

ENRIQUE RUBIO

Noviembre 26 de 1983.

SR. CARLOS PAYAN
Presidente del Consejo de
Administración de Editorial
UNO, S.A. de C.V.
P r e s e n t e .

Adjunto le envío informe al Consejo de Administración, sobre las tareas de la Gerencia realizadas durante el período del 26 de octubre al 26 de noviembre del año en curso. Ruego a usted hacerlo del conocimiento de los señores consejeros pues considero que su contenido es de vital importancia para la marcha de la Sociedad y para la adopción de medidas inmediatas y a mediano plazo, requeridas para evitar un colapso de la misma.

Reciba usted el cordial saludo de su servidor y amigo.



ENRIQUE RUBIO
GERENTE.

C/anexos.

EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V.

INFORME DEL GERENTE AL
CONSEJO DE ADMINISTRACION

Noviembre 26 de 1983.

A 30 días de mi nombramiento como Gerente de la Sociedad y en ejercicio de las facultades que este Consejo me otorgó, especificadas en el apartado II del acta de la sesión del 26 de octubre de 1983, me permito someter a su consideración los siguientes comentarios e informes.

En el lapso transcurrido entre el 26 de octubre y el 26 de noviembre, la Gerencia se ha abocado, de manera simultánea, a mantener la operación administrativa y financiera de la empresa; a precisar los compromisos más importantes que la misma deberá enfrentar en lo inmediato y a recabar información que permita esbozar un diagnóstico aproximado sobre la situación de la Sociedad.

La brevedad del lapso, las condiciones derivadas del súbito cambio de Gerente, la necesidad de mantener la marcha de -

la empresa que no permite pausa alguna y la escasez de dinero para pagar los gastos más indispensables de insumos y salarios, han impedido recabar de manera cabal y sistemática, la información -- adecuada para realizar un diagnóstico preciso de la situación de la Sociedad.

Esa información debería provenir, con propiedad, de una Auditoría General, sin embargo, es evidente que no han existido -- ni las condiciones, ni el tiempo, ni el dinero para realizarla. -- Además, como se sabe, una auditoría de ese tipo se ha venido realizando por el despacho Maldonado, Duplan, Colina y Asociados, -- aunque al respecto sólo han presentado informes parciales a los -- que haré referencia más adelante.

Situación Financiera de la Empresa.

Durante el período del que se informa, he recibido algunos datos alarmantes. Me han visitado los abogados y representantes de las empresas acreedoras Mey Edlich Export, de la República Federal de Alemania; Nord Grama AB de la República Democrática -- Alemana, de la Embajada de Suecia en México, de Poligraph, S.A. -- de Suecia y de Grafinal, S.A. de México. Todas ellas exigen el -- pago de las cantidades que se les adeudan por concepto de la compra a crédito de maquinaria, que Editorial Uno, S.A. de C.V., les ha hecho.

Asimismo, he recibido comunicación por escrito de la Rockwell Graphic Systems, empresa inglesa, que exige el pago inmediato de 21 mil dólares (3.3 millones de pesos), como condición para renegociar el pago de los 480 mil dólares (75 millones de pesos) que quedan como remanente por la compra de dos rotativas GOSS, en las cuales se imprime el periódico.

En adición a lo anterior es conveniente que las autoridades de la Sociedad recuerden que, a más tardar el próximo viernes 16 de diciembre, es decir, dentro de 20 días calendario y tan sólo 14 días hábiles, habrá de pagarse el aguinaldo que por ley corresponde a los trabajadores y a cuyo importe de 15 millones, hay que añadir los 4 millones necesarios para restituir los fondos de la Caja de Ahorros de los empleados, que se tomó para el gasto corriente en meses pasados. Para pagar todos los compromisos mencionados, no existe provisión alguna.

Ante esos datos, indicativos de severos y urgentes problemas financieros de la empresa, a pesar de las limitaciones anteriormente mencionadas, he juzgado pertinente presentar al Consejo de Administración, un panorama estimado de las condiciones de la Sociedad, con base en la información de que ha sido posible disponer. Al efecto, he contratado los servicios del despacho de auditores públicos Gelover Ferral y de la Fuente, S.C., para pro-

ducir un informe sobre la situación financiera de la empresa, que se adjunta al presente documento, como anexo I, a partir de las cifras al último día de agosto del año en curso, contenidas en unos estados financieros informales los cuales se hallaban entre los papeles encontrados en la oficina del Gerente. Esta información fue actualizada mediante cálculos y datos adicionales que fue posible obtener bajo las difíciles condiciones ya mencionadas.

Con base en lo anterior es posible describir en términos aproximados, gruesos ciertamente, pero razonables, la posición financiera de la Sociedad.

Editorial Uno, S.A. de C.V., tiene actualmente un pasivo estimado en 1,094 millones de pesos y un activo de 778 millones.

El pasivo está integrado por los siguientes rubros y compromisos:

- A. Por concepto de compras a proveedores de maquinaria, a quienes se han pagado 645 mil dólares, se adeuda - aún 2 millones de dólares, es decir, al tipo de cambio actual, todavía se deben 315 millones de pesos, de los cuales están vencidos el 36%, 127 millones - de pesos.

- B. Por adeudos a proveedores de insumos y materiales 85 millones de pesos. Entre éstos destacan 64 millones que se adeudan a PIPSA y 10 millones a la S.C.T. por servicios telegráficos y de telex. Al respecto, es conveniente precisar que PIPSA está -exigiendo el pago del adeudo y, por otra parte, actualmente sólo nos suministra el papel necesario a cambio de dinero en efectivo o cheque certificado.
- C. Por adeudos a acreedores diversos 43 millones de -pesos; entre los que destacan los mencionados 15 -millones para aguinaldo, 4 millones para restituir los fondos de la Caja de Ahorros, 8 millones de -adeudos a agencias noticiosas, 5 millones al señor José Solís y 3 millones a Teléfonos de México.
- D. Por adeudos de impuestos, aproximadamente, 286 millones de pesos, 143 de impuestos y 143 de multas y recargos. Al efecto, cabe destacar que, de ellos, 176 millones de pesos son por concepto de IVA los cuales debieron enterarse a partir de 1980 a la Tesorería del D.D.F. y el haber dispuesto de ellos -constituye un delito de fraude fiscal; 84 millones

corresponden a impuestos sobre productos del trabajo, retenidos a los trabajadores y no enterados a la SHCP, así como las aportaciones al INFONAVIT y 24 millones de cuotas obrero-patronales del Seguro Social.

- E. Por adeudos a instituciones financieras por valor de 34 millones de pesos; 30 de ellos a NAFINSA, 2 a BANCAM y 2 al Banco Internacional.
- F. Por aproximadamente 125 millones de pesos de adeudos por concepto de intereses moratorios derivados de la compra de maquinaria.
- G. Adicionalmente, aparecían en agosto obligaciones de intercambio publicitario por valor de 171 millones de pesos.

Para enfrentar los compromisos enumerados del pasivo, se cuenta, como se dijo, con 778 millones de pesos en el activo, el cual está integrado de la siguiente manera:

- A. En circulante 324 millones de pesos, el cual está compuesto por una cantidad, en permanente variación,

en cuentas de clientes, de aproximadamente 75 millones de pesos en agosto y, a la fecha, de 100 millones; sin embargo, alrededor del 30% de esa cartera es de muy difícil recuperación por la antigüedad de los adeudos y/o las condiciones actuales de los clientes. Por otra parte, 73 millones de pesos corresponden a deudores diversos cuya composición no ha sido posible conocer hasta el momento, aunque se sabe que, aproximadamente, el 40% de ellos, unos 30 millones de pesos son las deudas generadas por UNOCOLOR y ENBUCHADOS, empresas filiales que no están ni estarán en condiciones de pagar 171 millones más, son derechos adquiridos frente a anunciantes por intercambio, para ser cobrados cuando se pueda en especie, no en efectivo y, finalmente, 3 millones de inventarios diversos.

- B. En activo fijo se cuenta con 448 millones de pesos en maquinaria, equipo, terrenos y edificios. De estos bienes, se debe, en global alrededor de 70% y, además, sobre de ellos existe reserva de dominio -- por lo cual su venta sólo sería posible mediante -- una negociación con los acreedores que se antoja -- muy difícil.

En conclusión, con las debidas reservas del caso, puede afirmarse que antes de terminar el año se requieren, aproximadamente, 50 millones de pesos en efectivo, indispensables para pa -

gar aguinaldo, caja de ahorros y abonos mínimos a los proveedores de maquinaria.

En enero habría que pagar a los acreedores una cantidad difícil de determinar ya que dependería de los términos en que se renegociaran los adeudos con los proveedores de maquinaria. Esa cifra podría elevarse hasta 400 millones de pesos, como máximo exigible por los acreedores, sin incluir los adeudos por impuestos no pagados.

El flujo de ingresos por cobranza, que tenía un monto de 5 millones de pesos semanales y que durante las últimas tres semanas casi se ha duplicado, serviría para pagar el gasto corriente de materias primas, materiales y mano de obra regulares. Por lo tanto, no debe contarse con la cobranza para cubrir las mencionadas cantidades a pagar durante diciembre y enero.

Finalmente, recordamos a los señores consejeros que al iniciarse el mes de febrero del año próximo, deberá renovarse el Contrato Colectivo de Trabajo. Al respecto es conveniente reconsiderar que el monto mensual de la nómina es de 20 millones de pesos en la actualidad y que, a partir del primero de febrero de 1984, cabe esperar se incremente en un monto de entre 6 y 8 millones de pesos adicionales cada mes.

COMENTARIOS A LOS INFORMES DE LOS AUDITORES EXTERNOS.

Me entrevisté y solicité información a los contadores - públicos Germán Maldonado y Evaristo Colina, del Despacho Maldonado, Duplán, Colina y Asociados, quienes han venido realizando trabajos de auditoría externa en la empresa, a lo largo de un período superior a un año.

El propósito de mi solicitud consistió en contar con información complementaria que permitiera ajustar, modificar, desmentir o matizar aquella, de la que he dispuesto y a la cual me referí en el apartado anterior; así como sobre la perspectiva financiera general de la empresa y las conclusiones correspondientes.

El 22 de noviembre, enviaron un informe parcial sobre -- sus trabajos durante 1983, al cual adjuntaron una copia del informe que presentaron en noviembre de 1982; ambos informes se adjuntan al presente documento como anexo II.

De su lectura se desprenden las siguientes observaciones y comentarios:

- A. Los dos informes contienen prácticamente, las mismas observaciones, solo que para noviembre de 1983 son de mayor gravedad.
- B. En ambos casos, se refieren a cifras de estados financieros del mes de abril (1982 y 1983).
- C. En el informe de 1983 se hace mención a que la revisión se practicó sobre aquella documentación que "pudimos obtener" y la que la empresa "pudo suministrar". Con lo cual se confirma o la retinencia a presentar la información o bien, induce a pensar que la misma no existe.
- D. No existe ningún documento que defina las funciones y responsabilidades de los funcionarios y empleados, fundamentalmente en el área administrativa.
- E. No existen políticas definidas para el manejo de fondos, gastos, etc.
- F. No existe control adecuado sobre los recursos que se manejan, tanto en los ingresos como en los egresos.

- G. Los pagos no están debidamente soportados con documentación que los ampare.
- H. Tomando en consideración los ajustes propuestos, su monto y que se refieren principalmente a la falta de registro o a registros erróneos en cuentas como clientes, deudores, activos fijos, se concluye la invalidación de la contabilidad y de los estados financieros que de ella emanan.
- I. Para los propios auditores externos, que han participado por lo menos durante los dos últimos años, resulta prácticamente imposible determinar la situación financiera real de la empresa. Ello se debe a las limitaciones derivadas de las deficiencias en control interno, falta de sistemas, falta de documentación comprobatoria, deficiencias en codificación y errores en registros.
- J. Los auditores externos señalan con claridad que las recomendaciones por ellos sugeridas en 1982, no han sido atendidas, con lo cual los problemas no solo subsisten, sino que se han agravado.

Como puede observarse de los anteriores comentarios y, - sobre todo, de la lectura cuidadosa de los informes de los auditores externos, puede concluirse con ello que "las deficiencias en controles internos, la falta de sistemas y de supervisión adecuados, de documentación comprobatoria, las deficiencias en codificación y los errores en registros", hacen que la marcha presente y futura de la empresa se encuentre severamente comprometida.

LA GESTION GERENCIAL.

Durante los 30 días transcurridos entre el 26 de octubre y el 26 de noviembre, se realizaron las siguientes acciones relevantes y se obtuvieron los resultados que se enumeran a continuación.

En la mañana del día 28 de octubre, se inmovilizaron las cuentas: 264701-4 de BANAMEX, con un saldo de \$ 4,598.00; - - - - 30049-4 del Banco de Cédulas Hipotecarias, con un saldo de - - - \$ 28,282.80; 300422-8, con un saldo de \$ 59,806.66, también de BCH, que correspondía a la Caja de Ahorros, por la cual se deben \$ 3'256,836.34 (al 14 de noviembre de 1983); 531052-9 con saldo de \$ 54,485.94 y 510770-1, con saldo de \$ 409,510.79, ambas de - BANCOMER; 3144713-5, con saldo de \$ 3,515.16, de Banca Cremi; - 3204626 con saldo de \$ 119,826.37 del Banco Internacional, S.A., es decir, a esa fecha los saldos en bancos se elevaban a - - - -

\$ 686,025.72, todas esas cuentas han quedado sin movimiento alguno hasta el presente.

Al mismo día 28 de octubre se abrió una nueva cuenta, la 309509-6 en Multibanco COMERMEX, con base en la cual se han realizado todos los movimientos de depósitos y retiros en el lapso de referencia. Al concluir las operaciones del día 25 de noviembre, el saldo en esa cuenta era de \$ 863,472.00.

El ritmo de pagos se incrementó considerablemente, siguiendo el principio de pagar todos aquellos adeudos que fuera posible para evitar su posposición y acumulamiento de adeudos. Esto fue posible por el incremento en la cobranza, la cual era de entre 5 y 5.5 millones de pesos a la semana y se elevó a 6.9 en la primer semana de mi gestión, a 9.7 millones en la 2a., a 9 millones en la tercera y a 11 millones en la 4a.

De esta manera, con el número 11707-7, se abrió una cuenta de valores en la Casa de Bolsa COMERMEX, en la cual, al concluir las operaciones del día 25 de noviembre los depósitos se habían elevado a 7 millones de pesos y el rendimiento por intereses alcanzó un monto superior a 100 mil pesos. El propósito ha sido reunir en esa cuenta el dinero necesario para el pago del aguinaldo y la reposición de la Caja de Ahorros.

Con el fin de asegurar una transparencia plena en todas las operaciones financieras durante el período bajo mi responsabilidad he solicitado a los auditores Gelover Ferral y de la Fuente, S.C., una certificación de todos los movimientos de ingresos y egresos, misma que se adjunta al presente documento como anexo III.

Como podrá observarse en esa certificación pública, se han examinado y verificado todos y cada uno de los ingresos y de los egresos, así como la documentación respectiva, la cual queda en custodia en las áreas de contabilidad y finanzas de la propia empresa, en originales, en tanto el suscrito conserva copia de toda esa documentación.

OBSERVACIONES EN LO QUE SE REFIERE A LA MAQUINARIA Y EQUIPO CON LA QUE SE CUENTA ACTUALMENTE.

Tras consultar con personas de experiencia y capacidad técnica del exterior y con el subgerente de producción de la propia empresa, me permitió formular los siguientes comentarios en relación con la maquinaria de la empresa.

Los equipos actuales se encuentran un tanto limitados,-- en lo referente a los procesos previos a la impresión del períó-

dico: ya que las máquinas de fotocomposición Compugraphic presentan problemas de falta de eficiencia y de mantenimiento por ausencia de refacciones, ya que son máquinas obsoletas sustituibles en la actualidad por cualquier máquina electrónica, con mayor eficiencia.

En el departamento de fotolito se cuenta con el equipo adecuado para satisfacer las actuales necesidades del periódico, a excepción de la máquina Scanner Hell, la cual, a pesar de ser técnicamente de las más avanzadas, pues opera a base de un rayo laser, no tiene para nuestro periódico uso alguno y, por lo tanto carece de justificación la inversión respectiva.

Este equipo, además, tiene la desventaja de que en 1980, hubo una sobre-oferta de equipos similares en el mercado nacional que, aunque de menor avance técnico, satisface los requerimientos de calidad del mercado; por lo tanto, existe una sobre-oferta de este tipo de servicios lo que, aunado a la crisis que vive el país, hace que esa oferta se haga a precios para nosotros incosteables de operar; independientemente del adeudo vencido a cubrir de aproximadamente 23 millones de pesos, sin incluir los intereses moratorios generados desde el mes de agosto de 1981 además, de los pagos que van venciendo de aproximadamente 700 mil pesos mensuales y de 126 mil de cargos fijos de operación de la misma máquina.

Se cuenta con las dos máquinas rotativas Goss, con las cuales se satisfacen sobradamente las necesidades de la edición diaria del periódico, e inclusive, se puede y debe promover su uso para mantenerlas operando a mayor capacidad.

La máquina rotativa Zircon es de tipo comercial y tiene algunos problemas técnicos como son:

- Un ancho de 63 cms. por un diámetro de cilindro de 45 cms. lo cual la coloca en desventaja dentro de un mercado contraído por la situación del país y en donde los posibles compradores buscan el menor costo posible, utilizando, para ello el tamaño de 90 cms. de ancho de bobina por 58 cms. del cilindro. Es decir, pliegos de 16 páginas en lugar de pliegos de 8 páginas tamaño carta, que es lo que se puede imprimir en esa rotativa.
- Por otra parte los actuales fabricantes de papel cuentan con anchos de máquinas en donde los múltiplos de la medida que nosotros utilizamos no es la adecuada y las posibles combinaciones obligan a comprar excesivas cantidades de papel. Esto conduce a inversiones inadecuadas para la situación económica actual de la empresa, aunado esto al adeudo vencido -)

existente de esta máquina y al pago de los intereses moratorios generados desde el mes de junio -- de 1982, y a un pago mensual de 2.8 millones de pesos, así como costos fijos que actualmente se elevan a 800 mil pesos mensuales.

- Como equipo complementario existen algunas máquinas de encuadernación e impresión, mismas que tendrán poco uso en el actual giro de la empresa, la inversión en consecuencia no se justifica, y como se señaló previamente para las otras máquinas, existen también adeudos vencidos que aún siguen generando intereses moratorios, los cuales en conjunto están dañando y comprometiendo gravemente a la empresa.

Del contenido de este informe se desprenden las tareas a realizar para reconstituir la administración y finanzas de la empresa y que en sus grandes lineamientos paso a enumerar:

- A. Se requiere realizar una profunda Auditoría General de carácter contable, administrativo y operacional, con el doble propósito de determinar la situación de la empresa y transformar los procesos de registro y operación.

- B. Es urgente negociar con los proveedores de maquinaria las mejores condiciones posibles para revender, trasladar la deuda a otras organizaciones o regresar las máquinas a los propios proveedores.
- C. Es conveniente proceder a liquidar las filiales - - UNOCOLOR, S. A. de C.V. y EMBUCHADOS, S.A. de C.V.
- D. Es necesario desocupar los locales que sea posible y conveniente y reducir las instalaciones físicas - al edificio central. Posiblemente sea conveniente y hasta necesario concluir los pagos por terrenos y vender los que se puedan para disponer del efectivo.
- E. Es urgente proceder a informar a todo el personal y de manera especial al Sindicato, para revisar y realizar los ajustes de personal indispensables para - mantener la fuente de trabajo.
- F. Es indispensable vincular a todas las áreas del periódico para realizar una labor conjunta de recuperación.

G. Es recomendable impulsar la venta de publicidad y la cobranza, para lo cual se necesita revisar las tarifas, las comisiones y las responsabilidades de quienes participen en esas tareas (personal de redacción, de administración, agentes, etc.).

H. Es imprescindible un manual de organización y procedimientos que establezca las facultades y responsabilidades de todos y de cada uno en la empresa.

Asimismo, urge establecer lineamientos presupuestales que canalicen y ordenen el gasto posible de cada área de la empresa.

I. Urge renegociar con los acreedores los adeudos existentes, conciliar esas cuentas y establecer programas de pagos y cumplirlos.

Estas tareas y otras que no se mencionan aquí, exigen para realizarse una comunidad unida por la información y el consenso en torno a los objetivos de la empresa, elevado sentido profesional que en todas las áreas aporte los mejores servicios al fin primario: hacer el mejor periódico del país.

ENRIQUE RUBIO
GERENTE.

EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V.
INFORME DE REVISION ESPECIAL

EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V.

ESTIMACION DE LA SITUACION FINANCIERA AL 30 DE NOVIEMBRE DE 1983

MILLONES DE PESOS

CONCEPTO	CIFRA SEGUN ESTADOS FINANCIEROS INFORMA LES AL 31 DE AGOSTO DE 1983	ACTUALIZACION ESTIMADA
Activo		
Circulante	339	324
Fijo	95	448
Diferido	<u>6</u>	<u>6</u>
	440	778
	===	===
 Pasivo		
Circulante	500	1094
Fijo	-	-
Capital Contable	<u>(60)</u>	<u>(316)</u>
	440	778
	===	===

EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V.

MAQUINARIA A VALOR ACTUALIZADO

Valor de Adquisición

			T.C.	Original <u>Importe M.N.</u>	T.C.	Actual <u>Importe M.N.</u>	Cargo al <u>Activo Fijo M.N.</u>
1.	D11s.	865,659	22	19'049,800	155	134'177,140	115'127.340
	L.E.	56,022	50	2'801,100	230	12'885,060	10'083.960
2.	D11s.	1'190,235	22	26'185,170	155	184'486,420	158'301.250
3.	F.S.	193,158	10	1'931,580	71	13'714,218	11'782.638
4.	D.M.	355,836	8	2'846,688	58	20'638,488	17'791.800
5.	D.M.	799,474	8	<u>6'395,792</u>	58	<u>46'369,492</u>	<u>39'973.700</u>
				59'210.130		412'270.818	353'060.888
				=====		=====	=====

EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V.

Análisis del Pasivo no Registrado

	<u>Valor Moneda Extranjera</u>		T.C.	<u>Pasivo Original Importe M.N.</u>	T.C.	<u>Pasivo Actualizado Importe M.N.</u>	<u>Abonar al Pasivo M.N.</u>
1.	501,257.	Dlls.	22	11'027,654	155	77'694,835	66'667.181
	37,348.	L.E.	50	1'867,400	230	8'590,040	6'722.640
2.	1'050.615	Dlls.	22	23'113.530	155	162'845.320	139'731.790
3.	149.392	F.S.	10	1'493.392	71	10'606.832	9'113.440
4.	239,735	D,M,	8	1'917,880	58	13'904,630	11'986,750
5.	708.772	D,M,	8	5'670,176	58	41'108,776	35'438.600
				<u>45'090,032</u>		<u>314'750,433</u>	<u>269'660,401</u>
				=====		=====	=====

GELOVER, FERRAL Y DE LA FUENTE, S. C.
CONTADORES PUBLICOS
MEXICO, D. F.

TEPIC N° 41 COL. ROMA
DELEG. CUAUHTEMOC
06760 MEXICO, D. F.

564-19-54
584-68-13
TELS. 574-81-24

Noviembre 24, 1983.

EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V.
CORREGIO No.12
MEXICO, D.F.
P R E S E N T E :

AT'N.: LIC. ENRIQUE RUBIO

Muy señores nuestros:

De conformidad con la Carta - Convenio celebrada con ustedes, hemos llevado a cabo la revisión de las cifras que aparecen en sus estados financieros al 31 de agosto de 1983, los cuales carecen de firma.

El resultado de la referida revisión es el siguiente:

1. OBJETIVO GENERAL

Determinar de la manera más aproximada la posición financiera de la empresa, señalando los pasivos más importantes, - los riesgos inminentes de ejecución y los que emanen de las cláusulas de reserva de dominio en algunas adquisiciones de maquinaria y equipo, así como las demás exigibilidades en contra de la misma como -- podrían ser impuestos, intereses y pérdidas en cambios en moneda - extranjera ya que el balance general a esa fecha no refleja la verdadera inversión realizada por la empresa, ni el monto de los pasivos correspondientes y de lo cual se observa lo siguiente:

Las anteriores anomalías se deben a:

-Falta de registro de alguna Maquinaria y Equipo o a registros con valores inferiores a los reales .

Lo anterior motiva una falsedad en los gastos de redacción, edición, fotocomposición de fotografía y diseño, que se generan al aplicar la depreciación sobre importes menores al real, ocultando costos que son reales, con lo cual las pérdidas del ejercicio serían mucho mayores.

En nuestra opinión los cambios de paridad frente, a las monedas extranjeras y por las cuales existen pasivos, deben reflejarse a través de la reexpresión de estados financieros y, con ello, determinar las pérdidas reales.

2. ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

En virtud de la información insuficiente de que hemos dispuesto y del mínimo archivo proporcionado, pero siempre contando con documentos que, aunque aislados, nos permitieron arribar a las cifras que adelante se presentan.

3. RESULTADO DE LA REVISION (CIFRAS EN MILLONES DE PESOS).

INTEGRACION DEL ACTIVO CIRCULANTE

Disponibilidades	2
Anunciantes cuenta corriente	75
Deudores Diversos	73
Intercambio por Cobrar	171
Inventarios	3
	<u>324</u>
	===

El Estado Financiero proporcionado no tiene relaciones de Bancos y de Deudores Diversos. Sobre este último concepto cabe hacer notar que puede tratarse de préstamos al personal o a accionistas, de gastos por comprobar y que, por su monto, alcance un nivel de gravedad pues pudiera tratarse de distracción de fondos que restan disponibilidad a la empresa.

Cabe resaltar que también existe un riesgo fiscal por esta partida ya que el fisco la puede considerar como entrega de dividendos y rechazar los intereses pagados por préstamos tomados.

Sería muy recomendable revisar la antigüedad de los saldos de las cuentas corrientes por cobrar que se elevan a 75 millones de pesos así como la veracidad de los mismos.

INTEGRACION DE ACTIVO FIJO

Terreno	1
Edificio	8
Maquinaria y Equipo	428
Equipo de Oficina	21
Equipo de Transporte	3
Equipo de Fotocomposición	3
Otros Equipos Menores	4
Depreciación Acumulada	<u>(20)</u>
	448
	===

El importe de la maquinaria se integró como sigue:

Importe según estados financieros	75
Más:	
Incremento por pasivos no registrados	<u>353</u>
	<u>428</u>
	===

El incremento determinado de \$ 353 millones de pesos, consta en -- anexo No. 1 del Balance General.

INTEGRACION DE PASIVO CIRCULANTE

<u>CONCEPTO</u>	<u>SALDO</u>	<u>EXIGIBLE</u>	<u>INMEDIATO</u>
Proveedores de Maquinaria	350	127	127
Proveedores de Materia -- Prima	85	85	-

			4
Acreeedores Diversos	43	43	27
Impuestos por pagar	143	-	-
Recargos	143	-	-
Adeudos a Bancos	34	34	34
Intereses Moratorios	125	125	-
Intercambio	<u>171</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	1094	414	188
	====	===	===

Sobre este renglón cabe poner de relieve que, en nuestra opinión, constituye un grave y extremo peligro para la empresa toda vez que, si bien es cierto, los activos constituidos por maquinaria se están revaluando, también lo es que los pasivos no se están cubriendo, y además, con el constante peligro de nuevas devaluaciones del peso mexicano ubican a su empresa en una situación gravísima que si se suma a la quiebra contable que ya reflejan sus estados financieros (Capital Contable en Rojo de \$50 Millones), entonces la quiebra de la sociedad sería inminente.

3.1 El saldo de proveedores de maquinaria es -- aproximadamente de \$ 350 millones, el cual se integra básicamente por los siguientes proveedores, para los que se indicá además, el saldo vencido por \$ 127 millones.

		<u>Saldos al</u> <u>30-XI-83</u>	<u>Vencidos</u>
ROCKWELL GRAPHIC SYSTEMS	(a)	78	2
(Dos rotativas blanco y negro y dos cabezas)		95	9
Nord Grama A.B.	(b)	163	74
Por Máquina Encuadernadora Pony	(c)	1	1
Por Máquina Embuchadora	(d)	10	6
Por Máquina Roland Favorit	(e)	14	8
Por Máquina Escaner y Rayo Lasser	(f)	41	27

Otros (principalmente nacionales) (g)	<u>34</u>	<u>-</u>
	350	127
	===	===

NOTAS:

a) Con esta empresa existe contrato de compra - venta - con reserva de dominio garantizando esta operación mediante paga ré que incluye intereses del 3% arriba del Mellon Bank N.A. y, en caso de mora, se tendrá que pagar un 2% mensual adicional a la ta sa antes señalada. El pasivo según los estados financieros de Edi torial Uno, no contempla esta situación.

b) La máquina que originó este pasivo se encuentra traba jando en UNO COLOR, S.A. DE C.V., pero está a nombre de EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V., Al anterior importe deberán agregarse los inte reses moratorios que se hayan pactado con el proveedor, además, - también se corre el riesgo de que existan avales por parte del Sr. Manuel Becerra Acosta, así como que se haya celebrado contrato con reserva de dominio.

c, d, y e) Por lo que se refiere a éstas máquinas, cabe a clarar que se encuentran operando en Embuchados, S.A. de C.V., es tando también a nombre de Editorial Uno, S.A. de C.V.

f) Esta máquina se encuentra en Uno Color, S.A. de C.V., y los comentarios son idénticos a lo anterior.

g) Existen otros pasivos entre los que se encuentran varios proveedores nacionales con adeudos vencidos y que por la mora en -- que ha caído la empresa, existen serias dificultades para seguir -- trabajando con ellos (Tel-Mex, Xeros de México, U.P.I., P.I.P.S.A., etc.

3.2. El saldo de proveedores de materia prima es por ----- \$ 85 millones de pesos, y se integra principalmente por los siguien tes proveedores:

Productora Importadora de Papel, S.A.	64
Secretaría de Comunicacio <u>u</u> nes y Transportes	10

Artículos Gráficos, S.A.	4
Xerox de México, S.A.	2
Otros	<u>5</u>
	85
	==

Como se observa, el saldo más importante es a favor de P.I.P.S.A., por lo que resultaría conveniente liquidarla para no tener problemas con su proveedor principal de papel.

3.3 El saldo de acreedores diversos se integra -- básicamente por:

	<u>SALDOS TOTAL</u>	<u>SALDOS EXIGIBLES</u>
UNITED PRESS INTERNATIONAL	4	4
ASSOCIATED PRESS	2	2
OTRAS AGENCIAS NOTICIOSAS	2	2
JOSE SOLIS (SOCIO INDUSTRIAL)	5	-
TELEFONOS DE MEXICO	3	-
GRATIFICACIONES	15	15
CAJA DE AHORRO	4	4
OTROS	<u>8</u>	<u>-</u>
	43	27
	==	==

De éste pasivo exigible por \$ 27 millones de pesos, los de más --- transcendencia son los constituidos por las gratificaciones de fin de año por \$ 15 millones y la Caja de Ahorros por 4 millones de pesos por lo que hay que tomar las medidas necesarias para liquidarlo a más tardar el 16 de diciembre próximo.

3.4 Análisis de Impuestos por Pagar:

	<u>CREDITOS FISCALES</u>	<u>ESTIMACION DE MULTAS Y RECAR GOS</u>	<u>TOTAL</u>
IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DEL TRABAJO 1% Y 5% INFONAVIT	42	42	84

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	12	12	24
I.V.A. POR PAGAR	88	88	176
AGUA Y PREDIAL	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>
	143	143	286
	===	===	===

Respecto a éste pasivo, es importante hacer notar que al no es tar pagado el Impuesto Sobre Productos del Trabajo, en cualquier momento, puede ser motivo para rechazar los sueldos y salarios - respectivos como deducciones para efectos del Impuesto Sobre la Renta.

3.5 ANALISIS DE ADEUDOS A BANCOS

NAFINSA	30
BANCAM	2
BANCO INTER	
NACIONAL	<u>2</u>
	34
	==

Estos saldos a la fecha se encuentran totalmente vencidos por lo que es conveniente hacer las provisiones respectivas.

3.6 INTERESES MORATORIOS

INTERESES MORATORIOS	125
	===

Este concepto se refiere a los intereses por atraso en los pagos a los proveedores de maquinaria.

3.7 INTERCAMBIO POR APLICAR

Por concepto de Intercambio Publicitario	171
	===

Este concepto en nuestra opinión debe ser objeto-

de un análisis detallado especial.

Como se observa en todo lo anterior las consecuencias financieras pueden ser de extrema gravedad y pueden dejar en un momento dado a las tres empresas del grupo en un total estado de -- insolvencia, situación que se agravaría aún más. Si, a este problema financiero derivado de la maquinaria, se añaden las consecuencias fiscales implícitas, como es el hecho de que la maquinaria a nombre de un tercero, impide la depreciación deducible tanto para Editorial Uno, como para las otras empresas.

4. De un somero análisis e interpretación del balance al 31 de agosto de 1983 de Editorial Uno, S.A. de C.V., ya considerados los posibles pasivos no registrados, se desprende de la siguiente observación importante:

La empresa está de hecho en manos de sus acreedores, pues se tienen \$ 0.72 de activo para pagar cada peso de pasivo, es decir, la empresa no tiene los activos suficientes -- como para poder liquidar el pasivo a la fecha mencionada.

5. También resulta importante hacer notar que -- en una revisión selectiva de las pólizas de egresos del mes de septiembre y octubre de 1983, se detectaron pólizas cheques no localizadas por 2 millones y gastos sin documentación comprobatoria por 10 millones de pesos. Estas irregularidades seguramente se incrementarían si la revisión se hiciera exhaustiva.

Esperando que lo asentado en este informe haya cumplido con el objetivo de mostrar un panorama general de la -- situación que guarda la empresa, quedamos a sus apreciables --- órdenes.

A t e n t a m e n t e



C.P. Angel Gelover Ambriz

MALDONADO, DUPLAN, COLINA Y ASOCIADOS

CONTADORES PUBLICOS Y CONSULTORES EN ADMINISTRACION

MIEMBROS DE

HORWATH & HORWATH INTERNATIONAL

CON OFICINAS ALREDEDOR DEL MUNDO

F. Germán Maldonado Correa
Evaristo Colina Solís
León Sergio Duplán Sánchez
Ramiro Jiménez Padilla
Sergio Urrutia Mojica

Noviembre 21, 1983.

Editorial Uno, S.A. de C.V.

P r e s e n t e .

Muy señores nuestros:

En relación a la situación contable actual de Editorial Uno, S.A. de C.V., tomando como referencia nuestros anteriores memorándums de fecha 23 de mayo, 9 de agosto, 1º y 8 de septiembre y 10 de octubre del presente año y nuestro informe presentado a ustedes en noviembre del año pasado, nos permitimos resumir y actualizar la situación de la empresa, confirmando nuestras sugerencias y observaciones que a la fecha no han sido implementadas.

Organización.

Durante el presente ejercicio, la empresa llevó a cabo algunas modificaciones a su organización, sin embargo, no se nos mostró un organigrama que señale los diferentes puestos así como una descripción de las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

Se recomienda establecer una organización y una estructura que permita la delegación de funciones y el flujo de información de una forma sencilla, útil y de acuerdo a las necesidades de la empresa. De tal forma, que la documentación e información sea la adecuada, correcta y oportuna y sirva de base para la toma de decisiones. Esta reestructuración debe efectuarse sobre todo en el área administrativa.

Departamento de contabilidad.

Los últimos estados financieros mensuales que nos proporcionó la empresa, son al 30 de abril de 1983, mismos que se utilizaron de base para nuestra revisión. Los saldos de las cuentas, en la mayor parte de los casos, deben modificarse con los ajustes que someteremos a su consideración al concluirlos.

...2

Los ajustes se han hecho tomando como base la información que pudimos obtener en nuestras investigaciones y la que nos pudo suministrar la empresa. Sin embargo, en algunas áreas, la documentación no fue lo suficiente para soportar en su totalidad los saldos.

A continuación señalamos algunas deficiencias, observaciones y recomendaciones que encontramos en nuestra revisión.

Caja.

Como ya se había especificado el año anterior, es conveniente establecer uno o varios fondos de caja, de acuerdo con las necesidades de la Editorial. Los fondos deberán reponerse contra un cheque cubriendo el importe de las erogaciones, para mantener en efectivo el fondo establecido.

Debe elaborarse un instructivo que incluya lo siguiente:

- Monto del fondo
- Definir los conceptos y monto máximo de los pagos en efectivo
- Que todos los documentos estén debidamente autorizados, señalando los funcionarios que pueden autorizarlos
- Procedimientos para reposición
- Liquidación diaria y depósito en el banco de los cobros recibidos
- Que todos los desembolsos contengan la firma de quien recibió el pago
- Necesidad de exigir que la documentación que se reciba reúna los requisitos fiscales

El sistema que se ha estado siguiendo en cuanto a caja general, no ha sido en base a fondo fijo, sino que la caja se nutre del dinero en efectivo que le entregan de la cobranza y en algunos casos del cambio de algunos cheques también de cobranza. Por otro lado se hacen pagos significativos en efectivo. Esto conlleva a una falta de control y de identificación tanto de pagos como de ingresos. Así mismo, el control contable resulta deficiente; para reflejar el saldo real en caja al 30 de abril de 1983, fue necesario ajustar \$ 3'011,719.00, contra una cuenta depuradora, "transferencias bancarias", ya que no se pudo determinar a que se debe realmente la diferencia.

Bancos.

Es recomendable que todos los cobros e ingresos en efectivo sean depositados en el banco a más tardar al día siguiente y que todos los pagos, salvo los menores que se harían por medio de caja chica, sean hechos con cheque con firmas mancomunadas y amparando documentación de soporte adecuada y que reúna los requisitos fiscales.

Las conciliaciones bancarias no se prepararon oportunamente sino hasta ya terminado el año contable y a petición nuestra. Esto provocó que — las partidas de conciliación fueran muy cuantiosas y en algunos casos, imposibles de identificar. En vista de lo anterior, se llegó al acuerdo con la subgerencia de ajustar todas las cuentas bancarias contra — una cuenta depuradora, "transferencias bancarias"; y dejar única y ex— clusivamente en libros el saldo en bancos. El ajuste neto a transferen— cias bancarias es de \$ 5'978,147.00. Como deben existir partidas en — tránsito en los meses posteriores al cierre, la empresa nos facilitará una relación cuantificada de estas partidas, con el fin de dejar la — cuenta de transferencias bancarias en este saldo, y ajustar el resto a una cuenta depuradora general. Hasta el momento no contamos con esta — información.

A la fecha no están al corriente las conciliaciones bancarias, se reco— mienda hacerlas mensualmente e investigar de inmediato las partidas de conciliación. Además, es recomendable elaborar un informe diario sobre los saldos en bancos, con el fin de evitar devoluciones de cheques.

Al expedir cada cheque, se debe hacer simultáneamente la póliza de egre— so, la cual debe contener una breve descripción del concepto del pago, así como la codificación de las cuentas que deben afectar los pagos res— pectivos, y las autorizaciones correspondientes.

Cuentas por cobrar.

Anunciantes cuenta corriente.

La Editorial no contaba con una integración de esta cuenta, por lo tan— to, efectuó dos arqueos con el fin de presentar una integración del sal— do al 30 de abril, pero no asistimos ni colaboramos en ninguno de ellos. El primero, hecho en el mes de junio, reflejó una diferencia de ——— \$ 40'000,000.00 aproximadamente contra libros. En vista de esta diferen— cia se realizó un segundo arqueo a septiembre que se llevó con movimien— tos globales al 30 de abril. Este segundo arqueo reflejó una diferencia mínimo contra libros pero sacó a la luz una serie de malas aplicaciones contables, así como falta de controles e incompatibilidades entre las — cantidades que se facturan, las cantidades cobradas y las cantidades re— gistradas.

Cuentas por cobrar en general carece de un sistema de control interno, pero esta cuenta en particular, refleja las siguientes fallas:

- No existe un criterio uniforme para registrar contablemente y para facturar, a pesar de que su base es la misma: el rol de publicidad.
- No existe comunicación adecuada entre departamentos.
- No se elaboran relaciones mensuales que coincidan con libros, ni que reflejen la antigüedad de saldos para poder enfatizar y agilizar la cobranza.

Todo lo anterior ha provocado que en el transcurso del año contable se hayan tenido que ajustar, entre otras, las siguientes partidas:

\$ 2'777,638	Notas de crédito emitidas pero no contabilizadas
1'060,550	Facturas canceladas por republicar el anuncio
8'582,657	Errores contables julio-agosto de 1982
1'438,941	Cantidades pendientes de cobro y no facturadas, pero si registradas
16'545,211	Cortesías no facturadas pero si registradas
I.V.A. 2'080,299	

Además, en el arqueo con cifras al 17 de septiembre \$29'092,413.00, un 41% del total arqueado, son facturas con una antigüedad de 120 días o más.

Deudores diversos.

Esta cuenta se compone básicamente de saldos de funcionarios y empleados, anticipos por concepto de terrenos y saldos con compañías afiliadas.

Para efectos de presentación, se reclasificaron los saldos de anticipo de terrenos y compra de casa. Sin embargo, no se nos mostró documentación de soporte de estos activos.

Se ajustaron los saldos de ex-empleados en cuyas cuentas se habían hecho aplicaciones incorrectas.

A pesar de lo anterior, y debido a que no existe una política en cuanto a anticipos, préstamos, comprobación de gastos e intercambios con los funcionarios y empleados, consideramos que gran parte de los saldos que permanecen en la cuenta son gastos sin comprobar que ya no son en ninguna forma recuperables. Con este fin se creó una reserva para cuentas incobrables significativa, como se menciona más adelante en este informe.

Existen saldos intercompañías con Uno Color, S.A. y Embuchados, S.A. por \$ 31'000,000.00, que se nos indicó no son cobrables, ya que nunca se han registrado los trabajos que estas compañías le hacen a la Editorial.

Es recomendable tener un instructivo que señale, entre otros aspectos, - lo siguientes:

- Máximo de crédito autorizado y base para determinar dicho máximo
- Tiempo límite para comprobar los gastos
- Política para préstamos o anticipos
- Políticas para intercambios y forma de cobro o descuento en las nóminas respectivas

Por otra parte, cuando un empleado deje de prestar sus servicios en la Editorial, es indispensable que antes de hacerle su liquidación se determine con el departamento de contabilidad si existe algún saldo a su cargo.

Intercambios.

No encontramos un instructivo que señale la forma en que deben manejarse y controlarse los intercambios. Esto ha ocasionado diversos errores y -- saldos incorrectos.

Es recomendable preparar un instructivo que contenga entre otros, los siguientes aspectos:

- Necesidad de hacer contratos por escrito
- Que los contratos establezcan claramente el monto del intercambio, el concepto, la vigencia y las posibles prorrogas.

Por otra parte, el departamento de contabilidad deberá registrar y controlar los intercambios, a través de una conciliación mensual entre los saldos de las cuentas de intercambios y los servicios prestados o recibidos, para verificar que no exceden de lo autorizado, y además de que se cancelen cuando se termine el plazo de los mismos.

También es necesario se señale la forma en que debe registrarse el I.V.A., tanto al utilizar como al proporcionar los diversos servicios.

No se ha seguido una política uniforme para el registro contable de los intercambios, por lo que recomendamos se fije una política y se siga en forma consistente.

Para poder llegar a un saldo razonable, en esta cuenta, se partió del - saldo ajustado del año anterior más contratos nuevos o renovados, y en base a la información proporcionada por la empresa en cuanto a su recuperabilidad.

Con el fin de que tanto intercambio por cobrar, como por pagar, coincidieran en saldo, se tuvo que llevar a la cuenta depuradora la cantidad de \$ 10'544,741.00.

Toda la información se obtuvo de los auxiliares, pero como estos no se registran de la misma forma que la cuenta de control contable y por lo tanto no coinciden los saldos, no podemos estimar la veracidad de los mismos. Es necesario que los auxiliares se registren en la misma forma que la cuenta control.

Trabajos comerciales.

En este rubro la compañía ha seguido la política de no registrar cuentas por cobrar, sino registrar el ingreso en el momento en que se recibe.

La documentación según la empresa pendiente de cobro al 30 de abril asciende a \$ 4'236,075.00, no registrada en libros.

Reserva para cuentas incobrables.

Se creó una reserva de \$ 75'000,000.00, incluyendo los \$ 29'092,413.00 de anunciantes cuenta corriente y \$ 46'000,000.00 de deudores diversos.

Como recomendaciones generales en cuanto a cuentas por cobrar, señalamos las siguientes:

- Preparar relación mensual que muestre la antigüedad de los saldos
- Que se revisen dichas relaciones y se tomen medidas para agilizar la cobranza de las cuentas que pudieran estar atrasadas
- Que se estime en base al análisis anterior una provisión para cuentas incobrables
- Que exista una mayor cooperación y comunicación entre departamentos
- Que exista muy buena segregación de funciones y una buena supervisión sobre las mismas
- Que exista asistencia legal adecuada en algunos cobros y se contrate algún sistema de cobranza fuera del D.F.

Inventarios.

No se ha seguido la política de levantar inventarios físicos periódicamente y que se haga una valuación y registro correcto de los mismos. Al 11 de abril del presente año, se tomó en inventario físico, en el cual participamos haciendo pruebas selectivas. El saldo del mismo es el que se refleja en los estados financieros de la empresa, después de proponer un ajuste de cerca de \$ 1'000,000.00.

Para poder llevar un adecuado control de los inventarios, es necesario lo siguiente:

- Tener un espacio más adecuado, ya que el que se tiene actualmente es insuficiente
- Llevar un control de las entradas y salidas, así como de la existencia a través de un registro, pudiera ser en tarjetas de kardex.
- Efectuar inventarios físicos, por lo menos cada tres meses, con la participación del departamento de contabilidad y ajustar las posibles diferencias contra libros, investigando las que sean de mayor importancia.
- Responsabilizar a un empleado para que lleve a cabo los controles mínimos señalados.
- Que el contador revise los ajustes y dé su aprobación

Primas de seguros pagados por anticipado.

Debe llevarse un control más adecuado con los seguros, tanto en la recopilación de toda la documentación como en la segregación de la parte correspondiente a funcionarios y empleados y compañías afiliadas. Esto debe efectuarse en forma oportuna para evitar problemas con las deducciones al personal.

A pesar de que la recomendación arriba mencionada se indicó el año anterior, este año, la Editorial no contaba ni con las pólizas de seguros ni con ninguna documentación para registrar los seguros. Fue a través de varias semanas y varias llamadas telefónicas a la aseguradora, que se nos proporcionaron las mismas con el fin de poder registrarlas. Los seguros se contabilizaron en base a la información suministrada pero no tenemos forma de saber si estaba o no completa.

Activo fijo.

No se tiene una integración de las partidas que forman esta cuenta y uno de los obstáculos para obtenerla es que no se cuenta con las facturas de adquisición de los mismos. Se nos proporcionaron varios contratos de compra-venta de maquinaria y equipo, algunas con reserva de dominio, pero no pudimos integrarlos por rubros, ya que en algunos casos no se encontraron comprobantes anexos a la póliza.

Cargos diferidos.

Constan de gastos de instalación (\$4'278,673.00) y gastos preoperativos - (5'625,134.00). En ambos casos no nos pudimos satisfacer del saldo por no tener la documentación de soporte necesaria.

La amortización se está determinando en forma anual, y no mensual. Se recomienda modificar la política al respecto.

Documentos por pagar.

Esta cuenta se depuró en base a la información que se poseía, ya que no se pudo obtener ninguna confirmación reciente. La empresa nos proporcionó los contratos de compra de la maquinaria y algunas confirmaciones de julio y septiembre de 1982, que se habían recibido con el fin de registrar su adeudo. De acuerdo al tipo de cambio controlado a abril y en base al capital e intereses que se pudieron determinar, se llegó a un pasivo de \$ 225,613.718.00 en moneda extranjera. Como no se pudo saber ni como ni a que tipo de cambio se registró originalmente el pasivo, se tomó como pasivo registrado el saldo en maquinaria y equipo que está en activo fijo, y por diferencia se determinó la pérdida en tipo de cambio e intereses pagados por anticipado. En virtud de la importancia de esta cuenta, se recomienda efectuar una investigación adicional. No estamos en posibilidad de verificar si todos los posibles pasivos están registrados, debido a la falta de control existente.

Proveedores.

Sigue sin provisionarse mensualmente el saldo de proveedores. La provisión creada para el año anterior no fue cancelada así que este año tuvo que ajustarse.

La empresa nos proporcionó un saldo de proveedores que tuvo que ser modificado ya que en nuestra revisión surgieron partidas que no habían considerado. Hasta el momento no se nos ha entregado la modificación.

Acreeedores diversos.

Existía una verdadera mezcla entre los saldos de estas tres cuentas de pasivo; documentos por pagar, proveedores y acreedores diversos. No existe adecuado control sobre los pasivos ni tampoco existe toda la documentación comprobatoria.

Se trató de depurar esta cuenta en base a la documentación que se posee. Entre las partidas que quedaron pendientes están las siguientes:

I.M.S.S.	\$ 1'269,081.33	El departamento de contabilidad no está de acuerdo en cancelar este saldo; según auditoría, y una carta que se nos mostró del I.M.S.S., confirmaba que a julio no se le debía nada.
Caja de Ahorros	\$48'841,850.19	Según la Editorial, el día de mañana se nos van a proporcionar los ajustes correspondientes.
José Solís	\$ 5'051,876.56	No se nos mostró el convenio final del juicio y la cantidad exacta que se adeuda.

Impuestos por pagar.

Se creó la provisión del pasivo en base a las integraciones de nóminas e ingresos que nos proporcionó el cliente.

Estos impuestos se adeudan a partir de 1977, con excepción del I.V.A, y sin embargo, no se ha creado ninguna provisión para posibles multas y recargos por no haberse liquidado en su oportunidad. Estos recargos podrían ascender a más del 100% del importe registrado en libros.

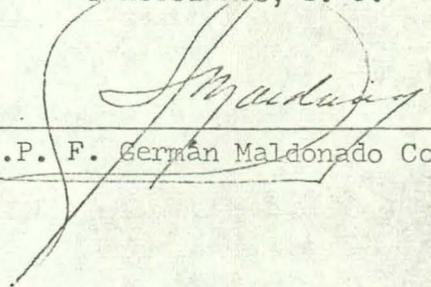
Resultados.

Debido a las deficiencias en controles internos, a falta de sistemas y de supervisión adecuados, existe falta de documentación comprobatoria, deficiencias en codificación y errores en registros. Nuestra revisión -

fué limitada, sin embargo, se proponen los ajustes que determinamos.

Quedamos a sus órdenes para cualquier información adicional que se nos solicite.

Atentamente,
MALDONADO, DUPLAN, COLINA
Y ASOCIADOS, S. C.


C.P. F. Germán Maldonado Correa.

c.c.p. Don Manuel Becerra Acosta.

mer' .

MALDONADO, DUPLAN, COLINA Y ASOCIADOS
CONTADORES PUBLICOS Y CONSULTORES EN ADMINISTRACION

MEMBROS DE
HORWATH & HORWATH INTERNATIONAL
CON OFICINAS ALREDEDOR DEL MUNDO

NUMERO:	82/21
DEPARTAMENTO:	MVF
PROYECTO:	VICKY
ACTIVIDAD:	MVF/SUM
DISTRIBUCION:	5
COMPAÑIA:	
DESARROLLADO POR:	Lic. Carlos Payán

F. Germán Maldonado Correa
Evaristo Colina Solis
León Sergio Duplán Sánchez
Ramiro Jiménez Padilla
Sergio Urrutia Mojica

11 de Septiembre 1982

Editorial Uno, S.A. de C.V.
P r e s e n t e.

CONFIDENCIAL

Presidente de la Junta de Consejo.

Estimado Licenciado:

En relación a la situación contable actual de Editorial Uno, S.A. de C.V., y usando como referencia nuestros anteriores memorándums de fecha 18 de mayo, 12 de julio y 12 de agosto del presente año, nos permitimos resumir y actualizar la posición de la empresa, reafirmando nuestras anteriores sugerencias y observando que a la fecha algunas no han sido implementadas.

Organización.

No existe un organigrama que muestre los diferentes puestos, así como una descripción de las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

Se necesita establecer una organización y una estructura que permita la delegación de funciones y el flujo de información de una forma sencilla, útil y de acuerdo a las necesidades de la empresa. De esta forma la documentación e información será la adecuada, correcta y oportuna a la hora de elaborar los registros contables, base para la toma de decisiones. Esta reestructuración debe efectuarse sobre todo en el área administrativa.

Departamento de Contabilidad.

Los últimos estados financieros mensuales preparados por la empresa son al 30 de abril de 1982. Los saldos que reflejan estos estados no son los correctos, y es necesario en algunos casos, una depuración o incluir ajustes surgidos de nuestra revisión y no considerados en las cifras de la compañía.

A continuación señalamos algunas deficiencias, observaciones y recomendaciones que encontramos en nuestra revisión:

Caja

Es conveniente establecer uno o varios fondos de caja, de acuerdo con las necesidades de la Editorial. Los fondos deberán reponerse contra un cheque cubriendo el importe de las erogaciones, para mantener en efectivo el fondo establecido.

Debe elaborarse un instructivo que incluya lo siguiente:

- Monto del fondo fijo.
- Definir los conceptos y monto máximo de los pagos en efectivo.
- Que todos los documentos estén debidamente autorizados, señalando los funcionarios que pueden autorizarlos.
- Procedimientos para reposición.
- Liquidación diaria y depósito en el banco de los cobros recibidos.
- Que todos los desembolsos contengan la firma de quien recibió el pago.
- Necesidad de exigir que la documentación que se reciba reúna los requisitos fiscales.

Bancos.

Es recomendable que todos los cobros e ingresos en efectivo sean depositados en el banco a más tardar al día siguiente y que todos los pagos, salvo los menores que se harían por medio de caja chica, sean hechos con cheque con firmas mancomunadas y amparando documentación de soporte adecuada y que reúna los requisitos fiscales.

Deben prepararse las conciliaciones bancarias e investigar de inmediato las partidas de conciliación. En nuestra revisión se encontraron como partidas de conciliación muchos cheques cancelados y devueltos. Las conciliaciones deben de coincidir con el saldo en libros y considerar todas las partidas de conciliación necesarias para este propósito. Las conciliaciones al 30 de abril no coinciden contra libros y su diferencia neta es de \$ 3'566,380.00. No se han hecho conciliaciones posteriores a esta fecha. No tienen ninguna información referente al saldo de Banobras cuyo importe es de \$ 677,303.00 .

Debe prepararse diariamente un informe sobre los saldos de banco.

Al expedir cada cheque, se hace simultaneamente la póliza de egreso, la cual debe contener una breve descripción del concepto del pago, así como la codificación de las cuentas que deben afectar los pagos respectivos.

Por lo que se refiere a los depósitos, debe hacerse diariamente una póliza que analice los ingresos y la aplicación contable respectiva.

Cuentas por Cobrar.

Anunciantes cuenta corriente.

La Editorial no tenía ninguna relación o integración por esta cuenta. - Efectuamos un arqueo y determinamos un saldo de \$ 85'223,737.00 con una diferencia de \$ 2'757,666.00 respecto a lo registrado en libros. En base a este arqueo la compañía determinó una incobrabilidad de - - - - - \$ 9'834,306.00, que sumado con la diferencia anterior sería - - - - - \$ 12'641,972.00. De esta cantidad la compañía ajustó directamente en su cuenta de balance \$ 8'296,414.00 faltando \$ 4'345,558.00, que para efectos de presentación nosotros consideramos como reserva para cuentas incobrables, disminuyendo el pasivo creado para comisiones en la cuenta de Acreedores Diversos. La Editorial debe tener en consideración esta reserva.

Para evitar el descontrol en esta cuenta, es preciso obtener una relación mes con mes que coincida con el saldo en libros.

Deudores diversos

Esta cuenta se compone básicamente de saldos de funcionarios y empleados, anticipos por concepto de terrenos y saldos con compañías afiliadas. Debe depurarse esta cuenta, ya que existen saldos muy significativos de gastos a comprobar y anticipos por los cuales se debe de recabar toda la documentación con el fin de llevarlos a resultados.

Existe un saldo de la Sociedad Cooperativa de Periodistas por - - - - - \$ 8'074,750.00 que según el Sr. Enríquez se han cobrado durante este periodo, pero no se sabe cual ha sido su aplicación contable con el fin de poder ajustar el saldo.

Debe de conciliarse el saldo con Embuchados, S.A. de C.V., ya que el saldo que reflejan los libros de esa empresa es de \$ 52,289.00 y el saldo según la Editorial es de \$ 1'354,465.00 .

Esta cuenta debe depurarse mes con mes y solicitar mensualmente un estado de cuenta con las compañías relacionadas. Existen aún muchos saldos acreedores que deben ajustarse. Los auxiliares se encuentran al 30 de marzo de 1982.

Por otra parte, no encontramos por escrito las políticas en cuanto a préstamos, anticipos, gastos a comprobar o intercambios.

Es recomendable tener un instructivo que señale, entre otros aspectos, los siguientes:

- Máximo autorizado y base para determinar dicho máximo.
- Tiempo límite para comprobar los gastos.
- Política para préstamos o anticipos.
- Políticas para intercambios y forma de cobro o descuento en las nóminas respectivas.

Por otra parte, cuando un empleado deje de prestar sus servicios en la Editorial, es indispensable que antes de hacerle su liquidación se determine con el departamento de contabilidad si existe algún saldo a su cargo.

Intercambios.

No encontramos un instructivo que señale la forma en que deben manejarse y controlarse los intercambios. Esto ha ocasionado diversos errores y saldos incorrectos.

Es recomendable preparar un instructivo que contenga entre otros, los siguientes aspectos:

- Necesidad de hacer contratos por escrito.
- Que los contratos establezcan claramente el monto del intercambio, el concepto, la vigencia y las posibles prorrogas.

Por otra parte, el departamento de contabilidad deberá registrar y controlar los intercambios, a través de una conciliación mensual entre los saldos de las cuentas de intercambios y los servicios prestados o recibidos, para verificar que no excedan de lo autorizado, y además de que se cancelen cuando se termine el plazo de los mismos.

También es necesario se señale la forma en que debe registrarse el IVA, tanto al utilizar como al proporcionar los diversos servicios.

No se ha seguido una política uniforme para el registro contable de los intercambios, por lo que recomendamos se fije una política y se siga en forma consistente.

El saldo que se refleja en los estados financieros de la empresa de \$ 33'498,246.00 se obtuvo integrando los auxiliares de la Editorial y considerando solamente el saldo recuperable según la empresa. Como los auxiliares no se registran de la misma forma que la cuenta de control contable y por lo tanto no coinciden los saldos, no podemos estimar la confiabilidad de los mismos. Es necesario que los auxiliares se registren en la misma forma que la cuenta control.

Trabajos comerciales.

En este rubro la compañía ha seguido la política de no registrar cuentas por cobrar, sino registrar el ingreso en el momento en que se recibe. Arqueamos la documentación pendiente de cobro al 30 de abril y el saldo asciende a \$ 8'416,346.00 no registrado en libros.

Como recomendaciones generales en cuanto a cuentas por cobrar, señalamos las siguientes:

- Preparar relación mensual que muestre la antigüedad de los saldos.
- Que se revisen dichas relaciones y se tomen medidas para agilizar la cobranza de las cuentas que pudieran estar atrasadas.
- Que se estime en base al análisis anterior una provisión para cuentas incobrables.

Inventarios.

No se ha seguido la política de levantar inventarios físicos periódicamente y que se haga una valuación y registro correcto de los mismos. Al 30 de abril del presente año, se tomó un inventario físico, en el cual participamos haciendo pruebas selectivas. El saldo del mismo es el que se refleja en los estados financieros de la empresa.

Para poder llevar un adecuado control de los inventarios, es necesario lo siguiente:

- Tener un espacio más adecuado, ya que el que se tiene actualmente es insuficiente.

- Llevar un control de las entradas y salidas, así como de la existencia a través de un registro, pudiera ser en tarjetas de kardex.
- Efectuar inventarios físicos, con la participación del departamento de contabilidad por lo menos cada tres meses, y ajustar las posibles diferencias contra libros, investigando las que sean de mayor importancia.
- Responsabilizar a un empleado para que lleve a cabo los controles mínimos señalados.
- Que el contador revise los ajustes y dé su aprobación.

Primas de Seguros pagados por Anticipado.

Debe llevarse un control más adecuado con los seguros, tanto en la recopilación de toda la documentación como en la segregación de la parte correspondiente a funcionarios y empleados y compañías afiliadas. Esto debe efectuarse en forma oportuna para evitar problemas con las deducciones al personal.

Activo fijo.

No se tiene una integración de las partidas que forman esta cuenta y uno de los obstáculos para obtenerla es que no se cuenta con las facturas de adquisición de los mismos. Se nos proporcionaron varios contratos de compra-venta de maquinaria y equipo, algunas con reserva de dominio, pero no pudimos integrarlos por rubros, ya que no se encontraron en algunos casos, comprobantes anexos a la póliza.

Cargos diferidos.

Constan de gastos de instalación (\$ 4'278,673.00) y gastos preoperativos (\$ 5'625,134.00). En ambos casos no nos pudimos satisfacer del saldo por no tener la documentación de soporte necesaria.

La amortización se está determinando en forma anual, y no mensual. Se debe crear una política al respecto.

Documentos por Pagar y Acreedores Diversos.

En ninguna de estas dos cuentas nos hemos podido satisfacer del saldo, ya que no hemos recibido contestación de las confirmaciones enviadas a los acreedores y la empresa no nos ha proporcionado recursos para poder integrarlo. Asimismo tienen un juicio con el Sr. José Solís, por el cual no tenemos ninguna información, pero según la empresa se le adeudan cerca de \$ 15'000,000.00 y los libros reflejan un saldo de - - - \$ 5'252,000.00 .

MALDONADO, DUPLAN, COLINA Y ASOCIADOS

CONTADORES PUBLICOS Y CONSULTORES EN ADMINISTRACION

- 7 -

En acreedores diversos se encontra un saldo de comisiones por - - - - -
\$ 7'950,300.00 que según el cliente corresponden a un pasivo creado en años anteriores y el cual debe ser cancelado. Para efectos de presentación, parte de este saldo se traspasó como reserva para cuenta incobrables. Se incluyen además los siguientes saldos.

Nacional Financiera	\$ 29'950,000.00
Caja de Ahorros	11'582,900.00
Seguros La Provincial	6'571,840.00

y otros no tan significativos pero que deben ser depurados.

En ambas cuentas el cliente determinó un saldo en moneda extranjera de aproximadamente \$ 1'584,367 U.S. Dlls. y 7,469 libras esterlinas, por los cuales no nos proporcionaron la integración, de manera que no podemos determinar la razonabilidad del monto. De todas formas, ésto representaría un incremento en su pasivo por diferencia en tipo de cambio de aproximadamente \$ 70'000,000.00, si consideramos que dichos adeudos se registraron a \$ 26.00 pesos por dolar, promedio, y \$ 49.27 pesos por libra esterlina.

Impuestos por pagar.

El saldo de esta cuenta incluye el Impuesto al Valor Agregado con importe de \$ 31'500,000.00, Impuesto Sobre Producto del Trabajo con importe de \$ 16'500,000.00, Impuesto del 5% de Infonavit con importe de - - - - - \$ 10'500,000.00 y 1% para educación con importe de \$ 2'500,000.00 pesos aproximadamente. Estos impuestos se adeudan a partir de 1977, con excepción del IVA, y sin embargo no se ha creado ninguna provisión para posibles multas y recargos por no haberse liquidado en su oportunidad. Estos recargos podrían ascender hasta el 100% del importe registrado en libros.

Resultados.

Existen algunos ajustes que la Editorial no ha incluido en sus libros y que afectan significativamente sus resultados. Básicamente son:

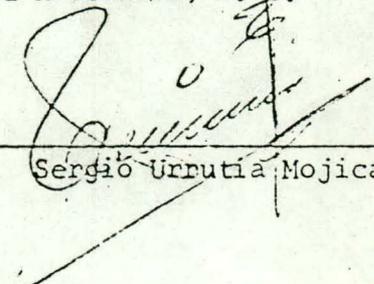
- Un ajuste por \$ 16'000,000.00 aproximadamente, incrementando ingresos por publicidad debido a una mala aplicación del IVA, determinado por la Editorial.
- Un incremento a los ingresos por trabajos comerciales debido a la creación de las cuentas por cobrar en este rubro, por aquellos trabajos realizados durante el período, pero no cobrados.

- Una disminución de los gastos de distribución debido a la reclasificación del saldo de la ampliación a obras en proceso por - - - - -
\$ 7'636,715.00 .

En general, existen muchas deficiencias en cuanto a documentación comprobatoria, indispensable para efectos fiscales.

En espera de sus noticias sobre la presente, quedamos de ustedes atentos y seguros servidores.

Atentamente,
MALDONADO, DUPLAN, COLINA
Y ASOCIADOS, S. C.


C.P. Sergio Urrutia Mojica

c.c.p. Lic. Luis Capín
Lic. Alberto Konik
C.P. Pedro Enríquez

EDITORIAL UNO S.A. DE C.V.
CERTIFICACION SOBRE REVISION
ESPECIAL

GELOVER, FERRAL Y DE LA FUENTE, S. C.

CONTADORES PUBLICOS

MEXICO, D. F.

TEPIC No 41 COL. ROMA
DELEG. CUAUHEMOC
06760 MEXICO, D. F.

564-19-54
584-68-13
TELS. 574-81-24

25 Noviembre, 1983.

EDITORIAL UNO, S.A. DE C.V.
C. LIC. ENRIQUE RUBIO LARA
GERENTE
P R E S E N T E :

Por medio del presente y en atención a la Carta-Convenio celebrada con ustedes nos permitimos extender la siguiente CERTIFICACION, para los fines que juzguen convenientes.

1. El resumen de movimientos de efectivo y valores que se hicieron durante la gestión del Lic. Enríque Rubio, en la Empresa Editorial UNO, S.A. de C.V., durante el período comprendido del 28 de Octubre al 25 de Noviembre de 1983, es el siguiente:

	<u>PARCIAL</u>	<u>TOTAL</u>
<u>TOTAL DE INGRESOS</u>		\$ 56,070.213
PUBLICIDAD	\$ 44.315.793	
COMERCIAL	1.666.402	
SUSCRIPCIONES	1.941.648	
VOCEO	7.966.432	
DESPERDICIO DE PAPEL	92.970	
OTROS INGRESOS	<u>86.968</u>	
<u>TOTAL DE EGRESOS</u>		\$ 55,206.741
NOMINAS	19.127.873	
PAPEL (P.I.P.S.A.)	15.845.810	
PROVEEDORES	10.952.196	
OTROS	<u>9.280.862</u>	
DIFERENCIA		863.472
MAS: INVERSIONES EN VALORES		<u>7.000.000</u>
SALDO EN BANCOS AL 25 DE NOVIEMBRE DE 1983.		\$ 7,863.472 =====

2.- Para determinar el monto de los ingresos por \$ 56,070.213, se llevó a cabo una revisión de los depósitos efectuados y que constan en papeles de trabajo de -- auditoría y que para efectos de cualquier aclaración los ponemos a la disposición.

Los depósitos se efectuaron en el Multi Banco -- Comermex S.A. en la sucursal San José Insurgentes, cuenta de Cheques No.309509-6

3.-El monto de los egresos por la cantidad de --- \$ 55,206.741, efectuados en el período antes mencionados, se determinó con base en la relación de todas las pólizas cheque, verificando que los cheques hubieran sido entregados a los proveedores y acreedores mediante la firma de - recibido en lá póliza respectiva.

Además, se verificó que los pagos ampararan gastos normales y propios de la empresa y que estuvieran debidamente amparados con la documentación comprobatoria que los justificara plenamente.

A T E N T A M E N T E



C.P. ANGEL GELOVER AMBRIZ
CED. PROF.-222544

Jorge Castañeda

Fresnos 51

548 58 24