje y turismo en el estado de Michoacán y Colima, esta empresa se denomina Autotransportes Galeana, S.A. de C.V.

Dicha investigación tiene como objetivo el proponer una base teórica que sirva como marco para diseñar un plan de reestructuración corporativa a mediano plazo de utilidad para esta empresa; que le permita superar el rezago y estancamiento financiero, administrativo y operacional que actualmente presenta.

Pretendiendo con ello, el lograr los cambios, modificaciones, e innovaciones que a nivel corporativo necesita la empresa; contribuyendo con ello primero a lograr la supervivencia en el mercado y posteriormente comprobar los beneficios financieros, administrativos, fiscales y legales que fomenten un crecimiento y desarrollo productivo-económico por medio de la calidad y productividad de todos los elementos que componen a la empresa.

En este trabajo conjugo todos los conocimientos científicos adquiridos a lo largo de mi preparación académica, además de la experiencia y aprendizaje obtenido como profesionista laborando varios años en diferentes empresas de este sector, incluyendo la empresa objeto de esta investigación.

La investigación realizada se compone de cuatro capítulos y al final se plasman las conclusiones personales acerca del mismo.

El primer capítulo habla de la historia y datos preliminares relevantes sobre el Sector Económico al que pertenece la empresa investigada lo cual nos permitirá tener una visión más amplia de la misma.

El segundo capítulo es una parte teórica de la investigación, en el cual se mencionan y explican algunos conceptos generales que serán utilizados en los siguientes capítulos.

El tercer capítulo todavía investigación bibliográfica del trabajo, en el se explican los diferentes tipos de reestructuración corporativa

En el cuarto y último capítulo se trata de aplicar toda la investigación bibliográfica comentada en capítulos anteriores, en una entidad real ubicada dentro del ramo de autotransporte de pasajeros. En este se hace mención de antecedentes generales e historia de la misma empresa, ilustrando y comentando posteriormente los estados financieros y datos estadísticos de la misma, para poder emitir un diagnóstico general de su situación actual y por último terminar con la propuesta de reestructuración.

En lo sucesivo y para mayor facilidad en la lectura de este trabajo, utilizo algunos términos y abreviaturas de los cuales describo y hago mención a continuación:

**A.T.G. :** Autotransportes Galcana S.A. de C.V.

**CANAPAT:** Cámara Nacional de Autotransporte Pasaje y Turismo

**C.N.V. :** Comisión Nacional de Valores

**S.R.E.:** Secretaría de Relaciones Exteriores

**LISR:** Ley del Impuesto Sobre la Renta

**LIVA:** Ley de Impuesto al Valor Agregado

**LSS:** Ley del Seguro Social

**LGSM:** Ley General de Sociedades Mercantiles

**LQSP:** Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos 1995 - 1996

**GASTOS CIEGOS:** Término utilizado en resolución miscelánea 1995 - 1996

**GASTOS TUERTOS:** Término utilizado en resolución miscelánea 1995 - 1996

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SECTOR

#### I.1. HISTORIA DEL AUTOTRANSPORTE FORÁNEO DE PASAJE Y TURISMO

Todo parece indicar que fue en la década de 1920 a 1930 cuando hicieron su aparición en nuestro país los primeros vehículos rudimentarios adaptados para brindar el servicio de transporte de pasajeros, esto ocurrió en el estado de Guanajuato y fueron los inicios de lo que actualmente es la empresa denominada AUTOTRANSPORTES FLECHA AMARILLA, S.A. DE C.V.

En aquel entonces ni existía regulación alguna sobre las tarifas aplicadas, los propietarios de los camiones que en su mayoría también actuaban como conductores de los mismos, fijaban el cobro que consideraban adecuado, lo que originaba fuertes competencias cuando un camión incursionaba en la misma ruta y horario de otro.

Por esas fechas el autotransporte se utilizaba por igual para viajar y comerciar, las terminales contaban con muy pocos recursos y comodidades, las cuales se convertían en centros de abasto, puntos de reunión entre proveedores, vendedores y hasta compradores finales.

Los primeros automotores eran camiones importados de medio uso, marca "BECK" con motor a gasolina que alcanzaban velocidades de hasta 70 km/hra., y con una capacidad

para transportar solo 16 pasajeros. También había camiones marca "FORD" y "CHEVROLET" con carrocería de madera y asientos fijos

Los camiones o carreteras eran pocas, malas y llenas de peligros. Cuando llovía era casi un hecho que los autobuses se atascaran y que esperaran horas hasta que la brigada de rescate les auxiliara, pero si en la ruta llegaban a sufrir una descompostura mayor, debían repararlo allí mismo con la ayuda incluso del pasaje, que era el principal interesado en llegar a su destino, y de habitantes de pueblos cercanos que se sentían halagados de que incursionara en su región el autotrasporte que ellos tanto necesitaban.

En la década de 1930 a 1940 a los inversionistas les era muy difícil obtener una concesión, y cuando la conseguían lo consideraban como su principal patrimonio. Los permisos abarcaban determinados tramos de ruta específica, por lo cual los dueños de estos empezaron a observar y analizar la necesidad de agruparse y coordinarse para beneficio de todos y cada uno de ellos.

Por ese tiempo se formaron los primeros grupos o alianzas de camioneros, con el fin de coordinar horarios, rutas y tarifas, y que para distinguirse entre ellas empezaron a utilizar diversos símbolos, pinturas, logotipos o identificaciones. Se tiene conocimiento que la primera unión de transportistas que existió en el país fue la ALIANZA GUANAJUATENSE DE CAMIONEROS.

En la década de 1940 a 1950, siguieron surgiendo nuevas alianzas en toda la nación y la mayoría de ellas decidieron constituirse finalmente como Sociedades Anónimas. Una vez organizadas de esta manera se empezaron a tomar acuerdos importantes entre los cuales sobresalían la forma de enrolamiento de los carros, el uso de determinados logotipos, y la operación bajo un número económico específico en cada camión.

En la década de 1950 a 1960, dentro del periodo de mandato del presidente Miguel Alemán V., el gobierno inicia el programa de construcción, operación y explotación de caminos y puentes, favoreciendo con ello a la mayoría de las empresas transportistas

Son importados los primeros autobuses integrales, pero estos siguen siendo de medio uso.

Crece aceleradamente el servicio a nuevos mercados, conectando poblaciones lejanas con el Distrito Federal, evitando el transbordo de pasajeros. Se empiezan a integrar, unir y fusionar diferentes sociedades transportista

En la década de 1960 a 1970, se prohíbe la importación de autobuses de fabricación extranjera, y es entonces cuando aparecen en el mercado autobuses integrales de fabricación nacional de las marcas "SULTANA" y "MASA".

Se consolidó el cambio en las relaciones laborales de las empresas, reduciéndose las presiones y distanciamientos entre socios y trabajadores del volante, para lo cual se firmaron en su momento diferentes contratos colectivos de trabajo en todos y cada uno de los sindicatos formados en las empresas de Autotransportes Foráneo de Pasaje.

Todavía en esa época era muy difícil encontrar un taller mecánico para autobuses, sobre todo en lo relativo a carrocerías. Esto provocó que a finales de esta década y principios de la siguiente, se asociaran entre los mismos permisionarios de las diferentes empresas para formar los primeros talleres de mantenimiento a autobuses.

En la década de 1970 a 1980, varias empresas transportistas constituyeron Sociedades Inmobiliarias que se dedicaron a la construcción y control de CENTRALES CAMIONERAS y demás bienes raíces de dichas empresas.

Se introdujo equipo nacional nuevo para que proporcionara el servicio de primera y segunda clase mejorado, a diferencia de los autobuses que se utilizaban en ese entonces

Aparecen en el mercado los autobuses nacionales marca "DINA" equipados con W.C. y aire acondicionado

En la década de 1980 a 1990, y principalmente a finales de esta se introducen innovaciones a nivel general presentándose en un mayor grado en las empresas de transportistas más grandes y antiguas, innovaciones en el servicio prestado, administración general, ingeniería mecánica y capacitación a trabajadores, además del fortalecimiento de los programas de fondos para renovación de equipo

En el año de 1987 finalmente se constituye la Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo "CANAPAT" la cual venía funcionando anteriormente como Liga Nacional de Transporte y que actualmente agrupa a la mayoría de las empresas dedicadas a esta actividad en México

El período comprendido de 1990 a la fecha, es en el que se revoluciona completamente la actividad del autotransporte en territorio nacional.

En el año de 1990, el presidente de la República en este entonces, el señor Lic. Carlos Salinas de Gortari se reúne en el salón de los pinos con la mayoría de los socios que conforman la CANAPAT y lanza una invitación a la modernización del sistema nacional en el ramo, haciendo el señalamiento de la necesidad del cambio basado en la inminente firma del TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN AMÉRICA DEL NORTE.

En ese mismo año, mediante decreto presidencial, desaparecen las bases especiales de tributación bajo las cuales contribuían los transportistas al sostenimiento del gasto público del gobierno federal, obligados ahora a pagar sus impuestos bajo el Régimen Simplificado de Personas Físicas o Personas Morales.

En 1991, el Ejecutivo Federal anuncia la plena liberación de rutas, lo cual trae como consecuencia una mayor y aguerrida competencia entre dichas empresas de toda la República

Mexicana, ocasionando en 1992 la quiebra inmediata de pequeñas empresas transportistas y la coalición y fusión de otras.

Actualmente en México, se cuenta con un parque vehicular de aproximadamente 35,000 autobuses que brindan servicio a más del 90% de la población total del país. La mayoría de las empresas aun sobrevivientes han renovado en más de un 50% su equipo de transporte, proporcionando un moderno servicio y buscando aplicar modernos conceptos de calidad, contratando recursos humanos con una amplia preparación académica y formación humana que les permita reformar los procesos organizacionales antiguos con que funcionan estas empresas. Se utilizan modernas técnicas de ingeniería mecánica que permiten el ahorro de energía y maximizar la vida útil de refacciones y demás accesorios de autobús.

Todo lo anterior ha provocado que empiece a desaparecer la antigua forma de administración de estas empresas, semejante al manejo de una cooperativa y a la cual se le conoce como "HOMBRE-CAMION".

## 1.2. PERSPECTIVAS DEL SECTOR DESPUÉS DE LA FIRMA DEL T.L.C.

El 15 de Enero de 1994, se reunieron por primera vez en la historia de México y E.U.A., los consejos directivos de la Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT) y la Unión de Propietarios de Autobuses de América (UBOA). En esta sesión se firmó un histórico acuerdo o "Memorándum de Cooperación" para regular la relación bilateral de la industria transportista en ambas naciones los próximos años.

Bajo la nueva política establecida en el T.L.C., estas empresas tanto de México como de E.U.A. pueden cruzar la frontera sin pasajeros para levantar grupos de viajeros. La concesión de cruzar la frontera para prestar el servicio con una nueva ruta regular, "Punto a Punto", será autorizada a las empresas mexicanas el primero de enero de 1997, seguida por un ilimitado derecho de operación de las empresas estadounidenses a partir del año 2000.

También en reunión celebrada a principios de 1994 en el salón Adolfo López Mateos de la residencia oficial de los pinos, entre el presidente de la República Lic. Carlos Salinas de Gortari y socios integrantes de la CANAPAT, se reafirmó que fue el diálogo y la comunicación entre representantes de ambas partes lo que ha permitido el avance en la modernización de esta importante industria.

Se precisó que en menos de dos años se han impulsado en forma concreta importantes transformaciones como: la desregulación y liberación de tarifas, mayores facilidades para la importación de equipo, modificación y facilidades al régimen fiscal y la negociación a favor del sector en el marco del T.L.C. todas las cuales han cambiado la fisonomía y operación de la industria en general.

Se reconoció que la calidad del servicio se elevó y que además se amplió la cobertura de rutas incorporando con ello a las comunidades más distantes en la geografía del país, brindando opciones a distintos segmentos de usuario, introduciendo nuevos servicios.

### 1.3. ESTADÍSTICAS DE LAS PRINCIPALES PLANTAS PRODUCTORAS DE AUTOBUSES EN MÉXICO.

#### MERCEDES BENZ:

Esta empresa inició actividades en nuestro país desde el año de 1986. Cuenta con una planta productora ubicada en el municipio de Santiago Tianguistenco Edo de México, y que actualmente tiene una producción anual de 1000 autobuses.

En el mes de Enero de 1994 los directivos de esta empresa inauguraron su segunda planta ensambladora en el país; la cual tiene una producción estimada de 1200 autobuses para el primer año. Dicha planta se instaló estratégicamente en el municipio de García en el estado de Nuevo León.

#### DINA:

En la actualidad la planta de esta empresa tiene una capacidad de producción de 3,500 autobuses anuales.

Dicha empresa tuvo una evolución radical desde que fue vendida por el gobierno federal y pasó a manos de la INICIATIVA privada. A partir de ese momento se hicieron las planeaciones que se requerían para la fabricación de un producto con tecnología de punta que pudiera competir con éxito en el mercado.

Debido a la liberación de rutas hecha por el gobierno federal en 1991 y a las grandes facilidades que se les concedieron al sector de autotransporte para importar equipo, se inició en México la necesidad de utilizar el servicio "Tipo Ejecutivo" por parte de los viajeros. Es entonces cuando grupo DINA tuvo que realizar asociaciones tecnológicas con "Marcopolo de Brasil", que le permitieran sobrevivir en el mercado.

Es por lo anterior que en 1992 se lanza al mercado la nueva línea de autobuses "Dina-Marcopolo" con la carrocería más moderna y vanguardista del América Latina y adecuada a las necesidades topográficas del país.

#### MASA:

La planta de esta industria tiene una capacidad de producción actual de 1,500 autobuses anuales. Se encuentra ubicada en el municipio de Tutitlan Edo. de México.

Los directivos de esta empresa tienen planeado para el año de 1995 realizar una inversión de 24 millones de dólares para introducción de nueva maquinaria que sirva en el ensamble de nuevas líneas de autobuses.

#### BLUE BIRD

Esta compañía originaria de los Estados Unidos de Norteamérica inició en 1994 la construcción de su planta productora en México; para la cual realizó una inversión inicial de 10 millones de dólares con una producción planeada para el primer año de 2,000 autobuses.

#### OBNIBUS INTEGRALES:

La empresa funciona desde el año de 1991. Instalada en la ciudad de Aguascalientes, Ags., en la actualidad solo produce de 350 a 400 autobuses anuales, con los cuales abarca el mercado del servicio económico.

#### 1.4. PERSPECTIVAS DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS EN E.U.A.

De 1987 a 1993, ha sido una de las peores épocas en el autotransporte de pasajeros en Estados Unidos. Las ventas de autobuses y el número de usuarios fueron los más bajos en todos los tiempos, especialmente entre 1990 y 1993.

Además los efectos de la abrumadora competencia y un turismo tremendamente débil, impactaron dramáticamente el negocio del autotransporte. Ahora las cosas hacen mejor, no como la industria quisiera pero van mejorando.

De acuerdo a la información de ocupación e ingresos de la industria, compilada por la Comisión Interestatal de Comercio (ICC), los infortunios financieros de la industria del autotransporte, fueron en cierto modo abatidos a finales de 1993.

A través del análisis de las diez principales empresas de autotransporte en E.U.A. se encontró que en la mitad de 1993 obtuvieron una ganancia de operación de medio punto porcentual inferior al mismo período de 1992. El ingreso neto de estas mismas compañías, sin embargo, fue de cerca del doble que el mismo período de 1992, lo que da la apariencia de que las empresas se dirigen a la escasez y la alicción.

La empresa Greyhound Lines ha hecho grandes esfuerzos para mantener su solvencia financiera desde que emergió de la carpeta II de bancarrota en su caída de 1991.

La ICC mencionó que Greyhound logró una ganancia de 17 millones de dólares durante el primer semestre de 1993 que fue la primera vez que ellos obtuvieron una utilidad desde que fueron catalogados en "Carpeta II" en 1990.

A las calificadas como pequeñas empresas operadoras de autotransporte (aquellas con menos de cinco millones de dólares en ganancias anuales), no les fue tan bien.

Las utilidades netas de operación de las diez principales empresas de autotransporte, después de Greyhound fueron de 17 millones de dólares en la primera mitad de 1993,

menores a los 2.6 millones durante el mismo período en 1992. El nivel de operación de esas mismas empresas fueron empeorando en la primera mitad de 1993 en un 98% arriba del 96.8% durante el mismo período en 1992.

De acuerdo con las proyecciones compiladas por la oficina general de estadísticas, que es la parte auditora del Congreso de los E.U.A., solo 5,000 pueblos y ciudades en este país, tienen servicio de autotransporte en ruta interurbana regular. En 1972 antes de la desregulación, alrededor de 14,000 comunidades contaban con el servicio. De acuerdo a estimaciones oficiales de la industria, menos del 11% de la transportación de pasajeros por autobús se realiza en ruta regular interurbana.

Una mayoría de pasajeros en Estados Unidos, viajan en autobuses especiales de turismo (66.6%), o como parte de un paquete turístico. Un estudio reciente elaborado por la Asociación Americana de Autobuses (ABA) reveló que los nuevos usuarios de autobuses en los Estados Unidos tienden a elegir este medio de transporte más por preferencias personales que en función de su necesidad económica.

El promedio de ingresos nacionales por pasajero de autobús es de 41,000 de dólares anuales, lo cual presenta un drástico contraste con el estudio presentado por la oficina general de estadística que declara que el servicio de ruta regular es doblemente preferido por la gente de escasos recursos, que por promedio general de la población. Los pasajeros de autobuses se inclinan más a viajar por placer que por necesidad.

En 1994, debido a un ligero repunte en la economía y un desarrollo en la adquisición racional de productos por los consumidores incluyendo el turismo y los viajes, la industria norteamericana de autotransporte ha experimentado una modesta recuperación.

Las proyecciones de empresas productoras de autobuses son buenas y optimistas. Kassbohrer, Setra y Prevoot tienen convenios con MCI; Eagle y Van Hool están haciendo realidad los autobuses de 45 pies de largo por 102 pulgadas de ancho. Es importante

destacar que el 86% de los autobuses del mercado norteamericano son de producción doméstica, esto significa que son elaborados por MCI, Prevost, Eagle y Neoplan, el 13.4% restante son importados, predominantemente de Europa con empresas como Van Hool, Dassbohre, Setra y T.A.M.

En Mayo de 1994, el consorcio Grupo DINA de México consiguió fusionar a la Motor Coach Industries International (MCI), por medio de una operación superior a los 300 millones de dólares. DINA, es la mas grande productora de camiones y autobuses de México y MCI es la mayor productora de autobuses interurbanos en los Estados Unidos.

La tecnología en el sector de autobuses y servicio en E.U.A es mas baja en comparación con la existente actualmente en nuestro país. En México se tiene la posibilidad, experiencia y conocimiento necesarios tanto para producir autobuses con una tecnología superior, como para proporcionar un mejor y mas amplio servicio al mercado americano.

## CAPITULO II

### GENERALIDADES

#### 2.1. CONCEPTO DE EMPRESA:

Sabemos que un hombre no puede vivir completamente aislado, este tiene que relacionarse con su medio ambiente porque sus necesidades individuales las satisface con los bienes y servicios que le proporcionan los demás. Cuando dos o mas gentes unen sus esfuerzos y medios e intercambian bienes y servicios, empieza la verdadera actividad económica en la cual el principio de cooperación origina la "Empresa" de las cuales existen varias definiciones que a continuación se muestran:

1.- Antony Hay en su libro "Organización Administrativa" nos dice que: es una institución para el empleo eficaz de los recursos, mediante una junta directiva, para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas, proporcionando seguridad y prosperidad a los empleados.

2.- El Diccionario de la Real Academia la define como: la entidad integrada por capital y trabajo, dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

3.- El señor Isaac Guzman Valdivia en su libro titulado "La Sociología de las Empresas", la define como: la unión económica social en la que el capital de trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

4.- Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas" define a esta como: la entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio.

5.- El maestro José Antonio Fernández Arena en su obra titulada "El Proceso Administrativo" nos menciona que empresa es la unidad económica productiva o de servicio, que constituida según aspectos prácticos, o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Con todas las definiciones anteriores podemos hacer una conceptualización genérica de la empresa, entendiéndola como: la célula motor de la actividad económica de un país, que se allega de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para lograr una producción y prestación de bienes y servicios, con o sin fin de lucro, que responda a las necesidades de la sociedad.

## 2.2. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

De acuerdo al entorno económico de nuestro país las empresas se clasifican de diferentes formas dentro de grupos genéricos, con la finalidad de precisar en que estriban sus semejanzas y cuales son sus diferencias. Dichas clasificaciones son las siguientes:

### I.- Por su Actividad o Giro:

1.- INDUSTRIALES: Aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se subclasifican en:

- a) Extractivas: Que se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales.
- b) Manufactureras: Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación y obtener un producto con características naturales diferentes a las originales.
- c) Agropecuarias: Aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura.

2.- COMERCIALES: Empresas que se dedican a adquirir bienes y productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentándole al precio un razonable margen de utilidad. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y consumidor, y a su vez se subclasifican en:

- a) Mayoristas: Son las que realizan ventas a gran escala a otras empresas minoristas.
- b) Minoristas: Son las que distribuyen el producto al mercado final de consumo, vendiendo al menudeo o en pequeñas cantidades directamente al consumidor.

3 - DE SERVICIOS. Aquellas en las que con el esfuerzo del hombre brindan un servicio para la mayor parte de una colectividad en una región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea. Dichas empresas se pueden subclasificar en

a) Sin Concesión: Empresas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades, por ejemplo escuelas, universidades, hoteles, espectáculos, etc.

b) Concesionados por el Estado: Empresas cuya índole es de carácter financiero, como por ejemplo las compañías de seguros, afianzadoras, casa de bolsa, etc.

c) Concesionadas no Financieras: Son las autorizadas por el estado y cuyos servicios no son de carácter financiero, teniendo como ejemplo. las empresas de TRANSPORTE, empresas para el suministro de gas y gasolina, suministro de agua, etc.

## **II.- Por la Magnitud de la Empresa:**

Existen varios criterios, que dependen de la persona o institución que realice el estudio, para evaluar y clasificar a la empresa de acuerdo a su tamaño o magnitud; los mas usuales son:

- Por su Capital Invertido
- Por su Volumen de Ventas
- Por el Personal Empleado
- Por la Potencia o Capacidad Instalada.

En México SECOFI, a través de Nacional Financiera estratifica a las empresas en función de sus ventas y número de trabajadores y que para 1994 las clasificó de la siguiente forma:

T A M A Ñ O	NO DE TRABAJADORES	VENTAS ANUALES
Micro	De 1 a 15	Hasta N\$ 900,000.00
Pequeña	De 16 a 100	Hasta N\$ 9'000,000.00
Mediana	De 101 a 250	Hasta N\$20'000,000.00
Grande	De 250 en adelante	Hasta N\$20'000,000.00

### III.- Por su Constitución Patrimonial:

Esta va de acuerdo al origen de las aportaciones de capital y de quienes dirijan sus actividades. Estas se clasifican en:

1.- PUBLICAS: Son empresas que pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital público perteneciente a la nación; su organización, dirección y demás servicios, están a cargo de empleados públicos y se dividen en:

- a) Desconcentradas: Tienen limitadas facultades de decisión que manejan su autonomía y presupuesto. Ejemplo es la Comisión Nacional Bancaria, el Instituto Nacional de Bellas Artes.
- b) Descentralizadas: En ellas se desarrollan actividades que compiten al estado, de interés general pero dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, como ejemplo tenemos a la CONASUPO, IMCE, PEMEX, C.F.E.

c) Estatales: Pertenecen totalmente al estado mexicano, no adoptan una forma externa de sociedad privada y tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica como los F N M.

2.- MIXTAS O PARAESTATALES En ellas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios, algunos ejemplos son UNPASA, Aeros S.A., AGROQUIMEX S.A., etc

3.- PRIVADAS Aquellas constituidas por capital particular organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa mercantil y no lucrativas.

#### **IV.- Por su Función Económica:**

1.- PRIMARIAS: Aquellas que se dedican a actividades constructivas o extractivas, mineras, agropecuarias, etc.

2.- SECUNDARIAS: Son las que se dedican a la transformación de las materias primas.

3.- DE SERVICIOS: Empresas dedicadas a una actividad puramente de servicio, transportes, seguros, hoteles, agencias, etc

23

### 2.3. COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. A fin de hacer el mejor trabajo posible, en el menor tiempo con un mínimo de esfuerzo y el mas bajo costo posible, cada componente debe ser utilizado a su máxima capacidad. Es por esto que es esencial que se hagan estudios o revisiones periódicas para determinar si la actividad está funcionando de la manera que fue aprobada y si se pueden hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa son:

1.- **PERSONAL:** Son todos los recursos humanos que utilizan materiales, siguiendo procedimientos y operando el equipo. (Obreros, empleados, supervisores, ejecutivos, directivos).

2.- **MATERIALES:** Cosas que se procesan y combinan para producir el servicio o producto final. (Bienes materiales, materias primas, dinero).

3 - **SISTEMAS:** Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc.

4 - **EQUIPO:** Instrumentos o herramientas que complementan la acción de la maquinaria.

## 2.4. FINES Y VALORES DE LAS EMPRESAS

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales ya que el conseguirlos incide directamente en su existencia. Por lo tanto los valores institucionales de las empresas son:

### 1.- ECONÓMICOS: Aquellos que buscan lograr beneficios monetarios

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas, retribuyéndoles con dividendos justos a sus aportaciones
- b) Efectuar pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

### 2.- SOCIALES: Aquellos que contribuyen al bienestar social.

- a) Satisfacer necesidades de los consumidores con bienes y servicios en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al proporcionarle recursos materiales, servicios, y crear empleos.
- c) Pagar impuestos.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región.

### 3.- TÉCNICOS: Enfocados al aspecto tecnológico:

- a) Utilizar los conocimientos mas recientes y las aplicaciones tecnológicas mas modernas.
- b) Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

## 2.5. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN E IMPORTANCIA

Cuando los individuos o grupos tienen un completo orden en la forma de realizar sus funciones y labores, se dice que se encuentra eficazmente organizado, y es precisamente esta palabra la que tiene diferentes acepciones, tales como:

1.- G.R. TERRI en su libro "Principios de Administración" la conceptualiza como un arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

2.- I. GUZMAN VALDIVIA en su libro "La Ciencia de la Administración" la define como la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible en los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

3.- El maestro AGUSTÍN REYES PONCE en su libro "Administración de Empresas" la describe como la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles u actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Con base en las definiciones anteriores podemos concluir que organización es un "arreglo de funciones y actividades que se consideran necesarias para alcanzar el objetivo trazado, indicando claramente la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo dichas funciones".

La importancia de la organización crecerá con la magnitud de la empresa y será el medio para alcanzar una acción colectiva eficiente.

## 2.6. FINES DE LA ORGANIZACIÓN

Toda entidad tiene objetivos generales y particulares que perseguir que le permitan coseguir el fin para el cual fue creada, es por esto que algunos de estos fines pueden ser

A) Lograr dar un orden a los esfuerzos formulando la estructura adecuada y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos trazados

B) El cumplimiento de la "planeación" que responde a los objetivos parciales trazados, así como al acondicionamiento de las operaciones y su optimización y consecución del ritmo adecuado.

C) La creación de operaciones nuevas que sean útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras, su adaptación a los cambios y a los proyectos, la modificación de los equipos y grupos humanos para apoyar la consecución de lo planeado.

D) Proporcionar la mayor satisfacción posible al personal, conciliando los propósitos de cada uno, con los de la empresa hasta donde sea factible

E) Reducir los costos y optimizar la calidad para competir adecuadamente con las demás empresas y obtener un mercado firme y en constante ampliación.

## 2.7. CONSIDERACIONES AL ORGANIZAR

Al establecer un sistema de organización deberán observarse los siguientes aspectos.

- Tipo de Empresa
- Volumen de Operación
- Expansión e influencia territorial de sus actividades

Toda empresa se dedicará a crear o suministrar bienes y servicios (Producción), que deberán distribuirse o comercializarse (Ventas) y la realización de estas dos funciones requerirá de un capital suficiente (Finanzas). Por tal razón se establecen como funciones básicas de la estructura orgánica en una empresa, las siguientes:

- Producción
- Ventas
- Finanzas
- Personal

Estas unidades de trabajo junto con otras unidades orgánicas se pueden agrupar de acuerdo a su naturaleza en:

A) DIRECCIÓN: Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, Director General, Gerente General.

B) OPERACIÓN: Departamento de Producción, Departamento de Ventas, Departamento de Servicio.

C) INFORMACIÓN: Departamento de Contabilidad, Departamento de Estadística, Departamento de Sistemas.

D) APOYO: Departamento de Finanzas, Departamento de Recursos Humanos, Departamento Jurídico.

## 2.8. FORMAS BÁSICAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EN MÉXICO

En nuestro país existen dos formas fundamentales o más importantes de organización de empresas, las cuales son

### 1 - EMPRESAS UNIPERSONALES

Mejor conocidas como "Personas Físicas" es la forma de organización predominante en México en cuanto a su número, y a las personas que emplea, no así en cuanto a los ingresos que percibe o el capital que posee.

Es una organización que opera bajo una razón social y que pertenece a una sola persona, quien se encarga de administrarla para beneficio propio, con ayuda de algunos empleados, y es el dueño el responsable de todas las decisiones tomadas. En esencia es una organización pequeña, como puede ser una tienda de comestibles, un taller de reparación, una zapatería, etc.

#### **Ventajas:**

- Todas las utilidades son propiedad del dueño.
- Bajo costo de organización.
- Ahorro de Impuestos.

#### **Desventajas:**

- Responsabilidad ilimitada ante los acreedores.
- Limitaciones en tamaño para poder obtener créditos.
- Dificultades en la administración, resultantes de ser el propietario quien realiza la mayoría de las funciones.
- Falta de oportunidades para los empleados.
- Falta de continuidad a la muerte del propietario.

## 2 - EMPRESAS COLECTIVAS, SOCIEDADES O CORPORACIONES.

Suele ser la forma de organización mercantil predominante, en lo que se refiere a ingresos, utilidades netas y capacidad instalada y que se puede definir con el siguiente concepto:

"Unión de dos o más personas de acuerdo con la ley, mediante la cual aportan algo en común para un fin determinado obligándose mutuamente a darse cuenta de las operaciones que realice la misma dentro de un ejercicio social" (Sociedad Mercantil).

La mayor parte de estas sociedades se organizan o constituyen por medio de un documento suscrito entre los socios o accionistas, según sea el tipo de la sociedad, y que se conoce con el nombre de "escritura constitutiva" de la sociedad, en la cual se estipulan aspectos tales como:

- a) Forma de repartirse las utilidades o pérdidas.
- b) Procedimiento a seguir si un socio se retira o muere.
- c) Procedimiento a seguir si la empresa se disuelve.
- d) Procedimiento a seguir en caso de quiebra.
- e) Duración de la sociedad, entre otros.

### **Ventajas:**

- Mayor monto de capital invertido.
- Mejor reputación crediticia.
- Mayor capacidad administrativa y de dirección.
- Mayores oportunidades de realización para funcionarios y empleados.
- Larga permanencia.
- Estructura adecuada para futuras expansiones.
- Responsabilidad limitada al monto de su aportación, esto dependiendo del tipo de sociedad.

-- Fácil transferencia de las aportaciones sociales, acciones, etc. según sea el caso

**Desventajas:**

- Responsabilidad ilimitada entre los socios, dependiendo del tipo de sociedad
- Para un socio es difícil obtener o traspasar dinero de la empresa
- Los ingresos de una corporación generalmente son gravados y vueltos a gravar cuando se distribuyen a los socios
- Regulaciones gubernamentales complicadas

En nuestro país existe una clasificación de las empresas colectivas mencionadas anteriormente, dicha clasificación es atendiendo a la Ley General de Sociedades Mercantiles vigente hasta 1995 en la cual se regulan las diferentes formas legales de organización, agrupación y constitución de las diferentes empresas.

a) **SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO** Sociedad Mercantil personalista con razón social representado por partes sociales nominativas suscritas por socios que responden de ellas de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada. (Art. 25 LGSM)

b) **SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE** Sociedad mercantil personalista con razón social y capital social representado por partes sociales nominativas, suscritas por uno o mas socios comanditados que responden de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada y de uno o mas socios comanditarios que responden hasta por el monto de sus aportaciones. (Art. 51 LGSM)

c) **SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES** Sociedad mercantil mixta con razón y denominación social y capital fundacional representado por acciones nominativas, suscritas por accionistas comanditados que responden de manera solidaria, subsidiaria e

ilimitada y de accionistas comanditarios que responden hasta por medio de sus aportaciones (Art 207 LGSM)

d) **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA:** Sociedad mercantil personalista capitalista, con razón o denominación social, con capital fundacional representado por partes sociales nominativas, no negociables, suscritas por socios que responden limitadamente, salvo aportaciones suplementarias. (Art 58 LGSM)

e) **SOCIEDADES COOPERATIVAS:** Sociedad mercantil con denominación social, de capital variable fundacional, representado por certificados de aportación nominativos, suscritos por cooperativistas, que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio.

f) **SOCIEDAD ANÓNIMA:** Sociedad mercantil capitalista, que existe bajo una denominación social cuyo capital esta representado por acciones nominativas suscritas por socios cuya obligación se limita hasta por el monto e importe de su aportación. (Art 87 LGSM)

Al constituir la sociedad anónima, esta podrá hacerse por comparecencia ante notario publico o por suscripción publica, y los requisitos que deberá cumplir dicha constitución deberán ser:

- 1.- Que hayan 2 socios como minimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- 2.- Que el capital social no sea menor de 50 millones de pesos y que este íntegramente suscrito.
- 3.- Que se exhiba en dinero efectivo cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario.
- 4.- Que exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse en todo o en parte, con bienes distintos del numerario. (Art 89 - 90 LGSM)

Todas las acciones deberán quedar suscritas dentro del término de un año contado desde la fecha del programa a menos que se fije un plazo menor, se encuentra estrictamente prohibido emitir acciones por una suma menor a su valor nominal y solo serán liberadas las acciones cuyo valor este totalmente cubierto. (Art. 97, 101, 115 LGSM)

La sociedad tiene la obligación de llevar un registro de acciones mediante el cual únicamente se considera como dueño de las acciones a quien aparezca inscrito como tal en el registro, y además no podrán emitirse nuevas acciones, sino hasta que las precedentes hayan sido integralmente pagadas. ( Art. 128 - 129 LGSM )

El órgano supremo de la sociedad será la asamblea de accionistas y será esta quien podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de esta, y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o por el consejo de administración. ( Art. 178 LGSM).

La asamblea ordinaria de accionistas deberá reunirse por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses que sigan a la clausura del ejercicio social, y se ocupara además de los siguientes asuntos.

- 1.- Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores, tomando en cuenta el informe de los comisarios y tomar las medidas que juzgue oportunas.
- 2.- Nombrar consejo de administración y comisarios
- 3.- Determinar los emolumentos correspondientes a los administradores y comisarios, cuando no hayan sido fijadas en los estatutos. (Art. 182 LGSM)

Las Asambleas Extraordinarias de Accionistas se reunirán sin ninguna fecha específica cuando y para:

- 1.- Prorroga de duración de la sociedad.
- 2.- Disolución anticipada de la sociedad.
- 3.- Aumento o reducción de capital social.

- 4.- Cambio en el objeto de la sociedad
- 5.- Cambio de Nacionalidad de la Sociedad
- 6.- Transformación de la sociedad
- 7.- Fusión con otra sociedad
- 8.- Emisión de acciones privilegiadas
- 9.- Amortización por la sociedad de sus propias acciones y emisión de acciones con goce.
- 10.- Emisión de bonos
- 11.- Cualquier otra modificación al contrato social
- 12.- Los demás asuntos para los que la ley o el contrato social exija un quorum especial. (Art. 182 LGSM).

La administración de la Sociedad Anónima esta a cargo de uno o varios mandatarios, temporales y revocables quienes pueden ser socios o personas externas a la sociedad, y que conforman en Consejo de Administración.

La asamblea general de accionistas , y/o el consejo de administración podrán nombrar uno o varios gerentes especiales, sean o no accionistas. Los nombramientos de los gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el administrador o consejo de administración, dichos gerentes tendrán facultades de representación y ejecución, y además los administradores son responsables solidarios para con la sociedad de:

- a) La realidad de las aportaciones hechas por los socios
- b) Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios , establecidos con respeto a los dividendos que se paguen a los accionistas
- c) De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro , archivo o información que previene la ley.

d) Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas (Art. 145, 146 y 158 LGSM)

La vigilancia de la S.A. deberá estar a cargo de por lo menos un comisario temporal y revocable que puede ser socio o persona extraña a la sociedad (Art. 164 LGSM)

Los administradores de la sociedad deberán presentar anualmente a la asamblea de accionistas, un informe que incluya por lo menos

- a) Un informe de los administradores, sobre la marcha de la sociedad en el ejercicio
- b) Un informe en el que se expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera.
- c) Un estado que muestre la situación financiera de la sociedad a la fecha de cierre del ejercicio.
- d) Un estado que muestre debidamente explicados y clasificados los resultados de la sociedad durante el ejercicio.
- e) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera durante el ejercicio.
- f) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integran el patrimonio social durante el ejercicio.
- g) Las notas que sean necesarias para completar o aclarar la información que muestren, los estados anteriores.

## 2.9. CONCEPTO DE QUIEBRA DE COMPAÑÍAS

La quiebra de empresas es un proceso gradual que generalmente tiene su origen en el medio ambiente. Se manifiesta en los estados financieros y pueden transcurrir varios años antes de manifestarse con toda su fuerza en el ente económico:

1.- Nuestra legislación mercantil define a la quiebra como la organización de los medios legales de liquidación del patrimonio, encaminada a hacer efectiva coactivamente la responsabilidad personal del deudor insolvente, por la que sus acreedores participan de un modo igual (salvo legítimos derechos de prelación) en la distribución del importe de la enajenación de sus bienes, viniendo necesariamente a constituir entre sí una comunidad de pérdidas.

2.- El prestigiado financiero Enrique H. Ramírez las define como el resultado de puntos de vista optimistas que engranan a la compañía al futuro, y que al no materializarse provocan una disfunción entre la empresa y la realidad ambiental, y lo equivocado no es la realidad, sino la visión que los administradores tuvieron sobre la evolución de los factores ambientales.

3.- Para diferentes autores norteamericanos el término quiebra lo definen como todos los negocios, empresas, industrias, que descontinuaron sus operaciones por:

- Incapacidad para pagar a los acreedores de la empresa.
- Retiro voluntario de la empresa, de su actividad no pagando sus pasivos.
- Acciones judiciales de los acreedores que ponen a la empresa de un síndico.
- Reorganizaciones donde los accionistas originales son desplazados por nuevos accionistas.

En general podemos entender que la quiebra es "una situación empresarial anormal, en la que el patrimonio de una persona o sociedad llega a ser insuficiente para cubrir

totalmente sus deudas, y es entonces preciso efectuar una justa y equitativa distribución de ese patrimonio entre todos los acreedores, respetando desde luego, el orden que la naturaleza especial de los créditos pueda darles. (Art. 172 LGSM)

## 2.10. TRAYECTORIA DE LOS ORGANISMOS QUE QUIEBRAN

La quiebra de empresas es generalmente el resultado de decisiones tomadas en el pasado por los ejecutivos, respecto de la forma como se financió el desarrollo, y que establecieron una relación estructural con el medio ambiente que no fue posible cambiar cuando el medio ambiente cambio.

Desde el punto de vista financiero las contingencias ambientales serán la inflación, devaluación de la moneda, elevadas tasas de interés, escasez de crédito, decrecimiento en la actividad económica, etc.

Investigaciones realizadas por asesores y consultores financieros de prestigio internacional, indican que el periodo de declinación de las empresas que quiebran dura de 2 a 20 años y que únicamente son tres las trayectorias que siguen las empresas en ese proceso:

- 1.- Compañías de reciente creación, el periodo de existencia de estas empresas fluctúa de 2 a 10 años.
- 2.- Compañías maduras que tuvieron una etapa de prosperidad y que paulatinamente empezaron a declinar, este periodo que culmina con la quiebra dura de 2 a 20 años.
- 3.- Compañías con crecimiento acelerado y que tienen quiebras espectaculares, su periodo de vida va de 4 a 14 años.

El común denominador de las empresas con problemas de quiebra es la sorpresa de los ejecutivos ante acontecimientos repentinos, no familiares o inesperados del medio ambiente, que influyen en el aspecto financiero y en generación de utilidades de la empresa.

Las quiebras tienen diferentes modalidades, siendo las mas importantes:

A) QUIEBRA GRADUAL. Es la que se presenta a través de un periodo de años en las empresas pequeñas o grandes con una larga permanencia en el mercado. Sus características son:

- 1 - En sus inicios las utilidades fueron las optimas y el funcionamiento de la compañía adecuado.
- 2 - El sistema de información contable empezó a tener defectos al no dar a conocer las causas de los problemas.
- 3 - Se empieza a perder la ventaja competitiva y concepción del mercado.
- 4 - El apalancamiento o endeudamiento es excesivo para el volumen de ventas.
- 5 - Las utilidades disminuyen y no son suficientes para el pago de intereses.
- 6 - Liquidación de la sociedad.

B) QUIEBRA ACELERADA: Ocorre en empresas en las cuales cuando se toma conciencia del problema antes de que ocurra, no se tiene tiempo suficiente para hacer los cambios necesarios en la dinámica interna de la empresa, y para reestructurar su relación financiera con el exterior, por que la evolución del problema es superior a la velocidad con que pueden implementarse los cambios.

La quiebra acelerada generalmente es producto de la actitud de los administradores de la empresa, que poseen una ambición exagerada y que nunca aceptan consejos de los demás. Las características de esta quiebra son:

- 1.- Un grupo cerrado inicia la compañía, lo hace bien y con buen producto.
- 2.- La empresa crece rápidamente, aumentando sus utilidades y aumentando la necesidad de mas inyección de capital.
- 3.- Obtiene el financiamiento necesario sin llegar a un apalancamiento excesivo.
- 4.- Suceden contingencias en el medio ambiente externo y su declive se inicia.
- 5 - Liquidación de la sociedad

## CAPITULO III

### REESTRUCTURACIÓN CORPORATIVA

#### 3.1. REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

La reestructuración en su sentido financiero comprende una revisión general de la estructura financiera de una entidad, siendo algunas veces un arreglo drástico forzado por los mismos acreedores u otras terceras personas. Más sin embargo antes de tomar la decisión definitiva de llevar a cabo una Reestructuración Financiera en alguna corporación deben tenerse valuadas algunas consideraciones sobre la viabilidad de la misma, tales como:

1.- Análisis de los Estados Financieros, para verificar y constatar en que grado de sanidez se encuentran las finanzas de la empresa en cuestión.

2.- Evaluación de la calidad de las utilidades; estas deben ser integrales y confiables, fuera de manipulaciones, que permitan establecer un futuro potencial de ellas. Algunos de los aspectos íntimamente relacionados con la calidad de las utilidades son:

a) Calidad de los Activos: Esto tiene relación con el futuro es decir, con la recuperabilidad de estos, con su buena rotación, y su influencia en la capacidad productiva; en este último caso conviene evaluar el mantenimiento que se le da al equipo, la edad del equipo, y el tipo de tecnología.

b) Naturaleza de las Políticas Contables: Estas pueden ser:

-- Políticas Liberales: Estas practican el diferir gastos que pudieran cargarse directamente a resultados.

-- Políticas Conservador: Procuran el reflejar la realidad económica de la entidad.

3.- Análisis de la Pérdida: Consiste en determinar los factores internos y externos que la originaron, y enumerar los que continuarán influyendo y afectando desfavorablemente a la empresa en su futuro.

4.- Determinación del Potencial de Utilidades: Es un concepto que descansa en la relevancia, es decir, no es un concepto que abarque toda la empresa, es selectivo y se refiere a los productos o servicios que generan las mayores utilidades y que se considera tienen el potencial para contribuir a la rehabilitación de la empresa.

5.- Posibilidad de Optimizar la Estructura Financiera: Una compañía por lo general siempre tiene tres fuentes en las que apoya su crecimiento, las cuales son:

a) Reinversión de Utilidades: No provee los fondos necesarios para crecer, porque a corto plazo el crecimiento del activo será superior a la reinversión de utilidades.

b) Aportación de Capital: Debe tomarse en cuenta que las utilidades por acción suelen disminuir al tener que distribuir las entre más acciones o hasta que se vuelva productiva la inversión.

c) Financiamiento Crediticio: Al utilizar una fuente externa de recursos, la compañía crecerá y generará utilidades adicionales para los accionistas, en la medida que se encuentre solvente para el pago de este pasivo y de sus intereses, esto es, no crear un apalancamiento excesivo.

### **3.1.1. FINALIDADES DE LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA**

En las empresas actuales donde se llevan a cabo reestructuraciones financieras tienen como finalidades:

A) El responder a los cambios en líneas de productos o en los métodos de mercadotecnia.

- B) El responder a los ciclos de negocios.
- C) El responder a influencias competitivas.
- D) El responder a nuevas técnicas de producción.
- E) El responder a la reglamentación gubernamental o cambios en la política fiscal y económica.
- f) El responder a los cambios en las operaciones, causados por la construcción, adquisición o venta de propiedades y equipo.
- g) Responder a problemas de liquidez, flujos de efectivo o excesivo endeudamiento.

### 3.1.2. ESCALA O ETAPAS DE LA REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

La reestructuración financiera sigue un proceso definido que comprende tres etapas. Para determinar la posición de la empresa en la escala de reestructuración, se requiere de información cuantitativa que permita conocer el grado de deterioro de la empresa y de las diferentes áreas, para posteriormente establecer el nivel de supervivencia y realizar las acciones específicas requeridas.

Cada etapa requiere de acciones específicas, las cuales cambian a medida que avanza el proceso de reestructuración. Esta escala es aplicable a toda empresa en la que se observa deterioro y que no es recomendable esperar a que se encuentre el borde de la quiebra para iniciar dicha rehabilitación. Las etapas colocadas en la escala quedan como sigue:

#### **I.- PELIGRO DE QUIEBRA:**

El desequilibrio financiero que provoca la insolvencia y la posibilidad de una quiebra, es la manifestación de problemas en múltiples áreas que necesitan ser corregidos en esta etapa para reducir los egresos. Lo prioritario es alinear las decisiones en todos los niveles para hacerlos acordes a la nueva situación, dándole con ello, mayor rapidez a la implementación de las decisiones porque el peligro de quiebra hace que se reduzca el tiempo para efectuar los cambios necesarios y lograr con ello la supervivencia de la empresa.

En esta etapa el objetivo es alinear todos los esfuerzos hacia la sobrevivencia de la compañía y reducir substancialmente los flujos negativos de efectivo, lo cual comprende las siguientes acciones:

1.- Evaluación de Ejecutivos. La reestructuración financiera tengan la voluntad de trabajar con prioridades diferentes a las del pasado y esto es algo que no todos querrán hacer.

2 - Reducción de costos. Sin negar lo importante que es el crecimiento económico en las empresas, para algunas compañías con problemas financieros, les es más efectivo reducir sus costos que aumentar sus ventas. La reducción en los costos origina el aumento inmediato de las utilidades sin tener que incrementar los factores de producción tales como capital de trabajo, financiamiento, mano de obra y activo fijo.

3 - Control de Calidad: Elemento fundamental en la reestructuración financiera es el contar con un estricto control de calidad ya que la carencia de este significa elevados costos y pérdidas además de disminuir la posición competitiva de la empresa. Los beneficios de un control de calidad no es únicamente el mejorar la posición de la entidad a largo plazo, sino también una mayor utilidad acompañada de un incremento en la productividad del trabajo debido a que los empleados y trabajadores denotan el interés de la compañía por corregir los errores y no culparlos de todas las fallas.

El conocido investigador de la materia de nombre E. Deming, en su filosofía de calidad enuncia 14 puntos de aplicación universal independientemente del tamaño de la empresa, las cuales son:

- a) Persistencia en el propósito de mejorar el producto o servicio para convertirse en una empresa competitiva.
- b) Adoptar la nueva filosofía de cambio.
- c) No depender de la inspección de los servicios prestados.
- d) Terminar con la práctica de efectuar las compras en función del precio.
- e) Encontrar las áreas problema en donde pueda aplicarse el control de calidad.
- f) Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
- g) Instituir métodos modernos de supervisión.
- h) Eliminar el miedo a la compañía por parte del personal.

- i) Quitar barreras entre los departamentos.
- j) Eliminar metas cuantitativas y proporcionar métodos para alcanzar la productividad
- k) Eliminar los estándares de trabajo a destajo que piden cuotas numéricas
- l) Eliminar las barreras entre los trabajadores y el orgullo por su trabajo
- m) Instituir un programa vigoroso de educación
- n) Establecer una estructura gerencial que impulse día a día los puntos anteriores.

4.- Control de Efectivo: Los desequilibrios ocurridos en caja generalmente son resultado de acciones pasadas llevadas a cabo por la gerencia general y la gerencia de finanzas y que deben evitarse en un futuro; tales acciones pueden ser:

- a) Obtención de Préstamos Irracionales (Costo del préstamo superior a las utilidades que genera).
- b) Mantener una deficiente formación de utilidades en relación a la inversión total
- c) Crecimiento acelerado financiado con préstamos
- d) Productividad decreciente
- e) El operar sin un adecuado control de costos.

Para solucionar todos los problemas anteriores, en ocasiones es necesario suspender temporalmente todos los egresos, con excepción de los relacionados con nóminas, para evaluar críticamente la posición del flujo de efectivo estableciendo las prioridades en lo que respecta a los ingresos y egresos. También algunas de las áreas a examinar para ello, son:

A).- Retraso en el registro de ingresos.

- \*\* El depósito oportuno de los cobros, que permita disponer rápidamente de recursos.

- \*\* Determinación de diferencias de los saldos entre libros y estado de cuenta, evaluando la magnitud de ellas
- \*\* Identificar y depurar los procedimientos que conllevan el registro de ingresos.
- \*\* Días de retraso en el registro contable de las operaciones

**B).- Eficiencia en los Procedimientos Bancarios.**

- \*\* Consolidación de operaciones en el menor número de bancos
- \*\* Reducción al mínimo del número de cuentas para facilitar el control
- \*\* Comparación de saldos promedios por banco con los préstamos obtenidos
- \*\* Centralización del control de efectivo.
- \*\* Detenimiento en lo posible, de los pagos que se pueden efectuar posteriormente sin perjuicio para la empresa.
- \*\* Determinación del nivel apropiado de efectivo en cada área.

**C).- Activo Fijo.**

- \*\* Análisis, evaluación y decisión sobre que programas de inversión continuar y cuales suspender.

**D).- Cierre de plantas y consolidación de operaciones.**

**E).- Proveedores;**

- \*\* Explicar a los proveedores la situación por la que atraviesa la compañía y llegar a un acuerdo de pagos.

**F).- Recursos Humanos.**

- \*\* Establecer si es necesario una suspensión de contrataciones.

5.- Desinversiones: Esto significa la venta de unidades productivas que no están generando márgenes de utilidad deseados, pero antes de efectuar la venta es necesario conocer

- El valor al cual se podrían vender las compañías
- Que condiciones de venta serían atractivas para la empresa
- La facilidad con que la unidad productiva puede ser vendida
- Tiempo que se estima necesario para efectuar la venta

Los posibles compradores pueden ser de la competencia o algún cliente que desee una mayor integración de sus operaciones.

Algunos de los problemas relacionados con la venta son el grado de obsolescencia del activo o lo especializado de la maquinaria, otros problemas tienen que ver con el monto de la operación ya que si este es elevado el número de compradores se disminuye; además cuando se trata de vender una empresa con problemas, los compradores diferencian sus decisiones con la esperanza de obtener un mejor precio.

6.- Mejorar la Rotación de Activo Circulante: Generalmente la razón por la cual la rotación del activo circulante no es la deseada, se debe a retraso en el cobro de clientes y otras cuentas por cobrar además del uso deficiente de los inventarios que necesita la empresa. Por consiguiente la forma de reducir las necesidades de financiamiento es reducir los retrasos en la recuperación de la inversión en inventarios y cuentas por cobrar.

7.- Control de Compras: En esta área es donde se deben manifestar las principales reducciones en los costos; el secreto está en saber negociar con los diferentes proveedores las formas de pago, reducción en precios, obtención de descuentos, etc.

## II.- EMERGENCIA FINANCIERA

En esta etapa las acciones a realizar son:

### 1.- Promoción de la Demanda.

Una promoción de la demanda orientada al crecimiento de las ventas es el núcleo básico donde se generan las utilidades con la finalidad de restablecer el equilibrio entre ingresos y egresos. Con esta acción lo que se busca es capitalizar las acciones analizadas en la escala de peligro de quiebra, lo que permitirá:

- a) Incrementar las ventas del núcleo básico de productos.
- b) Controlar el crecimiento del activo circulante para en lo posible no requerir más financiamiento.
- c) Mantener el control sobre los costos para la reducción de los mismos y aumento de la productividad.

### 2.- Incremento en la Productividad:

En la etapa de reestructuración es necesario incrementar la productividad a corto plazo, y el procedimiento para ello comprende:

- a) Establecer un sistema de información cuantitativa, que permita medir la eficiencia de la empresa en su conjunto, por áreas, o por cada tipo de insumo.
- b) Efectuar una planeación de la productividad, mediante el establecimiento de metas operacionales, de los diferentes departamentos y áreas además de supervisar el cumplimiento de los mismos.

c) Evaluar los resultados obtenidos, identificando el grado en que se alcanzan las metas básicas de las diferentes áreas que en su conjunto determinan el grado en que se alcanza el objetivo principal.

### 3.- Incremento en los Precios de Venta:

Estos aumentos en precios se clasifican de la siguiente manera

- a) Los que son insuficientes para detener el desequilibrio entre ingresos y egresos
- b) Los que detienen el desequilibrio pero no rehabilitan a la empresa.
- c) Los que contribuyen mayormente a la rehabilitación financiera de la empresa

### 4.- Incentivos:

Los incentivos son una forma de aumentar la productividad en la empresa y compartir los beneficios alcanzados con aquellos que han contribuido a mejorar el potencial de supervivencia de la compañía, en especial con el recurso humano.

### 5.- Presupuesto Base Cero:

En esta etapa se busca la racionalización del gasto, para ello se alenta la formulación de estándares que sirvan para evaluar las diferentes áreas y continuar con la reducción de costos, siendo un medio eficiente para ello la formulación de presupuestos base cero.

El presupuesto base cero proporciona la información de los ingresos necesarios para cada área para alcanzar los objetivos deseados y, centra su atención en la cantidad gastada por cada departamento para realizar su función en relación con el ejercicio anterior.

El presupuesto base cero provoca en los gerentes una mayor conciencia sobre la necesidad de evaluar sus operaciones en función de las nuevas metas establecidas en la reestructuración financiera de la empresa.

## 6 - Ahorro.

Si la compañía maneja correctamente la situación de peligro de quiebra y controla la condición operacional de la emergencia, empezara a manifestarse un excedente de efectivo que debe utilizarse para reducir pasivos y evolucionar hacia una estructura de capital mas conservadora que sea menos vulnerable a los cambios ambientales

## **III.- ESTABILIZACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.**

Para fortalecer y afianzar los logros alcanzados en las 2 etapas anteriores, se tiene que aumentar aún más la productividad del efectivo, lo cual significa controlar los activos en relación con las ventas y mejorar nuestra competitividad en el mercado, teniendo para ello que desarrollar las siguientes acciones.

I.- Mantener una disciplina financiera adecuada con una política de dividendos apropiada que incorpore la evaluación de los siguientes factores:

- Inflación actual y esperada.
- Tasas de interés previstas a futuro.
- Utilidades registradas.
- Grado de incertidumbre sobre ingresos futuros.
- Demanda esperada.
- Necesidad de capital de trabajo.
- Planes futuros de expansión.

La política de dividendos debe fundamentarse en una estrategia de protección a la liquidez, para no volver a repetir el problema pasado, esto es, buscar un crecimiento autofinanciado.

2 - Continuar eliminando factores que impiden aumentar la formación de utilidades, o

lo que significa:

- Incrementar las ventas del núcleo básico de servicios que generan mayores utilidades
- Disminuir los costos por unidad o servicio producido o prestado respectivamente, mediante la reducción de insumos y el aumento en la productividad
- Aumentar la rotación de cuentas por cobrar e inventarios
- Reinversión de los superávits de caja

3 - Continuación con el Ahorro, para evitar en la medida de lo posible, el crecer con financiamiento de terceros, y acelerar la formación interna de capital. Todos los ahorros que se obtengan, se reflejarán en una necesidad menor de financiamiento externo que sirva para apoyar el crecimiento en las ventas y reducir los efectos de la inflación en la empresa.

## **3.2. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA**

Un cambio en la estructura administrativa es frecuente y de hecho se presenta todo el tiempo en la mayoría de las empresas en las cuales se presentan cambios en ciertas partes de la organización. Lo que no es muy frecuente son las reorganizaciones complejas como la de una estructura funcional divisionada.

Reestructuración Administrativa es un cambio en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones funcionales, que tiene como finalidad restablecer una estructura que permita a la empresa estar preparada para efectuar nuevas actividades.

Fundamentalmente la decisión de efectuar cambios debe basarse en las pruebas de existencia de defectos en la organización, las cuales pueden deberse al crecimiento de la empresa o a otros cambios internos o externos a la entidad.

El impetu para reestructurar puede proceder del ejecutivo, director, jefes de departamentos principales, consultores o incluso de instituciones ajenas a la empresa.

### **3.2.1. DECISIÓN DE REESTRUCTURAR**

Existen muchas razones por las cuales una empresa puede decidir una reestructuración de importancia, estas razones dependen del tipo y necesidades de la empresa en particular, algunas de ellas podrían ser:

#### **A) CRECIMIENTO:**

Un aumento de tamaño o crecimiento extenso dentro de una entidad que no conlleve una adecuada reorganización puede originar:

- Falta de autoridad y responsabilidad real entre los ejecutivos.
- Falta de claridad en los objetivos por no encontrarse actualizados.
- Falta total o parcial de coordinación
- Vacío de mando y dirección

También es importante señalar que dicho crecimiento puede presentarse o manifestarse en las siguientes formas

*a)* Expansión de producción o servicios ya existentes, que requerirá de recursos humanos adicionales y de una mayor coordinación

*b)* La adición de productos o servicios similares para mercados similares, lo cual también requerirá de recursos humanos adicionales y mayor coordinación.

*c)* El aprovechamiento de los conocimientos técnicos en los diferentes mercados que origina cambios en la organización de la producción.

*d)* La incorporación de nuevas tecnologías a fin de satisfacer demandas existentes.

*e)* Diversificación o incorporación de productos disímiles para mercados totalmente diferentes.

*f)* Por expansión a través de adquisiciones, fusiones o consolidaciones.

## **B) ACTIVIDAD ECONÓMICA EN DESCENSO.**

Se da cuando las ventas o utilidades de una empresa están descendiendo, aún pese al crecimiento tecnológico de la empresa, lo cual induce a los directores a querer centralizar aún más la autoridad en sus manos, a fin de evitar riesgos de que se toman decisiones incorrectas en los niveles inferiores de la línea.

En estas circunstancias es común que se combine la reestructuración con un programa general de reducción de costos.

### C) CAMBIOS EN TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

Esto significa que generalmente la mayor parte de las empresas cuya estructura difiere del tipo popular, están propensas a considerar como factible un cambio

### D) CAMBIOS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Surge cuando un gerente tiende a modificar la organización existente, debido a que dicha estructura no se adapta a sus ideas y a su estilo de dirigir

### E) ACONTECIMIENTOS EXTERNOS.

Lo anterior significa cambios en las técnicas de los competidores, en la política económica del gobierno, cambios en los canales de distribución, etc.

### F) CAMBIOS EN EL AMBIENTE INTERNO.

Estos cambios internos que experimentan las empresas y que bien sea una combinación de los puntos tratados en los incisos A,B,C, y D, pueden originar deficiencias en la estructura existente tales como:

- Tramos excesivos de control
- Número exagerado de comités
- Carencia de una política uniforme.
- Toma de decisiones lenta.
- Imposibilidad de lograr objetivos.
- Ruptura del control financiero.
- Falta de conocimientos o falta de habilidades en los gerentes.
- Choque de personalidad entre los ejecutivos y directivos.

Todas las razones analizadas anteriormente nos conducen a pensar en la necesidad de establecer claramente los objetivos de la reestructuración una vez que se ha tomado la decisión de llevarla a cabo, algunos de ellos podrían ser:

- a)* Reducir al máximo los gastos generales y costos
- b)* Acelerar la toma de decisiones al lugar de acción, o lo que es lo mismo, fomentar y practicar la descentralización
- c)* Hacer posible una mayor responsabilidad.
- d)* Proporcionar mejores medios de coordinación.
- e)* Reducir las cargas sobre algunos ejecutivos
- f)* Acortar la cadena de mando.

### **3.2.2. ERRORES EN LA ORGANIZACIÓN QUE PROPICIAN UNA REESTRUCTURACIÓN.**

Actualmente es común en las empresas mexicanas, el encontrar una cultura organizacional deficiente que las vuelve improductivas, deficientes y arcaicas. Tal situación es generalmente provocada por los siguientes errores:

#### **1.- INCAPACIDAD DE PLANEAR APROPIADAMENTE**

La planeación prevé la organización apropiada en torno a los seres humanos que la integran, es por eso que normalmente la estructura administrativa debe modificarse para tomar en cuenta y aprovechar mejor al personal. No resulta raro encontrarse con empresas que aún conserven la misma estructura organizacional después de haber practicado un cambio en sus objetivos, políticas, planes y relaciones con su medio ambiente externo.

#### **2.- INCAPACIDAD PARA CLARIFICAR RELACIONES:**

La incapacidad de clarificar relaciones organizacionales, es producto de malas políticas, fricciones e ineficiencias entre ejecutivos ya que para la acción de responsabilidad corresponde una acción de autoridad decisiva y la falta de claridad entre ellas refleja deficiencias en la organización.

#### **3.- INCAPACIDAD DE DELEGAR AUTORIDAD:**

Esto significa la existencia de cuellos de botella en la toma de decisiones, la remisión excesiva de problemas pequeños a niveles superiores, sobrecarga a los ejecutivos con un sin número de detalles, en pocas palabras la existencia de una excesiva centralización.

#### 4.- INCAPACIDAD DE EQUILBRAR LA DELEGACIÓN

Es cuando algunos gerentes debido a su subjetivo celo por la descentralización, tal vez deleguen demasiado la toma de decisiones

#### 5.- CONFUSION DE LÍNEAS DE AUTORIDAD CON LÍNEAS DE INFORMACIÓN.

A no ser que la información sea confidencial, no hay razón por la cual las líneas de información deban seguir a las líneas de autoridad. Esto en otras palabras significa que la información pertinente debería ser accesible a todas las personas en todos los niveles de la organización.

#### 6.- APLICACION NEGLIGENTE DEL STAFF

Lo anterior consiste en:

- Que los superiores usen al personal staff para minar la autoridad de los gerentes de línea.
- Asignar la solución de problemas a gerentes staff los cuales serian mas apropiados para asignárselos a ejecutivos de línea.
- Que el personal staff ejerza autoridad de línea que no se le ha delegado.

#### 7.- MAL USO DE LA AUTORIDAD FUNCIONAL.

Resulta peligroso una delegación indefinida e ilimitada de la autoridad funcional siendo el principal riesgo el de la ruptura de la unidad de mando

## 8.- INFLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL.

Muchas empresa, especialmente aquellas mas antiguas que han estado durante muchos años en operación, son las que proporcionan amplia evidencia de inflexibilidad organizacional.

Estas empresas se vuelven demasiado rígidas, operan bajo un patrón organizacional que ya no es adecuado para la época, presentan una estructura demasiado centralizada para una gran empresa que necesita descentralización, son entes incapaces de adaptarse al ambiente externo cambiante y de enfrentar nuevas contingencias.

## 9.- EXCESO DE ORGANIZACIÓN.

La organización excesiva dentro de una empresa suele ser el resultado de la incapacidad de poner en práctica la idea de que la estructura de la empresa es tan solo un sistema para hacer posible el desempeño eficiente de los recursos con que se cuentan, y en especial del recurso humano.

Los gerentes que complican demasiado la estructura creando muchos niveles jerárquicos, ignoran que la eficiencia demanda que sean supervisados todos los subordinados que se puedan. Además también se organiza en exceso al nombrar un numero innecesario de asistentes de línea o al establecer un sin número de procedimientos infinitamente complicados y hasta innecesarios.

### 3.2.3. SECUENCIA DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

Actualmente no existe una metodología universalmente aceptada para efectuar una Reestructuración Administrativa, más sin embargo la secuencia que comúnmente es más seguida por las empresas es la que a continuación se presenta

#### I.- DETERMINACIÓN DE QUIENES VAN A MANEJAR LA MECÁNICA DE TRABAJO.

Esto es igual a organizar para reorganizarse. Para esto es necesario realizar una evaluación de los ejecutivos que laboran actualmente en la organización, debido a la necesidad de contar con gente competente que desee la reestructuración y a la necesidad de tomar las decisiones adecuadas para corregir la situación de crisis existente en todos los niveles, lo cual solo se puede lograr con la participación de la gente.

Ejecutivos valiosos son los que tienen una elevada productividad en sus respectivas áreas, creen que la reestructuración es posible y se encuentran motivados para ese fin.

#### II.- DEFINIR LA ORGANIZACIÓN ACTUAL.

La reestructuración implica un análisis crítico de los objetivos, políticas y procedimientos actuales en todas y cada una de las diferentes áreas de la compañía, ya que los nuevos objetivos ponen énfasis especial en el cambio de las estructuras administrativas, así como el cambio en las condiciones operacionales de los departamentos para que estos estén en armonía con la situación de la empresa y con las condiciones del medio ambiente.

Si consideramos la organización como un proceso, debemos considerar aspectos tales como:

- Si la estructura actual refleja los objetivos planes y actividades que se derivan de ella.
- Si la estructura actual refleja la autoridad disponible para los directivos de ella.
- Las deficiencias de la organización actual ante contingencias que se le presenten
- Si la estructura actual considera las costumbres y limitaciones de la gente que conforma la organización

### III - PLANEAR LA ORGANIZACIÓN IDEAL.

La estructura de una organización deberá diseñarse para que delimite los puestos, las obligaciones, la autoridad, y la responsabilidad por los resultados obtenidos. La organización deberá eliminar los obstáculos del desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa

Al igual que sucede con otras funciones de la administración, el establecimiento de objetivos y la planeación ordenada son necesarios para una buena organización. La búsqueda de una organización ideal que refleje las metas de la empresa en circunstancias dadas, es el impetu de la planeación.

La estructura ideal busca describir las principales líneas de organización esquematizando todas las relaciones de autoridad existentes. Finalmente la forma establecida raras veces deberá permanecer inalterable por lo cual suele ser necesaria una remodelación continua del plan ideal, teniendo en cuenta que la estructura de organización debe adaptarse a cada situación y tipo de empresa

En toda compañía existe la necesidad de un reajuste moderado y continuo de su organización, tan solo para impedir que la estructura llegue a un estancamiento grave

Es muy favorable la creación de una tradición de cambio, ya que las personas que están acostumbradas a ello, tienden a aceptarlo sin la frustración o desmoralización que aparecen cuando se permite que la reestructuración alcance un nivel en el cual el cambio se considera como revolucionario

Contrariamente también puede ocurrir que una empresa que continuamente emprenda una gran reorganización, lesione la moral de los empleados y les haga surgir una preocupación al ignorar estos en que y como les afectarán los cambios organizacionales

#### IV - ADAPTAR LA IDEA A LAS POSIBILIDADES PRESENTES.

Si el personal actual dispone con que cuenta la empresa no encaja en la estructura ideal y por el otro lado no se puede o no se debe prescindir de él, la única posibilidad es la de modificar la estructura para que sea esta la que se ajuste a las capacidades, actitudes o limitaciones individuales del personal.

Lo descrito anteriormente no es del todo recomendable en una compañía en proceso de reestructuración, es por ello de la importancia de la planeación de una estructura de organización que ayude a determinar las reales necesidades futuras de personal, y los programas de capacitación requeridos, aunados a la tecnología necesaria para dicho personal.

#### V - ANUNCIAR, DESARROLLAR E IMPLANTAR EL PLAN A CORTO PLAZO

La implantación de la organización ideal debe considerar, analizar y estar basada en factores estructurales situacionales tales como:

### **A) Estructura del Trabajo (Descripción de Puestos)**

La base de este factor es la división y especialización del trabajo. Al identificar funciones específicas para cada persona se le facilita a la organización el dominio de las operaciones con una eficiencia mayor, esto aunado a los beneficios económicos y técnicos logrados a nivel gerencial.

El punto óptimo de especialización solo se identifica después de realizar un análisis minucioso tanto del trabajo ejecutado como del empleado que lo realiza.

### **B) Departamentalización o División Organizacional:**

Un aspecto fundamental de la actividad de reestructurar es la departamentalización, lo cual significa el agrupamiento de personas que ejecutan funciones actividades y deberes comunes en una área bien delimitada bajo la autoridad de un gerente; toda esta estructuración con la finalidad del logro inmediato de objetivos.

No existe una forma ideal de departamentalización que de los mejores resultados y que sea aplicable a todas las organizaciones en cualquier situación. Los gerentes son los que deben determinar lo que es mejor después de analizar la situación a la que se enfrenta, los trabajos a realizar y la forma como estos deberían efectuarse, además de las características del personal efectuado, la tecnología utilizada en el departamento, etc.

Con base es lo anterior, dependiendo del tipo y características de la empresa, podría adoptarse cualquiera de las siguientes clases de departamentalización:

- a) Departamentalización Funcional
- b) Departamentalización Territorial
- c) Departamentalización Mixta
- d) Departamentalización Por Productos
- e) Departamentalización Por Clientes

### C) Tramo de Control.

Pese a que la departamentalización sirve como base para agrupar los trabajos, sigue siendo necesario el determinar como se incluirán estos en cada grupo

Sabemos ya que la razón de organizar es hacer mas eficaz la cooperación humana, la razón de los niveles de la organización se encuentra en las limitaciones del tramo de control, o sea, existen niveles de organización debido a que el número de personas que en gerente puede supervisar con eficiencia tiene un limite.

El tramo de control tiene efectos importantes tanto en el diseño como en la conducta de la organización, y son los propios directivos los que tienen la necesidad de establecer el tipo de tramo de control que se adapte a las propias necesidades de la empresa. Tanto los tramos de control estrechos como los amplios tienen igual número de ventajas y desventajas, haciendo que todo se reduzca al criterio del administrador

Según estudios realizados por asesores y consultores de empresas de nacionalidad norteamericana e inglesa, las implicaciones que conllevan al tamaño del tramo de control, parecen indicar que:

1.- En la mayoría de las circunstancias el tramo óptimo tiende a ubicarse en la gama de 5 a 10 empleados.

2.- Los tramos mas amplios son más apropiados en los niveles de mayor jerarquía que se encargan de elaborar las normas para toda la organización

3.- La amplitud de los tramos eficaces para los supervisores de primera línea es la aleatoria según la tecnología con que cuente la organización.

#### D) Descentralización o Delegación de Autoridad.

Se debe entender por autoridad organizacional a la discreción conferida a los empleados para que usen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir las instrucciones pertinentes

Es la autoridad el punto de partida para decidir y dirigir de una manera centralizada o descentralizada, conceptualizando a la centralización como la concentración de actividades en pocas personas y tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Por el contrario la descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad y la toma de decisiones en una estructura organizada.

Tomando en cuenta las características propias del tipo de empresa, generalmente la clave de la descentralización es el equilibrio entre ella y la propia centralización. Tal vez el principal problema de la descentralización sea el de la pérdida de control, pero ninguna empresa debe descentralizar de tal grado que su existencia se vea amenazada y el logro de sus metas se frustre; es por ello que para evitar la desintegración organizacional la descentralización debe atenuarse mediante una centralización selectiva en ciertas áreas claves y principales.

Si en la empresa reestructurada existe una descentralización deficiente, se recomiendan los siguientes normas para superarla:

- a) Otorgar la suficiente autoridad para hacer posible el logro de objetivos.
- b) Seleccionar al personal a partir de los trabajos a desarrollar
- c) Mantener abiertas las líneas de comunicación.
- d) Establecer controles adecuados.
- e) Recompensar la delegación y la aceptación eficaz de la autoridad.

Según el investigador norteamericano de apellido Drucker los factores que deben considerarse al reestructurar una empresa y que determinan el grado de descentralización de la autoridad son

- El costo e importancia de la decisión
- Tamaño y tipo de organización
- Historia y cultura de la empresa
- Filosofía de la dirección
- Deseo de independencia
- Disponibilidad de los gerentes.
- Técnicas de Control.
- Desempeño y dinámica de la empresa.

Las ventajas de establecer una buena descentralización al reestructurar una empresa son:

a) Aligera a la gerencia superior de parte de la carga de la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a delegar.

b) Alienta la toma de decisiones y la aceptación de la autoridad y responsabilidad.

c) Les da a los gerentes mayor independencia en la toma de decisiones.

d) Favorece el establecimiento y uso de controles amplios.

e) Hace posible las comparaciones del desempeño en diferentes unidades organizacionales.

f) Promueve el desarrollo de gerentes generales

g) Ayuda a la adaptación rápida por parte de la empresa en su ambiente cambiante.

También debemos tomar en cuenta las desventajas de una mala centralización

a) Acrecienta la complejidad de la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas

b) Resultan limitadas las técnicas de control e inadecradas

c) Puede estar limitada por la disponibilidad de gerentes aptos.

d) Implica considerables gastos para capacitar gerente.

#### E) Formulación de Nuevos Objetivos y Políticas:

El establecimiento y definición de adecuados objetivos y políticas y el lograr que estos sean aceptados como propios por el personal de la empresa ayudara a lograr mayor eficiencia y productividad en todas las labores realizadas en una empresa, ya que el personal tendrá criterios y directrices de acción a seguir.

Para que los nuevos objetivos y políticas sirvan como instrumentos de cambio deben incorporar los puntos de vista de aquellos encargados de aplicarlas y cumplirlos, con ello se logrará una congruencia que de no ser así podría llegar a convertirse en fracasos empresariales.

#### F) Obtener la Aceptación Final de los Cambios:

### **3.2.4. EFECTOS QUE PRODUCE EN EL PERSONAL UNA REESTRUCTURACIÓN**

No se puede negar la existencia de una relación entre el deterioro financiero y la reorganización, ya que las compañías no pueden continuar indefinidamente con un desequilibrio entre sus ingresos y sus egresos. Cuando ocurre una Reestructuración Administrativa aparece la incertidumbre entre los ejecutivos y el personal de los distintos niveles existentes en la empresa.

Dicha incertidumbre se basa en la magnitud de la reestructuración y el efecto que tendrá sobre ellos la nueva distribución del poder, esta situación estimula la actividad política la cual se agudiza al efectuar dichos cambios estructurales. En el personal la incertidumbre mencionada se manifiesta a través de:

a) Resistencia al Cambio: Por tal razón es necesario que antes de ejecutar los cambios el identificar las áreas en que ocurrirá la oposición y que desde luego estará relacionada con intereses personales.

b) Formación de Coaliciones: Cuya finalidad será la de hacer predominar los intereses del grupo.

### 3.2.5. LIMITACIONES EXISTENTES EN UNA REESTRUCTURACIÓN ADMVA.

#### A) LIMITACIONES ECONÓMICAS

Son limitaciones impuestas por la cantidad de ingresos disponibles. La empresa puede no estar en capacidad de:

- Controlar a todos los especialistas que hubiere deseado.
- Dividir las funciones de línea hasta el grado de la organización ideal.
- Crear todos los puestos de coordinación que serían deseables tener.

Mas sin embargo si la reestructuración originará un incremento en los ingresos, bien puede valer la pena el incurrir en gastos adicionales.

#### B) LIMITACIONES TECNOLÓGICAS:

La tecnología muchas veces afecta la longitud de la cadena de mando, el tramo de control, la razón de gerentes contra el personal total y la razón de empleados administrativos contra trabajadores operativos.

#### C) LIMITACIONES INSTITUCIONALES:

La institución que en forma mas frecuente afecta las decisiones empresariales es el gobierno federal, un ejemplo de ello es que aun cuando las leyes en general no intentan restricciones a los llamados "HOLDINGS", las interpretaciones de las leyes contra los monopolios han tenido una repercusión definitiva en la manera de pensar de los directivos en lo referente a organización.

### 3.3. REESTRUCTURACIÓN LEGAL

Con base en la inestable situación económica del país, en la cual solo sobreviven los más fuertes, los asesores de las diferentes compañías precisan el realizar una planeación estratégica que les permita caminar a la sociedad hacia un futuro cierto y definido acorde con su ambiente externo, teniendo que hacer para ello los ajustes, cambios, y adaptaciones necesarias a la empresa

Podemos entender como Reestructuración Legal al cambio de importancia en la estructura de capital de una sociedad por acciones o de un grupo de sociedades relacionadas entre sí.

Este proceso una vez que se inicia puede durar días, meses y hasta años para que se realice plenamente, ya que las estructuras de la empresa no pueden cambiarse tan repentinamente, claro está que si se toman las decisiones adecuadas y las condiciones económicas favorecen la reestructuración, la compañía podrá superar los problemas que se le presenten rápidamente.

Como se comentó en el capítulo 2, la forma de constitución de una sociedad, afecta la responsabilidad que tienen los propietarios sobre las deudas de la empresa. Generalmente las Sociedades Anónimas encuentran más fácil el adquirir capital adicional para financiarse, ya que tienen mayor acceso a la mayoría de los fondos existentes y los accionistas solo arriesgan su inversión original.

Se lleva a cabo una Reestructuración Legal cuando:

- a) Se da un cambio en la forma de constitución legal
- b) Surge una fusión de sociedades establecida por la ley
- c) Aparece una disolución o liquidación de sociedades
- d) Surge una escisión de sociedades.

- e) Se declara una suspensión de pagos
- f) Se decreta un emisión o cancelación de acciones.

### **3.3.1. CAMBIO EN LA FORMA DE CONSTITUCIÓN LEGAL**

La transformación de empresas constituidas bajo la L.G.S.M. es el cambio jurídico de una sociedad mercantil a otro de los tipos de sociedades establecidas en dicha ley, excepto en su misma especie.

En la transformación jurídica de sociedades, la ley exige que se cumplan los requisitos necesarios establecidos para la especie de sociedades en la cual se va a transformar, además de:

- 1.- Celebrar asamblea extraordinaria donde se vote a favor de los acuerdos tomados, dependiendo el tipo de sociedad ya sea por unanimidad de votos, por más del 50% de las acciones o por acuerdo de más de las 3/4 partes del capital social.
- 2.- Levantar acta de cambio en asamblea extraordinaria.
- 3.- Solicitar y obtener autorización de la S.R.E.
- 4.- Protocolización del acta.
- 5.- Publicar el acuerdo tomado y la forma de pago de los pasivos.
- 6.- Inscripción del acta de cambio protocolizada en el registro pública de comercio.

#### **Aspecto Fiscal de la Transformación:**

Para efectos fiscales la sociedad que se transforma puede optar por:

- 1.- Dar aviso a la S.H.C.P. del cambio de estructura social.
- 2.- Llenar nuevo libro de contabilidad.
- 3.- Presentar declaración definitiva y liquidar los impuestos correspondientes.

### 3.3.2. FUSIÓN DE SOCIEDADES

La fusión de empresas es un medio para llevar a cabo una reestructuración legal, esto es el resultado de la unión jurídica de 2 o más especies de sociedades mercantiles. Generalmente se provocan dichas uniones entre empresas con las siguientes finalidades:

- 1.- El aumentar los ingresos de las sociedades que se fusionan
- 2.- El lograr disminuir los costos de producción y distribución
- 3.- Disminuir los costos financieros originados por el uso de capitales ajenos
- 4.- Aumentar la productividad en las empresas fusionantes.

Por otra parte las fusiones de compañías se pueden clasificar de dos tipos:

- a) **FUSIÓN POR ABSORCIÓN** Es cuando se unen jurídicamente dos o más compañías sociedades mercantiles, desapareciendo todas menos una de ellas, la cual es encargada de absorber a las demás.
- b) **FUSIÓN POR INTEGRACIÓN** Surge cuando se unen jurídicamente dos o más compañías sociedades mercantiles, desapareciendo todas las cuales integran una nueva

#### Aspecto Legal de la Fusión (Art 222-228 L.GSM)

La L.G.S.M. establece como requisitos para la fusión los siguientes:

- 1.- Celebrar asamblea extraordinaria donde se vote a favor de los acuerdos tomados.
- 2.- Levantar acta de fusión en la misma asamblea extraordinaria.
- 3.- Solicitar y obtener autorización de la S.R.E.
- 4.- Protocolización del acta de fusión.
- 5.- Publicar el acuerdo de fusión y el acuerdo de la forma de pago de los pasivos.
- 6.- Inscripción del acta de fusión protocolizada en el Registro Público de Comercio.

La fusión surte efectos inmediatos sin tener que esperar los tres meses que establece la ley misma, cuando

- Conste por escrito el acuerdo total de los acreedores
- Cuando se pacten en la misma acta de asamblea extraordinaria, el pago total a los acreedores, debiendo en tal caso publicarse la ficha o fichas de depósito en la institución de crédito elegida por la sociedad.

Aspecto Fiscal de la Fusión. (Art. 14-A 27 y 32A CFF Art. 5A 5B 51 RCFE)

Fiscalmente en la fusión por absorción, la sociedad o sociedades que desaparecen tienen las siguientes obligaciones:

- a) Formular y presentar declaración definitiva por el ejercicio comprendido de la última fecha del ejercicio, a la fecha de fusión, así mismo se deberá liquidar el I.S.R. respectivo
- b) Enterar el I.S.R. retenido a cargo de empleados, profesionistas, etc.
- c) Liquidar el I.V.A. y el I.E.P.S. correspondiente.
- d) Presentar avisos de clausura o baja para efectos del I.S.R., I.V.A., I.M.S.S., Ayuntamientos, Secretaría de Comercio, etc

Con respecto a los trabajadores, el cambio de patrón no hace que desaparezca el contrato de trabajo existente antes de la fusión, ahora bien, la sociedad que subsiste podrá dar aviso de aumento de capital social.

En la fusión por integración las sociedades que desaparecen tendrán las mismas obligaciones que las del caso anterior, además que la sociedad que nace tendrá las obligaciones inherentes a una empresa que inicia operaciones.

### 3.3.3. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE SOCIEDADES

Se dice que una empresa entra en estado de disolución cuando su vida expira y entonces entra a un estado de liquidación, aun pese a la disolución, la empresa conserva su personalidad jurídica hasta que esta sea totalmente liquidada

La disolución le impide a la sociedad o empresa, el seguir desarrollando su actividad normal, debiendo entonces a solo limitarse a concluir las operaciones que se hayan realizado y a reintegrar se patrimonio o haber social a los accionistas

La L.G.S.M. en su artículo 229 y también en el 233, reglamenta la disolución y la define como

"La situación de una sociedad persona moral que pierde su capacidad jurídica legal para el cumplimiento del fin común para el cual fue creada y, solo subsiste para resolución de los vínculos establecidos por la sociedad con terceros, por aquellos entre o con socios"

La disolución es un acto voluntario que concluye con la vida de la empresa y cuyas causas tienen la siguiente clasificación

1- CAUSAS LEGALES- Son establecidas por el art. 229 de la L.G.S.M., las cuales son:

- a) Por expiración del término fijado en el contrato social
- b) Por imposibilidad de seguir realizando el objeto social principal de la sociedad, o por quedar este consumado
- c) Por acuerdo de los socios tomado de conformidad con el contrato social y con la ley.
- d) Porque el número de accionistas llegue a ser inferior al mínimo que esta ley establece, o porque las partes de interés se reúnan en una sola persona.

e) Por la pérdida de dos terceras partes del capital social

2 - CAUSAS VOLUNTARIAS. Aquellas que para producir efectos legales precisan de una declaración de voluntad de socios y accionistas, lo cual motiva una modificación al acta constitutiva y la inscripción en el registro público de comercio de dicha modificación

3 - CAUSAS GENERALES: Aquellas que afectan a toda especie de sociedad mercantil

4 - CAUSAS ESPECIALES: Son aquellas que solo afectan a determinada especie de sociedad.

En el periodo de disolución las funciones de los administradores son transitorias hasta que se nombran formalmente a los liquidadores de la misma, mientras tanto no pueden iniciar nuevas operaciones y son responsables personal, solidaria, e ilimitadamente de las operaciones efectuadas.

#### Liquidación de Sociedades (art.234 al 243 de L.G.S.M.)

Son las operaciones necesarias para concluir los negocios pendientes a cargo de la sociedad en disolución, consistentes en cobrar lo que a la misma se le adeude, para pagar lo que ella deba, para vender todo el activo y transformarlo en efectivo, dividiendo todo el activo y transformarlo en efectivo, dividiendo entre los socios el patrimonio que resulte de ello.

El periodo de liquidación abarca todas las operaciones indispensables para dar termino a las relaciones jurídicas creadas durante su existencia.

### 3.3.4. ESCISIÓN DE SOCIEDADES

La figura de escisión fue incorporada a nuestra legislación fiscal y mercantil en el año de 1992, y esta se da cuando "una sociedad denominada escidente decide extinguirse y divide la totalidad o parte del activo, pasivo y capital social en dos o mas partes, que son aportadas en bloque a otras sociedades de nueva creación denominadas escindidas, o cuando la escidente, sin extinguirse, aparta en bloque parte de su activo, pasivo, y capital social a otra u otras sociedades de nueva creación" (Art.228 Bis de la L.G.S.M.)

En si la escisión es, en una primera aproximación, un problema de naturaleza economica inversa a la fusión, puesto que en definitiva, se produce una dispersión del patrimonio de la sociedad o sociedades que se escinde. Se diferencia de la fusión en que.

- 1) La fusión siempre requiere de una sociedad que se debe extinguir en tanto que en la escisión puede darse el caso de que solo se separe una parte del patrimonio de la sociedad que se escinde, sin que desaparezca la sociedad.
- 2) La escisión puede realizarla una sola sociedad, en tanto que la fusión requiere de por lo menos dos sociedades.
- 3) En la escisión solo se aporta una parte del patrimonio de la sociedad que se escinde, mientras que en la fusión hay una aportación total de activo, pasivo y capital.
- 4) La escisión entraña la reducción del capital social de la sociedad que se escinde, en tanto que en la fusión, la sociedad fusionada se queda sin capital ya que desaparece.

Es complejo tratar de ubicar las múltiples formas en que se puede desarrollar una escisión de empresa, más sin embargo los tipos mas comunes que existen son

## **I.- Escisión de una Sola Sociedad**

A) Escisión Simple: Operación a través de la cual como consecuencia de su disolución, una sociedad traslada a dos o más, de nueva constitución el conjunto de su patrimonio activo y pasivo, mediante la adjudicación equitativa a los accionistas de la sociedad escidente, de acciones de las nuevas sociedades que surjan como consecuencia de la escisión

B) Escisión por Absorción: Este modelo se presenta cuando el patrimonio de la sociedad escidente, se aporta a sociedades preexistentes que incrementan su capital social con la parte que se le asigna de capital social de la entidad escidente

C) Escisión Combinada Simple: Es cuando una o más partes del patrimonio de la sociedad escidente se transfieren a una o más sociedades de nueva creación y otra u otras partes del mismo patrimonio a sociedades preexistentes.

## **II.- Escisión Múltiple.**

A) Escisión-Fusión Cruzada: A esta modalidad en Francia se le conoce como "fusión por dispersión" la cual consiste en que dos sociedades A y B se dividen en dos partes cada una, creándose dos sociedades nuevas, a cada una de las cuales se incorpora una parte de A y una de B.

B) Escisión por Absorción Cruzada: El mismo efecto que el caso precedente puede obtenerse sin disolver las sociedades, preexistentes escidentes, que conservarían cada una parte de la parte escidente.

También como se menciona en el concepto de escisión, esta puede ser tanto de tipo "**Total**" o "**Parcial**":

A) Escisión Total Se le denomina así porque la sociedad escidente aporta todo su patrimonio a otra u otras empresas, equivalente al modelo de escisión simple y escisión por absorción dependiendo del caso en particular

b) Escisión Parcial Su característica es que la separación del patrimonio afecta solo a una parte del mismo, subsistiendo la sociedad escidente

### **III.- Aspecto Fiscal de la Escisión. (Art. 32a 14A 15A CFF y 5A 5B 23 y 51 RCFE)**

La legislación fiscal mexicana reconoció desde 1992 la Escisión Simple Parcial, más sin embargo si un contribuyente demuestra cabalmente que esta ante una escisión simple, técnicamente sería válida como tal

Los demás modelos de escisión analizados con anterioridad, no son reconocidos por la legislación mexicana ya que representan diversos problemas de técnica fiscal aun no considerada en nuestras leyes; más sin embargo si se pensará en realidad el realizar cualquier tipo de escisión que no fuera la simple, se requeriría una autorización de la S.H.C.P. a fin de corregir problemas fiscales que pudiesen sustituirse.

### **IV.- Valuación de las Participaciones Accionarias.**

Generalmente el tipo o clase de valuación de las participaciones de cada socio en una sociedad en proceso de escisión, dependerá de los acuerdos que en cada caso en particular establezcan los socios de la misma, tomando en cuenta que el conjunto de ellas, no podrá exceder del valor patrimonial de la sociedad que se escinde a determinada fecha

Algunos mecanismos utilizados para fijar la participación de los accionistas en una escisión son:

a) - Escisión de una Sociedad en Forma Proporcional a la Participación de cada Accionista

Este mecanismo consiste en dividir el patrimonio de la sociedad escidente (Activo, Pasivo y Capital) exactamente en la misma proporción en que cada accionista participe en el capital social de la misma

b) - Escisión de una Sociedad con Valor Añadido a la Participación Proporcional de Algunos Accionistas

Esta forma de valuación surge cuando algunos accionistas se desean separar de determinada empresa y reclama un valor añadido en su participación, debido a que son socios fundadores, porque generaron la mayor parte del negocio para la empresa, etc. Bajo este contexto el contador F. Apaez Rodal considera dos clases de escisiones a saber

-- Aquel en el que a la sociedad escindida debe reconocérsele un valor mayor en activos o un menor valor en pasivos, pero no podrá derivarse de una valuación especial de capital contable ya que se estaría en contra de la L.G.S.M.

-- Aquel en que dicho valor se debe reconocer en la empresa escidente.

c) Escisión de una Sociedad con Reconocimiento de Deuda

En una escisión puede darse el caso de que a determinados pasivos que tenga la empresa escidente se les deba dar un trato especial ya que no se puede dividir en dos o tres empresas, solo por un acuerdo tomado entre accionistas. En este caso las situaciones que se pudieran presentar son.

-- Cuando se trate de deudas que no se pueden dividir porque los acreedores no permiten la partición de su deuda y exigen que esta sea reconocida totalmente ya sea en la empresa escidente o en la escindida

-- Cuando existan acreedores que se opongan a la escisión y que finalmente se haya acordado con ellos que la deuda permanecería en la sociedad escidente.

-- Cuando sea conveniente que una cuenta por cobrar permanezca en su totalidad en la sociedad escidente, puesto que ello puede facilitar su recuperación

-- Cuando existan inversiones bancarias a largo plazo que a la fecha de la escisión tengan que permanecer forzosamente en la empresa escidente

La problemática presentada en las situaciones anteriores se resuelve mediante el reconocimiento tanto de la sociedad escidente como de la sociedad escindida, de un crédito o una deuda, a cargo o a favor de la otra compañía, según sea el caso, el cual sirva para compensar el crédito o la deuda originales que permanecen en la sociedad escidente o que deben registrar en su totalidad en la empresa escindida.

### **3.3.5. DECLARATORIA DE SUSPENSIÓN DE PAGOS**

La suspensión de pagos es una situación jurídica a que toda empresa tiene derecho antes de que se declare en quiebra, y podrá solicitar que se le constituya un estado de suspensión de pagos y que se convoque a sus acreedores para la celebración de un convenio general preventivo de la quiebra. (Art. 394 LQSP)

La empresa que solicite se le declare en suspensión de pagos, debe presentar una demanda ante un juez competente, con cuantos documentos, datos y requisitos que se exigen para la declaración en quiebra. (Art. 395 LQSP)

Durante el procedimiento el deudor puede conservar la administración de los bienes y continuar las operaciones ordinarias de su empresa bajo la vigilancia de un síndico.

La aprobación de convenio en la suspensión de pagos, produce los mismos efectos que el convenio de quiebra. (Art. 423 LQSP)

### 3.3.6. EMISIÓN Y CANCELACIÓN DE ACCIONES

En este tipo de reestructuración legal es probable que los acreedores de la empresa emisora se conviertan en accionistas, que se acepten nuevos, o que se fortalezcan algunos ya existentes trayendo consigo un cambio radical en la función y estructura de la sociedad

La emisión de acciones es un tipo de financiamiento de carácter permanente que utilizan las empresas desarrolladas, para obtener recursos externos adicionales para incrementar los activos de la compañía, o bien pueden servir para cambiar la estructura financiera actual de la empresa convirtiendo los pasivos existentes en capital contable

La emisión de acciones pueden ser de dos formas

#### **a) Suscripciones Privadas:**

Se realiza con personas definidas que han sido aceptadas como socios, en muchas ocasiones traen consigo compromisos de rendimientos excesivamente altos que pueden ejercer presiones inconvenientes para el empresario.

#### **b) Suscripción Pública:**

En este tipo, el capital anónimo recibido no liga en forma directa al accionista con el administrador. Para que las acciones puedan ser colocadas públicamente, es indispensable que se encuentren inscritas en bolsa, para lo cual tienen que reunir ciertos requisitos documentales y de estabilidad financiera, de tal modo que la C.N.V. considere apta la emisión.

Para que una emisión de acciones sea aceptada con simpatía por los accionistas actuales de una empresa, y autoricen estos el incremento de capital, es necesario que las utilidades por acción sean por lo menos mantenidas o preferentemente aumentadas, ya que si no fuera así la emisión resultaría una operación perjudicial a su inversión, también un mínimo aceptable es aquel en que la proporción con que aumentan las utilidades totales no sea menor que la proporción en que aumenta el capital de la empresa.

Otro factor importante para considerar es el valor actual de las inversiones fijas como lo son terrenos, edificios, maquinaria y equipo, que generalmente se encuentra vinculado al costo histórico de adquisición el cual normalmente es menor al de reposición. De emitirse acciones a un precio de su valor en libros actuales, se estaría efectuando el patrimonio de los accionistas actuales en beneficio de los nuevos.

Para decidir la clase de acciones que se emitirán debe examinarse, los requerimientos jurídicos, como los derechos que puedan tener los accionistas, las autorizaciones gubernamentales que se requieran, la protocolización en asambleas de accionistas, la selección de colocador y el tipo de colocación en caso de emisión pública, el precio y época apropiada de la emisión, su promoción, definición, etc.

Las clases de acciones que se pueden emitir son

#### A) ACCIONES PREFERENTES.

En cierto grado las acciones preferentes son un valor híbrido, sin ser totalmente capital o pasivo. Debido a que los dividendos por acciones preferentes se consideran como una distribución de utilidades, no constituyen un gasto deducible de los impuestos. Las acciones preferentes son parte del capital base que ayuda a sostener la deuda de una empresa; si la escritura constitutiva no estipula lo contrario, estos tienen casi los mismos derechos que los propietarios de acciones comunes, la única excepción es su derecho preferente a los dividendos acumulados hasta una cantidad específica antes de pago de dividendos a las acciones comunes.

##### Características Generales de las Acciones Preferentes

a).- Tienen derecho a recibir dividendo acumulativo o no acumulativo, convertible o no convertible en acciones ordinarias.

- b)- La obtención de un rendimiento constante y garantizado
- c)- No participa con voz ni voto en las decisiones de la empresa
- e)- En caso de liquidación las acciones preferentes pasan por delante de las comunes en las reclamaciones sobre activo de la sociedad
- f)- No se paga dividendos por las acciones comunes mientras que las reclamaciones de dividendos de las acciones preferentes no hayan sido pagadas
- g)- El no declarar dividendos sobre las acciones preferentes puede causar inconvenientes a la administración, pero no a la compañía en situación de incumplimiento de situaciones legales

#### Usos Mas Comunes.

La emisión de acciones preferentes pueden facilitar la fusión de una sociedad en estado precario con otra en situación privilegiada. Acciones de esta naturaleza pueden ser ofrecidas a los acreedores de las sociedades fusionadas, lo cual traería para la empresa reestructurada la ventaja de reducir sus cargas en pasivos

Otra ventaja de estas acciones es que pueden atraer una clase distinta de inversionistas que deseen rendimientos más regulares y altos después de impuestos, además de que amplían la base del capital social de la empresa y su poder de empréstito.

Desde el punto de vista de la administración financiera, los accionistas preferentes están considerados como casi un pasivo, solo que estas no tienen fecha de vencimiento, y se consideran permanentes hasta el fracaso o liquidación de la compañía.

#### **B) ACCIONES COMUNES**

Las acciones comunes son certificados de participación o propiedad residual, por lo tanto se dice que en forma colectiva los accionistas comunes son los dueños o propietarios

de la compañía y que ejercen un control sobre esta asumiendo el riesgo final que va asociado a la propiedad, sin embargo su responsabilidad suele restringirse al importe de su inversión

Por lo general en el permiso legal de constitución de una sociedad se especifica el número de acciones autorizadas, y esta autorización representa el número máximo de acciones que puede emitir la empresa. Sin embargo la compañía puede enmendar su constitución logrando la aprobación de los accionistas para corregir el acta constitutiva ampliando el importe de las acciones autorizadas y tener sin emitir un número importante de ellas, logrando con ella flexibilidad para realizar fusiones u obtener capital adicional en breve plazo.

Dentro de las corporaciones modernas existe ya una tendencia a que se desarrolle una separación entre la "propiedad y el control". La función básica de los accionistas dentro de la gran empresa moderna no es la de administrar sino más bien la de proporcionar capital a cambio de pago de dividendos, y un incremento en el precio de sus acciones.

Si se considera a la compañía como una entidad legal, independiente de sus administradores, la emisión de acciones comunes constituye un medio bastante atractivo para poder obtener recursos.

La ventaja de las acciones comunes es que no existe ninguna obligación legal para la empresa de pagar dividendos en un año determinado. Y cuando las operaciones no son favorables, serán los accionistas comunes quienes actúen como amortiguadores de las pérdidas.

#### Características de las Acciones Comunes.

- a) No tienen vencimiento fechado

- b) La adquisición o venta de acciones vigentes no suelen implicar trámites legales y por lo general no tienen impacto directo sobre las operaciones corporativas
- c) Suelen emitirse con una forma grabada o impresa, con espacio al frente para el nombre del propietario y el número de acciones poseídas

#### Derechos de los Poseedores de Acciones Comunes

- 1.- Los accionistas comunes no tienen derecho sobre las utilidades de la empresa sino hasta que se decreten dividendos por el consejo de administración.
- 2.- Tienen derecho de mantener su participación en las utilidades y activos de la empresa.
- 3.- Tienen derecho de impedir el uso de los activos para propósitos distintos de los declarados en la escritura constitutiva.
- 4.- La autoridad final que determina la administración de un negocio radica en los accionistas comunes.
- 5.- Tienen derecho a votar y elegir los miembros del consejo de administración, estando determinado su poder de voto, por el número de acciones que cada accionista posea
- 6.- Tienen derecho a adoptar y enmendar los estatutos sociales, y así poder participar en fusiones.
- 7.- Aprobar la emisión de acciones preferentes, obligaciones u otros tipos de valores

## CAPITULO IV

### APLICACIÓN PRACTICA

#### 4.1. RESEÑA HISTÓRICA DE AUTOTRANSPORTES GALEANA, S.A. DE C.V.

Principiaba el año de 1946 en Uruapan, Mich., cuando un grupo de camioneros permisionarios, vislumbró la posibilidad de establecer un servicio de transporte de pasajeros que lograra comunicar la región de tierra caliente por carretera, ya que el único medio de transporte en ese entonces era el ferrocarril y algunos camiones de carga.

Este grupo de permisionarios se enteró de las inquietudes que tenía el Gral. Lázaro Cárdenas del Río, enfocadas a tratar de comunicar la vasta zona de tierra caliente con el resto del estado de Michoacán, los permisionarios acudieron ante él para solicitarle su orientación y apoyo para el proyecto el cual recibieron de forma inmediata.

En el año de 1947 se finalizaron los trámites necesarios para obtener las concesiones completamente autorizadas y fue hasta entonces cuando el gobierno del estado de Michoacán otorgó los diez primeros permisos de ruta al grupo fundador integrado por los señores:

- Cesar Arellano
- Aureliano Aguirre
- J. Jesús María Cantú
- Manuel Moscarda
- Gral. Carlos Montoya
- Fernando Rius
- Arcadio Méndez
- Salvador Villegas

-- Justino Alencaster

El paso más difícil para este grupo de inversionistas fue el conseguir el equipo de transporte necesario, debido a que las agencias locales observaban al negocio con cierta cautela, por el riesgo que implicaba al transitar los caminos o brechas peligrosas en ese tiempo. Para ello fue necesario que el grupo de permisionarios se trasladara a la capital del estado para entablar pláticas con la agencia Ford y lograr por fin el financiamiento de 10 Chasises y con ello ordenar posteriormente la constitución de carrocerías respectivas con un cupo de 22 pasajeros.

Unificando criterios el grupo fundador optó por denominar Autotransportes Galeana a la naciente cooperativa y honrar con ello a la memoria del caudillo guerrerense Hermenegildo Galeana

Fue el 20 de Noviembre de 1947 cuando después de participar en el desfile cívico que se realizó en la ciudad de Apatzingan, Mich.; en conmemoración de un aniversario más de la revolución mexicana, cuando Autotransportes Galeana inició oficialmente el servicio de transporte foráneo de pasajeros cubriendo las rutas de.

Apatzingan - Aguililla con duración de 10 horas.

Apatzingan - Coacomán con duración de 14 horas.

Uruapan - Apatzingan con duración de 12 horas.

Uruapan - Arteaga con duración de 14 horas.

Las condiciones en que se encontraban los caminos en ese entonces eran verdaderamente pésimas y el transitarlas fue una tarea titánica, ya que incluso se dieron casos en los que el personal u operadores de los camiones y el propio pasaje, ampliaron el camino para poder continuar el viaje.

Los primeros meses fueron de lucha constante y en más de alguna ocasión el grupo fundador estuvo tentado a retirarse, por lo que fue necesaria una labor tenaz para soportar, convencerse de la unión y seguir adelante con la cooperativa.

Para 1948 se palpó en todo el estado, el impulso dado a obras de irrigación, caminos, puentes y una serie de obras de infraestructura carretera. Contagiados del entusiasmo existente, la empresa solicitó al propio gobierno del estado de Michoacán la expedición de otros diez permisos de ruta, con los cuales se ampliaron los servicios a diferentes poblaciones de la entidad. Ya con 20 unidades en servicio Autotransportes Galeana se convirtió en pionera del transporte de pasajeros en la región cubriendo la mayoría de las rutas del sur del estado de Michoacán.

Al observar el desarrollo que presentaba esta cooperativa, ingresaron a ella nuevos socios ajenos completamente al ramo y algunos permisionarios más que también iniciaban en la ruta Apatzingan - Tepalcatepec. También acorde a la evolución y desarrollo que experimentaba la región y al iniciar operaciones la nueva carretera que comunicaba a la ciudad de Uruapan con Apatzingan, los socios de la cooperativa optaron por cambiarse a la forma de Sociedad Anónima el día 11 de Julio de 1955 y fue desde esa fecha en que se comenzó a operar bajo la denominación de Autotransportes Galeana, S.A. de C.V.

Ya como sociedad anónima la empresa analizó la necesidad que se tenía de cubrir nuevas rutas para lo cual no era suficiente el equipo con que se contaba, fue por ello que en 1962 se aceptaron las solicitudes de ingreso a la sociedad de los permisionarios que conformaban la cooperativa "Transportes Charapán" con lo cual se logró brindar el servicio a toda la meseta tarasca.

En el año de 1964 las rutas de Autotransportes Galeana comprendían además de las poblaciones del sur de la entidad, las del centro del estado, se comunicaba a Patzcuaro por la brecha que en sus intermedios tocaba a Ziracuaretiro, San Angel Zurumucapio,

Tingambato, San Juan Timbio y para llegar finalmente a Patzcuaro, se llegaba igualmente a este destino por el rumbo de Cuatro Caminos, Huacana, Ario de Rosales, y Opopeo, teniendo que efectuarse el transbordo de pasajeros que tenían como destino la ciudad de Morelia, y la empresa encargada de ello en ese entonces era Transportes del Suroeste, S.C.

Estudiando la conveniencia de efectuar una comunicación directa que partiera desde Morelia, Mich., Autotransportes Galeana logró absorber la cooperativa del suroeste para que ingresaran a su sistema y fue así que mediante la aportación de sus rutas se realizaron los servicios directos de la capital del estado a los distintos puntos del mismo.

Dentro del ambiente de esta empresa es común escuchar a algunos trabajadores el relatar su antigüedad y también sus anécdotas sobre los obstáculos que alguna vez tuvieron que librar en el camino, iniciándose varios de ellos como cobradores, pasando después a ser operadores y algunos de ellos debido al ahorro y esfuerzo se han constituido en accionistas de la empresa.

En principio cuando se inició el servicio en Uruapan, se contaba con un pequeño local para ello, en las demás poblaciones de la ruta se utilizaban contereos y restaurantes atendidos por sus propietarios o bien también se utilizaban las plazas principales de cada pueblo como paradero de los autobuses.

Para cubrir la necesidad que se tenía de atender adecuadamente al pasajero y de contar con establecimientos que le permitieran una cómoda y segura espera antes de abordar el autobús, se optó por iniciar la construcción de terminales y conforme fueron aumentando estas se hizo necesario crear un organismo de carácter inmobiliario para que se encargara de su administración. Por esta razón se dio lugar a la constitución de Inmobiliaria Galeana, S.A. de C.V.

La constante demanda del servicio que la empresa tenía del público usuario, hizo reflexionar al consejo de administración sobre la necesidad de transportar directamente al

pasajero a los principales centros de producción y consumo como las ciudades de México, D.F. y Guadalajara, Jal., por lo que se iniciaron negociaciones con las empresas que tenían concesiones de ruta a esas ciudades y se lograron convenios de enlace de servicio originalmente con la empresa Autobuses de Occidente, S.A. de C.V. ampliándose posteriormente con otras más.

Desde sus inicios Autotransportes Galeana se dedicó a prestar el servicio de categoría de segunda clase y mixto, pero la exigencia del usuario provocó que se implantara el servicio de primera clase en virtud de que la línea que lo tenía concesionado le resultaba insoportable y había decidido retirarla de la ciudad de Morelia. Posteriormente también mediante convenio se logró llegar a México, D.F. y Guadalajara a través de un acuerdo con las empresas Tres Estrellas de Oro, S.A. y Transportes México Guadalajara, S.A. de C.V.

Durante el año de 1972 se consolidaron nuevas rutas en la zona de tierra caliente mediante la absorción de Transporte Ruiz Méndez, Transportes Tierra Caliente y Transportes Indígenas.

De gran importancia resultó la cooperación de todas las empresas de transporte que hacían su arribo a esta ciudad de Uruapan para lograr construir en el año de 1979 la central de autobuses de la localidad, resolviendo con ello el problema de vialidad que padecía esta población, brindando al pasajero una mayor comodidad, cabe resaltar que Autotransportes Galeana tuvo una determinante participación en la construcción tanto de la central de Uruapan como en la construcción en 1986 de la central de Patzcuaro.

En el año de 1990 de acuerdo a la pauta marcada por las empresas competidoras, Autotransportes Galeana dio origen a una nueva línea de segunda clase denominada Ruta Paraíso con autobuses cromáticos integrales nuevos que sirvieron o proporcionaron servicios directos a las diferentes ciudades de Michoacán.

En el año de 1991 es tomada la decisión por parte del consejo de administración de esta empresa de retomar el servicio de primera clase con la ruta exclusivamente del estado, para lo cual se adquirieron nuevamente unidades nuevas perfectamente equipadas para proporcionar este servicio surgiendo así Ruta Paraíso Plus

En 1992 surge un conflicto con otra nueva empresa del ramo que incursionó en el estado para proporcionar el servicio de primera clase con unidades nuevas de importación lo cual ocasionó una disminución inmediata en los ingresos de Ruta Paraíso y propició dificultades laborales entre sindicatos de ambas empresas hasta que en octubre del mismo año se acuerda la salida en Autotransportes Galeana de todas las unidades de primera clase para incorporarlas de forma definitiva en esta nueva empresa.

#### 4.1.1. ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.

A continuación se presentan algunos estados financieros de la empresa AUTOTRANSPORTES GALEANA, S.A. DE C.V

##### **AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V (PERSONAS FISICAS) BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992**

ACTIVO	
FIJO	
EQUIPO DE TRANSPORTE	
1a CLASE	37,287,000.00
2a CLASE	40,139,000.00
TOTAL ACTIVO	77,426,000.00
PASIVO	
FIJO	
ACREEDORES (A.T.G.)	12,844,873.00
DOC. POR PAGAR (A.T.G.)	591,425.00
CTAS. X PAGAR (A.T.G.)	742,427.00
PRESTAMOS REFACCIONARIOS	12,998,366.00
TOTAL PASIVO	27,177,091.00
CAPITAL	
CAPITAL SOCIAL	50,248,909.00
TOTAL CAPITAL	50,248,909.00
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	77,426,000.00

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE COMPARATIVO CONSOLIDADO DE LOS AÑOS 1991 Y 1992**

	1992		1991	
<b>ACTIVO</b>				
<b>CIRCULANTE</b>				
CAJA	10.946,77		10.946,77	
FONDO FIJO DE CAJA	2.229,20		2.229,20	
BANCOS	1.254.772,50		1.794.299,05	
INVERSIONES EN VALORES	1.701.837,08		1.701.837,08	
INVENTARIOS	47.394,69		179.108,54	
ALMACEN REFACCIONES	23.260,21		27.759,95	
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	361.094,84		201.036,69	
OTRAS CTAS. POR COBRAR	24.494,83		24.494,83	
TRIPULACIONES	178.443,33		77.257,89	
FIANZAS	1.620,00	3.606.093,45		4.018.970,00
<b>FIJO</b>				
PERMISIONARIOS	12.844.872,97		16.195.476,37	
DOC. POR COBRAR	591.424,90		604.188,35	
CTAS. POR COBRAR	742.426,71		1.299.162,20	
MUEBLES Y ENCERES	4.000,00		4.000,00	
MOBILIARIO Y E. DE OFICINA	347.807,80		305.618,71	
EQUIPO DE COMPUTO	119.098,83		50.274,94	
AUTOMOVILES Y CAMIONETAS	243.711,12			
TERMINALES	1.307.533,01		1.307.533,01	
EDIFICIOS Y TERRENOS	221.254,85		221.254,85	
EQUIPO DE TRANSPORTE	9.574.677,94	25.996.808,13	13.638.550,23	33.826.038,66
<b>DIFERIDO</b>				
PATRONATO PRO CONSTRUCCION	18.888,00		18.888,00	
DEPOSITOS EN GARANTIA	42.753,57		42.753,57	
DOCUMENTOS EN GARANTIA	18.785,33		18.785,33	
ANTICIPO CTA. DE GASTOS	66.767,80	147.174,70	39.888,60	120.295,50
		29.750.076,28		37.785.304,16
<b>TOTAL ACTIVO</b>				

PASIVO				
CIRCULANTE				
PROVEEDORES	50.627,12		(1.309,52)	
ACREEDORES FISCALES	(22.045,25)		(22.045,25)	
RELACIONES RETENIDAS	226.624,43		226.624,43	
RELACIONES RETENIDAS PATZ.	59.128,41		59.128,41	
FONDO RENOVACION EQUIPO	100.996,82		3.161.470,59	
IVA CAUSADO	2.520,26		(199,74)	
I.S.R. POR PAGAR	19.485,98		(28.649,02)	
I.M.S.S. POR PAGAR	70.115,79		70.115,79	
CUOTAS SINDICATO	(20.068,66)		(20.068,66)	
VIAJES ESPECIALES	(94.068,88)		(94.068,88)	
OTRAS CTAS. POR PAGAR	34.811,24		34.811,24	
INGRESOS DE SOCIOS	<u>(709.816,09)</u>	<u>(281.688,83)</u>	<u>(450.899,42)</u>	2.934.909,97
FIJO				
ACREEDORES	4.276.878,84		3.270.249,95	
CUENTAS POR PAGAR	5.616.535,21		6.254.477,25	
FONDO DE RETENCIONES	7.190.845,73		7.190.845,73	
PRESTAMOS REFACCIONARIOS	12.251.247,00		17.445.000,00	
FONDO SEGURO DE VIAJERO	155.135,11		155.135,11	
DEPOSITO DE FIANZAS	130.702,51		130.702,51	
FIANZAS TRIPULACIONES	221.987,88	29.843.332,28	185.824,21	34.632.234,76
TOTAL PASIVO		29.581.643,45		37.567.144,73
CAPITAL				
RESULT. EJER. ANTERIORES	198.159,43		(60.824,63)	
RESULTADO EJERCICIO	<u>(9.276,60)</u>	<u>188.882,83</u>	<u>258.984,06</u>	<u>198.159,43</u>
		29.750.526,28		37.765.304,16

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992**  
**DIFERENTES FONDOS**

INGRESOS	FONDO DE ADMINISTRACION	FONDO DE RENO- VACION DE EQUIPO	FONDO DEL SEGURO MUTUAL	ESTADO DE RESUL- TADOS ACUMULADO
VENTA SERVICIO DE PAQUETERIA	287.618,00	-	-	287.618,00
VENTA SERVICIO GUARDERIA	1.295,00	-	-	1.295,00
INGRESO POR USO DE TERMINALES	1.277,00	-	-	1.277,00
INTERESES NOMINALES	3.789,00	4.828.733,00	-	4.832.522,00
PRODUCTOS FINANCIEROS	113,00	-	-	113,00
OTROS INGRESOS	307.167,00	-	155.809,00	462.976,00
VENTA DE REFACCIONES	-	-	(39.115,00)	(39.115,00)
FONDO DE ADMINISTRACION	9.529.980,00	-	-	9.529.980,00
FONDO DEL SEGURO MUTUAL	-	-	1.757.773,00	1.757.773,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>10.131.239,00</b>	<b>4.828.733,00</b>	<b>1.874.467,00</b>	<b>16.834.439,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>				
GASTOS DE TRANSPORTACION	41.537,00	-	-	41.537,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	5.517.115,00	-	242.284,00	5.759.399,00
DONATIVOS	189.718,00	-	-	189.718,00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3.462.777,00	585,00	-	3.463.362,00
GASTOS FINANCIEROS	48.209,00	34.393,00	-	82.602,00
G.TOS. DE CONSTRUCCION Y MANTTO.	11.161.977,00	-	-	11.161.977,00
INTERESES NOMINALES	-	4.601.527,00	-	4.601.527,00
TREMINALES	-	-	-	-
DESCUENTOS Y BONIFICACIONES	887,00	-	-	887,00
REPARACION UNIDADES ACCIDENTADAS	-	-	1.122.261,00	1.122.261,00
DAÑOS A TERCEROS	-	-	252.585,00	252.585,00
SEGURO DE VIAJERO	-	-	164.411,00	164.411,00
OTROS GASTOS	-	3.900,00	-	3.900,00
<b>TOTOAL DE GASTOS</b>	<b>10.422.220,00</b>	<b>4.640.405,00</b>	<b>1.781.541,00</b>	<b>16.844.166,00</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>(290.981,00)</b>	<b>188.328,00</b>	<b>92.926,00</b>	<b>(9.727,00)</b>

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V (PERSONAS FISICAS)  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**

<b>INGRESOS</b>		
INGRESOS DE TRANSPORTACION		79.533.005,00
INGRESOS DE FILIALES		9.443.500,00
DEVOLUCION FONDO REN. EQUIPO		4.000.000,00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>92.976.505,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE TRANSPORTACION		61.586.363,00
I.V.A.		6.100.000,00
INTERESES NOMINALES		2.883.508,91
RETENCION DE FONDOS		13.077.648,00
(ADMON, SEGURO MUTUAL Y RENOVACION DE EQUIPO)		
<b>TOTAL DE GASTOS</b>		<b>83.627.519,91</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA EJERCICIO</b>		<b>9.348.985,09</b>

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**FONDO DE ADMINISTRACION**  
**NS**

ACTIVO		PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
CAJA	10.946,77	ACREEDORES FISCALES	(22.045,25)
FONDO FIJO DE CAJA	2.229,20	RELACIONES RETENIDAS	226.624,43
BANCOS	416.638,44	RELACIONES RETENIDAS	59.128,41
INVERSIONES EN VALORES	1.783.900,13	I.V.A. CAUSADO	(199,74)
INVENTARIOS	179.108,54	I.S.R. POR PAGAR	(28.649,02)
ALMACÉN DE REFACCIONES	-	I.M.S.S. POR PAGAR	70.115,79
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	201.036,69	CUOTAS SINDICATO	(20.068,66)
OTRAS CTAS. POR COBRAR	21.226,19	VIAJES ESPECIALES	(94.068,88)
TRIPULACIONES	77.257,89	OTRAS CTAS POR PAGAR	34.811,24
FIANZAS	2.692.343,85	INGRESOS DE SOCIOS	(450.899,42) (225.251,10)
<b>FIJO</b>		<b>FIJO</b>	
PERMISIONARIOS	1.748.990,25	ACREEDORES	1.659.408,44
DOCTOS POR COBRAR	207.184,96	CUENTAS POR PAGAR	106.533,96
CTAS POR COBRAR	742.426,71	FONDOS DE RETENCIONES	4.924.711,60
MUEBLES Y ENCERES	-	PRESTAMOS REFACCIONARIOS	-
MOBILIARIO Y E OFICINA	305.618,71	FONDO SEGURO DE VIAJERO	155.135,11
E. DE COMPUTO	50.274,94	DEPOSITO DE FIANZAS	130.702,51
AUTOMOVILES Y CAMIONETAS	-	FIANZAS TRIPULACIONES	185.824,21 7.162.315,73
TERMINALES	1.307.533,01		
EDIFICIOS Y TERRENOS	221.254,85	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.937.064,63</b>
E. DE TRANSPORTE	151.595,88 4.734.879,31		
		<b>CAPITAL</b>	
<b>DIFERIDO</b>		RESULT. EJER. ANTERIOR	(575.479,70)
PATRONATO PRO CONSTRUCCION	18.888,00	RESULTADO EJERCICIO	1.168.483,73 593.004,03
DEPOSITOS EN GARANTIA	42.753,57		
DOCUMENTOS EN GARANTIA	18.765,33		
ANTICIPO A CTA DE GASTOS	22.438,60 102.845,50	<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>7.530.068,66</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>7.530.068,66</b>		

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**FONDO DE RENOVACION DE EQUIPO**  
**NS**

ACTIVO				PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>				<b>CIRCULANTE</b>	
BANCOS	1.356.062,05			FONDO RENOVACION EQUIPO	3.161.470,59
ALMACEN REFACCIONES	23.260,21				3.161.470,59
OTRAS CTAS POR COBRAR	3.288,64	1.382.590,90		<b>FIJO</b>	
				ACREEDORES	1.610.841,51
<b>FIJO</b>				CTAS POR PAGAR	510.001,35
PERMISIONARIOS	14.446.486,13			FONDO DE RETENCIONES	2.266.134,13
CTAS. POR COBRAR	384.239,94			PRESTAMOS REFACCIONARIOS	17.445.000,00
MUEBLES Y ENCERES	4.000,00			<b>TOTAL PASIVO</b>	29.993.447,58
EQUIPO DE TRANSPORTE	13.457.228,89	28.291.954,95			
<b>TOTAL ACTIVO</b>				<b>CAPITAL</b>	
	<b>29.674.545,85</b>			RESULT. EJER ANTERIOR	92.191,10
				RESULTADO EJERCICIO	(411.092,63)
				<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	(318.901,73)
					<b>29.674.545,85</b>

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**FONDO DE SEGURO MUTUAL**

NS

ACTIVO		PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
BANCOS	21,598.56	PROVEEDORES	(1,309.52)
INVERSIONES EN VALORES	(82,063.05)		(1,309.52)
INVENTARIOS	4,499.74	<b>FIJO</b>	
OTRAS CTAS POR COBRAR	556,735.49	CTAS POR PAGAR	637,942.04
TRIPULACIONES	-		637,942.04
FIANZAS	-	<b>TOTAL PASIVO</b>	636,632.52
	500,770.74		
<b>FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
DOCTOS POR COBRAR	12,743.45	RESULT. EJER. ANTERIOR	422,463.97
AUTOMOVILES Y CAMIONETAS	29,725.45	RESULTADO EJERCICIO	(498,406.84)
	42,468.91		(75,942.87)
<b>DIFERIDO</b>		<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	560,689.65
ANTICIPO CTA. GASTOS	17,450.00		
	17,450.00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	560,689.65		

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992**  
**FONDO DE ADMINISTRACION**  
**NS**

ACTIVO			PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CIRCULANTE</b>	
CAJA	10,946.77		ACREEDORES FISCALES	(22,045.25)
FONDO FIJO DE CAJA	2,229.20		RELACIONES RETENIDAS	226,624.43
BANCOS	822,180.86		RELACIONES RETENIDAS	59,128.41
INVERSIONES EN VALORES	1,783,900.13		I.V.A. CAUSADO	2,520.25
INVENTARIOS	48,555.52		I.S.R. POR PAGAR	19,485.98
ALMACEN DE REFACCIONES	-		I.M.S.S. POR PAGAR	70,115.90
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	361,006.19		CUOTAS SINDICATO	(20,068.66)
OTRAS CTAS. POR COBRAR	21,226.19		VIAJES ESPECIALES	(94,068.88)
TRIPULACIONES	129,371.16		OTRAS CTAS POR PAGAR	34,811.24
FIANZAS		3,179,416.02	INGRESOS DE SOCIOS	(709,816.09) (433,312.77)
<b>FIJO</b>			<b>FIJO</b>	
PERMISIONARIOS	1,784,115.00		ACREEDORES	2,117,887.31
DOCTOS POR COBRAR	207,184.96		CUENTAS POR PAGAR	106,533.86
CTAS POR COBRAR	742,426.71		FONDOS DE RETENCIONES	4,924,711.60
MUEBLES Y ENCERES	-		PRESTAMOS REFACCIONARIOS	700,000.00
MOBILIARIO Y E OFICINA	347,807.80		FONDO SEGURO DE VIAJERO	155,135.11
E. DE COMPUTO	119,098.83		DEPOSITO DE FIANZAS	130,702.51
AUTOMOVILES Y CAMIONETAS	213,985.67		FIANZAS TRIPULACIONES	221,987.88 8,356,958.27
TERMINALES	1,307,533.02		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7,923,645.50</b>
EDIFICIOS Y TERRENOS	221,254.85		<b>CAPITAL</b>	
E. DE TRANSPORTE	-	4,943,406.83	RESULT. EJER. ANTERIOR	593,004.03
<b>DIFERIDO</b>			RESULTADO EJERCICIO	(290,981.18) 302,022.85
PATRONATO PRO CONSTRUCCION	18,888.00		<b>PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>8,225,668.35</b>
DEPOSITOS EN GARANTIA	42,753.57			
DOCUMENTOS EN GARANTIA	18,765.33			
ANTICIPO A CTA DE GASTOS	22,438.60	102,845.50		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>8,225,668.35</b>		

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992**  
**FONDO DE RENOVACION DE EQUIPO**

NS

ACTIVO		PASIVO		
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>		
BANCOS	365,408.91	FONDO RENOVACION EQUIPO	100,995.82	100,996.82
ALMACEN REFACCIONES	23,280.21			
OTRAS CTAS POR COBRAR	3,268.64			
		391,937.76		
<b>FIJO</b>		<b>FIJO</b>		
PERMISIONARIOS	10,504,811.13	ACREEDORES	1,561,860.70	
CTAS. POR COBRAR	384,239.94	CTAS POR PAGAR	5,510,001.35	
MUEBLES Y ENCERES	4,000.00	FONDO DE RETENCIONES	2,266,134.13	
EQUIPO DE TRANSPORTE	9,574,677.94	PRESTAMOS REFACCIONARIOS	11,551,247.00	20,889,243.18
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>20,990,240.00</b>
		<b>20,859,666.77</b>		
		<b>CAPITAL</b>		
		RESULT. EJER ANTERIOR	(318,901.73)	
		RESULTADO EJERCICIO	188,328.50	(130,573.23)
		<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>		<b>20,859,666.77</b>

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992**  
**FONDO DE SEGURO MUTUAL**

NS

ACTIVO				PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>				<b>CIRCULANTE</b>	
BANCOS	67.182,73			PROVEEDORES	50.627,12
INVERSIONES EN VALORES	(82.063,05)				50.627,12
INVENTARIOS	(1.150,83)			<b>FIJO</b>	
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	88,65			ACREEDORES	597.130,83
TRIPULACIONES	49.072,17				597.130,83
FIANZAS	1.620,00	34.739,67		<b>TOTAL PASIVO</b>	647.757,95
<b>FIJO</b>				<b>CAPITAL</b>	
PERMISIONARIOS	555.946,84			RÉSULT. EJER. ANTERIOR	(75.942,87)
AUTOMOVILES Y CAMIONETAS	29.725,45	585.672,29		RESULTADO EJERCICIO	92.926,08
<b>DIFERIDO</b>					16.983,21
ANTICIPO CTA. GASTOS	44.329,20	44.329,20		<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	664.741,16
<b>TOTAL ACTIVO</b>		664.741,16			

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**ESTADISTICAS DE INGRESOS Y EGRESOS EN LIQUIDACION DEL EJERCICIO DE 1992**

<b>TIPOS DE UNIDADES</b>									
<b>CONCEPTO</b>	<b>SOMEX</b>	<b>OLIMPICO</b>	<b>PREMIER</b>	<b>HALCON</b>	<b>AVANTE</b>	<b>SULTANA</b>	<b>CORAZA</b>	<b>MINIBUS</b>	<b>TOTALES</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	17,723,832.00	19,949,756.00	9,701,854.00	6,815,346.00	900,594.00	1,100,280.00	9,896,528.00	995,633.00	57,083,823.00
<b>GTOS. DEL CAMINO</b>	9,746,704.00	9,328,155.00	5,113,740.00	3,467,288.00	486,208.00	402,826.00	5,953,502.00	590,054.00	35,068,477.00
<b>FONDO DE ADMON.</b>	1,240,668.00	1,395,463.00	679,130.00	477,074.00	63,042.00	77,020.00	662,757.00	69,694.00	4,695,868.00
<b>FONDO RENOV. EQU.</b>	586,192.00	597,468.00	485,093.00	340,767.00	45,030.00	55,014.00	494,626.00	49,782.00	3,354,192.00
<b>FONDO SEGURO MUT</b>	354,477.00	398,995.00	194,037.00	136,307.00	18,012.00	22,005.00	197,931.00	19,913.00	1,341,678.00
<b>REMANENTE</b>	5,495,792.00	7,828,635.00	3,229,854.00	2,393,910.00	288,303.00	543,415.00	2,547,512.00	266,190.00	22,593,511.00

## EQUIPO DE TRANSPORTE EXISTENTE EN A.T.G. S.A. DE C.V.

MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1968	1	3.000 00	30.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1972	2	40.000 00	80.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1973	8	43.000 00	344.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1974	7	47.000 00	329.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1975	9	54.000 00	486.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1976	9	58.000 00	522.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1977	3	59.000 00	177.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1978	3	63.000 00	189.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1979	34	67.000 00	2.278.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1980	28	72.000 00	2.016.000 00
MASA	SOMEX 2030 Y 2130	1981	16	78.000 00	1.248.000 00
TOTAL TIPO 2030 Y 2130			120		7.699.000 00
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
DINA	OLIMPICO	1970	1	60.000 00	60.000 00
DINA	OLIMPICO	1971	1	65.000 00	65.000 00
DINA	OLIMPICO	1972	7	70.000 00	490.000 00
DINA	OLIMPICO	1973	8	75.000 00	600.000 00
DINA	OLIMPICO	1974	5	80.000 00	400.000 00
DINA	OLIMPICO	1975	17	85.000 00	1.445.000 00
DINA	OLIMPICO	1976	6	90.000 00	540.000 00
DINA	OLIMPICO	1977	1	95.000 00	95.000 00
DINA	OLIMPICO	1978	1	100.000 00	100.000 00
DINA	OLIMPICO	1980	1	115.000 00	115.000 00
DINA	OLIMPICO	1981	9	130.000 00	1.170.000 00
DINA	OLIMPICO	1982	7	140.000 00	980.000 00
DINA	OLIMPICO	1984	6	165.000 00	990.000 00
DINA	OLIMPICO	1985	7	184.000 00	1.288.000 00
DINA	OLIMPICO	1986	4	206.000 00	824.000 00
TOTAL TIPO OLIMPICO			81		9.162.000 00
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1967	1	11.000 00	11.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1969	1	11.000 00	11.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1970	3	11.000 00	33.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1971	5	11.000 00	55.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1972	1	11.000 00	11.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1973	1	11.000 00	11.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1974	1	13.000 00	13.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1975	3	15.000 00	45.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1976	6	17.000 00	102.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1978	4	18.000 00	72.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1979	3	20.000 00	60.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1980	31	22.000 00	682.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1981	3	24.000 00	72.000 00
FORD-DODGE	CONVENCIONAL	1985	1	52.000 00	52.000 00

TOTAL TIPO CONVENCIONAL			64	1,230,000.00	
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
DINA	CORAZA	1976	1	16,000.00	16,000.00
DINA	CORAZA	1980	2	22,000.00	44,000.00
DINA	CORAZA	1983	4	31,000.00	124,000.00
DINA	CORAZA	1985	28	50,000.00	1,400,000.00
DINA	CORAZA	1986	16	59,000.00	944,000.00
DINA	CORAZA	1987	5	69,000.00	345,000.00
DINA	CORAZA	1991	16	140,000.00	2,240,000.00
<b>TOTAL TIPO CORAZA</b>			<b>72</b>	<b>1,230,000.00</b>	
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
FORD-DODGE	MINIBUS	1988	17	27,000.00	459,000.00
FORD-DODGE	MINIBUS	1989	14	46,000.00	644,000.00
FORD-DODGE	MINIBUS	1990	11	57,000.00	627,000.00
FORD-DODGE	MINIBUS	1991	2	68,000.00	136,000.00
<b>TOTAL TIPO MINIBUS</b>			<b>44</b>	<b>1,230,000.00</b>	
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
MASA	PREMIER	1990	20	265,000.00	5,300,000.00
MASA	PREMIER	1991	27	290,000.00	7,830,000.00
MASA	PREMIER	1992	5	338,000.00	1,690,000.00
<b>TOTAL TIPO PREMIER</b>			<b>52</b>	<b>14,820,000.00</b>	
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
DINA	AVANTE	1988	5	305,000.00	1,525,000.00
DINA	AVANTE	1989	1	347,000.00	347,000.00
DINA	AVANTE	1992	10	455,000.00	4,550,000.00
<b>TOTAL TIPO AVANTE</b>			<b>16</b>	<b>6,422,000.00</b>	
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
O.I.M.	HALCON	1991	23	395,000.00	9,085,000.00
O.I.M.	HALCON	1992	18	455,000.00	8,190,000.00
<b>TOTAL TIPO HALCON</b>			<b>41</b>	<b>17,275,000.00</b>	
MARCA	TIPO	MODELO	CANTIDAD	VALOR COMERCIAL	VALOR TOTAL
SULTANA	PANORAMICO	1991	1	395,000.00	395,000.00
SULTANA	PANORAMICO	1992	27	455,000.00	12,285,000.00
<b>TOTAL TIPO PANORAMICO</b>			<b>28</b>	<b>12,680,000.00</b>	
<b>FUENTE: DEPARTAMENTO DE INFORMACION Y ESTADISTICA DE A.T.G.</b>					

## 4.2. PROCESO Y OPERACIÓN ESENCIAL DE A.T.G.

Al finalizar el año de 1994 esta empresa es fuente de trabajo directa para aproximadamente 200 empleados de confianza y cerca de 500 conductores sindicalizados. Todo el mantenimiento preventivo y correctivo que requieren las unidades (llamas, refacciones, combustibles, lubricantes y reparaciones), se vienen realizando y adquiriendo por talleres y abastecedoras de la misma ciudad de Uruapan, Mich., lo cual provoca el sostenimiento indirecto de otras fuentes de trabajo y una gran derrama económica en la comunidad.

A.T.G. se compone actualmente aproximadamente de 115 permisionarios, quienes de forma individual se encargan del cuidado y administración de los autobuses que son de su propiedad; conociéndose a esta forma de administración dentro del ramo como "Administración Hombre-Camión".

La adquisición o renovación de equipo de transporte que se viene dando en las empresas del ramo de autotransporte desde 1991, ha hecho menester que los socios o permisionarios de A.T.G., recurran de manera particular a la obtención de financiamiento a largo plazo con instituciones financieras de la localidad, gracias a las cuales se pudo adquirir más del 70% del equipo adquirido desde 1991.

### OPERACIÓN

Desde siempre se ha creído que las empresas de autotransporte constituidas como Sociedades Anónimas, son sociedades mercantiles en toda la extensión de la palabra, que prestan el servicio con autobuses propiedad de dicha sociedad.

En la realidad el 98% de estas empresas en México, incluyendo en ellas a A.T.G., la persona moral es sólo administradora de los bienes y recursos generados y utilizados en

la operación de tal, excepto de los autobuses, los cuales son propiedad absoluta de los permisionarios.

Es por esta razón que A.T.G. persona moral se ve en la necesidad de establecer controles y sistemas de información que le permita identificar y delimitar los ingresos y egresos imputados a cada unidad. Para tener una idea más clara de lo que esto conlleva se explica a continuación el proceso que actualmente se sigue para ello:

Un autobús trabaja de acuerdo a un "Rol de Viaje" establecido y autorizado previamente por los encargados de servicios de la empresa, el cual varía para cada tipo de autobús, pero que por lo general cada viaje tiene una duración de 4 o 5 días.

Un autobús tiene dos formas de obtener ingresos, las cuales son a través de taquilla o por venta de boletos a bordo.

El personal de confianza que labora en taquillas realiza la venta de boletos al público en general, teniendo que expedir un formado llamado "Relación de Viaje" por cada autobús despachado en el día; la copia de esta forma junto con el talonario de los boletos sirven para contabilizar los ingresos retenidos del día por parte de la persona moral a cada uno de los autobuses propiedad de los permisionarios que la conforman, entregando el original de la forma al conductor de la unidad.

Al finalizar el viaje de cada autobús, el conductor debe presentarse al depto. de liquidaciones para hacer entrega de las Relaciones de Viaje que le fueron entregadas en cada una de las estaciones de tránsito, junto con los talonarios de los boletos de abordaje, que el mismo conductor vendió durante el transcurso de su viaje, además de las notas y comprobantes de gastos en que se incurrieron en dicho viaje.

Después el departamento de liquidaciones se encarga de sumar todos los ingresos y egresos de dicho autobús, incluyendo dentro de estos últimos la comisión ganada por el conductor, para finalmente emitir una "liquidación de viaje" en la cual se establece la

cantidad a ser entregada por el conductor de la unidad y además se señala el remanente a entregar al permisionario dueño del autobús, una vez descontando del total de los ingresos, todos los egresos autorizados.

En la mencionada "liquidación de viaje" además de desglosar y señalar en forma detallada los ingresos y egresos, también se indican las cantidades retenidas o descontadas por la persona moral al permisionario, que sirven para la constitución de los Fondos Autorizados, gracias a los cuales subsiste y opera la persona moral administradora, dichos fondos se forman de la siguiente manera:

-- 7% del ingreso total para la constitución del Fondo de Administración, el cual se usa como su nombre lo indica, para sufragar todos los gastos, egresos e inversiones que se derivan de la propia operación de la empresa.

-- 2% del ingreso total para la constitución del Fondo de Seguro Mutualista, el cual tiene la finalidad de sufragar todos los gastos necesarios que tengan que ver o tengan relación con accidentes ocurridos a las unidades de la empresa, evitando el golpe financiero que para un solo permisionario representaría; claro está que para recibir los beneficios de este fondo, los permisionarios deben de cumplir con la reglamentación que para éste efecto se constituyó.

-- 5% del ingreso total para la constitución del Fondo de Renovación de Equipo cuya finalidad es fomentar el ahorro en los permisionarios, que les permita en un momento dado renovar el equipo de transporte existente a la fecha. Por acuerdo entre socios, el importe de este fondo, que es retenido a lo largo de un ejercicio, debe ser devuelto a los permisionarios al inicio del siguiente ejercicio.

Después de todo el proceso anterior, se hace entrega del cheque de "Remanente" resultante de la "Liquidación de Viaje", al permisionario dueño del autobús; y es este quien ya

de manera individual se encarga de utilizar dicho remanente para el pago de refacciones, reparaciones y el pago de pasivos relacionados con la actividad

### 4.3. INVESTIGACION DE CAMPO

Como en todo estudio siempre se requiere de instrumentos como lo son Observación Directa, Entrevistas y Cuestionarios

Para facilitar el proceso cognoscitivo de mi investigación y poder primeramente describir para posteriormente evaluar la situación legal, administrativa y financiera de la empresa en estudio utilizó la entrevista directa, la observación de campo y la obtención de estados financieros y datos estadísticos de A.T.G. para por último aplicar los siguientes cuestionarios que me permitiera obtener la información adicional necesaria para emitir un juicio objetivo sobre la propuesta de reestructuración planteada.

#### 4.3.1. CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN LEGAL DE A.T.G.

1.- De los autobuses que actualmente circulan bajo la denominación de A.T.G., S.A. de C.V. ¿Qué porcentaje se encuentra amparado por su respectivo permiso de explotación de ruta? \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuentan los socios con las respectivas acciones nominativas que amparen su participación en el capital social de la empresa? \_\_\_\_\_

3.- ¿Se han creado conforme a la L.G.S.M la reserva legal a la que se encuentran obligadas las S.A.? \_\_\_\_\_

4.- ¿En qué título de la Ley del I.S.R. tributa la empresa? \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué impuesto representa la carga más fuerte para esta empresa? \_\_\_\_\_

6.- ¿Quién se encarga del pago final del impuesto correspondiente? \_\_\_\_\_

7 - ¿Se tienen presentadas a la fecha y en tiempo todas las declaraciones a que están obligados a presentar? .....

8 - ¿Resulta fácil para la Persona Moral, recuperar el impuesto pagado por las personas físicas que la integran? .....

9 - ¿Han practicado ya, las autoridades fiscales, revisiones a esta empresa y con qué resultado? .....

10 - ¿Se realiza correcta y oportunamente la verificación de contaminantes en las unidades de la empresa? .....

#### 4.3.2. CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE A.T.G.

- 1 - ¿Presenta actualmente problemas de liquidez esta empresa? .....
- 2 - ¿La empresa cumple a tiempo con el pago de sus pasivos? .....
- 3 - ¿Las personas físicas que integran la persona moral cumplen a tiempo con sus pasivos? .....
- 4 - ¿Presenta la persona moral problemas de cartera vencida originada por financiamiento otorgado a socios? .....
- 5 - ¿Se encuentra la empresa sobre o por debajo del promedio de ingresos que perciben empresas similares? .....
- 6 - ¿Qué ventajas o inconvenientes sufre la empresa para obtener el financiamiento requerido para sus operaciones? .....
- 7 - ¿Se tienen controles internos eficientes sobre las diferentes fuentes de ingresos de la empresa, que evitan su pérdida, desviaciones y robos? .....
  
- 8 - ¿Se realiza una adecuada planeación financiera sobre futuras inversiones en activo fijo, considerando la rentabilidad de estos? .....
  
- 9 - ¿Cuenta la empresa con una política definida en cuanto a la inversión y renovación de equipo? .....
- 10 - ¿Existen en la localidad, suficientes empresas que proporcionen un mantenimiento de calidad a las unidades, y un completo suministro de refacciones? .....
- 11 - ¿Actualmente se encuentra asegurado la totalidad del equipo de transporte que se encuentra en circulación? .....

12.- Se puede considerar que el equipo de transporte con que se cuenta en la actualidad en esta empresa es

-- Suficiente

-- Demasiado

-- Insuficiente para cumplir y cubrir plenamente la ruta establecida para explotación?

13.- ¿El servicio que actualmente ofrece la empresa, ofrece suficientes garantías de calidad? \_\_\_\_\_

14.- ¿Se cuentan con adecuados controles de calidad en el servicio prestado por esta empresa? \_\_\_\_\_

15.- ¿La empresa cuenta con programas que evalúen los costos en que incurre en su operación normal? \_\_\_\_\_

16.- ¿En general, el mantenimiento que las unidades de la empresa reciben, se puede clasificar como:

-- Bueno

-- Malo

-- Regular

17.- ¿Existe un adecuado control presupuestal en la empresa? \_\_\_\_\_

18.- ¿Son contabilizados oportunamente los ingresos obtenidos por parte de la persona moral? \_\_\_\_\_

19.- ¿Se cuenta actualmente con una adecuada política para la entrega de remanentes a permisionarios? \_\_\_\_\_

20.- ¿Existe una adecuada guía contabilizadora para cada uno de los catálogos de cuentas que existen? \_\_\_\_\_

### 4.3.3. CUESTIONARIO PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE A.T.G.

1.- ¿Se encuentran definidas claramente las funciones y actividades en esta empresa? .....

2.- ¿Son conocidos claramente los objetivos y políticas de la empresa por parte del personal administrativo y operativo? .....

3.- ¿Se ha explicado claramente la estructura organizacional a los empleados administrativos y operativos de la empresa? .....

4.- ¿De acuerdo con la estructura actual de la empresa, qué funciones, puestos o departamentos impulsan o frenan la operación de la empresa? .....

5.- ¿Se llevan a cabo acciones que traten de mejorar el control interno en general en la empresa? .....

6.- ¿En general, se puede decir que los funcionarios y público usuario tienen una opinión de la empresa:

-- Buena                      -- Mala                      -- Regular

7.- ¿Por qué? .....

8.- ¿Se definen y delimitan claramente las autoridades y responsabilidades en la empresa? .....

9.- ¿Existe buena comunicación y motivación dentro de la empresa? .....

10.- ¿Se cuenta con personal técnicamente adecuado y capacitado para el desarrollo de las labores en cada una de las diferentes áreas? .....

#### 4.4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

La naturaleza propia del giro de esta empresa, la coloca en una situación privilegiada en la actualidad con respecto a otras empresas, ya que el 100% de los ingresos que obtiene son de contado. Esta liquidez inmediata de que goza la empresa es lo que le ha permitido aún la supervivencia hasta estos días ya que le permite cumplir de manera inmediata con la mayoría de las obligaciones contraídas con particulares y con el sistema financiero local.

Aún pese al beneficio ya comentado, esta empresa presenta graves problemas de rentabilidad, ya que tanto la persona moral como las personas físicas que la integran, sufren de los estragos que provocan los altos costos financieros originados de los créditos recibidos y logrados que le permitieron llevar a cabo la renovación de equipo, mal planeada en su momento, que se viene realizando desde 1991. Dichos costos financieros hasta antes de la recesión económica que sufre nuestro país desde 1994, representaban el 10% de los ingresos totales que genera únicamente esta empresa.

#### DATOS

Gastos Financieros Personas Físicas:	2'883,508.91
Gastos Financieros Persona Moral:	4'701,527.00
Ingresos Ejercicio:	79'533,005.00

Proporción que guardan con respecto a los ingresos totales:

= 9.41 %

Además de los costos financieros se tiene un pésimo control sobre los gastos de operación o transportación, ya que estos vienen representando un insostenible 86% del total de los ingresos del ejercicio. Esto es:

Gastos de Transportación Totales N\$ 80'744,140.00

Ingresos Totales del Ejercicio	N\$ 92'976.505 00
Proporción que Guardan	86.84 %

Si tratamos de analizar la liquidez y capital de trabajo disponible en A.T.G. persona moral, a través del Balance General presentado, podemos determinar que no presenta ninguna obligación a corto plazo pero sí bastante activo de pronta realización, pero como ya lo comentamos anteriormente, el distante apego a lo P.C.G.A. con que fueron realizados estos estados financieros, dista mucho de que esto sea una completa realidad.

En cuanto a la razón de endeudamiento de A.T.G. persona moral, tenemos a primera impresión que por cada peso que posee, debe N\$1.075

Activo Total - N\$ 29'750,076.00

Pasivo Total - N\$ 29'843,332.00

Lo anterior se explica claramente, ya que los pasivos irreales que existen entre los diferentes fondos que conforman a la persona moral, se compensan con las cuentas por cobrar reflejada en el activo, las cuales reflejan derechos a cobro entre fondos que a final de cuentas vienen a ser únicamente traspasos entre tales, y si a esto le sumamos el que todos los ingresos recabados en las diferentes oficinas expendedoras de boletos generan un pasivo el cual debe repartirse entre los permisionarios a través de un remanente con una periodicidad de aproximadamente 5 días, se trata de entender la razón de endeudamiento presentada.

Por otro lado, si tratamos de analizar el nivel de endeudamiento que muestran las personas físicas que integran A.T.G., se obtiene que de cada peso que estas tienen invertido en equipo de transporte, deben N\$0.35

En cuanto a productividad, se puede observar que esta le es correspondida a las personas físicas, ya que cada peso que tienen invertido en equipo de transporte, éste les reditúa N\$1.29 de ingresos. Esto es:

Importe Invertido en Equipo de Transporte	N\$ 77.426,000.00
Ingresos Totales del Ejercicio	N\$ 92.976,505.00
Representa	N\$ 1.29

En lo referente a la rentabilidad de la empresa, tenemos que en la persona moral es cero, va que podría verse incrementada con una pérdida que resultara creciente, si se tuviera la certeza de que son aplicados correctamente los P.C.G.A., sin embargo a las personas físicas que la integran, aparece una rentabilidad de aproximadamente el 10% que también podría aminorarse si se considerará la depreciación del equipo de transporte, por lo que podemos deducir que las utilidades y pérdidas mostradas en los estados financieros no son confiables al 100%.

Después de analizados los estados financieros, y de dar respuesta a los cuestionarios sobre la situación financiera de la empresa, podemos decir que el problema real de la empresa es el excesivo gasto de transportación en que incurre, debido esto a la mala administración empírica que ejercen los permisionarios sobre sus unidades. Esta empresa muestra un alto nivel de ingresos, que queda opacado o reducido con el exagerado gasto en que esta incurre.

Si a lo anterior le añadimos la brusca salida o desincorporación de activos que tuvo lugar al sacar de circulación todas las unidades de primera clase que representaban más del 50% del valor del equipo de transporte disponible en 1991, las cuales mantenían a la empresa a la vanguardia y en punta junto con las demás empresas progresistas del ramo.

#### 4.5. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN CONTABLE

La contabilidad debe ser la técnica o método que se encargue de producir la información indispensable para la administración y desarrollo de un sistema económico. Al desarrollar información contable cuantitativa, útil para todos los intereses, además de equitativa, confiable, oportuna y razonable, se cumple con el objetivo de la contabilidad. Los conceptos que deben componer toda estructura básica de la contabilidad en cualquier empresa son Principios y Reglas Particulares de Valuación y Presentación.

El contenido informativo debe presentar simbólicamente la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos del tiempo y los resultados de su operación. Un sistema estático indica que no ha sufrido operaciones y evolución, lo cual en la actualidad empresarial viene a ser inconcebible.

Como se puede observar en el Balance General Comparativo que consolida todos los fondos existentes en esta empresa, existen rubros que no reflejan movimientos o cambio alguno de un ejercicio a otro.

El llevar una contabilidad o catálogo de cuentas diferente para cada uno de los fondos en los que se compone A.T.G. persona moral, ocasiona una serie de errores al elaborar los registros contables y finalmente dificulta el consolidar los estados financieros de cada uno de estos fondos, dado que cuentas contables que aparentemente tiene el mismo significado y naturaleza, son afectadas con criterios distintos.

La cantidad que se plasma en el rubro de bancos e inversiones en valores, es una muestra de la falta de confiabilidad en el registro contable, ya que no puede ser posible que se hubiese tenido en realidad a esa fecha determinada, puesto que las características particulares de la empresa y su flujo de efectivo promedio no lo permitirían.

Existen grandes cantidades plasmadas en las cuentas de pasivo en cada uno de los diferentes fondos y que en realidad no representan ninguna obligación, ya que sólo son trasposos de efectivo que se realizan de un fondo a otro con la finalidad de cubrir pérdidas y falta de liquidez que en muy frecuentes ocasiones llegan a tener. Las cuentas a las que me refiero que reflejan esta inexistente obligación son Fondo de Renovación de Equipo, Fondo de Retenciones y Cuentas por Pagar.

Consecuencia de las ya mencionadas cuentas de pasivo, existen por contrapartida, cuentas de activo que aunque también reflejan supuestos derechos a cobro, pero que como ya lo mencionamos sólo son trasposos entre fondos. Las cuentas en que se registran tales partidas son: Cuentas por Cobrar, Otras Cuentas por Cobrar, y parte de la cuenta de Permisarios además de la ya comentada mala afectación que se ha hecho en la cuenta de Bancos e Inversiones en Valores.

La mayor parte del importe reflejado en activos fijos son de reciente adquisición y nunca se ha reflejado la depreciación respectiva. La cantidad que se muestra dentro del Balance General en el rubro de Equipo de Transporte representa autobuses modelo 1992 adquiridos a esa fecha por A.T.G. persona moral mediante créditos refaccionarios y disposición del fondo de renovación de equipo, estos autobuses fueron repartidos posteriormente entre los permisionarios que acreditaron una mayor retención invertida dentro del Fondo de Renovación de Equipo.

También dentro del pasivo de estos fondos, las cuentas denominadas Relaciones Retenidas y Relaciones Retenidas Patzcuaro, Viajes Especiales y la cuenta de Ingresos de Socios, tienen el mismo significado y sólo reflejan y registran el ingreso o ventas que se realizan en todas y cada una de las diferentes oficinas foráneas expendedoras de boletos que tiene la empresa; ingreso que en su momento deberá ser entregado como remanente a cada uno de los socios o permisionarios cuyas unidades originaron este ingreso.

En lo referente a cuentas de resultados se puede observar que únicamente se considera como ingresos para la persona moral, lo que se retiene en cada "Liquidación de Viaje" a cada permisionario, esto para constituir el Fondo de Administración y el Fondo de Seguro Mutualista, ya que lo retenido para el Fondo de Renovación de Equipo se maneja como un pasivo ya que es devuelto a cada permisionario al final de cada ejercicio y es considerado como ingreso hasta ese momento para cada una de las personas físicas que lo reciban.

Por otra parte las Personas Físicas que integran la persona moral consideran como una salida autorizada por la SHCP las retenciones para la constitución de estos fondos, hace la persona moral.

En general, puede considerarse el sistema contable de ATG persona moral, como confuso e inútil, debido a la forma en como se encuentra organizada la empresa, ya que pese a que legalmente es una SA sigue operando y manejándose como la cooperativa de permisionarios que le dio origen.

Puedo decir que, los estados financieros presentados en cada asamblea no son confiables ni razonables ya que la contabilidad que los genera, no cumple con varios de los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados sobre los cuales se debe basar cualquier sistema contable, pudiendo señalar algunos de ellos como lo son:

a) Principio de Entidad: ATG pese a ser una SA de CV no tiene personalidad jurídica independiente de sus socios por lo que se comentó anteriormente.

b) Principio de Realización: ATG no cumple con este principio al no considerar depreciaciones sobre los activos fijos que posee, ni estimaciones de cuentas incobrables.

c) Principio de Valor Histórico Original: En la investigación realizada pude perentarme de que no se cuenta con estados financieros reexpresados.

d) Principio de Negocio en Marcha. Como se pudo observar en los estados financieros presentados, existen rubros que no muestran movimiento alguno de un ejercicio a otro.

e) Principio de Revelación Suficiente: La utilización de diferentes criterios para afectar cuentas con un mismo significado y naturaleza, provoca que se pierda la relevancia de la información presentada en los estados financieros.

#### **4.6. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ORGANIZACIONAL.**

Lamentablemente la mayoría de los empresarios mexicanos siguen sin entender aún que el aspecto tecnológico, financiero y material se reduce a nada sin el adecuado recurso humano que se encargue de hacer realidad los anteriores recursos, haciendo con esa combinación más productiva a la empresa.

Si los empresarios no se preocupan por dar la importancia merecida al recurso humano, más temprano que tarde vivirán las consecuencias que esto conlleva. Es muy importante difundir y explicar a todos los empleados de una entidad, los objetivos, políticas y procedimientos que previamente se han establecido por escrito e inducir a la gente a que se apeguen a ellos al realizar sus actividades diarias, esto mediante una adecuada capacitación y motivación que conduzca a un desarrollo organizacional de tal magnitud, en el que ninguna persona sea indispensable y más sin embargo el trabajo de todos y cada uno de sus integrantes sea igual de importante para el logro absoluto del proceso esencial de la empresa y sus objetivos.

En A.T.G. existe una organización poco definida y delimitada, en donde los socios permisionarios, que en la mayoría de los casos no cuentan con una preparación académica adecuada, son los que ocupan los puestos claves en toda la empresa. Toda la operación y actividad de A.T.G. se encuentra sustentada sólo en tres puestos principales que son:

**PRESIDENTE DEL CONSEJO**

**SECRETARIO DEL CONSEJO**

**TESORERO**

De estos dos últimos y principalmente el tesoro, se derivan todos los demás departamentos, funcionarios y empleados que existen en esta empresa, mostrando un desmesurado crecimiento vertical en el cual existe bastante fuga de responsabilidad y autoridad, además de duplicidad de funciones y la existencia de funciones innecesarias, sobre todas las cuales no se ejerce una supervisión y control adecuado. Dentro de esta organización se encuentran como ya lo comentamos, permisionarios que ocupan alguna función o puesto y que sólo la aprovechan en beneficio propio y siempre velando por sus intereses particulares y no por los de la colectividad.

El organigrama funcional de la empresa no es difundido y por ende poco conocido por los empleados de la empresa. No existen objetivos bien definidos que involucren el trabajo y esfuerzo de los integrantes de la sociedad, resulta ser que cada permisionario tiene sus propios objetivos sin importarles si estos son congruentes con la actividad de la sociedad.

A.T.G., es una de las empresas actuales que muestran mayor inflexibilidad organizacional, ya que vienen operando bajo este patrón organizacional desde su constitución, primeramente como Sociedad Cooperativa y luego como S.A. Su estructura es demasiado centralizada e incapaz de adaptarse y asimilar los avances y tecnología del medio ambiente en que viven, y que esto le permita enfrentar un sin número de contingencias a las cuales se expone en la actualidad.

A.T.G., logró hasta 1992 su máximo crecimiento en todos los aspectos, fue en esta fecha cuando logró su mayor expansión de ruta y el mejoramiento del servicio prestado, al ofrecer el de Primera Clase y Primera Plus, incorporando para ello, autobuses con tecnología más avanzada que satisficiera las necesidades existentes en el mercado y creando nuevas que a final de cuentas repercutieron en el ingreso total de la empresa. Lo anterior siempre bajo el mismo esquema de organización ya comentado, y ante lo cual su única

reacción fue la contratación de más y más personal sin un previo análisis de funciones y puestos necesarios

Las deficiencias organizacionales encontradas en ATG a esta fecha son las siguientes

-- Falta de conocimientos, preparación y habilidades en los directivos de la empresa, los cuales hasta la fecha siguen siendo permisionarios de la empresa

-- Del personal con que se cuenta actualmente en la empresa, se puede decir que aproximadamente sólo el 5% reúne los requisitos mínimos de calidad y preparación profesional.

-- Carencia de una adecuada planeación financiera

-- Ante los cambios y acontecimientos del medio ambiente en que se desenvuelve la empresa, se obtiene una lenta e inadecuada toma de decisiones

-- Inexistencia de controles adecuados que permitan erradicar las grandes fugas de dinero que existen en la empresa y que son provocados tanto por el personal administrativo como por el personal operativo.

-- Baja moralidad en el ambiente organizacional de la empresa

-- El llevar a cabo un mal reclutamiento, selección y contratación de personal, aunándole a esto una mala capacitación

-- Diseño organizacional ineficiente y centralizado

-- Falta de capacitación

#### 4.7. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN LEGAL Y FISCAL DE LA EMPRESA

##### LEGAL.

Lamentablemente el principal ordenamiento en materia de transportes que rige este sector, tiene una antigüedad de 50 años desde su fecha de expedición sin que haya sufrido importantes modificaciones hasta nuestra fecha, estoy hablando de la Ley de Vías Generales de Comunicación.

Esta ley establece en su artículo 3 que, las vías generales de comunicación (mares, ríos, canales, ferrocarriles, caminos, líneas telefónicas y eléctricas) así como los medios de transporte que operan en ellas, quedan sujetos a los poderes federales. En el artículo 8 señala en forma general que para explotar las vías generales de comunicación, será necesario obtener permiso o concesión del ejecutivo federal por conducto de la S.C.T.; el artículo 152 señala que esta concesión sólo se otorgará a ciudadanos mexicanos de nacimiento o a sociedades constituidas conforme a las leyes del país, y en la fracción IV del citado artículo se establece que una persona física podrá gozar de una o más concesiones sin exceder estas de un máximo de 5.

Los artículos 29 al 39 de la mencionada ley, indican las causas de caducidad y rescisión de las concesiones. El art. 89 contiene la cláusula de reversión, la cual señala que las vías generales de comunicación que se constituyen en virtud de concesión, pasarán al dominio de la nación al vencimiento del término con todos sus bienes accesorios, sólo en la explotación del servicio de autotransporte no tendrá efectos esta reversión en lo que se refiere a vehículos, pero será aplicable en las estaciones y terminales auxiliares.

El art. 97 señala que las empresas que explotan medios de transporte, están obligadas a llevar contabilidad del negocio, relacionada con la concesión de medios de transporte donde tenga su domicilio fiscal.

La S.H.C.P. y la S.C.T. de común acuerdo determinarán el sistema uniforme de contabilidad a ser llevado por este tipo de empresas

A.T.G. actualmente se conforma por permisionarios, muchos de los cuales poseen más de las 5 concesiones permitidas por la ley. Aproximadamente el 50% de su parque vehicular es todavía modelo anterior a 1986, que no cumple satisfactoriamente con una supervisión adecuada que evite la emisión excesiva de contaminantes, acorde a las medidas mínimas que establecen las leyes ecológicas del sector

#### MERCANTIL:

Una sociedad anónima siempre se constituye con un capital fundacional, representado por acciones nominativas, las cuales son suscritas por determinados accionistas, los cuales son suscritas en un número de por lo menos una acción por cada socio, además esta sociedad se encuentra obligada a la creación de una reserva legal que represente el 20% del capital social.

En Autotransportes Galeana, S.A. no existe capital social suscrito en realidad, sus socios se identifican como tales a través de los permisos de explotación de ruta, que posean y debido a la inexistencia de este capital, no ha sido posible la creación de la reserva legal para contingencias.

#### FISCAL:

Congruente con la realidad de las empresas transportistas, en donde por lo general, el titular de una concesión es una persona física, la cual se encarga de administrar sus unidades, la ley de I.S.R. incorporó a este sector dentro del Régimen Simplificado, estableciendo todavía otra serie de facilidades exclusivas para los transportistas, como las de poder cumplir con sus obligaciones fiscales de 3 formas distintas.

1.- Como Personas Físicas.

2.- Como Persona Moral.

3.- Como Personas Físicas a través de una Persona Moral

Si las personas físicas deciden tributar conforme al punto 1 deberán dar aviso por escrito a la S.H.C.P. dentro de los tres primeros meses del ejercicio en que se trate u podrán deducir únicamente los gastos de los vehículos que administren

Tanto en la forma de tributar número 1 como en la 2 las personas morales no acumularán a sus ingresos los de las personas físicas

Unas de las principales facilidades fiscales que se le dan a este sector son.

1.- Tienen derecho a deducir hasta un 15% de sus ingresos totales por concepto de gastos de viaje mediante comprobantes simplificados

2.- Tienen derecho a considerar como salida con comprobantes simplificados, hasta un 10% del total de sus ingresos, por concepto de gastos de camino o "tuertos".

3.- Tienen derecho a considerar como salida sin requisito alguno hasta un 10% de sus ingresos totales

4.- La persona moral puede considerar como salida la entrega de utilidades que esta haga a las personas físicas o morales, que la integran, siempre y cuando estas sean consideradas como una entrada para las que lo reciben.

En lo que se refiere a la ley del I.V.A. dicho sector se encuentra exento sólo en la prestación del servicio de Transporte Foráneo de Pasajeros, teniendo permitido por lo tanto el deducir el impuesto que le sea trasladado y sólo acreditar el impuesto correspondiente a gastos relacionados con la prestación del servicio de paquetería.

En lo relativo a I.A. sólo pagan los autobuses que sean modelo reciente y hasta 5 años atrás de la fecha de cierre del ejercicio de que se trate.

Además de los anteriores impuestos se tienen entre los principales las siguientes contribuciones

- INFONAVIT
- SEGURO SOCIAL.
- IMPUESTO PREDIAL.
- IMPUESTO SOBRE ADQUISICIÓN DE INMUEBLES
- IMPUESTO SOBRE TENENCIAS Y USO DE VEHÍCULOS

Actualmente los permisionarios de A T G cumplen con sus obligaciones fiscales como "Personas Físicas a través de una Persona Moral", lo cual provoca los siguientes inconvenientes

1.- Apegarse estrictamente a lo especificado por la ley, provoca elevadas bases de impuestos en muchos de los permisionarios, ya que al no utilizar estas cuentas bancarias para realizar transacciones, es necesario considerar como entrada, todos los ingresos que estos obtengan por dicha actividad, y todos los préstamos contactados a largo plazo con las instituciones bancarias y terceras personas, provocando esto una gran diferencia entre las entradas y salidas de un periodo y por ende, elevadas bases de impuesto.

2.- No existe forma de recuperar el I.V.A. que les es trasladado a los permisionarios, al adquirir estos insumos y servicios para su actividad, lo cual se traduce en un incremento en los costos, ya que resulta muy elevada la cantidad pagada de este impuesto en un ejercicio.

3.- El que la persona moral sea la responsable absoluta del pago total y completo del impuesto correspondiente a cada una de las personas físicas de que la integran, le acarrea grandes problemas de liquidez, ya que debido a los malos sistemas de contabilidad, información y control interno, no puede recuperarse el importe del impuesto pagado por cada permisionario.

#### 4.8. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

México es un país que se encuentra tratando de reencontrar el camino del crecimiento y desarrollo económico, para lo cual es necesario llevar a cabo adecuaciones y ajustes de instrumentos económicos financieros e incluso legales, que concuerden primero con las necesidades del país y luego con la evolución del mundo del cual formamos parte.

Estos mencionados ajustes son transmitidos también a los entes que en su conjunto conforman este país, particularmente hablando, de las empresas mexicanas. Es por esto que en este trabajo se hizo alusión a la necesidad de reestructuración corporativa que tienen la mayoría de las empresas dedicadas al Servicio de Transporte Terrestre de Pasajeros, y en especial se trata el ejemplo de A.T.G.

Lamentablemente en México se carece de una legislación completa y suficiente que regule en especial la Reestructuración Financiera y Administrativa; la cual permite asistir a aquellas empresas en peligro de quiebra, e impedir que lleguen a esta situación, protegiendo al mismo tiempo los intereses de los acreedores y terceras personas.

A.T.G. es una empresa que fue creada de manera empírica, como la mayoría de las empresas de este sector, y fue creciendo de la misma manera tomando diferentes matices organizacionales, pero siempre comandada y dirigida por socios permisionarios en su mayoría carecían de los mínimos conocimientos de administración que les permitieran conducir a la empresa por un camino cierto y firme de crecimiento económico.

Aunado a lo anterior, la desunión y falta de uniformidad en criterios y acuerdos tomados ha llevado a esta empresa a una franca decadencia económica que dio inicio a partir de 1991 y 1992 con la incorporación y desincorporación de la prestación del servicio de primera clase en el estado, y continúa hasta la fecha debido a las condiciones económicas del país.

Es lamentable pensar el hecho de que esta empresa, fuente de trabajo directa e indirecta de aproximadamente 1,500 personas del estado, llegue a desaparecer de forma definitiva, contribuyendo a grabar aún más la situación económica de nuestro estado y de nuestra ciudad. Lamentablemente lo anterior debido sólo a un pequeño número de personas que carecen de pericia, habilidad, unión, coordinación y sobre todo espíritu de grupo.

Después de haber analizado los estados financieros y datos estadísticos de la empresa en cuestión y de analizar su actual situación legal, administrativa y financiera, se propone el siguiente esquema de reestructuración.

#### **PROPUESTA DE REESTRUCTURA LEGAL:**

Considero como primera prioridad para esta empresa, sencillamente cumplir con la legislación mercantil que regula la Sociedad Anónima, de tal manera que se termine con la antigua forma de operar que tienen las empresas de este ramo, conocida como "Administración Hombre - Camión" la cual su origen dio los resultados esperados y que logró el máximo desarrollo de este sector en su momento, pero que actualmente resulta obsoleta e incapaz de lograr mayor crecimiento económico en las empresas transportistas que como en todas las empresas de la actualidad, requieren de ser productivas y de calidad para seguir sobreviviendo en el mercado.

Esta propuesta de reestructuración plantea la capitalización del equipo de transporte hasta ese entonces propiedad única y exclusiva de los permisionarios personas físicas, esto mediante un aumento de capital logrado a través de la emisión y suscripción de acciones ordinarias que amparen el importe de dicho aumento de capital. Tratando con esto el desligar lo mayor posible al permisionario de la administración general de la empresa y nombrar a un administrados general que se encargue de ello, además de rendir los informes necesarios al

consejo de administración, este último ya formado por socios permisionarios libremente nombrados y elegidos por la Asamblea General de Socios.

Una vez regularizada la situación legal de A.T.G. será más fácil iniciar con la reestructuración Administrativa y Financiera sobre bases más firmes que permitan vislumbrar a futuro, los beneficios que se obtendrían con la línea de reestructuración seleccionada, además de diseñar la estrategia más adecuada que permita el éxito de dicha reestructuración.

#### **Políticas de la Organización Legal a Seguir:**

-- El órgano máximo de Autotransportes Galeana seguirá siendo la asamblea general de accionistas.

-- La administración de la empresa estará a cargo del consejo de administración compuesto por el número de socios que sean nombrados por la Asamblea de Accionistas. Y las actividades de dicho consejo deberán considerarse como válidas con la asistencia de la mayoría de sus miembros.

-- Es recomendable, para lograr continuidad en las acciones a tomar, que el consejo de administración ejerza su cargo por un periodo de 2 años, siempre y cuando la asamblea de accionistas no hiciera nuevos nombramientos dentro de la asamblea general ordinaria que se celebre.

-- Las vacantes que se llegasen a presentar en el consejo de administración, deberán ser cubiertas con los nombramientos de carácter provisional, que realicen el comisario, en los términos del art. 155 de L.G.S.M., entre tanto se convoque a la Asamblea General de

Accionistas, para que esta haga los nombramientos necesarios y se integre nuevamente el consejo de administración

-- Es recomendable que el consejo nombre dentro de sus integrantes, a un presidente y que se designen a los vocales para que en ausencia del presidente este sea sustituido por uno de ellos.

El Presidente nombrado , contará con voto de calidad en cualquiera de las situaciones de empate que se den en el consejo por asuntos presentados al mismo para su solución

-- Adicionalmente al consejo se recomienda que se nombre un secretario de entre sus miembros, que será responsable conjuntamente con el presidente , de citar a las reuniones del mismo y en su caso , de preparar por escrito las actas de sesiones que se celebren.

-- Se recomienda que el consejo se junte por lo menos cada dos meses, para evaluar, analizar y aprobar estudios financieros hasta la fecha de reunión, elaborandoce un acta en cada sesión en donde se consignen las resoluciones aprobadas

-- El consejo de administración estará facultado para nombrar a la persona que juzguen conveniente, para el cargo de director o gerente general, persona que no deberá ser socio, y a la cual se le responsabilizara de la administración general de la empresa y de la buena marcha económica de la misma

-- La asamblea general ordinaria deberá reunirse una vez por año, entre los meses de enero a abril, o bien, en la fecha que fije el consejo de administración. Se considerara a una asamblea ordinaria legalmente reunida, cuando este representada por lo menos el 50% del

capital social, y las resoluciones solo serán validas cuando se tomen por mayoria de votos de los representantes.

-- Cuando se desarrolle una asamblea extraordinaria, esta deberá estar representada por lo menos por las tres cuartas partes del capital social, y las resoluciones se tomaran por el voto favorable de las acciones que representen por lo menos el 50% del capital social

#### **Planteamiento y Secuencia de la Reestructuración Legal:**

-- Convocar a asamblea extraordinaria conforme al art 182 de la L.G.S.M con la finalidad de corregir la escritura constitutiva y poder hacer constar en ella la cancelación de cualquier serie de acciones que hubiese habido originalmente.

-- Se creará o mejor dicho , en dicha asamblea se recomienda que se apruebe un incremento al capital social con que se constituyó originalmente la empresa, aumento de capital que equivaldra al importe del valor asignado por la CANAPAT al equipo de transporte existente en A.T.G. a la fecha de aportación, dicho importe será aportado por cada uno de los permisionarios personas físicas a la persona moral, para que esta ejerza la administración y control absoluto de los mismos.

-- Por el valor del equipo de transporte aportado, la persona moral tendrá la obligación de entregar al socio, el número de acciones que amparen dicha aportación, de acuerdo con los arts. 93, 94, 96 y 97 de la L.G.S.M.

-- Las acciones serán de igual valor y conferirán los mismos derechos a sus tenedores (Art. 112) cada acción sólo tendrá derecho a un voto en asambleas (Art. 113).

-- Se recomienda que no se emitán acciones preferentes o bonos especiales a algun permisionario, lo cual pudiera originar inconvenientes y disputas entre socios

-- La persona Moral a través de los acuerdos que se tengan en las asambleas de accionistas, será la única encargada de la adquisición de nuevos autobuses, ya sea para aumentar o renovar la flotilla existente, sin que estas unidades sean nuevamente entregadas o atribuidas como propiedad de un permisionario en específico

-- Por ser una aportación distinta en numerario, el acta donde conste el aumento de capital deberá protocolizarse ante notario publico que de fe de los acuerdos tomados

-- Mientras se entreguen las acciones nominativas a cada socio, podrán emitirse certificados provisionales nominativos los cuales serán canjeables en su momento por las acciones correspondientes.

-- Se propone que existan dos bases para valuar el capital aportado por cada socio y que esta misma repercuta en la forma de distribuir el remanente entre los permisionarios.

Primera Base: El 70% del total del remanente repartible, en función de la proporción de capital aportado.

Segunda Base: El 30% del total del remanente repartible, en función del ingreso promedio que el tipo de unidad aportada por determinado socio generaba comúnmente a la fecha de la aportación definitiva.

Con lo anterior se busca hacer más atractiva y equitativa la distribución del remanente para todos los permisionarios, ya que sería injusto repartir todo conforme a la primera base, ya que los permisionarios que posean equipo antiguo, recibirían menos remanente del que recibían antes de la reestructuración; y viceversa si se tratara de distribuir todo el remanente conforme a la segunda base, este no tendría ningún atractivo para los permisionarios que en su momento hicieron grandes sacrificios y se preocuparon por mantener una

renovación constante en su equipo de transporte, y que al final recibirían la misma cantidad que la de un permisionario que aportó unidades más antiguas y con menos años de vida útil.

-- Todos los créditos que los permisionarios personas físicas, hayan obtenido, antes de la integración de las unidades, precisamente para adquisiciones y mejoras de la misma, no se integrarán como pasivos de la persona moral, teniendo las personas físicas, que pagarlos con sus respectivos intereses mediante el remanente de operación que la Persona Moral les entregue

-- Las personas físicas deberán dar aviso a la SHCP que a partir de la fecha del aumento de capital, sean ellas quien de manera individual presentaran las declaraciones de impuestos por la actividad de autotransporte de pasajeros.

-- Todos los adeudos o créditos que los permisionarios personas físicas hayan contratado con la persona moral hasta la fecha de la integración, deberán ser íntegramente cubiertos en los plazos y tasas estipuladas, lo cual permita a su vez a la persona moral, seguir cumpliendo con el pago de las obligaciones bancarias contraídas también con anterioridad que le permitieron obtener recursos para financiamiento de permisionarios, y que lo anterior no repercuta en un gasto financiero que injustamente pudiera ser prorrateado entre el total de número de unidades con que se cuenten al reestructurar la empresa.

-- Las acciones emitidas serán ordinarias y deberán quedar suscritas dentro del término de un año contados desde la fecha de reestructuración, serán de igual valor nominal y conferirán los mismos derechos a todos sus tenedores.

-- La asamblea general se encargará de comprobar las exhibiciones que se hagan y de aprobar el avalúo de los bienes distinto de numerario que los socios se hayan comprometido a aportar.

-- Se aconseja no emitir nuevas acciones, sino hasta que las precedentes hayan sido íntegramente pagadas.

-- Ya que la mayoría de las acciones emitidas sean pagadas mediante aportaciones en especie, deberán quedar depositadas en la tesorería de la empresa durante 2 años.

-- Es sugerible el nombrar a un gerente general que no sea permisionario y ajeno a la empresa, al cual se le puedan otorgar todas las facultades que sean necesarias para encargarse de la administración total de la empresa.

-- La existencia de uno o dos comisarios que no sean permisionarios de la empresa y que tengan la suficiente capacidad profesional para encargarse de exigir a los administradores la información financiera necesaria, además de realizar un examen de las operaciones, documentos y registros de la empresa, a fin de emitir una opinión. Para esto mi sugerencia sería que se contrataran los servicios de un despacho de contadores, que bien podrían ser los designados auditores externos de la empresa.

-- Antes de aprobar el aumento de capital, se deberá tener la plena seguridad de que las cifras presentadas en el balance general a esa fecha, se encuentren plenamente depuradas y reflejen únicamente derechos y obligaciones reales y exigibles. Para tener plena certeza de ello podría auxiliarse de los servicios de un despacho contable independiente al que se le encargara una auditoría detallada que revise y valide al máximo, c/u de los asientos contables que se originaron durante el último ejercicio contable.

Al hacer la integración de todas y cada una de las unidades a Autotransportes Galeana persona moral, por medio de este aumento de capital y mediante la suscripción de las acciones que amparen dicho valor, el balance inicial tentativo y que es producto de la información obtenida en la presente investigación, quedaría de la manera como se presenta en el anexo siguiente

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL INICIAL CONSOLIDADO**  
**TENTATIVO PARA DESPUES DE LA REESTRUCTURACION LEGAL**  
**N\$**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
CAJA	10.947,00	PROVEEDORES	50.627,00
FONDO FIJO	2.229,00	INGRESOS DE SOCIOS	280.624,00
BANCOS	554.772,00	IVA CAUSADO	2.520,00
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	361.095,00	I.S.R. POR PAGAR	19.486,00
TRIPULACIONES	178.445,00	I.M.S.S. POR PAGAR	70.116,00
FIANZAS	1.620,00	OTRAS CTAS. POR PAGAR	34.811,00
	1.109.106,00		
<b>FIJO</b>		<b>FIJO</b>	
PERMISIONARIOS	12.844.873,00	PRESTAMOS REFACCIONARIOS	12.251.247,00
MUEBLES Y ENCERES	4.000,00	DEPOSITO DE FIANZAS	130.703,00
MOBILIARIO Y E. OFICINA	347.808,00	FIANZAS TRIPULACIONES	221.988,00
EQUIPO DE COMPUTO	119.099,00	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.062.122,00</b>
AUTOMOVILES Y CAMIONETAS	243.711,00		
TERMINALES	1.307.533,00	<b>CAPITAL</b>	
EDIFICIOS Y TERRENOS	221.255,00	CAPITAL SOCIAL	77.426.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	77.426.000,00	APORT. PEND. DE CAPITALIZAR	20.000.000,00
	92.514.279,00	RESULT. EJER. ANTERIORES	16.784.331,00
			84.641.669,00
<b>DIFERIDO</b>		<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	
PATRONATO PRO CONSTRUCCION	18.888,00		<b>93.703.792,00</b>
DEPOSITOS EN GARANTIA	42.754,00		
DOCUMENTOS EN GARANTIA	18.765,00		80.407,00
			93.703.792,00

### Aspecto Contable de la Reestructura Legal:

1 - Se cancelarían las cuentas de activo como lo son Bancos, Inversiones en Valores, Documentos por Cobrar, Equipo de Transporte y parte de la cuenta de permisionarios, contra las cuentas de Pasivo de Fondo de Renovación de Equipo, Acreedores, Cuentas por Pagar, y Fondo de Retenciones por las siguientes razones

a) - La cantidad plasmada en la cuenta de Equipo de Transporte se cancela contra la cuenta de Fondo de Retenciones y Cuentas por Pagar ya que este equipo fue entregado a los permisionarios personas físicas que acreditaron tener más cantidad retenida por la persona moral, dentro del Fondo de Renovación de Equipo.

b) - El resto de las cuentas mencionadas se cancelan entre sí, debido a que reflejan derechos y obligaciones que se tienen entre los mismos fondos, que constituyen esta empresa, originados por traspasos entre ellos y que al reestructurar la empresa y tener que manejar una sola contabilidad para la persona moral, no tendría razón seguir reflejando dichas cantidades

2 - Para determinar la realidad de las cantidades plasmadas en los rubros de Inventarios y Almacén de Refacciones, sería aceptable el levantamiento de un inventario físico, que permita darle mayor validez al mismo y si se encontrarán diferencias, se cancelarían contra resultados.

3 - Con el fin de determinar la posibilidad real de recuperabilidad de los importes reflejados en los rubros de tripulaciones, funcionarios y empleados, se tendrá que efectuar un análisis detallado de antigüedad de saldos de los mismos y las estimaciones de incobrabilidad que se hagan de los mismos se manden contra resultados.

4 - Deberá realizarse también un análisis de las cuentas de Anticipos de Gastos, Acreedores Fiscales y Cuotas Sindicato para verificar que las cantidades reflejadas en ellas, sean reales y de no serlo cancelarlas contra resultados

Las anteriores cuentas resultarían ser las más importantes en cuanto a determinar su existencia real con el fin de mantenerlas o eliminarlas contra el resultado del ejercicio, antes de llevar a cabo el aumento de capital

Sin que esto signifique que no sea de la misma manera importante, efectuar un análisis minucioso sobre los demás rubros del balance, todo esto con el propósito de realizar la reestructuración de la empresa e iniciar con un Balance General financieramente sano

Estos movimientos y ajustes contables, lógicamente se realizarían de acuerdo a los P.C.G.A. y bajo la supervisión y aprobación del comisario de la empresa y el Consejo de Administración de la misma. Considerando que la mayoría de estos ajustes incrementarían la pérdida plasmada en el balance general hasta antes de la reestructuración, se propondría que se cubriera tal mediante una aportación en numerario por parte de todos los socios permisionarios

La aportación efectuada por los socios se reflejaría ya en el balance general dentro del rubro de Equipo de Transporte contra la contrapartida respectiva a la cuenta de Capital Social.

Financieramente sería sano que después de la reestructuración se cancelarían las pérdidas acumuladas que se hubieran venido arrastrando de ejercicios atrás con la misma aportación en numerario de los socios, ya comentada.

#### **Ventajas:**

A) Al reestructurar de esta manera la empresa, cambiaría la forma en que esta venía cumpliendo con sus obligaciones fiscales, facilitando su correcto cumplimiento, y se lograría maximizar el uso de todos los recursos con que cuenta la empresa, haciéndola más productiva

y rentable, haciendo las planeaciones adecuadas que permitan en un futuro inmediato lograr la renovación total del Equipo de Transporte existente, con los mismos recursos de la entidad y con financiamiento externo

B) Esta integración de unidades lograra que la totalidad del gasto sea prorrateado entre el total de unidades, ya que únicamente interesara la utilidad neta total que sea repartible como remanente de operación entre los permisionarios que conforman la sociedad, sin que esto signifique no sea importante determinar la utilidad por autobús que en un momento determinado pueda servir como información para la toma de decisiones

C) Como persona moral será más fácil ser sujeto de crédito ante las diferentes instituciones de crédito, algo que era muy difícil ya para los permisionarios en forma individual

D) Como ya se comentaba el hecho de prorratar el gasto total entre el total del numero de autobuses, provocará que se entregue un remanente más constante en cuanto a monto a todos los permisionarios, lo cual como persona física administradora no era muy común obtener o lograr, ya que cada remanente iba en función de los gastos de mantenimiento y de viaje de cada autobús.

E) Se facilitará el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales a las que se encuentra sujeto este sector, ya que la persona moral sería la única dueña de los autobuses.

F) Será más fácil determinar en forma global, la base de impuesto, que en este caso sería la del I.A. ya que las facilidades administrativas de este sector provoca que no quede base de impuesto para ISR. Es por esto que se optaría porque la persona moral únicamente tribute como tal, y los permisionarios personas físicas, también tributen como tal, las cuales acumularían o tomarían como ingreso únicamente el remanente que les fuera entregado por la persona moral, el cual podrían como salidas, el pago de pasivos e intereses que aún subsistan.

G) Al tributar la persona moral como tal, se utilizarán al máximo todas las facilidades administrativas de las que este sector goza ante las autoridades fiscales, lo cual como personas físicas no era posible, ya que mientras algunos permisionarios no utilizaban todo el 15 y 10% de gastos tuertos de viaje y el 10% de gastos ciegos, a los cuales tenían derecho, a otros permisionarios les era insuficiente tales porcentajes. Además la persona moral podrá hacer uso de otras facilidades fiscales como lo es el pago del impuesto en parcialidades.

H) Por otro lado debemos recordar que se debe preparar la empresa para futuros inmediatos cambios en la legislación fiscal, ya que el Régimen Simplificado, incluyendo las facilidades administrativas para cada sector, tenderán a desaparecer y en especial para las empresas transportistas, las cuales han obtenido su máximo crecimiento económico en la actualidad y son de las empresas que obtienen mayores ingresos dentro del sector servicios.

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

Una vez que Autotranspotes Galeana S A DE C V. empiece a operar como una verdadera Sociedad Anónima, será mas fácil que el director, o gerente general designado para administrar la empresa y cuya capacidad y preparación profesional para hacerlo haya sido plenamente validada y comprobada por el consejo de administración, inicie el cambio en la estructura organizacional con que venia operando la empresa

Para empezar, debido a la iniciativa de que el tesorero y secretario del consejo de administración no intervengan ya laboralmente dentro de la operación y administración general de la empresa, originara un vacío de autoridad que deberá ser ocupado por otras personas o funcionarios que se designen para ello. Es por esto que el organigrama y departamentalización funcional sugerido con base en la investigación de campo realizada, y la misma experiencia que el haber laborado para esta empresa me ha dejado es el que se presenta a continuación en la pagina siguiente:

PRESIDENTE DEL  
CONSEJO

DIRECCION  
GENERAL

JEFATURA  
JURIDICA

SISTEMAS

DIRECCION DE  
OPERACIONES

GERENCIA  
ADMINISTRATIVA

JEFATURA DE  
TALLER

JEFATURA DE  
SERVICIOS

JEFATURAS DE  
OPICINA

JEFATURA DE  
ALMACEN

JEFATURA DE  
CONTABILIDAD

JEFATURA DE  
CONTRALORIA

JEFATURA DE  
R. HUMANOS

AUXILIARES

AUXILIARES

A. DE VENTAS  
EDECANES  
EQUIPAJEROS

AUXILIARES

AUXILIARES

AUXILIARES

CONDUCTORES

### **Explicación al Organigrama:**

Con este organigrama se busca reducir los excesivos tramos de control que se tienen con la organización actual, así como de antarrar algunas áreas que carezcan completamente de supervisión, además de delegar un poco más la autoridad y responsabilidad de determinadas actividades en varias personas, además de agilizar la toma de decisiones

Es Recomendable que para la selección de las personas que ocupen los puestos funcionales de nueva creación, se mire primeramente hacia dentro de la empresa y se promueva al personal suficientemente capacitado que cumpla con el perfil de cada uno de los puestos

Para ello, con la división de labores claramente definida, se lograra que surjan expertos especializados en cada posición y área, y mediante la creación de una jerarquía de jefaturas y oficinas, en donde cada nivel inferior quede bajo el control y la supervisión del que está inmediatamente por encima de él y se logre mayor eficiencia en el trabajo

Además para que los directivos designados logren hacer de esta empresa una organización más funcional será necesario hacer que los trabajadores de la misma se "pongan la camiseta" como comúnmente se dice, para ello tendrían que diseñarse un completo Manual de Organización y Procedimientos que muestre claramente los objetivos generales y particulares de toda la empresa, las políticas de acción, además de la filosofía de cambio, descripción de puestos y procedimientos de trabajo que coadyuvaran a lograr los mismos objetivos

Mediante este sistema congruente y coordinado de reglas y normas abstractas se asegurara la uniformidad del rendimiento de todas las tareas asignadas a cada una de las áreas que conforman la empresa

El diseño de este manual podría ser encargado al Departamento de Recursos Humanos y Contraloría, o mediante la contratación de los servicios profesionales de un despacho

especializado, quien además se encarguen de difundirlo y hacerlo del conocimiento de todo el personal que conforma la empresa. La contratación de alguien externo a la empresa, para la elaboración del Manual de Organización y Procedimientos, garantizaría la objetividad e imparcialidad del mismo

Ya con una organización plenamente definida, será decisión de la Administración General, el prescindir o no de los servicios de las personas que queden sin funciones después de la Reestructuración, dependiendo de la cantidad de personas que sean, podría ser incluso muy recomendable el prescindir inmediatamente de sus servicios debido al ahorro de costos administrativos que estos conllevan producto del pago de sueldos

Después de aprobar la plantilla total de personal con que funcionara la organización, será ya labor del área de Recursos Humanos establecer

a).- Un Plan de Incentivos económicos y de reconocimiento tanto para el personal conductor como para el personal administrativo, que permita eliminar poco a poco las barreras invisibles que el propio personal se forma hacia la empresa y motivar mas al trabajador para el desempeño eficiente de sus labores.

B) - Una comisión mixta de seguridad e higiene, que permita concientizar al personal, de que se tomen siempre las medidas mínimas de seguridad que eviten los posibles accidentes en áreas de trabajo.

C) - Un plan de capacitación continua a todo el personal de la empresa en temas particulares que de preferencia tengan relación con el trabajo y actividades desarrollados en cada una de las áreas que conforman la empresa o de temas que se estime necesario el que sean conocidos por el personal . teméndose así que pudieran ser los siguientes.

- Área Contable y Fiscal. Cursos sobre el manejo de nuevos paquetes computacionales contables y de apoyo a trabajo administrativo, así como cursos de actualización fiscal
- Área de Recursos Humanos. Cursos sobre manejo de nuevos paquetes computacionales de apoyo al trabajo administrativo, cursos de actualización en materia laboral, psicología industrial, reclutamiento y selección de personal, entre otros
- Área de Mantenimiento. Cursos sobre mantenimiento preventivo y correctivo, sobre la mejor optimización y correcto uso del equipo de transporte, herramientas y equipo especializado utilizado, así como de la maximización en el espacio y distribución de las áreas de trabajo utilizadas
- Área de Ventas y Servicios. Cursos sobre atención total al cliente, formas de expresión, así como de aseo y cuidado personal para la obtención de una mejor imagen
- Área de Condutores. Cursos de atención total al cliente, cuidado y aseo personal, prevención de accidentes, y mecánica en motores diesel

De igual importancia sería para todas las áreas, la obtención de un curso de Relaciones Humanas, que permita una mayor convivencia y comunicación entre todo el personal, en beneficio del logro de los objetivos generales, haciendo de esta empresa de segunda clase, una empresa de primera clase en calidad humana y calidad en la prestación del servicio

#### **Ventajas:**

Al Con la reestructuración administrativa propuesta se lograra un mejor funcionamiento y coordinación interdepartamental, que coadyuve a prestar un mejor servicio

B) Al mejorar la supervisión sobre áreas y departamentos importantes en la empresa, se cerraran por completo los vacíos de autoridad y responsabilidad que se tienen, y se lograra mayor tiempo efectivo en las labores de cada uno de ellos.

C) El establecimiento de objetivos, normas, políticas y procedimientos de trabajo bien definidos y adjudicados a cada área, ayudara a encauzar el trabajo desempeñado por cada una de ellas, hacia un bien común

D) Delimitando, señalando y haciendo del conocimiento de toda la organización las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, lograra evitar los conflictos que se derivan de su desconocimiento total, como:

- Flujo de información inadecuado
- Dualidad de mando
- Vacío de responsabilidades

## PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA:

Después de haber analizado y señalado que el excesivo endeudamiento de los socios y el mal control sobre costos de operación que fue lo que originó el declive económico de la empresa en cuestión, es necesario que los socios ahora si se consienten en que es imprescindible el tener que allegarse de la opinión profesional de gente especializada en materia financiera y que reciban la asesoría necesaria para planear adecuadamente la capacidad de endeudamiento y pago de créditos en caso solicitar los mismos, además de lograr contactar la mejor institución o fuente de financiamiento que ofrezca mayores beneficios en cuanto al costo y plazos de pago.

La reestructuración corporativa propuesta para esta empresa, pretende servir como una ayuda que le permita responder a la competencia vanguardista que la rodea, además de que le permita planear su posición ante los posibles cambios futuros que en materia económica y fiscal se sirva dictar el gobierno federal

Mediante la eliminación definitiva de la organización cooperativista que tiene ATG y la conversión a un real manejo como estructura funcional de una Sociedad Anonima, la administración general de la empresa deberá realizar un análisis concienzudo de la situación financiera de la empresa, y proponer una solución a la misma mediante el análisis potencial de utilidades, valuación de activos, etc

Para iniciar el plan de renovación de equipo, se sugiere que se le encargue al depto de información y estadística de la empresa, realice un análisis de las unidades más rentables para la empresa, y procurar renovar el equipo comprado el tipo de unidades que resulten más rentables y cuyo potencial de utilidades sea el más óptimo

Por ejemplo, con base en los datos que se tienen en 1992 acerca de los ingresos y egresos en liquidación todos y cada uno de los tipos de unidades existentes a esa fecha, se tiene que:

- a) 120 unidades de tipo SOMEX MASA representan un 30% del ingreso anual total que genero la empresa en ese año, y un 28% del remanente repartible entre socios, teniéndose un ingreso promedio anual por uoidad de \$147,698.
- b) 81 unidades de tipo OLIMPICO DINA representan el 34% del ingreso anual total de la empresa, y el 39% del remanente repartible entre socios, teniéndose un ingreso promedio anual por unidad de \$246,293
- c) 52 unidades de tipo PREMIER MASA representan el 16% del ingreso anual total de la empresa, y el 16% del remanente repartible entre socios, teniéndose un ingreso promedio anual por unidad de 186,574
- d) 136 unidades de tipo CORAZA que representan un 16% del ingreso anual total de la empresa, y también el 13% del remanente repartible entre socios, teniendo un ingreso promedio anual por unidad de \$ 72,768
- e) 44 unidades de tipo MINIBUS representan un 2% del ingreso anual total de la empresa, y un 2% del remanente repartible entre socios, teniendo un ingreso promedio anual por unidad de \$ 22,628

Es así como con base en los anteriores datos, en 1992 hubiese sido recomendado a la empresa, que efectuara la venta de:

-- el 50% de las unidades de tipo CORAZA, de mayor antigüedad, cuyo ingreso sirviern para la renovación de equipo del mismo tipo, y no dejar desprotejidas las rutas que actualmente se

cubren con ese tipo de unidades, logrando también aminorar los costos de mantenimiento que provocan las unidades de modelo atrasado.

-- el 100% de las unidades de tipo MINIBUS, cuyo ingreso podría servir para la renovación de unidades de tipo CORAZA y PREMIER.

-- venta gradual del 100% del tipo de unidades SOMEX cuyo ingreso puede servir para la compra de unidades PREMIER

-- venta gradual de las unidades mas antiguas de tipo OLIMPICO, cuyo ingreso podrá servir para la adquisición de unidades de tipo PREMIER.

Claro esta que también los directivos de la empresa, deberán estar al pendiente de la aparición en el mercado de nuevo tipos de unidades, que igual sirvan para brindar el servicio de segunda clase en transporte de pasajeros, pero que mas sin embargo ofrezcan mejores y mayores adelantos tecnológicos, que contribuyan a elevar la seguridad al viajar y a la vez permitan aminorar aun mas el costo de mantenimiento, así como ahorro en insumos, partes y refacciones para ellos.

#### **Diseño de Un Plan Maestro de Reducción y Control de Costos:**

Como ya se comento en el análisis y diagnóstico sobre los estados financieros, existe un excesivo costo incurrido en los gastos de transportación, que mediante la reestructura legal y administrativa propuesta a la empresa, será más fácil la implantación de un programa de reducción y control de costos que contribuyan a aminorar las cantidades incurridas en este renglón, tales como:

A.) El establecimiento de estaciones de servicio, debidamente autorizadas como Franquicia PEMEX , que permita tener personal de confianza de la propia empresa, para que sea este el encargado de abastecer de combustible a las unidades de la empresa que a si lo requieran, las estaciones de servicio se deberán establecer en las poblaciones mas estratégicas dependiendo del tipo y roll de viaje de las unidades, procurando que sean solo las necesarias para cubrir la ruta en las distancias y tiempos establecidos para ello..

B.) Elaborar los presupuestos necesarios que permitan provisionar los recursos económicos, humanos y financieros necesarios para que en el menor tiempo posible la empresa adquiera los terrenos y el equipo necesario para el establecimiento de un taller mecánico general, que sea atendido solo por el personal mecánico especializado indispensable contratado por la empresa

Reitero mucho en que solo se contrate el personal necesario para lograr que la medida no sea contraproducente al obtener con el personal contratado un excesivo costo de nomina y prestaciones, que sobrepasen al costo de mantenimiento en que se incurre actualmente.

C.) Aunado al establecimiento de un taller de mantenimiento general será el establecimiento de un Almacén General y la creación de la Jefatura de Compras, cuya labor primordial será la elaboración de pedidos de refacciones, llantas, lubricantes y demás insumos necesarios para la operación y mantenimiento de las unidades de la empresa, pedidos solicitados a proveedores de primera instancia.

Lo anteriormente expresado contribuirá también a disminuir el costo de mantenimiento en lo referente a insumos y refacciones que actualmente se vienen dando.

D.) Realizar un análisis entre el departamento de estadística y el area de servicios, que determine las terminales de destino en las cuales las unidades de la empresa terminan viaje y tienen tiempo de descanso suficiente para su aseo y lavado general. Una vez identificadas estas terminales, se recomienda efectuar la contratación de personal que se encargue del lavado y aseo de las unidades.

E) El departamento de información y estadística conjunto con el departamento de servicios y el departamento de contabilidad, deberán realizar un análisis a detalle del roll de viaje asignado a cada tipo de unidad contra la ocupación e ingresos que refleja al final del mismo, además de los días de la semana en que transcurrió dicho viaje, esto con la finalidad de determinar la rentabilidad de cada corrida. Esta información se unirá y comparará con los datos de ingresos cobrados en taquilla por cada terminal, que el depto. de contabilidad analice y compare contra los gastos incurridos en cada una de ellas y poder así determinar la utilidad generada por ellas.

Una vez obtenida toda la información necesaria se recomienda tomar las siguientes decisiones con la finalidad de aminorar el costo de mantenimiento, transportación y administración generados:

\*\* Eliminar del roll los viajes que no sean rentables para la empresa, producto de el bajo porcentaje de ocupación, o por que los ingresos que este genere no alcancen a cubrir los gastos fijos y variables en que incurren las unidades en cada uno de ellos

\*\* Eliminar las terminales, plazas de venta o bases de llegada, que no cuenten con mucho movimiento de pasajeros o generación de ingresos, para buscar aprovechar las unidades en otros nuevos destinos mas rentables, o incrementar la presencia de la empresa en los destinos actuales mas rentables o definitivamente sacar de circulación las unidades que sean necesarias, buscando con esta decisión, aminorar los costos fijos y variables en que incurren al estar en circulación.

\*\* Reducir la presencia de la empresa en las plazas poco rentables, en las cuáles resultaría mas costoso el eliminar por completo corridas de unidades, o por estrategia de mercado, no convenga desaparecer por completo la presencia de la empresa en tales destinos

\*\* Ajustar la flota de unidades existentes, a la verdadera necesidad y tamaño de la demanda y tamaño del mercado abarcado, logrando con ello una reducción de costos, administrativos, de operación, transportación y mantenimiento, logrando al mismo tiempo el mantener el mismo nivel de ingresos que se tiene

F) Establecer y definir estrategias que logren incrementar la ocupación de pasajeros transportados y la preferencia de la gente hacia la empresa con respecto a otras, estrategias tales como

\*\* El brindar un servicio de segunda clase de calidad que se asemeje al de primera clase, en aspectos tales como atención cordial y personalizada por parte del personal conductor y personal operativo de ventas, el mantener siempre unidades limpias e impecables además de modernas y en perfecto estado mecánico que garantice un viaje seguro y llegada a tiempo del pasajero a su destino.

Lamentablemente, algo tan sencillo y lógico para una empresa de servicios, como lo comentado anteriormente, es difícil encontrar en las empresas de transporte de pasajeros en México, ya que equiparan la palabra de 2a Clase como un sinónimo de mediocridad ineficiencia y mala calidad en servicio, cuando en realidad la diferencia con el servicio de primera clase son adelantos técnicos con que cuentan o no las unidades con que se presta el servicio.

G) Planear estratégicamente el roll de trabajo del personal dedicado a la inspección de unidades en ruta, de tal manera que con el menor número de personal se logren supervisar el mayor número de unidades en camino y contribuir con ello a lograr que el personal conductor expida boleto de viaje a cualquier tipo de pasajero que levante en camino, por mas mínimo que sea el costo de dicho boleto, y por ende este ingreso sea reflejado en su totalidad a favor de la empresa. Para ello se tienen que determinar un plan de sanciones o incentivos al conductor, que sirvan para inculcar en ellos una cultura de cambio en la cual es reprobado cualquier conducta

que sea detectado con pasajeros a bordo de su unidad, sin un boleto que ampare el viaje que realizan.

H) Implementar un sistema de vigilancia tacografica, como parte de un sistema de control y rastreo de unidades, que permita el control del exceso de velocidad en que incurre la tripulación de las unidades en ruta, mediante el establecimiento de sanciones a los conductores que sean detectados en exceso de velocidad, ya que esto ocasiona un menor rendimiento en llantas, aceite, diesel, lubricantes y vida útil del motor de la unidad, y su prevención ayudaría a disminuir los costos que esto implica.

Y) Establecer un control presupuestal por áreas de responsabilidad, en el cual cada una de las diferentes áreas y departamentos que conforman la empresa contribuya de manera participativa en la elaboración de dicho presupuesto, además de comprometerse a la vigilancia del logro y cumplimiento del mismo. De cualquier manera, se tendrá que designar a la persona encargada de coordinar la elaboración del presupuesto, y la vigilancia del mismo.

#### **Mejoramiento de la Estructura y Políticas Contables:**

A) Establecer un sistema de información cuantitativa que permita medir la eficiencia de la empresa en su conjunto, mediante el establecimiento de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, que por principios de cuentas, divida cada uno de las cuentas contables que conforman el gasto total de la empresa, en subcuentas que representen cada uno de los departamentos o áreas que provocaron u originaron dicho gasto.

Una vez implantado este sistema, con la información y estados financieros que se generen, será labor del contador, o gerente general de la empresa, el interpretarla.

adecuadamente y poder determinar e identificar las áreas o departamentos que mayor gasto ocasionan y en que conceptos, para posteriormente normar las medidas correctivas necesarias y preventivas para otros departamentos.

B) Conjuntamente con el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, es importante el diseño de un sistema de información contable o estadística, que permita identificar también el :

- \*\* Costo total de mantenimiento por unidad.
- \*\* Costo total por artículo, refacción o insumo en que incurre cada unidad.
- \*\* Rendimiento de artículos, refacciones o insumos por cada unidad.
- \*\* Promedios de consumos por artículo , refacción o insumo por cada tipo de unidad.

C) Una vez validado todos los beneficios de la reestructuración propuesta, y después de que la empresa haya alcanzado estabilidad legal y financiera, puede analizarse la posibilidad de incluso la creación de una nueva sociedad anónima, ahora dentro del régimen general de ley, con aportaciones de los mismos permisionarios que componen A.T.G.. Con ello se buscaría que esta sociedad se dedicara a la compra de autobuses para después arrendarlos a la persona moral del régimen simplificado, sin que contara con mucho personal esta empresa, se buscaría la manera de recuperar las grandes cantidades de I.V.A. que se pagan por la adquisición de unidades nuevas y que actualmente la empresa transportista dentro del régimen simplificado tiene que cubrir como parte del costo.

**Ventajas:**

A) Con la entrada en funcionamiento de estas estaciones de servicio se pretende aminorar el gasto en el rubro de combustible y se lograra evitar que el personal conductor erradique la practica que tiene de elaborar notas de combustible inexistentes, para lograr quedarse personalmente con dicho importe

B) El establecimiento de un taller de mantenimiento general de la empresa contribuirá a lograr aminorar el costo de mantenimiento externo que se refleja en los estados financieros

C) El volumen de las compras que efectúe la propia jefatura, logrará obtener de los proveedores mayores descuentos, plazos y condiciones de pago superiores a las que les son otorgadas en forma individual a los permisionarios por proveedores locales.

Lo anteriormente expresado contribuirá también a disminuir el costo de mantenimiento en lo referente a insumos y refacciones que actualmente se vienen dando.

D) El contratar personal para el aseo de las unidades lograra aminorar el costo incurrido en este concepto, ocasionado por notas falsas e inexistentes que los conductores cobran al termino de cada viaje.

E) La venta gradual de las unidades mas antiguas y poco rentables lograra contribuir a aminorar el costo de mantenimiento y a la obtención de recursos que ayuden a la adquisición de equipo de transporte mas moderno de acuerdo con lo establecido en la ley de la materia

F) El aminorar y/o eliminar definitivamente rutas, viajes y terminales que se determinen poco rentables en el análisis efectuado de ellas, provocara en mayor proporción un ahorro en gastos de transportación y mantenimiento, que la proporción que guarde la disminución en el ingreso con respecto al total.

G) El establecimiento de estrategias de mercadotecnia sobre calidad en el servicio de 2a clase, propiciara un incremento en el pasaje transportado y por ende un incremento en el ingreso total de la empresa.

H) La vigilancia tacografica en las unidades en circulación, ayudara a prevenir y disminuir el indice de accidentes por exceso de velocidad y a su vez al ahorro en insumos como combustibles, llantas, aceites, etc., que se desgastan mas rápido cuando las unidades son conducidas a exceso de velocidad.

J) Un esquema rigido, estratégico y estricto de inspección de unidades en circulación, lograra evitar que el conductor cubra a los pasajeros sin expedirles su respectivo boleto, y hará que el conductor entere mayor ingreso a la empresa.

K) La implementacion de un estricto control presupuestal, ayudara a la oportuna toma de decisiones que permita prever y/o corregir deficiencias que ocasionan que el gasto en algún rubro se dispare por mucho con respecto a lo planeado, previniendo de esta manera perdidas ocasionadas por una inoportuna toma de decisiones.

L) El establecimiento de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad , propiciara el tener un mejor control cuantitativo sobre los gastos que generen cada una de las áreas y departamentos que conforman la empresa, permitiendo tomar una decisión oportuna sobre reducción de presupuesto a algún departamento producto del excesivo gasto incurrido, e incluso se podrá determinar la proporción en que dicha área contribuye al ingreso y/o utilidad de la empresa, dictaminado asi su costo beneficio.

M) El diseño del sistema de información de costo por unidad lograra la obtención de bases que sirvan para la búsqueda de un mayor y equitativo rendimiento de los insumos en todas y cada una de las unidades, asi mismo para detectar deficiencias en su aplicación o utilización y tomar las medidas correctivas y preventivas necesarias.

Es asi que con base en una buena y correcta aplicacion de las diferentes propuestas que conforman el plan de reestructuracion financiera, y con base en los porcentajes de utilidades

reales que dejan actualmente los diferentes tipos de unidades con que cuenta la empresa y el porcentaje de gastos de transportación y mantenimiento en que incurren; me atrevo a presentar los siguientes estados financieros " optimistas" que esperaría a mas tardar dos años despues de implementada la reestructura.

En dichos estados financieros se muestran los beneficios económicos que se logran después de la reestructura entre las cuales resaltan.

- Incremento en los ingresos totales
- Decremento en los gastos
- Incremento en la utilidad

Así mismo también se observa un mayor valor en rubro de equipo de transporte, debida a la renovación que se espera de este, con recursos propios y con financiamiento externo como se muestra en el rubro de créditos.

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 199**  
**APROXIMADAMENTE 2 AÑOS DESPUES DE LA REESTRUCTURACION**  
**N\$**

ACTIVO		PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	
CAJA	5,000.00	PROVEEDORES	834,000.00
FONDO FIJO	60,000.00	IVA CAUSADO	50,000.00
BANCOS	500,000.00	IMPUESTOS POR PAGAR	110,000.00
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	80,000.00	RENTAS POR PAGAR	50,000.00
TRIPULACIONES	80,000.00		1,044,000.00
CLIENTES	20,000.00		
	745,000.00	<b>FIJO</b>	
<b>FIJO</b>		PRESTAMOS REFACCIONARIOS	30,000,000.00
MUEBLES Y ENCERES	5,000.00	DEPOSITO DE FIANZAS	300,000.00
MOBILIARIO Y E. OFICINA	400,000.00	<b>TOTAL PASIVO</b>	31,344,000.00
EQUIPO DE COMPUTO	150,000.00		
AUTOMOVILES Y CAMIONETAS	150,000.00	<b>CAPITAL</b>	
TERMINALES	1,200,000.00	CAPITAL SOCIAL	77,426,000.00
EDIFICIOS Y TERRENOS	150,000.00	APORT. PEND. DE CAPITALIZAR	20,000,000.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	154,000,000.00	RESULT. EJER. ANTERIORES	28,100,000.00
	156,055,000.00		125,526,000.00
		<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	156,870,000.00
<b>DIFERIDO</b>			
PATRONATO PRO CONSTRUCCION	20,000.00		
SEGUROS Y FIANZAS	50,000.00		
	70,000.00		
	156,870,000.00		

**AUTOTRANSPORTES GALEANA S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 199**  
**APROXIMADAMENTE 2 AÑOS DESPUES DE LA REESTRUCTURA**  
**N\$**

INGRESOS	ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO
INGRESOS PROPIOS DE LA ACTIVIDAD	90.000.000,00
VENTA SERVICIO PAQUETERIA	388.500,00
INGRESO POR USO DE TERMINALES	1.500,00
INTERESES NOMINALES	5.000.000,00
PRODUCTOS FINANCIEROS	10.000,00
OTROS INGRESOS	5.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>95.405.000,00</b>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	
GASTOS DE TRANSPORTACION	50.000.000,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	4.200.000,00
DONATIVOS	100.000,00
IMPUESTOS Y DERECHOS	3.000.000,00
GASTOS FINANCIEROS	5.000,00
INTERESES NOMINALES	10.000.000,00
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>67.305.000,00</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>28.100.000,00</b>

## CONCLUSIONES

- 1.- México es un país que se encuentra en una etapa de desarrollo económico en el cual se hace necesario llevar a cabo la adecuación y ajuste de los instrumentos y mecanismos financieros, administrativos y legales existentes; y aún la creación de otros mecanismos adaptados a nuestra realidad.
- 2.- México es un país que adolece de una gran laguna en las legislaciones, relativa a la Reestructuración Corporativa. Es necesario para su progreso que se legisle al respecto.
- 3.- El objetivo básico de la reestructuración corporativa en la empresa analizada, es evitar el problema de la quiebra y suspensión de pagos, con la colaboración del Licenciado en Contaduría y al mismo tiempo proteger los intereses de terceras personas relacionadas con la empresa.
- 4.- Es conveniente tomar en consideración que la preparación de un plan de reestructuración corporativa, es un largo y complicado proceso, que lamentablemente se ocupa de manera inmediata en muchas empresas que demasiado tarde se dan cuenta de su declive económico.
- 5.- La reestructuración corporativa es un proceso importante que una vez efectuado, logra en las empresas que se encuentran en franco declive económico, un declive que les permite hacer frente a:
  - \* La competencia.
  - \* Cambios bruscos en el ambiente externo que le rodea
  - \* Problemas financieros y operacionales internos.
- 6.- México requiere de empresas sanas a nivel corporativo, y el papel del Licenciado en Contaduría, es exactamente el de servir como médico en empresas que se encuentran en

peligro de quiebra o el de hacer las prevenciones necesarias que eviten llegar a estos extremos

7 - En las empresas con problemas económicos, una reestructuración corporativa ayuda a mejorar las utilidades y rendimientos de las mismas, al mismo tiempo que mejora y encauza el trabajo de toda la organización hacia un mismo objetivo, logrando con ello hacer mas productiva a la empresa en cuestión.

8 - Con el diagnostico de la situación actual de la empresa analizada, se comprueba que la sobreexpansión imprudente y mal planeada de una empresa puede ocasionar graves dificultades financieras, legales y administrativas en las empresas.

9 - Una planeación total es una arma valiosa que el Licenciado en Contaduría debe utilizar más, para lograr un máximo desarrollo total en las entidades a las cuales presta sus servicios, y debe aprovechar más la infraestructura académica obtenida que lo coloca por encima de los demás profesionistas para elaborar y solucionar estos casos

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- R.M. Hodgets. "Comportamiento en las Organizaciones". Interamericana. 1987 pp451
- 2.- Enrique H. Ramirez Zepeda. "Rehabilitación Financiera de Empresas". LIMUSA 1988 pp189
- 3.- Harold Koontz. "Elementos de la Administración Financiera" McGraww Hill. 1988 pp636
- 4.- Steven Bolton. "Administración Financiera". LIMUSA. 1983 pp895
- 5.- Rafael de la Pina y Vara. "Derecho Mercantil Mexicano". PORRUA. 1992 pp546
- 6.- Roberto L. Mantilla. "Derecho Mercantil". Herrero. 1991 pp 550
- 7.- A. Perdomo Moreno. "Contabilidad de Sociedades Mercantiles" ECASA. 1992 pp 371
- 8.- J. Moreno Fernández. "Las finanzas en la Empresa". Mc Graww Hill. 1989 pp 509
- 9.- J. Rodriguez Valencia. "Organización Contable y Administrativa de las Empresas". ECASA 1992 pp 108
- 10.-F. Apaez Rodal. "Escisión de Sociedades". ECASA. 1993 pp 106
- 11.-Enrique Zamorano. "Equilibrio Financiero de las Empresas". IMCP. 1993 pp 229
- 12.-Richard Bealey / Stewart Myers. "Principios de Finanzas Corporativas". McGraw Hill. 1994 pp 1203
- 13.-C. Fernández Bau. "La Descapitalización de las Empresas" Hispano Europea. 1970 pp 236
- 14.-Andres Cue Vega. "Contabilidad de Empresas de Autotransporte" BCA Y COMERCIO
- 15.-Guillermo S. Paz. "Estudio Contable de Sociedades". PATRIA 1989 pp 333
- 16.- "Ley General de Sociedades Mercantiles" PAC SA de CV 1993 pp126
- 17.- "Sumario Fiscal 1995" THIEMS