



875208  
UNIVERSIDAD VILLA RICA 26 2ej

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"ANALISIS Y EVALUACION DEL CONTROL  
INTERNO DEL CAPITAL DE TRABAJO  
DE UNA EMPRESA HOTELERA."

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

Carlos Emilio Sedas Aragón

DIRECTOR DE TESIS  
C. P. MA. Ramón Ríos Espinosa

REVISOR DE TESIS  
C. P. Darío Jiménez Romero

BOCA DEL RIO, VER.  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

272412

1999



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.

A DIOS, POR ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO  
Y GUIAR MIS PASOS

A MIS PADRES POR DARMELA VIDA,  
POR TODO LO QUE SIENTO Y NO PUEDO  
EXPLICAR, LOS ADMIRO Y LOS AMO.

A MI ESPOSA, POR SER UNA MUJER MARAVILLOSA,  
POR APOYARME EN TODO MOMENTO Y RESPETAR  
MI INDIVIDUALIDAD.  
DE LO MAS PROFUNDO DE MI PARA TI.

A MI ASESOR, C.P. MA. RAMON RIOS ESPINOSA.  
POR EL APOYO QUE ME BRINDO  
EN EL DESARROLLO DE ESTA TESIS.

A MI DIRECTOR DE CARRERA C.P. DARIO JIMENEZ ROMERO  
POR EL APOYO QUE ME BRINDO.

A MIS HERMANOS, EMILIO, JORGE Y LETY SEDAS ARAGON  
LA DISTANCIA NO HA PODIDO SEPARARNOS, SIEMPRE ESTAN  
EN MI PENSAMIENTO, GRACIAS POR EL CARIÑO Y APOYO QUE  
SIEMPRE HE ENCONTRADO EN USTEDES, LOS QUIERO MUCHO.

A MIS ABUELOS, COCO, DELIA Y ARAMINTA POR HABER  
COMPARTIDO ALEGRÍAS Y MIS TRIUNFOS, LOS QUIERO.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS, A TODOS MIL GRACIAS.

# ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL CAPITAL DE TRABAJO DE UNA EMPRESA HOTELERA.

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1.-Planteamiento del problema.	5
1.2.-Justificación de la investigación.	9
1.3.-Objetivos. General Especifico	12
1.4.-Hipotesis.	13
1.5.-Descripción de los cuestionarios.	14
1.6.-Límites del estudio.	18
CAPITULO 2.- ASPECTOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO.	19
2.1.-Antecedentes.	19
2.2.-Concepto.	25
2.3.-Importancia.	28
2.4.-Objetivos.	31
2.5.-Elementos.	33
2.6.-Los ciclos.	36
2.7.-Estudio y evaluación.	38

CAPITULO 3.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.	44
3.1.-Concepto y definición del capital de trabajo.	44
3.2.-Importancia de la administración del capital de trabajo.	51
3.3.-Administración del efectivo.	57
3.4.-Administración de las cuentas por cobrar.	63
3.5.-Administración de los inventarios.	71
CASO PRACTICO: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL CAPITAL DE TRABAJO AL HOTEL LOIS DE LA CIUDAD DE VERACRUZ.	75
I.- Historia de la empresa.	75
II.- Organización de la empresa.	76
III.- Cuestionarios aplicados.	98
IV.- Análisis y evaluación de la investigación.	110
CONCLUSIONES.	113
BIBLIOGRAFIA.	117

## INTRODUCCION

Todas las empresas necesitan un sistema que les proporcione un funcionamiento correcto, eficaz y preciso para resolver el mayor número de sus problemas; la contabilidad y el control interno, han contribuido competentemente en la realización de este propósito. Debido a ello, la contaduría publica, ha alcanzado un desarrollo considerable en los últimos años y al mismo tiempo, ha logrado un sólido prestigio.

El control interno es un sistema que se establece dentro de una empresa para el despacho de sus asuntos, organizado de tal manera, que de las cuentas, los tramites y la comprobación de las operaciones, queden ligados de modo que el trabajo de un empleado o grupo de empleados se complemente con el otro u otros y que de esta suerte exista una verificación casi automática de las transacciones. Generalmente, el sistema se perfecciona por una revisión continua, y llevada a cabo por funcionarios internos de la misma empresa.

El control interno involucra a todas las áreas y actividades diarias de una empresa, por lo que su constante evaluación y permanente vigilancia por parte de auditores internos o externos, controladores o gerentes, debe ser preocupación del pequeño y mediano empresario y no solamente de las grandes empresas que cuentan con suficientes recursos para llevarlo a cabo en forma sistemática e integrada a sus operaciones cotidianas.

Uno de los aspectos financieros importantes dentro de una empresa es el capital de trabajo. Los elementos que conforman el capital de trabajo son el activo circulante y el pasivo circulante.

El activo circulante es aquel que representa las inversiones a corto plazo de una empresa, el cual se integra de efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Estas son en si las inversiones a corto plazo de una empresa por lo que de ahí que sea de suma importancia la administración del capital de trabajo, sobre todo en las empresas pequeñas ya que aunque tales empresas puedan reducir sus inversiones en activos fijos arrendando el inmueble, la maquinaria y equipo, etc. no pueden evitar las inversiones en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. por lo tanto los activos circulantes son especialmente significativos para el administrador financiero de una empresa pequeña.

El pasivo a corto plazo son las deudas que contrae la empresa obtenidas por prestamos para la adquisición de mercancías, materias primas, servicios recibidos etc. que son para los medios de trabajo de rápida utilización.

Lo que es importante comprender, si se desea mejorar el funcionamiento de un negocio, es el de establecer un buen control interno sobre el capital de trabajo



Las empresas que padezcan fallas en su control interno de aquellas partidas que conforman el capital de trabajo, estarán mal administradas desde el punto de vista financiero. Lo realmente grave es que tolerar o, peor aun, propiciar la existencia de un control interno deficiente en el capital de trabajo generaría desperdicios de recurso monetarios, humanos y materiales, los cuales pondrían evitarse de considerarse lo contrario.

Es importante señalar que los procedimientos de control interno en el capital de trabajo, buscan permanentemente y en forma sistemática el incremento en la eficiencia y resultados de las operaciones, ofrecen oportunidades de mejorar continuamente el desempeño de una empresa y de alcanzar mayor capacidad competitiva y, como consecuencia, mayores índices de rentabilidad.

El presente trabajo de investigación esta integrado de tres capítulos y un caso practico.

En el primer capitulo se presenta la metodología de la investigación, el cual incluye, el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos, así como la hipótesis y el diseño de los cuestionarios de la investigación de campo.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico referente a los aspectos básicos del control interno del control interno.

En el tercer capítulo se presenta la importancia que tiene para las empresas el capital de trabajo.

El caso práctico es referente a un análisis y evaluación del control interno del capital de trabajo de una empresa hotelera de la ciudad de Veracruz.

Finalmente se presentan las conclusiones referentes a la investigación.

## CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

### 1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En estas épocas de creciente competencia en que las empresas tienen que aumentar su productividad, eliminar gastos innecesarios, mejorar la calidad de sus productos y dar un mejor servicio al cliente, bien valdria la pena que analicemos si los planes y las políticas de la empresa están fundamentados en un buen control interno.

Para llevar a cabo lo anterior, es necesario comprender que implica el control interno, por lo que partiremos de la definición dada por el instituto mexicano de contadores públicos, según el Control Interno es:

"El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección."

Esto significa que el control interno involucra a todas las áreas y actividades diarias de una empresa, por lo que su constante evaluación y permanente vigilancia por parte de auditores internos o externos, contralores o gerentes, deben ser una preocupación del pequeño y mediano empresario y no solamente de las grandes empresas que cuentan con suficientes recursos para llevarlo a cabo en forma sistemática e integrado a sus operaciones cotidianas.

¿Porque se dice todo esto? Generalmente las empresas hoteleras poco se preocupan por implantar sistemas de operación, y sistemas de información que les acompañen en el crecimiento de su vida empresarial, destinando sus recursos

o excedentes de capital de trabajos a otros conceptos que no siempre le son redituables.

Algunos síntomas de control interno deficiente en una empresa hotelera son los siguientes:

- No existen reglas establecidas para la emisión de comprobantes fiscales a los clientes expidiéndolos a criterio de los clientes, originando descontrol en el registro contable de dichas operaciones.
- Falta de coordinación de los distintos centros de consumo para entregar oportunamente las cuentas por cobrar a clientes.
- Escasa vigilancia al personal que maneja valores y efectivo
- No existe caja de seguridad para depósitos parciales de efectivo

- Falta de un organigrama adecuado al tipo de empresa.
  
- Falta de comunicación de la gerencia administrativa con el departamento de contabilidad.
  
- Falta de información entre las distintas áreas de servicio, en ocasiones no se identifican operaciones o ingresos de la empresa, distorsionando la información contenida en los estados financieros de la empresa y haciendo que estos no sirvan como base para decisiones.
  
- Deficiente protección de los activos de la empresa ejemplos mal control de las cuentas de cheque o del fondo de caja chica. Sin que se hable precisamente de fraudes.
  
- Carencia de información oportuna y confiable a la dirección o gerencia como puede ser estados de situación financiera, estados de resultados, estados de capital de trabajo, flujo de efectivo presupuestado y real, relación de operaciones realizadas en el mes etc.
  
- Nulo sistema de cuentas por cobrar a clientes locales.
  
- Las deficiencias en el área de crédito y cobranza, permite que los clientes no liquiden el total de su cuenta a su vencimiento.

- Inexistente control en los consumos de los huéspedes en cada uno de los centros de servicio, resultado de esto, es que no se cobro al cliente el total de su adeudo ocasionado perdidas.
  
- Aplicación inadecuada de los anticipos de los clientes.
  
- Retraso en la comprobación de los gastos efectuados y en ocasiones falta de comprobantes, lo que origina un registro contable tardío y partidas no deducibles a la empresa.
  
- Inadecuada asignación de funciones.

Los anteriores síntomas señalados no son todos los que pueden revelar deficiencias en el control interno de una empresa hotelera, si bien son los más fáciles de ver.

Por lo que finalmente podemos sistematizar el problema de investigación con la siguiente pregunta ¿ Son las empresas hoteleras rentables en su capital de trabajo sin un control interno del mismo?

## 1.2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El control interno se ha reconocido desde hace mucho tiempo como fundamental e indispensable para la buena marcha de un negocio. Poca es la información que se tiene sobre la aplicación del control interno dentro de las empresas pequeñas, ya que muchas veces los propios propietarios o administradores de estas aplican implícitamente controles internos pero esto no es suficiente ya que muchos de estos controles tienen mucha deficiencia en la aplicación que resultan obsoletos o no logran controlar todas las áreas de la empresa y por lo tanto la información que proporcionan no es oportuna y muchas veces ni confiable. Considerando que el control es esencial para una organización efectiva, la gerencia necesita tener la seguridad de que funcione como se diseño. La gerencia necesita exactitud y meticulosidad en todas sus operaciones . A la gerencia le interesa diseñar sistemas de control interno que funcionen confiable y rutinariamente, con la menor intervención directa de su parte

Con lo anterior queremos decir que una empresa que se preocupa por mantener un buen control interno puede destinar sus recursos a realizar inversiones que le sean de beneficio a corto plazo y, además, podrá detectar oportunamente sus áreas de conflicto y tomar la acción correctiva correspondiente.

Algunas actividades que pueden realizar para establecer y apoyar un control interno efectivo en la empresa son:

- Capacitación adecuada y constante del personal.
  
- Elaboración de instructivos, manuales, políticas y procedimientos administrativos para las operaciones diarias.
  
- Diseño de sistemas eficientes de control e información contable.
  
- Introducir y desarrollar la cultura de trabajo con calidad total.
  
- Descripción clara de los puestos y labores correspondientes.
  
- Elaboración del plan de carreras de los empleados de acuerdo con sus habilidades y conocimientos.

Lo que es importante comprender, si se desea mejorar el funcionamiento de un negocio, es que cualquier empresa que padezca fallas en su control interno, esta mal administrada desde el punto de vista financiero. Lo realmente grave es que tolerar o, peor aun, propiciar la existencia de un control interno deficiente genera desperdicios y fugas de recursos monetarios, humanos y materiales, situaciones que podrían evitarse muy bien.



Es importante señalar que los procedimientos de control interno, al buscar permanentemente y en forma sistemática el incremento de la eficiencia en la ejecución y resultados de las operaciones, ofrecen oportunidades de mejorar continuamente el desempeño de una empresa y de alcanzar mayor capacidad competitiva y como consecuencia, mayores índices de rentabilidad. A la luz de las situaciones derivadas de estas épocas difíciles y de las razones expuestas, es importante reflexionar en que invertir en la implementación de mecanismos que faciliten el mejoramiento continuo de la actividad empresarial jamás será una mala decisión.

### 1.3.- OBJETIVOS.

#### OBJETIVO GENERAL.

Mostrar la importancia que tiene la implantación de un sistema de control interno a las partidas que representan el capital de trabajo, adecuado y acorde a las necesidades de una empresa hotelera.

#### OBJETIVO ESPECIFICO.

Determinar el sistema de control interno que mejor se adapte a las necesidades de una empresa hotelera, para generar oportunamente información clara y confiable que permita la correcta toma de decisiones, al conocer oportuna y correctamente los saldos de las cuentas de:

- 1.- Caja y bancos
- 2.- Inversiones temporales
- 3.- Cuentas por cobrar
- 4.- Cuentas por pagar
- 5.- Impuestos por pagar
- 6 - Anticipos de clientes.

Comprobar que el tener un correcto control interno del capital de trabajo, es una herramienta que permite a las empresas hoteleras obtener los elementos necesarios para una planeación financiera a corto y largo plazo, ya que se

obtiene información muy valiosa, al poder conocer la capacidad de generar recursos antes y después de intereses e impuestos, y las necesidades futuras de financiamiento.

#### 1.4.- HIPOTESIS

En la empresa hotelera LOIS S.A. DE C.V. de Veracruz es necesario un sistema de control interno de las cuentas que conforman el capital de trabajo, para que la información que se genere sea veraz, oportuna y confiable, y se tomen decisiones correctas.

### 1.5.- DESCRIPCION DE LOS CUESTIONARIOS.

Las preguntas que conforman el cuestionario se fundamentan en los objetivos del control interno, así como, en las partidas que integran el capital de trabajo.

Se comienza con un breve cuestionamiento del control interno general referente a aspectos de organización, contabilidad e información financiera.

Posteriormente se cuestiona de manera mas analítica los rubros de caja y bancos, inventarios, cuentas por cobrar, documentos por pagar y acreedores.

los cuestionarios se aplicaran al administrador general hotel, ya que dentro de la organización del hotel, es la persona con mas responsabilidad.

#### REVISION DE CONTROL INTERNO GENERAL.

- 1.- ¿Actualmente se cuenta con una gráfica de la organización?
- 2.- ¿Cada cuándo la actualizan y cuándo fue la última actualización?
- 3 - ¿Las funciones de caja, bancos y de contabilidad están separadas y definidas?
- 4.- ¿De quién depende directamente el jefe del departamento de contabilidad?
- 5.- ¿Tiene la compañía auditor interno? ¿De quién depende?

- 6.- ¿Se usa catálogo de cuentas?
- 7.- ¿Cada qué tiempo es actualizado y quién es el responsable de su elaboración?
- 8.- ¿Actualmente hay algún manual o instructivo de contabilidad?
- 9.- ¿Cada cuándo se revisa, fecha de la última revisión?
- 10.-¿Se preparan y entregan a la dirección del negocio mensualmente, estados financieros y analíticos de los auxiliares contables?
- 11.-¿Se discuten los estados mensuales con los directores del negocio y los jefes de departamento?
- 12.-¿Se tiene control presupuestal de los costos y gastos?
- 13.-¿ Ha definido el consejo de administración la política general con respecto a seguros y el monto de los mismos?
- 14.- Respecto a las pólizas de diario:
  - 14.1.-¿Tienen explicaciones claras y se conservan junto a ellas los comprobantes que le dieron lugar?
  - 14.2.-¿Están aprobadas por un funcionario responsable?

#### REVISION DE CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS

- 1.- ¿Que cantidad de cuentas bancarias se tienen abiertas y cuál es el objetivo da cada una de ellas?
- 2.- ¿Ha autorizado el consejo de administración todas las cuentas bancarias?
- 3.- ¿Qué puesto es el responsable por los cobros y los depósitos de efectivo?

4.- ¿Se maneja una caja chica o algunos otros fondos especiales, quienes tienen acceso a los mismos?

### REVISION DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

- 1.- ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la compañía?
- 2.- *Describir de una manera general el sistema de costos empleados y la base utilizada para valorar los inventarios*
- 3.- ¿Se han tomado en cuenta todos los elementos directos e indirectos de los costos para determinar el sistema y las bases de valuación de inventarios?
- 4.- ¿Dónde están situados los inventarios?
- 5.- ¿Cuáles son las principales partidas de los inventarios?
- 6.- ¿Qué clasificación del inventario se llevan en las cuentas?
- 7.- ¿Qué procedimiento se emplea para contar, inspeccionar e informar sobre las mercancías recibidas?
- 8.- ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática para facilitar la manipulación, el recuento y la localización de los artículos?
- 9.- ¿Qué medidas se adoptan para impedir, las salidas, las entregas, sin la presentación de solicitudes apropiadas o sin ser registradas?
- 10.-¿De qué manera se tienen soportadas las salidas de almacén?
- 11.- Inventarios físicos
  - 11.1.-¿Cuántas veces al año se hacen recuentos físicos completos?
  - 12.-¿Quiénes hacen los recuentos de inventarios y cuáles son sus puestos?

## REVISION DE CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR

- 1.- ¿La persona que tiene bajo su custodia los documentos es independiente del cajero y del contador?
- 2.- ¿Se lleva un registro de documentos?
- 3.- ¿Se concilia periódicamente el auxiliar con el control?
- 4.- ¿Se lleva un registro de documentos descontados que muestre el pasivo contingente que implica?
- 5.- ¿Qué control se ejerce sobre los documentos incobrables después de que han sido dados de baja?
- 6.- ¿Se anotan los pagos parciales al dorso de los documentos?
- 7.- ¿Se inspeccionan periódicamente los documentos por cobrar por personas ajenas a su custodia?
- 8.- ¿Se verifican ocasionalmente y sorpresivamente los auxiliares de cuentas por cobrar por auditores o por otros empleados independientes?
- 9.- ¿Se envían mensualmente, por correo estados de cuenta a todos los clientes que tengan saldos abiertos o cerrados?

## REVISION DE CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR PAGAR Y ACREEDORES

- 1.- ¿Autoriza el consejo de administración la petición de prestamos?
- 2.- ¿Se mencionan concretamente en las actas, los bancos y otros acreedores a los cuales se pueden hacer solicitud de préstamo?

- 3.- ¿Se mencionan concretamente en las actas, los funcionarios con poderes para concertar prestamos?
- 4.- ¿Qué restricciones existen en los convenios relacionados con los prestamos, que tengan importancia desde el punto de vista de la contabilidad?
- 5.- ¿Existen copias de las actas de administración?

#### 1.6.- LIMITES DEL ESTUDIO.

Esta investigación no tiene limites y se puede realizar sin ningún problema, ya que se cuenta con la colaboración de la dirección y el apoyo por parte de los empleados del hotel. Sin embargo, puede presentarse la limitante de que no puedan darse a conocer las respuestas reales del caso practico, por así convenir a los intereses de la empresa.



## CAPITULO 2.- ASPECTOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO

### 2.1.- ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.

Hace unas cuantas décadas los gerentes dirigían sus negocios basados en sus propias experiencias, y las normas para juzgar el éxito o el fracaso se apoyaban en lo que, era una buena o mala actuación de sus subordinados. Sin embargo en estos últimos años la creciente complejidad de las operaciones que se desarrollan en las empresas, ha obligado a los dirigentes a delegar autoridad en otras personas para generar resultado. El triunfo de un director está determinado por las habilidades de la gente que se encuentra bajo su dirección y los errores de ellos serán su error. El resultado de la organización depende de las decisiones de muchas personas.

*Esa misma complejidad de las operaciones hace necesario establecer sistemas que proporcionen a los dirigentes la necesaria agilidad para afrontar y decidir en sus problemas.*

Para mantener la eficiencia de la administración se requiere disponer de mediciones que presenten en forma rápida una imagen real de lo que ha llevado a cabo una división, un departamento o un jefe, hacia el logro de los objetivos previstos, así como una evaluación de su desempeño. En realidad, una medición entraña la existencia de una norma que, al compararla con datos reales de la misma naturaleza, pueden éstos resultar favorables o contrarios. De esta manera será posible formar un juicio sobre una situación.

"La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos"(1)

El control implica el ejercicio de una supervisión, restricción o influencia sobre un individuo, una organización o una función. La combinación de las mediciones con el control que utiliza un dirigente, implica el uso de factores suficientemente precisos para evaluar mediante comparación contra alguna norma. Sin embargo, deben ser moderados por el juicio y la razón para que no lleguen a ser solamente restrictivos. Ninguna norma, evaluación o cualquier tipo de control debe llegar a ser tan formal o mecanizado, que un juicio razonado sea capaz de invalidar una decisión basada en algún estándar predeterminado.

Es conveniente recordar que existe una distinción entre control y medios de control. El control es una función intangible de la administración, en cambio los medios de control, o sea, la información, son medios tangibles, diseñados para ayudar al dirigente a ejecutar su función.

Asimismo, es oportuno señalar que los controles y la información en los cuales se apoyan no son un fin en si mismos, sino elementos de un sistema integrado que contribuyen a alcanzar los objetivos previamente fijados por la administración.

(1) Harold Koonts & Heins Weihrich; Administración; Editorial McGraw Hill, Décima Edición; México

La filosofía directiva moderna se basa en la integración de los objetivos individuales con los de la empresa, lo que da por resultado el autocontrol. Si los propios funcionarios y empleados de la institución intervienen en la creación de los objetivos que se persiguen y se encuentran interesados en ellos, los procedimientos de control que se implanten serán útiles en la medida que se sirvan de ellos, para normar su actuación tratando siempre de mejorarla. No serán entonces dichos procedimientos de control medidas para castigos o recompensas, sino valiosos auxiliares para determinar si los resultados de las operaciones están contribuyendo al logro de los objetivos integrados o, en otras palabras, si los esfuerzos individuales se encuentran bien encaminados hacia las metas propuestas, las cuales redundarán en el progreso y desarrollo, tanto de la empresa en su conjunto, como de cada una de las personas que laboran en ella.

Podemos afirmar que el control, en su sentido más amplio, no puede estar aislado, es parte integrante del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección.

Con el propósito de precisar lo expuesto anteriormente, presentaré un cuadro comparativo entre las funciones de la administración y los elementos del control interno. Antes daré un concepto de lo que es el proceso administrativo.

## PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integrado.

Los elementos del proceso administrativo son los siguientes:

- 1.- Planeación.
- 2.- Organización.
- 3.- Dirección.
- 4.- Control.

Consecuentemente los elementos del proceso administrativo tienen dos fases : una mecánica y otra dinámica.

En la fase mecánica se hace uso de la planeación y organización y en la fase dinámica se hace uso de la dirección y el control.

		PLANEACION
	MECANICA	
FASES DEL PROCESO		ORGANIZACION
ADMINISTRATIVO		DIRECCION
	DINAMICA	
		CONTROL

**PLANEACION :**

"Es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

**ORGANIZACION :**

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposiciones, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de un grupo social.

**DIRECCION :**

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

**CONTROL :**

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias." (2)

(2) Harold Koonts & Heins Wehrich; Obra Citada

Como podemos observar la semejanza entre los conceptos es evidente, lo cual nos lleva a decir que hablar del Control Interno es hacer referencia a la administración.

Como vimos al control interno se le considera como parte integral del proceso administrativo. Sin embargo no podemos olvidar que existe confusión acerca del significado del termino control, administrativo y contable.

La confusión se origina porque en realidad la referencia es hacia los procedimientos administrativos implantados. En definitiva, una de las partes del proceso administrativo es el cual requiere para su ejecución de normas, información, comparaciones y determinación de diferencias, así como de procedimientos correctivos, y sus tipos se definen a continuación.

#### CONTABLE :

Incluyen los métodos y procedimientos que protegen a los activos de la empresa, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros financieros y obtención de información veraz y confiable.

#### ADMINISTRATIVO :

Incluyen el plan de organización, los métodos y procedimientos que ayudan a los gerentes a lograr la eficiencia operacional y el cumplimiento de las políticas de la compañía.

#### INTERNO:

Es el plan organizacional y todas las medidas correspondientes adoptadas por una entidad.

## 2.2 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.

Conviene indicar que en los textos y artículos, escritos en nuestro idioma, se usan diversas acepciones tales como: "control interno", "comprobación interior" y "comprobación interna y control.

También existe la idea de que el término "auditoría interna" es análogo a "CONTROL INTERNO", lo cual es equivocado, pues la auditoría interna equivale al trabajo material de revisión hecho por empleados o por un departamento de un negocio. En cambio, el control interno se refiere exclusivamente a procedimientos.

Para algunos autores los sistemas de control solo se reducen a las medidas necesarias que hay que tomar para prevenir los fraudes.

MONTGOMERY al respecto dice :

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

VICTOR H. STEMPF expresa que :

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

GEORGE E. BENNET dice al respecto :

"Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude"

COMITE DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS al respecto dice :

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

VICTOR Z. BRINK. Al referirse a la idea fundamental de que el control interno aunado a la contabilidad, <sup>es</sup> el instrumento principal de la administración de un negocio, produce la siguiente definición :



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

Por último tenemos que ABRAHAM PERDOMO MORENO determina el significado del concepto de que se trate, incluyendo como elemento del control interno, además de la contabilidad, la distribución adecuada de las funciones del personal, cosa indispensable para complementar el control obtenido mediante los procedimientos contables.

La definición de este autor nos dice :

"Un sistema de control es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adición a su política administrativa."(3)

(3) Abraham Perdomo Moreno; Fundamentos de control interno, Editorial ECASA;, México

### 2.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.

El control última fase del proceso administrativo, reviste una gran importancia dentro de la empresa, ya que consiste en evaluar lo realizado, comparándolo con las normas o estándares preestablecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación. La importancia del control interno, actualmente debido a la estabilidad de los negocios y a la lucha con la competencia, las empresas conceden gran trascendencia e importancia a la organización y administración, ya que sus utilidades dependen de la coordinación de las partes componentes de la empresa y de la buena administración, y eficiencia de las operaciones lo cual se logra con un adecuado control interno.

De lo anterior se concluye que: un buen sistema de control interno, no solo debe de promover medidas adecuadas para que exista una planeación y evaluación correcta del desempeño de las actividades, sino que también debe de contribuir a estimular la iniciativa por parte de los funcionarios y principalmente de todos los empleados que intervengan en las funciones de la empresa, con el único fin de que éstas se desempeñen correctamente con un porcentaje mínimo de error.

En cualquier entidad, el control interno comienza con la adopción y el cumplimiento de las políticas prescritas por la administración, continuando con la

elaboración de normas, reglamentos, manuales, instructivos e informes que mediante una información eficaz serán puestos en operación.

La importancia de las medidas de control interno radica en que a través de éstas, la administración, ayuda en la prevención de errores verifica que los activos sean utilizados en los fines para los cuales se adquirieron, mide el cumplimiento así como también la eficiencia de sus funciones administrativas.

Podemos afirmar que el control como función y parte del proceso administrativo, consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinado.

Cuando existe una coordinación adecuada entre el sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina, con el trabajo que hace un empleado al realizar sus labores de manera correcta y en forma independiente, permite al final comprobar o evaluar el trabajo de otros empleados y determinar hasta que punto se puede prever o evitar las posibilidades de error o fraudes. Es decir, debe de existir una división de labores, registros contables y algunos aspectos del personal.

Por otra parte, el control interno, al ser una función administrativa, requiere para su adecuada ejecución de normas, información, comparaciones, determinación de desviaciones, y una serie de procedimientos correctivos, con el fin de asegurar que las operaciones que se realizan cumplan todos los planes y

objetivos previamente determinados. La mayoría de los controles dependen en gran parte de toda aquella información que se derive de las operaciones o actividades que se pretende controlar.

La finalidad del control interno: es la de señalar las faltas y errores con el objeto de que éstos puedan repararse y evitar que se repitan. Los controles que se implanten, contables y administrativos, no deben de existir aislados, deben de estar unidos a las finalidades y objetivos de la empresa, por que con esto se puede contribuir a la eficiencia de la misma.

Un eficiente sistema de control interno, tiene una proyección mucho mas amplia, y va mas allá de aquellos asuntos de los departamentos contables y financieros y decae sobre todo observar el aspecto relativo a la división de labores.

## 2.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

Los objetivos del control interno, según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos son :

- a) La protección de los activos de la empresa
- b) La obtención de información financiera, veraz, confiable y oportuna.
- c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio y
- d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Se ha definido que los primeros dos objetivos cubren el aspecto de controles internos contables y los dos últimos se refieren a controles internos administrativos. El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos a la confiabilidad de los registros financieros. Por lo que el control interno, contable está diseñado en función de los siguientes objetivos :

- Objetivo de autorización :

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

- Objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones :

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente

aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

- Objetivo de salvaguarda física:

El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración, y

- Objetivo de verificación y evaluación :

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar las medidas apropiadas al respecto a las diferencias que existan.

## 2.5.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

Los Elementos del control interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones :

- a) Dirección
  - b) Coordinación
1. Organización.      c) División de labores
- d) Asignación de responsabilidades
- 
- a) Planeación y sistematización
2. Procedimientos.    b) Registros y formas
- c) Informes
- 
- a) Entrenamiento
  - b) Eficiencia
3. Personal.          c) Moralidad
- d) Retribución
- 
- a) En diferentes niveles
  - b) Por diferentes personas
- 4.- Supervisión      c) En forma directa o indirecta
- d) Auditoría Interna.

La dirección de una empresa debe asumir la responsabilidad de la política general y de la toma de decisiones.

La coordinación prevé los conflictos propios de invasión de funciones e interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

La división de labores se interpreta como la independencia de las funciones de operación, custodia o registro, ningún departamento debe tener acceso a los registros contables; como por ejemplo, el departamento debe tener un registro correcto de datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como a la presentación de los informes y análisis que requiere la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa, lo que se pretende es que una transacción debe pasar por diversas manos

La asignación de responsabilidades consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien, específicamente autorizado para ello.

En relación a los procedimientos es necesario que se apliquen en la practica mediante garantías que le den solidez a la empresa.

Planeación y sistematización. Es importante que existan dentro de cada departamento, manuales que especifiquen las funciones particulares a desempeñar, así como la división de las labores y responsabilidades de cada uno de los miembros del personal, para asegurar el cumplimiento de su trabajo y



que éste se desempeñe de una manera uniforme, reduciendo errores y eliminando ordenes verbales y decisiones precipitadas.

Registros y formas. Deben registrarse de forma correcta y completa las operaciones de activos, pasivos, productos y gastos.

Informes. No es suficiente la sola preparación de informes, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlas y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Personal. Una empresa no podrá cumplir sus objetivos si las actividades diarias no se realizan por personal competente, por lo que ésta debe preocuparse por entrenar y capacitar a su personal, para que así la eficiencia e éstos sea aplicada a cada una de sus actividades. La moralidad de su personal es el cimiento en el que se construye la empresa en si, de aquí la importancia de prestar especial atención al momento de realizar la selección y admisión del mismo, asegurándose al mismo tiempo de ofrecer sueldos justos, incentivos, pensiones etc. que motiven al personal a cumplir con gusto y calidad sus labores.

Supervisión. Para asegurarse de que lo planeado se este desarrollando de manera adecuada es necesario una vigilancia constante en los diferentes niveles, y por diferentes funcionarios y empleados. En ocasiones, esta supervisión amerita de un auditor interno departamento de auditoría interna que vigile de manera constante el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## 2.6.- LOS CICLOS DEL CONTROL INTERNO.

El enfoque del control interno, descrito en esta obra, exige que los flujos de las operaciones se consideren en términos de "ciclos". Cada uno de los ciclos comprende varios tipos de operación, que varían con las actividades de la empresa que se trate.

1.- De ingresos. Incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios.

Estas funciones incluyen la toma de pedidos a los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de estos en efectivo.

2. De compras. Todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para la adquisición de bienes, mercancías y servicios, el pago de esas adquisiciones, clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

Contiene la adquisición y el pago de inventarios, activos fijos, servicios externos, suministros o abastecimientos, las cuentas por pagar y los pasivos acumulados.

3. De producción. Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que

se tienen para usarse en el negocio. Por ejemplo; materiales, mano de obra directa, elementos de costos indirectos y el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con los inventarios.

4. De nominas. Incluye aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para la contratación y utilización de mano de obra, el pago de mano de obra, clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra.

Este ciclo abarca la contratación utilización y pago de servicios personales como por ejemplo: nominas de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, etc.

5. De tesorería. Este ciclo incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones de ciclo de tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

## 2.7.- ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Como es sabido, las operaciones de una organización están orientadas hacia el futuro; los problemas de control, obviamente, nunca terminan. Las acciones de control previamente tomadas tienden a entrar a un ciclo recurrente de control, y a las evaluaciones de las acciones tomadas proveen otra importante inyección a la efectividad del siguiente ciclo de control. Los problemas especiales en esta etapa incluyen:

1.- Necesidad de actitud de aprendizaje. El punto de partida para una efectiva evaluación continua es que el diverso personal responsable tenga una actitud de desear que se mejoren las operaciones y aprender cómo pueden ser alcanzadas las mejoras. Este enfoque hace énfasis en el hecho de que las acciones de control nunca serán perfectas y que siempre podrán estar sujetas a futuras optimizaciones.

2.- Proveerse de retroalimentación. Paralelamente a la actitud de aprendizaje y de mejorar, se tiene la de proveer adecuados medios de retroalimentación. Esta retroalimentación provee información de qué tan efectiva es la acción de control y qué se puede hacer para mejorarlo. La retroalimentación es posible en parte por el establecimiento de un adecuado clima de libre expresión. Además, suele ser más efectiva en programas específicos de encuesta y evaluación. En ciertos casos se requiere del uso de reportes especiales.

Es de gran utilidad contemplar al sistema de control y su perspectiva haciendo un resumen de los cuatro principales aspectos siguientes:

1. La importancia de alcanzar controles efectivos. Antes de que pueda haber control debe haber actividades operativas a controlar; de acuerdo a esto, no se puede afirmar que el control sea la necesidad administrativa más importante. Sin embargo, sí se puede decir que los resultados deseados no podrán ser alcanzados si las operaciones no están sujetas a adecuados controles. El avance operativo debe ser medido y evaluado y se deberá determinar qué acciones complementarias deben ser tomadas para el mejor logro de objetivos; consecuentemente, el control viene a construir una parte crítica del esfuerzo total de la administración. Aquí el objetivo lo constituye el proveer las necesidades de control de manera tal que pueda ser compatible con el esfuerzo total de la referida administración.

2. El reconocimiento de su interrelación y alcance. En una planeación efectiva del control se necesita comprender el medio por el cual los sistemas de control representan un amplio campo de interrelaciones las cuales son, por un lado, el resultado inevitable de la relación entre los objetivos de la administración y los subobjetivos de cualquier nivel operacional. Todos los controles necesariamente están relacionados con los controles operativos, lo mismo a un nivel bajo y en las áreas operacionales que le son relativas. Por otro lado, la interrelación también involucra todo el esfuerzo del proceso administrativo: planeación, organización, allegarse de recursos y administración.

### 3. La necesidad de alcanzar un justo medio bajo condiciones cambiantes.

El problema de determinar cuánto y qué clase de control es necesario requiere de una evaluación sensitiva de las diferentes clases de los objetivos operacionales y sus necesidades, y la aplicación de los controles debe tomar conciencia de las diferencias existentes; esto significa que se debe proveer control de manera tal que puedan balancear adecuadamente los conflictos de los objetivos operacionales con los objetivos individuales y con el sistema de control en sí; más aún, como las condiciones son susceptibles de continuos cambios según pasa el tiempo, el balanceo debe ser continuamente revaluado y ajustado.

4. El control como un mecanismo Final Por último, es importante recordar que el control es un mecanismo final y no el final en sí mismo. Esto en efecto viene, en cierta forma, a hacer descansar la prueba de la rentabilidad y, además, sirve para ayudar a evitar la tentación de enamorarse de los adornos del control al contemplar la efectividad del mismo, alcanzando a través de otro tipo de esfuerzo de la administración. A un Mayor reconocimiento, buen control significa buena administración y sólo se pueden adoptar medidas complementarias como una justificación para alcanzar los objetivos centrales.

ELEMENTOS DESEABLES DE ENCONTRAR EN UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO, AL SER EVALUADO:

A.- Respecto a la solidez del diseño.

1.- Máxima integración con los procedimientos regulares de operación.

2.- Objetivos sólidamente establecidos sobre bases cuantitativas.

3.- Consistencia con el sistema regular de información.

4.- Máxima simplicidad para una máxima comprensión

5.- Consistencia de los procedimientos de control con los lineamientos establecidos por autoridades.

6.- Consideración de la normal resistencia humana.

7.- Razonable balance entre costo y beneficios potenciales.

8.- Consideración de conflictos con otras actividades administrativas.

9.- Participación, en el diseño, de los individuos afectados.

10.- Uso de señales y avisos precautorios.

11.- Intervención y comprensión de todos los niveles directivos.

12.- Adecuar el esfuerzo de desarrollo para un plan total de control.

**B.- RESPECTO A LA EFICIENCIA DE SU IMPLEMENTACION.**

- 1.- Reportes y análisis oportunos.
- 2.- Máxima consistencia con autorizaciones conocidas.
- 3.- Minimizar al máximo condiciones emocionales y personales.
- 4.- Imparcialidad administrativa.
- 5.- Comprensión de problemas incontrolables.
- 6.- Interés continuo y apoyo administrativo.
- 7.- Acciones correctivas y oportunas.
- 8.- Evaluación continua y solidez de objetivos.
- 9.- Máxima integración con acciones operacionales regulares
- 10.- Sólida consolidación.
- 11.- Evaluación continua de todos los procedimientos de control.
- 12.- Razonable sensibilización del aspecto humano.

Pero, ¿Cómo se estudia y evalúa el control interno?. La tradición docente y la práctica profesional han establecido los siguientes métodos, a saber, para el estudio y evaluación del control interno:



1) METODO DESCRIPTIVO. Como su nombre la indica, consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen; nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto o relación en la unidad siguiente.

2) METODO GRAFICO. Es aquel que señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para la ejecución de las operaciones.

3) METODO DE CUESTIONARIOS. Este método consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

## CAPITULO 3.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

### 3.1.- CONCEPTO Y DEFINICION DE CAPITAL DE TRABAJO.

*Cuando se estudia la posición financiera de una empresa a través de sus estados financieros, no se analizan los activos de manera particular, sino comparándolos siempre con relación a los pasivos y al capital contable.*

Es conveniente aclarar el significado de comparación y esto no es más que, el estudio simultáneo de dos o más términos cuantificando sus diferencias; así pues, la comparación en los estados financieros, es la técnica para fijar relaciones existentes entre dos o más conceptos que forman parte del mismo.

Esta comparación representa un aspecto del análisis de estados financieros, haciendo la aclaración de que no es el único, sino que existen otros métodos, mismo que se mencionan a continuación:

- a) Vertical
- b) Horizontal
- c) Histórico

El vertical consiste en realizar una comparación de dos conceptos diferentes a una misma fecha, en sentido vertical.

Existen dos procedimientos que son:

- a) Por porcentaje

b) Por razones

El horizontal consiste en realizar la comparación de un solo concepto a dos fechas diferentes, en forma horizontal.

Los procedimientos a seguir son:

- a) Determinación de variaciones de aumento o disminución.
- b) Determinación de porcentos horizontales.
- c) Determinación de porcentos de las variaciones.

El histórico se refiere a la comparación de un solo concepto en serie de fechas diferentes, en sentido tanto vertical como horizontal.

Los procedimientos para este tipo de análisis son:

- a) Determinación de razones estándar.
- b) Determinación de cifras.

Los métodos que he referido, deben considerarse no como una finalidad, sino un medio de interpretación de los estados financieros, ya que dichos procedimientos nos permiten medir y comparar hechos, facilitan indicios y provocan sugerencias.

Una vez que hemos dejado asentados los métodos que se utilizan para el análisis e interpretación de los estados financieros volvemos al punto de partida, el objeto de este tema, que es la comparación de los activos circulantes con los pasivos circulantes.

"Capital de trabajo es el excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante; si a esta comparación le deducimos algunas partidas que pudieran considerarse de lenta o difícil recuperación, entonces se le denomina capital neto de trabajo."(4)

También podemos definirlo como la inversión permanente proveniente de los acreedores a largo plazo (pasivo no circulante ) y propietarios, (capital contable) destinada a generar medios de pago de obligaciones y que se encuentra referido dentro de una parte del activo circulante.

Los componentes de estas definiciones los comentamos enseguida:

a) .- INVERSION PERMANENTE.- Se considera esta inversión como permanente, en virtud de que el deseo de sus aportantes, acreedores o propietarios, es precisamente tener sus inversiones dentro del ciclo normal de las operaciones de la empresa, con el fin de obtener productos de dichas inversiones, bien sea como intereses como dividendos.

b) .- DE LOS ACREEDORES A LARGO PLAZO Y LOS PROPIETARIOS.-

Le llamamos así pues es el remanente a favor de ambos una vez pagado el pasivo circulante.

(4) James Van Horne; Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Prentice hall; México

c) .- DESTINADO A GENERAR, MEDIOS DE PAGO DE OBLIGACIONES.- Es decir está generando efectivo a través del ciclo normal de operaciones, para poder cubrir los adeudos provenientes de las obligaciones a corto plazo.

Para confirmar la definición expresada, enunciaremos las de otros tratadistas, con el fin de observar la similitud entre ellas:

ALFREDO F. GUTIERREZ LO DEFINE ASI: "Capital de trabajo, representa la porción de la propiedad neta que se encuentra en función directa de lucro y que no es otra cosa que el exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante."

GONZALO FERNANDO DE ARMAS: "*Capital de trabajo es el exceso de activo circulante sobre el pasivo corriente y representa la parte relativamente líquida de la capitalización de una empresa.*

Debe constituir un margen suficiente para permitir el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo dentro del ciclo normal de obligaciones del negocio."

Por lo tanto, se dice que existe capital de trabajo cuando el activo circulante excede al pasivo circulante, y déficit en el capital de trabajo cuando el pasivo circulante excede al activo circulante presentando gráficamente lo expuesto.

Vimos que la comparación de activo circulante y pasivo circulante se hizo en cifras absolutas, pero para calificar con más propiedad el capital de trabajo, es necesario, hacer la comparación en cifras relativas, esto es, obtener porcentos que nos ayudan a formarnos una idea más clara sobre la importancia

del mismo; a este por ciento se le denomina razón de capital de trabajo, "razón de circulante", "coeficiente de circulante", "relación de circulante", etc; nosotros la llamaremos razón de capital de trabajo, y que no es más que la relación que nos indica si el pasivo circulante está cubierto por el activo circulante y se calcula dividiendo el total de activo circulante incluyendo las disponibilidades de caja y bancos, entre el total del pasivo circulante ejemplo:

ACTIVO CIRCULANTE

-----

PASIVO CIRCULANTE

El resultado de dividir estos dos totales expresa el número de pesos invertidos en recursos con capital de pago en el curso normal de operaciones por cada peso que se debe a corto plazo.

Lo anterior es lo que nos determina el índice o liquidez a corto plazo o llamada también "Índice de liquidez mediata."

La razón mínima la podemos definir como la relación satisfactoria para recuperar fácilmente una cantidad determinada.

Esta razón es muy observada por instituciones de crédito ante la posibilidad de conceder crédito ya que se fija la situación líquida o la posición real del solicitante, pues se toma en cuenta la proporción que guarda el activo circulante que es de realización relativamente corto, con respecto a su pasivo circulante, que son obligaciones exigibles a corto plazo.

Se considera como una relación satisfactoria o mínima tradicional cuando se es de 200% o lo que es lo mismo que la razón de 2 a 1, es decir, por cada peso que se debe se tienen 2 de activo circulante, esto lo pueden interpretar los acreedores a corto plazo " si nosotros aportamos \$ 1.00 que los inversionistas aporten por lo menos otro ", de lo que podemos deducir que el activo circulante debe un monto equivalente al doble de los que importa el pasivo circulante.

Los factores que han venido a detener la razón mínima tradicional es la gran atención que presentan las instituciones de crédito al analizar los balances de los solicitantes de financiamiento, además que este índice es de importancia, ya que las obligaciones a corto plazo no se cubren con las inversiones de carácter permanente, no con las cuentas por cobrar a largo plazo, sino con los valores disponibles, con los de fácil realización y con las cuentas por cobrar a corto plazo.

Esta proporción de 2 a 1 es completamente arbitraria puesto que no concurren las mismas circunstancias en todas las empresas, no obstante que representa el grado de estabilidad financiera y se establece para la concesión de crédito por ser relación de recursos dedicados exclusivamente al objeto principal del negocio.

El coeficiente variará notablemente según la clase y naturaleza de los distintos negocios.

Concluyendo este punto podemos decir que para la determinación de la capacidad de pago a corto plazo, es necesario el estudio de capital de trabajo,

ya que como vimos representa los recursos libres para hacer frente a cualquier suceso inesperado, surgido en el circuito normal de operaciones.



### 3.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Los activos circulantes, según su definición contable, son activos que normalmente se convierten en efectivo dentro de un año. Por lo general la administración del capital de trabajo se considera que incluye la administración de estos activos ( es decir, efectivo y valores realizables, cuentas por cobrar e inventarios) y la administración de los pasivos circulantes. Por otra parte, la administración de los activos fijos (activos que normalmente no se convierten en efectivo dentro del año) se suele considerar que cae dentro de la elaboración del presupuesto de capital. En forma general, la inversión en activos circulante tiene más gama que la inversión en activos fijos, hecho que tiene implicaciones para la flexibilidad en el financiamiento. Las diferencias en esa gama, así como en durabilidad de la vida económica, son las características fundamentales que distinguen los activos circulantes de los fijos.

El termino capital de trabajo tiene diferentes significados según diferentes autores. Sin embargo, se dispone de un método practico con solo adoptar el uso que se encuentra en los diferentes informes anuales de las corporaciones en las que el capital de trabajo se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes.

De este modo, el capital de trabajo representa la inversión de una empresa en efectivo, en valores negociables, en cuentas por cobrar y en inventarios menos los pasivos circulantes que se usan para financiar los activos

circulantes. Algunos se refieren a esta medida como el capital de trabajo neto, pero si el capital de trabajo es lo que queda después de tomar en cuenta los pasivos circulantes es redundante añadir el termino neto. La administración del capital de trabajo se define ampliamente para comprender todos los aspectos de la administración de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.

La administración del capital de trabajo incluye aspectos que hacen de él un importante tema de estudio.

1. La mayor parte del tiempo de un administrador financiero esta dedicado a las operaciones diarias de la empresa, aspectos relacionados con bancos, clientes, deudores, inventarios, acreedores y proveedores, los cuales pueden clasificarse adecuadamente bajo el encabezado de administración del capital de trabajo.
2. En forma característica, los activos circulantes representan más de la mitad de los activos totales de una empresa de producción o de servicio. Debido a que representan una inversión tan grande y como esta inversión tiende a ser mas o menos volátil, los activos financieros son dignos de que el administrador les dedique una cuidadosa atención.
3. La administración del capital de trabajo tiene particular importancia para las empresas pequeñas. Aunque tales empresas pueden minimizar su inversión en activos fijos o rentando o arrendando planta y equipo, no pueden evitar la inversión en efectivo, en cuentas por cobrar y en inventarios. por tanto, los activos circulantes son particularmente significativos para el administrador financiero de una pequeña empresa. Además, si una pequeña empresa tiene un

acceso relativamente limitado a los mercados de capitales a largo plazo, debe basarse necesariamente en un fuerte crédito y en préstamos bancarios a corto plazo, los cuales afectan al capital de trabajo aumentando los pasivos circulantes.

4. La relación entre el crecimiento en ventas y la necesidad de financiar los activos circulantes es estrecha y directa. Por ejemplo, si el período promedio de cobranza de la empresa es de 40 días y sus ventas acreditadas son de \$ 1,000 por día, tiene una inversión de \$ 40.000 en cuentas por cobrar. Si las ventas aumentan a \$ 2,000 por día, la inversión en cuentas por cobrar aumenta a \$ 80,000. Los incrementos en ventas producen necesidades inmediatas similares por inventarios adicionales y, tal vez, por saldos de efectivos. Todas estas necesidades deben ser financiadas; y puesto que están tan estrechamente relacionadas con el volumen de ventas, es imperativo que el administrador financiero se mantenga al tanto de los avances del segmento del capital de trabajo de la empresa. Desde luego, los incrementos continuos en ventas requieren de activos adicionales a largo plazo, los cuales también deben financiarse. Sin embargo, las inversiones en activos fijos, aunque son críticamente importantes para la empresa en un sentido estratégico a largo plazo, por lo general tienen un plazo de tiempo de financiamiento más prolongado que las inversiones en activos circulantes.

## REDITUABILIDAD Y RIESGO

La determinación de los niveles apropiados del activo y pasivo circulante sirven en la fijación del capital de trabajo. Incluyen decisiones fundamentales sobre la liquidez de la empresa y la composición de vencimientos de su deuda. A su vez estas decisiones reciben la influencia de un compromiso entre redituabilidad y riesgo.

En un sentido mas amplio, la variable de decisión apropiada a examinar sobre el lado de los activos del balance general es la composición de los vencimientos, o liquidez, de los activos de la empresa, es decir, la conversión de estos activos en efectivo.

Las decisiones que afectan la liquidez de los activos de la empresa incluyen la administración del efectivo y los valores realizables, la política y procedimientos de crédito, la administración y control de los inventarios y la administración de los activos fijos.

Se supone que el efectivo y los valores realizables en poder de la empresa, dan un rendimiento inferior que el rendimiento sobre inversiones en otros activos, entonces para los activos circulantes, mientras menor sea la proporción de los activos líquidos a total de activos, será mayor el rendimiento de la empresa sobre la inversión total.

La redituabilidad en relación con el nivel de pasivos circulantes se relaciona con diferencias en costos entre diversos tipos de financiamiento y con el uso del financiamiento durante períodos que no se necesita. En la medida en que los costos explícitos de financiamiento a corto plazo sean inferiores a los

financiamientos a mediano y largo plazo, mientras mayor sea la proporción de deuda a corto plazo a la deuda total, será mayor la redituabilidad de la empresa.

El uso de deuda a corto plazo en lugar de deuda a largo plazo es posible que dé como resultado utilidades más altas debido a que la deuda se liquidará durante periodos en que no se necesiten, estas suposiciones de redituabilidad sugieren una baja proporción de activos circulantes a total de activos y una alta proporción de pasivos circulantes a pasivo total. Por supuesto que esta estrategia dará como resultado un bajo nivel de capital de trabajo o, como es de esperar, incluso capital de trabajo negativo. El riesgo para la empresa elimina la redituabilidad de esta estrategia.

Finalmente, se puede decir que la administración del capital de trabajo *incluye decidir sobre el monto y la composición de los activos circulantes y cómo financiarlos*. Estas decisiones incluyen compromisos entre el riesgo y la redituabilidad. Mientras mayor sea la proporción relativa de activos líquidos, será menor el riesgo de quedarse sin efectivo, si todos los demás factores permanecen iguales. Desafortunadamente también será menor la redituabilidad. Mientras más largo sea el programa compuesto de vencimiento de los valores utilizados para financiar la empresa, será menor el riesgo de insolvencia de efectivo, si todos los demás factores permanecen iguales. De nuevo es probable que las utilidades de la empresa sean menores. La resolución del compromiso entre el riesgo y la redituabilidad con relación a estas decisiones dependen de las preferencias de riesgo de la administración que, confiamos, tomará en

cuenta la probable repercusión de una decisión sobre la evaluación de la empresa.

### 3.3.- ADMINISTRACION DEL EFECTIVO.

Dentro de la administración financiera del capital de trabajo, un punto de vista importante son los fondos con que se cuenta para cubrir sus obligaciones ante terceros.

En sus inicios toda organización generalmente solo cuenta con efectivo, el cual es canjeado por bienes, que al ser realizados dentro del giro normal del negocio, se convertirán en efectivo y/o cuentas por cobrar que regresan a la empresa.

El administrador financiero debe conocer de antemano cuáles son sus compromisos y con qué recursos financieros cuenta para poder cumplirlos oportunamente.

El efectivo le permitirá a la empresa adquirir nuevas mercancías o liquidar sus compromisos, dando como resultado que en algunas ocasiones existan excedentes o faltantes de efectivo. Ambas situaciones son inadecuadas financieramente, porque el exceso crea dinero ocioso y el faltante afecta al tener que pagar obligaciones con sobreprecio por la mora o el no poder contar con recursos para el desempeño de las operaciones normales de la empresa.

"Existen tres motivos para mantener efectivo: el motivo de las operaciones, el motivo de precaución y el motivo especulativo. El motivo de operaciones es la necesidad de efectivo para hacer frente a los pagos que se originan en el curso normal de los negocios ( para casos como las compras, mano de obra, impuestos y dividendos ). El motivo de precaución para mantener efectivo tiene que ver con mantener un colchón o amortiguador para hacer frente

a contingencias inesperadas. Mientras mas predecibles sean los flujos de efectivo del negocio se necesitarán menos saldos de precaución.

El motivo especulativo se refiere a mantener efectivo con el fin de aprovechar cambios esperados en los precios de los valores. Cuando se espera que las tasas de interés aumenten y disminuyan los precios de los valores, esta situación sugeriría que la empresa debe conservar efectivo hasta que se detenga el aumento en las tasas de intereses.

La administración del efectivo incluye la administración del dinero de la empresa con el fin de maximizar la disponibilidad de efectivo y las utilidades por intereses sobre cualquier fondo inactivo. Por una parte, la función se inicia cuando un cliente extiende un cheque para pagarle a la empresa su cuenta por cobrar. La función termina cuando un proveedor, un empleado o el gobierno obtiene fondos que le cobran a la empresa sobre una cuenta por pagar o alguna acumulación."<sup>(5)</sup>

Todas las actividades entre estos dos puntos caen dentro del dominio de la administración del efectivo. Los esfuerzos de la empresa para lograr que los clientes paguen sus cuentas en un cierto tiempo caen dentro de la administración de las cuentas por cobrar. Por otra parte, la decisión de la empresa sobre cuándo pagar sus cuentas

(5) C.P. Manuel Enrique Madroño Cosío; Administración Financiera del circulante; I.M.C. P., México



incluye la administración de las cuentas por pagar y las acumulaciones

Normalmente la oficina del tesorero de la compañía administra el efectivo.

## AGILIZACION DE LOS COBROS

Los diversos métodos de cobro y pagos mediante los cuales una empresa puede mejorar su eficiencia en la administración del efectivo constituyen los dos lados de la misma moneda.

Ejercen una repercusión conjunta sobre la eficiencia global de la administración del efectivo. La idea general es cobrar las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible, pero pagar las cuentas por pagar tan tarde como sea posible, cuidando siempre de mantener la posición de crédito de la empresa con sus proveedores. *En la actualidad la mayor parte de las compañías de tamaño razonable utilizan técnicas complejas para acelerar los cobros y controlar estrechamente los pagos.*

Primero estudiamos la agilización de los cobros, lo cual simplemente significa reducir la demora entre el momento en que los clientes pagan sus cuentas y el momento en que se cobran los cheques y se convierten en fondos utilizables por la empresa. Se han elaborado varios métodos para acelerar este proceso de cobranza haciendo una de las siguientes cosas o todas ellas: -

- 1.- Acelerar el tiempo que duran en correo los pagos de los clientes a la empresa.
- 2.- Reducir el tiempo durante el cual los pagos recibidos por la empresa se mantienen como fondos no cobrados y

### 3.- Acelerar el movimiento de los fondos hacia los bancos pagadores.

El tiempo en tránsito es importante para el director financiero debido a que, por lo general, una compañía no puede hacer retiros sobre un propósito a menos que los cheques en ese depósito estén cobrados. Como lo importante son los fondos utilizables, el director financiero desea reducir el tiempo en tránsito tanto como sea posible.

#### CONCENTRACION BANCARIA

La concentración bancaria es un medio de acelerar el flujo de los fondos de una empresa al establecer centros de cobros estratégicos. En lugar de contar con un solo centro de cobro localizado en las oficinas centrales de la compañía, se establecen varios centros de cobros. El propósito es acortar el período entre el momento en que los clientes envían por correo sus pagos y el momento en que la compañía puede utilizar los fondos.

#### SISTEMA DE APARTADO DE CORREOS

Otra forma de acelerar el flujo de los fondos es un convenio de apartado postal. En la banca de concentración el centro de cobros recibe los pagos, los procesa y los deposita en un banco. El propósito de un convenio de apartado postal es eliminar el tiempo entre la recepción de los pagos por la compañía y su depósito en el banco.

La compañía alquila un apartado postal local y autoriza a su banco en cada una de estas ciudades a recoger los pagos en el apartado. A los clientes se les envían las cuentas con instrucciones de enviar por correo su pago al

apartado postal. El banco recoge el correo varias veces al día y deposita los cheques en la cuenta de la compañía. Los cheques se registran y se procesan para su cobro. La compañía recibe una boleta de depósito y una relación de pago, junto con cualquier material que venga en el sobre. Este procedimiento libera a la compañía de manejar y depositar cheques.

#### CONTROL DE LOS DESEMBOLSOS

El control efectivo de los desembolsos también puede dar como resultado una rotación de efectivo mas rápida. Mientras que el objetivo fundamental de los cobros es la máxima agilización, el objetivo en los pagos es demorarlos tanto como sea posible. La combinación de cobros rápidos y pagos lentos dará como resultado la máxima disponibilidad de fondos.

#### MAXIMIZACION DEL TIEMPO EN TRANSITO

Una forma de maximizar la disponibilidad de efectivo es jugar con el tránsito. Para el caso de los desembolsos, en tránsito es la diferencia entre el importe total de los cheques girados sobre una cuenta de banco y el importe que aparece en los libros del banco.

#### SALDOS DE EFECTIVO A MANTENER

La mayor parte de las empresas mercantiles establecen una meta del nivel de los saldos de efectivo que mantendrán. No desean mantener exceso de efectivo, pues se pueden ganar intereses sobre la inversión de estos fondos en valores negociables. Mientras más alta sea la tasa de interés sobre las inversiones por supuesto que será mayor el costo de oportunidad de mantener saldos inactivos. El nivel óptimo de efectivo debe ser el mayor de

- 1.- Los saldos de operaciones requeridos cuando la administración es eficiente y
- 2.- Las necesidades de los saldos compensatorios de los bancos comerciales con los cuales la empresa tiene cuentas de depósito.

### SALDOS COMPENSATORIOS Y HONORARIOS

El establecimiento de un nivel mínimo de saldos de efectivo depende en parte de las exigencias de saldos compensatorios por parte de los bancos. Estas necesidades se fijan sobre la base de la rentabilidad de la cuenta. Por lo tanto, la empresa haría bien en investigar y encontrar el banco que exige los saldos compensatorios más bajos para un determinado nivel de actividad. Si la empresa tiene un convenio de préstamos con un banco puede suceder que éste le exija mantener saldos en exceso de aquellos necesarios para compensar el banco por la actividad de su cuenta.

### 3.4.- ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

"Las cuentas por cobrar representan en toda organización, el crédito que concede la empresa a sus clientes, sin más garantías que la promesa de pago a un plazo determinado." (6)

El crédito puede variar de una empresa a otra aún cuando éstas se dediquen al mismo giro, pero contiene elementos que lo hacen similar tales como: a) Son elementos de ventas a plazo. b) Se estipula en ellas el plazo máximo de pago. c) Son sin garantía específica. d) Se convierten en efectivo corto plazo.

Las causas por las cuales las empresas otorgan crédito de deben, a que lo consideran una herramienta de la mercadotecnia para promover las ventas, es decir, para incrementar éstas y para fomentar la obtención de las utilidades.

Con base en lo anterior el administrador financiero deberá cuantificar entre otros puntos, los siguientes:

- Cuánto invertir en cuentas por cobrar.
- Líneas máxima de crédito a otorgar a cada cliente.
- Plazos máximos de crédito.
- Sistemas adecuados de cobranza.

(6) E.L. Kohler, Introducción a la Contaduría Pública, Editorial Diana, México.

## POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZA

Las condiciones económicas y las políticas de crédito de la empresa son las principales influencias sobre el nivel de las cuentas por cobrar de una empresa. Por supuesto que las condiciones económicas se encuentran en gran parte fuera del control del director financiero. Al igual que con otros activos circulantes, sin embargo, el director puede variar el nivel de las cuentas por cobrar de acuerdo con el compromiso entre la rentabilidad y el riesgo.

Las variables de políticas que estudiamos incluyen la calidad de las cuentas por cobrar aceptadas, la duración del período de crédito, el descuento por pronto pago y el programa de cobros de la empresa. Juntos estos elementos determinan en gran parte el período promedio de cobro y la proporción de las pérdidas por cuentas malas.

### ESTANDARES DE CREDITO

La política de crédito puede tener una influencia importante sobre las ventas. Si los competidores conceden el crédito en forma amplia y nosotros no, nuestra política puede disminuir el efecto de marketing. El crédito es uno de los muchos factores que influyen sobre la demanda del producto de una empresa. Por consiguiente, el grado hasta el cual el crédito puede estimular la demanda depende de cuáles otros factores se están utilizando. En teoría la empresa debe rebajar su estándar de calidad para las cuentas afectadas siempre y cuando la rentabilidad de las ventas producidas exceda el costo adicional de las cuentas por cobrar. ¿ Cuáles son los costos de relajar los estándares de crédito ?

Algunos provienen de un mayor departamento de crédito, el trabajo de oficina necesario para revisar las cuentas adicionales y atender el mayor volumen de cuentas por cobrar. Se supone que estos costos se rebajan de la rentabilidad de las ventas adicionales para obtener una cifra de rentabilidad neta para fines de cálculo. Otros costos provienen de la mayor probabilidad de pérdidas por cuentas malas. Por último, existe el costo de oportunidad de las cuentas por cobrar adicionales, resultantes de (1) mayores ventas y (2) un periodo promedio de cobro mas lento. Si se atraen nuevos clientes debido a los estándares de crédito más relajados, el cobro a estos clientes probablemente será más lento que el cobro a los clientes ya existentes. Además, una concesión de crédito más liberal puede hacer que ciertos clientes ya existentes se preocupen menos por pagar sus cuentas a tiempo

#### CONDICIONES DE CREDITO

Periodo de crédito. Las condiciones de crédito incluyen tanto la duración del periodo de crédito como el descuento otorgado. Los términos 2/10, neto 30\_ significan que se otorga un descuento del 2% si la cuenta se paga antes del décimo día después de la fecha de la factura; el pago vence el trigésimo día. Entonces el periodo de crédito es de 30 días. Aunque la costumbre en la industria con frecuencia determina las condiciones otorgadas, el periodo de crédito es otro medio por el cual una empresa puede estar en posibilidad de afectar la demanda del producto, confiando aumentar la demanda al ampliar el periodo de crédito. Al igual que antes, el compromiso es entre la rentabilidad de

las ventas adicionales y el rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar.

Descuento otorgado. Es necesario determinar si acelerar los cobros compensaría en exceso el costo de un aumento en el descuento. Si es así se debe cambiar la política actual de descuentos.

#### POLITICAS DE COBRO Y PROCEDIMIENTOS.

La empresa determina su política global de cobros mediante la combinación de los procedimientos de cobros que lleve a cabo. Estos procedimientos incluyen: cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Una de las principales variables de la política es el importe gastado en los procedimientos de cobro. Mientras mayor sea la cantidad relativa gastada será menor la proporción de pérdidas por cuentas malas y más corto el período promedio de cobro, si todos los demás factores permanecen sin cambios. Los procedimientos, cualquiera que sean, deben ser firmemente establecidos. Por lo general, primero se envía una carta seguida tal vez por cartas adicionales cuyo contenido se hace cada vez más firme. Después puede ser una llamada telefónica de parte del director de crédito y entonces, quizá, una del abogado de la compañía. Algunas compañías tienen personal de cobranzas y realizan llamadas personales relacionadas con las cuentas.

#### POLITICAS DE CREDITO Y COBRANZAS.

Se observa que las políticas de crédito y cobranzas de una empresa incluyen varias decisiones:



- 1.- La calidad de la cuenta aceptada.
- 2.- El periodo del crédito.
- 3.- El descuento por pronto pago otorgado y
- 4.- El nivel de gastos de cobros.

En cada caso la decisión debe incluir una comparación de las posibles utilidades de un cambio de política con el costo del cambio. Las políticas óptimas de crédito y cobranzas deben ser aquellas que den como resultado las ganancias marginales que igualen los costos marginales.

Para maximizar las utilidades provenientes de las políticas de crédito y cobranzas la empresa debe variar estas políticas en forma conjunta hasta obtener una solución óptima. Según se hace cada vez mas estrictos los estándares de crédito, los ingresos provenientes de las ventas declinan a una tasa creciente. Al mismo tiempo, el periodo promedio de cobros y las perdidas por cuentas malas disminuyen a una tasa decreciente.

#### ANALISIS DEL SOLICITANTE DE CREDITO

Una vez establecidas las condiciones de crédito que se ofrecerán, la empresa tiene que evaluar a los solicitantes individuales de crédito y considerar las posibilidades de una cuenta mala o de un pago lento. El procedimiento de evaluación del crédito incluye tres pasos relacionados:

- 1.- Obtener información sobre el solicitante.
- 2.- Analizar esta información para determinar el valor de crédito del solicitante y

### 3.- Tomar la decisión de crédito.

A su vez la decisión de crédito establece si se debe conceder el crédito y cuál debe ser su importe máximo.

#### FUENTES DE INFORMACION

Varias fuentes suministran información de crédito pero, para ciertas cuentas, en particular las pequeñas, el costo de obtener puede exceder la rentabilidad potencial de la cuenta. La empresa que otorga el crédito puede verse en la necesidad de darse por satisfecha con una cantidad limitada de información sobre la cual tomar su decisión. Además del costo, la empresa tiene que tomar en cuenta el tiempo que se necesita para investigar una solicitud de crédito. Es necesario tomar en cuenta la cantidad de información recopilada, con relación al tiempo y al gasto requerido. De acuerdo con estas consideraciones, el análisis de crédito puede utilizar una o más de las siguientes fuentes de información.

**ESTADO FINANCIERO.** Al momento de la posible venta el vendedor puede solicitar un estado financiero, una de las fuentes de información más deseables para el análisis de crédito. Con frecuencia, existe una correlación entre la negativa de una compañía a entregar un estado y su posición financiera débil. Son preferibles los estados auditivos y resultan útiles los estados provisionales, en particular para compañías que tengan patrones de ventas estacionales.

**CLASIFICACIONES E INFORMES DE CREDITO.** Además de los estados financieros, varias agencias mercantiles ofrecen clasificaciones de crédito.

**COMPROBACION CON LOS BANCOS.** Otro fuente de información para la empresa es la verificación del crédito a través de un banco. Muchos bancos tienen grandes departamentos de créditos que llevan acabo verificaciones de crédito como un servicio a sus clientes. Al visitar o escribir un banco en el que el solicitante de crédito mantenga una cuenta, el banco de la empresa esta en posibilidad de obtener información sobre el saldo promedio de efectivo que mantiene, los convenios de prestamos, la experiencia y en ocasiones información financiera. Por lo general, debido a que los bancos están mas dispuestos a compartir información con otros bancos que con quien se la pida en forma directa, normalmente es mejor para la empresa iniciar la verificación del crédito a través de su propio banco, que solicitarla en forma directa.

**VERIFICACION MERCANTIL.** Con frecuencia la información de crédito se intercambia entre compañías que le venden al mismo cliente. A través de diversas organizaciones de crédito, el personal de crédito de un área en particular se convierte en un grupo estrechamente vinculado. Una compañía puede preguntar a otros proveedores sobre sus experiencias con un cliente.

**LA PROPIA EXPERIENCIA DE LA COMPAÑIA.** Un estudio de la prontitud con que han sido realizado los pagos anteriores, incluyendo cualquier patrón estacional, es muy útil. Con frecuencia el departamento de crédito preparara evaluaciones por escrito de la calidad de la administración de una compañía a la cual quizá se la otorgue crédito. Estas evaluaciones son muy importantes, pues corresponden a la primera de las famosas tres C del crédito: carácter, colateral y capacidad. La persona que realizó la venta al posible cliente

con frecuencia puede ofrecer sus impresiones personales útiles sobre la administración y las operaciones. Es necesario tener cuidado al interpretar esta información debido a que un vendedor tiene una inclinación natural hacia otorgar el crédito y realizar la venta.

#### ANALISIS DE CREDITO.

El análisis estará interesado en particular en la liquidez del solicitante y su capacidad de pagar las cuentas a tiempo. Son particularmente aplicables razones tales como la razón de la prueba del ácido, rotación de cuentas por cobrar y de inventarios, el período promedio de pago, la razón de pasivo a capital contable y la razón de cobertura del flujo de efectivo.

Además de analizar los estados financieros, el analista de crédito tomará en cuenta la solidez financiera de la empresa, el carácter de la compañía y su administración y diversos otros asuntos. Después el análisis intenta determinar la capacidad del solicitante de hacer frente al crédito comercial, la probabilidad de que un solicitante no pague a tiempo y de que se produzca una pérdida por cuentas malas. Sobre la base de esta información, junto con la información del margen de utilidad del producto o servicio que se vende, se toma una decisión en cuanto a conceder o no el crédito.

### 3.5.- ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS.

Los inventarios forman un vínculo entre la producción y la venta de un producto. Una compañía industrial tiene que mantener una cierta cantidad de existencias durante la producción; a este inventario se le conoce como mercancías en proceso. Aunque en un sentido estricto otros tipos de inventario no son necesarios (es decir, inventarios en tránsito, de materias primas y de productos terminados) le den flexibilidad a la empresa. Los inventarios en tránsito (es decir, los inventarios entre diversas etapas de producción o el almacenamiento ) permiten la eficiente programación de la producción y utilización de los recursos. Sin este tipo de inventarios cada etapa de la producción tendría que esperar a que cada etapa anterior terminara una unidad. Las demoras y los tiempos muertos resultantes dan a la empresa un incentivo para mantener inventarios en tránsito.

El inventario de materias primas de flexibilidad a la empresa en sus compras. Sin el la empresa tendría que vivir prácticamente al día, comprando las materias primas estrictamente para las necesidades de su programa de producción. El inventario de productos terminados permite a la empresa tener flexibilidad en su programación de producción y en su marketing. No es necesario adaptar la producción directamente a las ventas. Las grandes existencias permiten atender de modo eficiente las demandas de los clientes. Si un cierto producto se agota en forma temporal, tanto las ventas actuales como las futuras se pueden perder. Por todo esto existe un incentivo para mantener existencias de los tres tipos de inventarios.

Las ventajas de tener mayores inventarios son varias. La empresa puede llevar a cabo economía de producción y compras y puede despachar los pedidos con mayor rapidez. En resumen, la empresa es más flexible. Las ventajas obvias son el costo total de mantener el inventario, incluyendo los costos de almacenamiento y manejo y el rendimiento requerido sobre el capital inmovilizado en inventarios.

Al igual que las cuentas por cobrar, los inventarios se deben aumentar siempre y cuando los ahorradores resultantes excedan el costo total de mantener el mayor inventario.

#### CANTIDAD RENTABLE A PEDIR

Los costos de mantener existencias por período,  $C$ , representa el costo de almacenamiento de los inventarios, manejo y seguros, junto con la tasa de rendimiento requerida sobre la inversión en inventarios, el costo total de mantener existencias de un período es el número promedio de unidades de inventario para ese período, multiplicando por el costo de mantener existencias por unidad.

El costo de mantener inventarios es el costo de mantener por unidad multiplicado por el número promedio de unidades de inventario.

## EL METODO DE LAS EXISTENCIAS DE SEGURIDAD.

Mientras mayor sea la incertidumbre relacionada con la demanda pronosticada del inventario será mayor la existencia de seguridad que deseará mantener la empresa si los demás factores permanecen iguales, mientras mayor sea la incertidumbre del tiempo de espera para reponer las existencias será mayor el riesgo de agotar las existencias y mayores de las existencias de seguridad que deseará mantener la empresa. El costo de quedarse sin materias primas y sin inventarios en tránsito es la demora en la producción, el costo de agotar los productos terminados es el descontento del cliente. El factor final a tomar en cuenta es el costo de mantener inventarios adicionales, mientras más alto sea el costo de existencias más costoso será mantener existencias de seguridad. La determinación de la cantidad apropiada de las existencias de seguridad incluye comparar la probabilidad y el costo de agotar existencias contra el costo.

## RELACION CON LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

"La inversión de fondos en inventarios es un aspecto muy importante de la administración financiera. Por consiguiente, el director, financiero tiene que estar familiarizado con las formas de controlar de modo efectivo los inventarios con el fin de que se pueda asignar con eficiencia el capital. Mientras mayores sean los costos de oportunidad de los fondos invertidos en inventarios será menor el nivel óptimo de inventarios promedio y menor la cantidad óptima a pedir.

Cuando es incierta la demanda o la utilización de inventarios, el director financiero puede intentar llevar a cabo políticas que reducirán el tiempo promedio de espera necesario para recibir existencias una vez que se coloca el pedido. Mientras menor sea el tiempo promedio de espera serán menores las existencias de seguridad necesarias y menor la inversión total en inventarios, mientras mayor sea el costo de oportunidad de los fondos invertidos en inventarios será mayor el incentivo para reducir este tiempo."(7)

(7) James Van Horne; Fundamentos de Administración Financiera, Obra citada.



CASO PRACTICO: ANALISIS Y EVALUACION DEL CONTROL  
INTERNO AL HOTEL LOIS DE LA CIUDAD DE  
VERACRUZ.

I.- HISTORIA DE LA EMPRESA.

El inmueble fue construido en los lotes 10, 11, 12, 13, 14 y 15 de la manzana 263 del fraccionamiento costa verde, y está ubicado exactamente sobre la esquina que forman el Boulevard Gral. Manuel Avila Camacho y el Boulevard Adolfo Ruíz Cortínez, correspondiéndole el No. 10 de esta última vía. Los propietarios de la empresa HOTEL LOIS S.A. DE C.V. son las siguientes personas Víctor Lois Rodríguez, Verónica Lois García, Karen Lois García, y Jessica Lois García.

La empresa tiene una categoría de 5 estrellas, tiene una capacidad de 116 habitaciones de las cuales 5 se clasifican como master suite, 5 junior suite, 6 queen suite 30 habitaciones dobles y 70 habitaciones sencillas, aunque estas últimas están equipadas con cama king size, y se pueden usar como dobles en algunos casos de exceso de demanda. Adicionalmente se proporcionan los servicios complementarios del restaurant "La Costa" que cuenta con comida internacional, aunque con especialidad en comida española, video bar "Underground" dotado con equipo de audio y video de la más alta calidad, lobby bar "Brais" en el que se ofrece variedades artísticas todos los días, snack bar que funciona los días jueves, viernes, sábado y domingo, atendiendo a huéspedes y clientes con membresía que tienen derecho a usar la alberca, el squash, el gimnasio etc., y los salones "El Tranvía", "La Terraza", "El Balcón" y

"Bahía" con capacidad hasta para 300 personas, que pueden ser utilizados para eventos y conferencias y que están disponibles por hora, o por día, y por último los locales comerciales que se están rentando.

## II.- ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

Dado que existe una complejidad de funciones y áreas en la industria hotelera, sería impropio el tratar de imponer un modelo de organización hotelera. Cada hotel tiene el suyo propio que no necesariamente daría buenos resultados en cualquier otro. Ahora bien, existen principios básicos al respecto, que siempre se deben tomar en cuenta:

- a) Determinación del trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos.
- b) Agrupación de dicho trabajo en puestos relacionados y equilibrados lógicamente dentro de unidades o departamentos.
- c) Delegación de autoridad y responsabilidades para evitar una excesiva centralización.
- d) Comunicación entre los diversos puestos dentro de cada unidad y entre las diversas unidades o departamentos para facilitar el trabajo armónico en equipo.
- e) Control preciso de los empleados.

El hotel como empresa, tiene por única finalidad el lucro, es decir obtener dinero a través de la venta de un servicio. Por eso en el organigrama se debe reflejar claramente dicha finalidad, resaltando la importancia del Departamento de Ventas y de aquellos que integren el área de producción.

Descripción del organigrama y sus departamentos. De acuerdo con lo anteriormente expuesto se recomienda el siguiente organigrama funcional donde aparecen los puestos y departamentos de que normalmente dispone un hotel de esta categoría. Para una mejor comprensión del organigrama propuesto se procederá a su desglose, agrupando los diversos puestos y departamentos como sigue:

#### 1 ALTA DIRECCION.

Esta incluye aquellos puestos que tienen como denominador común la responsabilidad de tomar decisiones cuyas consecuencias pueden afectar la estructura en sí de la propia empresa:

- Consejo de administración
  
- Director general, con su asesor financiero
  
- Gerente general, con su coordinador y su contralor

El consejo de administración es elegido por los accionistas para que, en su nombre, tome las decisiones financieras de la empresa, pudiendo concretarse sus funciones específicas de la manera siguiente:

- Nombrar al director general de la empresa
- Fijar los planes generales de la misma
- Determinar los dividendos a repartir entre los accionistas
- Decidir el porcentaje sobre beneficios que debe ser destinado a amortizar deudas contraídas
- Aprobar reinversión dentro de la misma empresa

El director general es el responsable de llevar a la práctica los planes fijados por el consejo de administración y conseguir así que el dinero de los accionistas rinda los beneficios previstos. Sus funciones, entre otras, serán las siguientes:

- Fijar los objetivos, las políticas, los programas y los presupuestos de la empresa en general y de cada uno de los departamentos en particular.
- Decidir el sistema de organización más apropiado para la empresa.
- Proponer al consejo de administración la modificación o ampliación de los planes.

El asesor financiero es un staff del director general y función principal consiste en aconsejarle desde un punto de vista técnico cada vez que éste daba tomar una decisión de carácter económico dentro de la empresa.

El gerente general tiene como responsabilidad fundamental llevar a la práctica los objetivos, políticas y programas establecidos por el director general así como supervisar el presupuesto asignado, resumiéndose sus funciones como sigue:

- Representar al hotel ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que el hotel sea miembro.
- Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.
- Establecer las normas a seguir por parte del hotel con sus empleados.
- Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los empleados y departamentos del hotel, coordinado sus diversas actividades y delegando oportunamente responsabilidades en los jefes departamentales.
- Firmar cualquier tipo de contrato necesario para el desenvolvimiento normal de las actividades del hotel.
- Dirigir el servicio de vigilancia, bomberos u otros que sean necesarios para la protección del hotel y de los huéspedes.

El coordinador general es un staff del gerente general y su finalidad primordial consiste en anular los diversos esfuerzos individuales para obtener un

único esfuerzo colectivo que multiplique la capacidad operativa del hotel, pudiendo sintetizarse sus funciones como sigue:

- Programar meticulosamente las actividades de aquellos departamentos que estén relacionados entre sí, con el fin de aprovechar al máximo los medios de que se dispone para alcanzar los objetivos, evitando así mismo las interferencias que puedan poner en peligro su integración dentro de esa unidad productiva que viene siendo el hotel.

- Promover una comunicación eficiente a todos los niveles jerárquicos, dentro y fuera de los departamentos.

- Supervisar la correcta aplicación de los medios necesarios para que los empleados puedan realizar adecuadamente su trabajo.

El contralor general también es un staff del gerente general y, como su propio nombre lo indica, tiene misión fundamental establecer y llevar a la práctica sistemas de control apropiados para medir la eficacia de la actuación de las unidades de la empresa, informando de los resultados al gerente general para que éste a través de la línea, efectúe las correcciones oportunas. Independientemente de lo anterior, es conveniente poner bajo su dependencia directa los departamentos de almacén, cajas departamentales, crédito y contabilidad mismos que requieren un control administrativo contable

particularmente escrito. En cuanto a funciones mas concretas del contralor general podríamos citar:

- Centralización de datos contables y estadísticos para determinar la situación financiera del hotel y los resultados operación.
- Elaboración de informes solicitados por las diversas entidades oficiales y fiscales.
- Protección, mediante la auditoría interna, en todos los bienes propiedad del hotel, manteniendo al día los diversos contratos de seguros, fianzas y similares.

## 2. DIRECCION OPERATIVA

La dirección operativa incluye aquellos puestos directivos que tienen la responsabilidad directa sobre las actividades del hotel, encaminadas a la prestación de servicios que la van a permitir a éste obtener los beneficios que como empresa, está buscando:

- Gerente de operaciones
- Gerente de ventas
- Director de cuartos

## - Director de alimentos y bebidas

El gerente de operaciones de un hotel, viene a ser el equivalente del gerente de producción en una fábrica. Por eso su función principal consiste en lograr que el producto alcance la calidad adecuada, según los costos previstos, para poder competir con éxito en el mercado.

Ahora bien, como el hotel es una empresa de servicios, es en la forma de prestarlos donde se debe conseguir la calidad y para ello no basta que las instalaciones sean lujosas o que haya televisión a color y aire acondicionado en cada uno de los cuartos, sino resulta absolutamente imprescindible el complemento con empleados que estén siempre dispuestos a trabajar con auténtico espíritu profesional y no con la mente fija en las propinas.

El gerente de ventas, al igual que en cualquier otra empresa, tiene como función específica lograr que se obtenga el volumen de ventas fijado por el director general para un período de operaciones determinado y que el gerente general irá desglosando en metas a corto, mediano y largo plazo. Es muy importante tener en cuenta que el hotel no puede almacenar su mercancía (los cuartos), en una bodega para irlos despachando poco a poco. El cuarto desocupado por un día tal vez se ocupe al siguiente, pero ya se ha perdido irremediablemente una cierta cantidad de dinero pues los ingresos dependen del tiempo de ocupación de los cuartos y es bien sabido que el tiempo, una vez transcurrido ya no se recupera.



El director de cuartos se responsabiliza directamente de que los servicios propios y exclusivos del hotel, se proporcionen de acuerdo a las políticas fijadas por el director general. No se debe olvidar que la obligación de un hotel consiste exclusivamente en dar alojamiento y servicios adicionales como restaurante, cafetería, bar, disco y salones de fiesta.

El director de alimentos y bebidas se responsabiliza de la correcta prestación de aquellos servicios que, sin ser característicos del hotel, éste los proporciona con doble finalidad de dar una mejor atención a los huéspedes y obtener ingresos complementarios.

### 3. DEPARTAMENTO DE STAFF.

Se agrupan aquí todos los departamentos que cumplen funciones de staff, es decir aquellos cuyas actividades, bien o mal realizadas, no influyen en los resultados finales de la operación de un hotel, dado que se limitan a proporcionar asesoramiento, servicios auxiliares y control, con la excepción del Departamento de compras que, desde un punto de vista técnico, debería incluirse en la línea. Sin embargo debido a las características tan especiales de la explotación de hoteles por decenas hoteleras, se considera que el lugar que ocupa en el organigrama es correcto. Por otra parte y en base a la consideración anterior se ubican algunos departamentos dependientes del director general y otro del gerente general.

Para comprender el porqué, debe pensarse no en un hotel aislado sino en una organización hotelera con un director general único pero con varios

establecimientos y un gerente distinto a cada uno de ellos. Lógicamente cada establecimiento deberá tener sus departamentos propios y de almacén, mantenimiento, contabilidad, cajas departamentales y créditos y cobranzas, pues el tipo de actividad que desarrollan es muy localista y específico para cada establecimiento en particular:

El departamento de almacén es el responsable de recibir, conservar y distribuir oportunamente cualquier mercancía que necesiten las diversas dependencias del hotel para su funcionamiento correcto, no pudiendo éstas últimas guardar artículos por su cuenta fuera del stock o cantidad fija asignado por el gerente general en cada caso. Ahora bien, como no es conveniente el que haya varios almacenes, para evitar la delegación excesiva de funciones, y por otra parte las mercancías almacenadas tienen características muy diversas, lo mejor es dividir el almacén en tantas secciones como artículos distintos se deben almacenar, por ejemplo:

- Sección de combustibles, para depositar los materiales que utilizan el hotel como fuente propia e independiente de energía (carbón de piedra, fuel-oil, gas butano, etc.) Siendo también el lugar central donde normalmente se encuentran las calderas de la calefacción y agua caliente.

- Sección de servicios técnicos, para guardar todos los materiales utilizados por el departamento de mantenimiento para las reparaciones.

- Sección general o de varios, para almacenar todos los artículos pertenecientes a los distintos departamentos de operaciones que no sean comestibles o bebidas (tales como artículos de limpieza, papelería, servilletas de papel, palillos, popotes, rollos de papel, adornos para pasteles, bolsas de provisiones o pic-nic etc.).

- Economato, para guardar los comestibles y materias primas alimenticias, tales como : aceite, nata líquida, leche natural, zumo de frutas, zumos vegetales, vinagres, jugos carnicos, condimentos, salsas, aditivos, colorantes y demás alimentos en estado líquido.

- Bodegas, para almacenar bebidas, fundamentalmente vinos de mesa (blancos, tintos y rosados), aguas minerales y refrescos, vinos espumosos, coñacs, brandies, wiskies, vinos aperitivos, cervezas, ginebras rones y licores en general.

El departamento de contabilidad, al igual que en cualquier otra empresa, se encarga de todo lo relacionado con el aspecto financiero y contable del hotel, pudiendo resumirse sus funciones de la manera siguiente:

- Llevar siempre al día los libros oficiales y auxiliares y preparar los diversos estados financieros dentro de las fechas previstas con el fin de poder calcular los resultados de operación.

- Preparar el programa mensual de pagos a proveedores financieros y demás, así como la nómina de los empleados, para poder determinar las necesidades de efectivo en cada momento.

- Pagar oportunamente los impuestos, tasas y demás exacciones municipales, federales y estatales.

- Mantener actualizados los diversos seguros contratos como apertura del hotel, encargándose de cobrar las indemnizaciones que procedan en caso de algunas siniestro

#### FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- Implanta el sistema contable mas conveniente para la empresa.
- Establece el procedimiento óptimo de registro de operaciones efectuadas por la empresa.

- Verifica la exactitud de las operaciones registradas en libros y registros auxiliares.

- Vigila el cabal cumplimiento de las obligaciones fiscales.

- Elabora, analiza e interpreta los estados financieros.

- Proporciona a la dirección información confiable y oportuna para la toma de decisiones en el curso diario.

- Brinda consultoría y asesoría contable, fiscal y administrativa en forma independiente.

- Elabora e interpreta programas de auditoría de estados financieros.

- Evalúa y mejora los sistemas de información y control financiero.

- Planea las transacciones de las empresas antes que ocurran, a través de la elaboración de presupuestos.

- Realiza actividades docentes a nivel medio y superior o bien como investigador.

El departamento de cajas departamentales, si forma parte de la línea, debería integrarse como una sección dentro del departamento de contabilidad. Ahora bien, como se encuentra en staff, es conveniente darle autonomía propia, con el fin de llevar un control mas estricto sobre sus actividades, mismas que desarrollan en contacto directo con los clientes. A este departamento pertenecen el cajero de recepción y los que se encuentran en los diversos restaurantes y bares del hotel.

Departamento de crédito y cobranzas, como su mismo nombre lo indica, es el que se encarga de autorizar los pagos diferidos de servicios prestados por el hotel, a sus clientes y de recuperar en los plazos previstos, su importe correspondiente. En la mayoría de los hoteles únicamente se conceden crédito a determinadas agencias de viajes y a clientes muy especiales.

El departamento de mantenimiento se responsabiliza fundamentalmente de la conservación del edificio, del buen estado y funcionamiento de todo el equipo e instalaciones y del suministro de energía.

Mensualmente se deben realizar inspecciones del interior del edificio (paredes, pisos, techos, ventanas, escaleras, huecos o ascensores y demás estructuras). Cada seis meses se llevará a cabo una inspección exhaustiva del exterior del edificio (paredes externas, tejado, desagües y escaleras de incendio). Cada cinco o seis años se decorará por completo todos los cuartos.

Periódicamente y de acuerdo con los instructivos se dará el servicio necesario para la buena conservación y funcionamiento de toda la maquinaria, equipo eléctrico, aire acondicionado, calefacción, música ambiental, etc.

En el momento oportuno abastecerá de energéticos a las cocinas, calderas, lavanderías, esterilizadores, ablandadores de agua, subestación eléctrica y demás instalaciones del hotel, procediendo así mismo a reparar todos los desperfectos que se vayan ocasionando. Para todo ello se dispone de un completo equipo integrado por carpinteros, cerrajeros, herreros, pintores, plomeros, tapiceros, electricistas, fogoneros y embobinadores.

Sin embargo, al hacer depender del director general los departamentos de compras, personal, relaciones públicas y publicidad, se está encaminando su actividad hacia toda organización con el fin de aprovechar al máximo su capacidad operativa, unificar criterios y abatir costos.

Si por ejemplo, en lugar de realizar compras aisladas para cada uno de los establecimientos, se efectúan globalmente para todos ellos, se obtendrán mejores precios de los proveedores y se llevará asimismo un mayor control sobre posibles fugas o fraudes. De igual forma, si relaciones públicas y publicidad se preocupan de crear una buena imagen de toda la organización y de dar a conocer los servicios en general de la misma, se conseguirá un mayor impacto en el mercado y se reducirá el costo de las campañas. Por último, si el Departamento de Personal selecciona y contrata a todos los empleados de la organización, se logrará una mayor unificación de criterios al respecto y una mayor autonomía con respecto a posibles imposiciones de los gerentes.

El de compras debe ser el único autorizado para realizar las adquisiciones de todo aquello que necesiten los diversos departamentos de cada uno de los establecimientos de la organización para el desarrollo normal de sus actividades y su criterio básico de actuación será obtener la máxima calidad al más bajo precio posible, sirviéndose normalmente para ello de algunos de estos tres sistemas:

- Mercado abierto, cuando no se tiene proveedor fijo.
  
- Cotizaciones, cuando se solicitan precios a distintos proveedores, vez por vez, haciendo el pedido a quien mejores condiciones ofrezca.
  
- Contrato, cuando se establece el compromiso de comprar exclusivamente a un determinado proveedor, concediendo éste precios especiales.

Dada la complejidad y variedad en las necesidades comprar por parte de una organización hotelera, es conveniente crear diversas secciones en dicho departamento y que podrían ser:

- Sección de suministros a huéspedes, para adquirir todos los artículos colocados en cada cuarto a disposición de los huéspedes, tales como papel higiénico, pastillas de jabón, precinto w.c., precinto vasos, carteritas de cerillos, carteritas costureros, gorros para ducha, etc.



- Sección de suministros de limpieza, para conseguir los productos y artículos al respecto que necesita.

- El Departamento de ama de llaves para realizar su trabajo, esto es, escobas, cepillos, gamuzas, trapeadores, detergentes, limpia cristales, desodorantes, etc.

- Sección de Alimentos y Bebidas, para adquirir todo aquello que consume la división de alimentos y bebidas para su transformación y servicio posterior al cliente.

- Sección de mantenimiento, para proveer al Departamento de Mantenimiento de todo aquello que necesite para desarrollar debidamente su trabajo.

- Sección de varios, para adquirir todos los productos no comprendidos en las secciones anteriores, como papelería, servilletas de papel, palillos, popotes, adornos para pasteles, bolsas de provisiones, etc.

- El departamento de Relaciones Públicas tiene como función lograr la confianza del mercado en la organización hotelera, a través de la creación de

una imagen que por si misma garantice la calidad y profesionalismo en la prestación de servicios por parte de cualquiera de sus establecimientos.

- El Departamento de publicidad, basándose en la labor realizada por el de Relaciones Públicas, dará a conocer los servicios concretos de cada uno de los establecimientos, valiéndose de los medios masivos de comunicación para atraer el mayor número posible de clientes.

- El Departamento de personal, como en cualquier otra empresa, se encarga de todo lo relacionado con las condiciones laborales de toda la organización, pudiéndose resumir sus funciones como sigue:

- Seleccionar, contar y capacitar a todos los empleados.

- Elaborar el reglamento interno de trabajo, de acuerdo a las políticas del hotel sobre escalas de sueldos y demás remuneraciones, horarios de trabajo, vacaciones, permisos, admisión, ascensos, despidos y disciplina.

- Llevar el control de asistencia y puntualidad de todo el personal.

- Medidas de seguridad e higiene.

## DEPARTAMENTO EN LINEA.

Las funciones propias de la línea son: Producción, compras y ventas.

Por otra parte, y como se ha visto, los servicios propios y exclusivos del hotel, se encuentran englobados dentro de los departamentos de la división cuartos, mientras que los servicios conexos alimentarios se proporcionan a través de los departamentos de la división de alimentos y bebidas.

Ahora bien, si tomamos en cuenta la secuencia normal de un cliente en el proceso de su alojamiento:

- 1.- Solicitud previa del cuarto garantizando la reservación con tarjeta de crédito o efectivo.
- 2.- Llegada al hotel y registro.
- 3.- Manejo de su equipaje y acomodamiento en el cuarto.
- 4.- Limpieza y presentación del cuarto según lo previsto.
- 5.- Comunicación efectiva desde el cuarto.

Se necesitan únicamente los siguientes departamentos para poder proporcionar un buen servicio en cada una de las cinco fases:

- 1.- Reservas
- 2.- Recepción

### 3.- Recursos Humanos

### 4.- Ama de llaves

### 5.- Teléfonos

Como es lógico, dichos departamentos realizan otras muchas actividades además de las tan escuetamente indicadas, pero la intención es dejar bien claro que no conviene multiplicar innecesariamente los departamentos, pues esto significaría una delegación excesiva de autoridad y tal vez la imposibilidad de exigir responsabilidades en el caso de un problema en concreto. Por ello, se ha omitido deliberadamente el departamento de lavandería, incluyéndolo dentro del de ama de llaves como una sección más.

De igual forma, los servicios proporcionados por la división de alimentos y bebidas, se resumen como sigue:

- 1.- Elaboración previa de todos lo alimentos
- 2.- Servicio de desayunos y meriendas
- 3.- Servicios de comidas y cenas
- 4.- Servicio de bebidas sin alimento
- 5.- Servicio de alimentos y bebidas en los

cuartos

6.- Servicio de alimentos y bebidas con

variedad

7.- Servicio de desayunos, comidas y cenas

especiales

Necesitándose para ello los siguientes servicios departamentales de:

1.- Cocina

2.- Cafetería

3.- Restaurante

4.- Bar

5.- Room service

6.- Centro nocturno

7.- Banquetes

Por último y dentro del área de ventas, son suficientes los departamentos de grupos y convenciones, ventas nacionales y agencias de viajes.

El departamento de grupos y convenciones tiene como función primordial el promover los servicios del hotel dentro de las empresas, asociaciones y demás que suelen movilizar grandes contingentes de personas para viajar en las mismas fechas y con los mismos servicios.

El departamento de ventas nacionales se encarga de promover los servicios del hotel dentro del país, apoyándose en la labor realizada por los departamentos de relaciones públicas y publicidad.

El Departamento de ventas internacionales se responsabilizan de la captación de clientes fuera del país.

El departamento de agencias de viajes tiene como finalidad conseguir que las empresas especializadas en el manejo del turismo ofrezcan nuestros servicios a sus clientes.

Ubicación del departamento de contabilidad en el organigrama de una empresa hotelera y sus funciones.

La contabilidad es un elemento básico y vital en todos los hoteles modernos, la cual consiste en registrar, resumir, interpretar las actividades del negocio, susceptibles de expresarse en términos monetarios.

El Departamento de contabilidad se divide en cuatro categorías: ingresos, egresos, nóminas e informes estadísticos.

a) Ingresos. Se refiere al activo circulante, ya sea en documentos o en efectivo, por concepto de servicios prestados a los huéspedes del hotel. Al concluir las operaciones de cada día, se necesita un resumen completo del tipo

y la cantidad de negocios realizados, departamento por departamento; el auditor se encarga de realizar este informe; sus fuentes de información son los reportes de los cajeros de los tres turnos de cada departamento que produzca ingresos.

b) Egresos. Se refiere al manejo de las erogaciones. Todas las adquisiciones hechas por el hotel deberán ser registradas, certificadas y pagadas. Los grandes hoteles tienen un gerente de compras y todas las adquisiciones se hacen por su conducto.

c) Sueldos y salarios. Este campo incluye la preparación y pago de sueldos y salarios, servicios recibidos, comisiones, etc. En la industria hotelera se suele pagar dos veces al mes. El período de la nómina es por lo general del día 1 al 15 y del 16 al 30. El encargado de nóminas calculará el pago bruto para cada empleado. Asimismo, deberá calcular y registrar todas las deducciones, así como la cifra neta de pago para cada empleado.

Esta información deberá aparecer en los talonarios de cheques, en el registro de salarios individuales y en la hoja de resumen de nóminas.

El período más activo en la oficina de contabilidad se inicia al comenzar cada mes, puesto que se cierran los libros al final de mes es preciso preparar a continuación los estados financieros. Los tres estados principales son los de utilidades departamentales, el Estado de pérdidas y ganancias y el Balance General.

d) Informes estadísticos. El siguiente caso, después de preparar los estados financieros, es la recopilación de informes estadísticos; el número de

tipo de informes puede variar de un hotel a otro, pero los más comunes son: las comparaciones de períodos de habitaciones, alimentos y bebidas, tanto en costo como en porcentajes.

### III.- CUESTIONARIOS APLICADOS.

#### REVISIÓN DE CONTROL INTERNO GENERAL.

1.- ¿Actualmente se cuenta con una gráfica de la organización?

R= Oficialmente la empresa no cuenta con un organigrama de su estructura

2.- ¿cada cuándo la actualizan y cuándo fue la última actualización?

R= No se actualiza ya que no existe

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

R= Cada función esta bien definida y se manejan en forma separada



4.- ¿De quién depende directamente el jefe del departamento de contabilidad?

R= Depende por política de la dirección del gerente administrativo

5.- ¿Tiene la compañía auditor interno? ¿De quien depende?

R= No hay auditor interno

6.- ¿Se usa catalogo de cuentas?

R= Si

7.- ¿Cada qué tiempo es actualizado y quien es el responsable de su elaboración?

R= De acuerdo al sistema de contabilidad con que se cuenta el catálogo se va actualizando constantemente conforme se requiera de nuevas cuentas o subcuentas. También se analiza cada término de ejercicio una depuración de las cuentas y se inicia el sig. ejercicio con catálogo actualizado. El responsable de hacerlo es el contador general de la empresa.

8.- ¿Actualmente hay algún manual o instructivo de contabilidad?

R= No

9.- ¿Cada cuando se revisa, fecha de la última revisión?

R= No existe

10.-¿Se preparan y entregan a la dirección del negocio mensualmente, estados financieros y analíticos de los auxiliares contables?

R= No solo en forma mensual sino cada vez que lo requiera, ya que se informa cada vez que hay juntas de la gerencia administrativa.

11.-¿Se discuten los estados mensuales con el director general del negocio y los jefes de departamento?

R= Si

12.-¿Se tiene control presupuestal de los costos y gastos?

R= Si

13.-¿ Ha definido el consejo de administración la política general con respecto a seguros y el monto de los mismos?

R= la totalidad de los activos se encuentran asegurados precio de mercado.

14.- Respecto a las pólizas de diario:

14.1.-¿Tienen explicaciones claras y se conservan junto a ellas los comprobantes que le dieron lugar?

R= Anexos a todas las pólizas de diario se encuentran los comprobantes que las respaldan y el concepto de la póliza se especifica brevemente la explicación del movimiento.

14.2.-¿Están aprobadas por un funcionario responsable?

R= Gerente administrativo.

## REVISIÓN DE CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS

1.- ¿Cuántas cuentas bancarias se tienen abiertas y cuál es el objetivo de cada una de ellas?

R= Existen 3 cuentas bancarias y el propósito es dividir los recursos obtenidos en 3 áreas distintas; una cuenta para movimientos del área de alimentos y bebidas (incluye cafetería y restaurante), otra cuenta para movimientos de renta de hospedaje renta de salones y de locales y la tercera cuenta destinada para operaciones del área del video bar y lobby bar

2.- ¿Ha autorizado el consejo de administración todas las cuentas bancarias?

R= Todas las cuentas se abrieron por solicitud del consejo de administración.

3.- ¿Que puesto es el responsable por los cobros y los depósitos de efectivo?

R= La gerencia administrativa

4.- ¿Se maneja una caja chica o algunos otros fondos especiales, quienes tienen acceso a los mismos?

R= Existe un fondo de caja chica, el cual se divide en:

Fondo fijo de caja para cambio de moneda fraccionaria y billete.

Fondo fijo de caja para gastos menores

Los fondos se manejan en la gerencia administrativa y se distribuyen en las cajas que lo requieren

#### REVISION DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

1.- ¿Cuales son los principales productos o servicios de la compañía?

R= - Servicio de hospedaje

- Servicio de preparación de alimentos y bebidas

- Servicios de bar

2.- Describir de una manera general el sistema de costos empleados y la base utilizada para valuar los inventarios

R= El sistema de costeo utilizado es el de costos históricos y la valuación de los inventarios se realiza por el método UEPS.

3.- ¿Se han tomado en cuenta todos los elementos directos e indirectos de los costos para determinar el sistema y las bases de valuación de inventarios?

R= Si

4.- ¿Donde están situados los inventarios?

R= En el almacén, en las habitaciones, en el restaurante y en el bar.

5.- ¿Cuales son las principales partidas de los inventarios?

R= Todo tipo de alimentos

6.- ¿Que clasificación del inventario se llevan en las cuentas?

R= - Por tipo de producto

- Por área de consumo

7 - ¿Que procedimiento se emplea para contar, inspeccionar e informar sobre las mercancías recibidas?

R= Se compara el pedido que se elabora al solicitar la mercancía con los productos al momento de recibirlos en el almacén, se verifica tanto las características como la cantidad solicitada.

8.- ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática para facilitar la manipulación, el recuento y la localización de los artículos?

R= Se clasifican los productos en anaqueles destinados para tal fin.

9.- ¿Que medidas se adoptan para impedir, las salidas, las entregas, sin la presentación de solicitudes apropiadas o sin ser registradas?

R= Se cuenta con un control de requisición de materiales que tiene que elaborar el solicitante; dichas requisiciones además de detallar la cantidad solicitada y/o entregada de cada producto solicitado debe ir firmado por el encargado o jefe de departamento, y a la vez de algún ejecutivo autorizado

10.-¿De que manera se tienen soportadas las salidas de almacén?

R= Con una copia de la requisición de materiales debidamente requisitada, que sirve de base para descargar la mercancía en el sistema de inventarios

11.- Inventarios físicos

11.1.-¿Cuántas veces al año se hacen recuentos físicos completos?

R= Mensualmente se realizan inventarios físicos

12.-¿Quiénes hacen los recuentos de inventarios y cuáles son sus puestos?

R= Los realizan el encargado de almacén, jefe de compras.

#### REVISION DE CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR

1.- ¿La persona que tiene bajo su custodia los documentos y el colateral es independiente del cajero y del contador?

R= Sí

2.- ¿Se lleva un registro de documentos?

R= Sí

3.- ¿Se concilia periódicamente el auxiliar con el control?

R= Si



4.- ¿Se lleva un registro de documentos descontados que muestre el pasivo contingente que implica?

R= No se manejan documentos descontados

5. ¿Cual es la política para considerar una cuenta incobrable?

R= ¿Que hallan pasado dos años y aun no han sido pagados los documentos, por lo que dichos documentos se pasan al jurídico

6.- ¿Que control se ejerce sobre los documentos incobrables después de que han sido dados de baja?

R= Se conserva el total de los comprobantes que demuestren que son documentos incobrables para demostrar posteriormente cuando sean requeridos por alguna auditoría interna o externa

7.- ¿Se anotan los pagos parciales al dorso de los documentos?

R= Solo si se cuenta con el documento (factura o pagaré), en caso contrario se lleva un registro detallado en un auxiliar de documentos por cobrar

8.- ¿Se inspeccionan periódicamente los documentos por cobrar y sus colaterales por personas ajenas a su custodia?

R= Si

9.- ¿Se verifican ocasionalmente y sorpresivamente los auxiliares de cuentas por cobrar por auditores o por otros empleados independientes?

R= Sí, por política de la empresa.

10.- ¿Se envían mensualmente, por correo estados de cuenta a todos los clientes que tengan saldos abiertos?

R= A los clientes locales se realiza un recordatorio vía telefónica periódicamente y a los clientes foráneos por correo

#### REVISION DE CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR PAGAR Y ACREEDORES

1.- ¿Autoriza el consejo de administración la petición de prestamos?

R= Si

2.- ¿Se mencionan concretamente en las actas, los bancos y otros acreedores a los cuales se pueden hacer solicitud de préstamo?

R= No

3.- ¿Se mencionan concretamente en las actas, los funcionarios con poderes para concertar prestamos?

R= Sí

4.- ¿Que restricciones existen en los convenios relacionados con los prestamos, que tengan importancia desde el punto de vista de la contabilidad?

R= Contablemente no existen restricciones siempre y cuando se fundamente correctamente la comprobación de estas operaciones, ya sea con instituciones reconocidas o con particulares.

5.- ¿Existen copias de las actas de administración?

R= Sí

#### IV.- ANALISIS Y EVALUACIONES DE LA INVESTIGACION.

Se ha realizado un estudio del sistema de control interno implantado por la administración de HOTEL LOIS, S.A. DE C.V., en diferentes unidades operativas. Nuestro examen, no revelaría necesariamente todas las deficiencias en el sistema de control interno, debido a que estuvo basado en pruebas selectivas de los registros contables e información relacionada con dichos registros.

A continuación comentamos nuestras observaciones:

##### ORGANIZACION:

La empresa no cuenta con un organigrama, que refleje la estructura de los departamentos por los cuales se encuentra integrada para el logro de los objetivos establecidos por la administración, en consecuencia, se da la duplicidad de funciones y el desconocimiento de la posición de puestos, no sabiendo que puesto depende de cual, habiendo así tal desorganización en donde todos opinan, dirigen y ordenan.

##### CATALOGO DE CUENTAS:

Es muy importante, que la empresa utilice un catalogo de cuentas de acuerdo al giro que desarrolla y a las necesidades de información que requiere, así mismo, recomendamos que dicho catalogo sea analizado y depurado trimestralmente para que la información que en el se encuentra este aplicado.

### INFORMACION FINANCIERA:

La administración de la empresa, debe contar con información financiera confiable, para vigilar que se cumplan los objetivos establecidos, además de los estados financieros, que se elaboran mensualmente, es necesario que se obtengan reportes de ingresos, egresos, relación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar con el fin de evitar la insolvencia y falta de liquides dentro de la empresa.

### FONDO FIJO:

La empresa cuenta con un fondo fijo para gastos menores y no retrasar las actividades cotidianas de la empresa, es necesario que este fondo se maneje por una sola persona y que se realicen arqueos periódicos y sorpresivos para evitar la malversación de fondos; así mismo es importante que la administración evalúe la necesidad de afianzar a la persona encargada del manejo de dicho fondo de acuerdo al monto establecido.

### CAJA Y BANCOS:

La empresa tiene tres cuentas bancarias, se recomienda que solo tenga dos cuentas bancarias, se observa que en ocasiones no se tiene un control de los saldos y se sobre gira la cuenta, teniendo como consecuencia cargos innecesarios para la empresa, es importante que se realicen conciliaciones entre los auxiliares contables y los estados de cuenta enviados por el banco para

evitar desfalcos y sobregiros de cuenta, dichas conciliaciones deben estar firmadas por las personas quien las elaboran, las revisan y las autorizan; así mismo, es importante que se manejen firmas mancomunadas para la expedición de cheques.

#### INVENTARIOS:

El inventario, es uno de los rubros mas importantes; ya que se refleja dentro de los resultados de la empresa. Por eso es recomendable realizar una programación para la toma física de inventarios, para evitar la desviación de recursos, así como el mantenimiento de mercancía dañada; así mismo es importante que se implante un método de valuación para conocer el valor real de la mercancía.

#### DOCUMENTOS POR COBRAR:

Es necesario que la administración evalúe la antigüedad de saldos derivados de esta cuenta, para evitar un alto costo financiero, y al mismo tiempo crear una provisión para cuentas incobrables tomando en consideración las disposiciones fiscales para su cancelación, es recomendable realizar una serie de confirmaciones periódicas tratando así de recuperar los respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

## CONCLUSIONES

El control interno poco a poco ha logrado su consolidación dentro de las empresas y en la actualidad ha adquirido matices de necesidad puesto que si se presentase una situación de mal aplicación del control interno en una empresa esto acarrearía consigo una presencia de múltiples problemas, tanto de índole administrativo, contable y legal, para la empresa. Por lo que debemos concluir que es menester que todas las empresas lleven a cabo un sistema de control interno con la mayor eficiencia posible y con el mayor apego a los lineamientos planteados para generar una información financiera veraz, confiable y oportuna.

La administración del capital de trabajo es de vital importancia para la supervivencia de cualquier negocio, por ser éste un medio que puede determinar el crecimiento, la sobrevivencia o el cierre de una entidad económica: Por lo anterior se requiere un cuidadoso análisis de las operaciones relacionadas con las partidas que lo conforman, debido a que estas partidas pueden administrarse inadecuadamente provocando, consecuencia desastrosas para una empresa sobre todo en esta época de inestabilidad económica y de crisis generalizada en el sistema financiero.

Uno de los aspectos mas importantes y relevantes dentro de la administración financiera de una empresa hotelera es el capital de trabajo, ya que es imprescindible un adecuado manejo de dicho concepto par un mejor funcionamiento del hotel, ya que al tener una buena estructura de capital de

trabajo, es decir, una correcta relación del activo circulante con el pasivo a corto plazo, significa contar con la base para lograr un crecimiento sano.

Los beneficios de llevar un buen manejo del capital de trabajo nos da la pauta para determinar con que cantidad de efectivo y valores realizables, cuentas por cobrar y pasivos circulantes propios de un hotel puede funcionar y así de esta forma ser rentable para los accionistas.

Para evaluar la condición y el desarrollo financiero del capital de trabajo de un hotel es recomendable el control interno que mediante su aplicación es posible definir la distribución adecuada de las funciones del personal, hacer que la contabilidad además de registrar e interpretar las transacciones que se realicen, constituya unos de los instrumentos de control primordiales y en general, proporcionar a la administración, mediante los procedimientos establecidos, el control mas efectivo que pueda lograrse sobre el hotel.

En cualquier hotel, ya sea este pequeño, mediano o grande hay un flujo constante de movimiento de dinero, este flujo de efectivo origina que sea una tentación para posibles fraudes, robos, o malversaciones de dinero y es entonces cuando surge la importancia de contar con un adecuado sistema de control interno que establezca medidas correctivas necesarias para disminuir esta serie de irregularidades.



Con relación al hotel LOIS, éste debe preocuparse por diseñar su organigrama para que en él muestre su estructura y los departamentos que la integran, evitándose así la duplicidad de funciones y el desconocimiento de la ubicación de puestos y jerarquías.

Se recomienda que el catalogo de cuentas se actualice de acuerdo a las necesidades que se van presentando dentro del hotel, dicho catálogo deberá analizarse y depurarse si es necesario trimestralmente para asegurarse de que la información que en él se encuentra sea de beneficio.

La información financiera deberá ser confiable elaborándose de manera mensual, proporcionando auxiliares de ingresos, egresos, y de las cuentas por cobrar para prevenir la falta de liquidez dentro del hotel.

Es aconsejable que el fondo fijo de caja del hotel sea manejado por una sola persona y se le realicen arqueos periódicos y sorpresivos.

Es recomendable trabajar solamente con dos cuentas bancarias y que se realicen conciliaciones bancarias, entre los auxiliares contables y los estados de cuenta del banco, para evitar desfalcos y sobregiros en las cuentas, estas conciliaciones deberán estar firmadas por quienes las elaboran revisan y autorizan. Es importante que se manejen firmas mancomunadas para la expedición de cheques.

Es recomendable realizar una programación para la toma física de inventarios para evitar la desviación de recursos y el mantenimiento de mercancía dañada; así mismo es importante sea implantado un método de valuación que de como resultado el valor real de la mercancía.

Es necesario que la gerencia de administración evalúe la antigüedad de saldos derivados de los documentos por cobrar con el propósito de evitar un alto costo financiero así como crear provisiones para cuentas incobrables, sin dejar de lado las disposiciones fiscales para su cancelación.

Se puede resumir, que un hotel que no cuente con un adecuado sistema de control interno en sus cuentas del capital de trabajo, disminuye un gran porcentaje su capacidad de crecimiento económico.

BIBLIOGRAFIA

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

LAWRENCE J. GITMAN

EDITORIAL HARLA, 1981

ELEMENTOS DE FINANZAS PUBLICAS

ERNESTO FLORES ZAVALA

EDITORIAL PORRUA S.A. 1979

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA

JAMES C. VAN HORNE

EDITORIAL PRENTICE HALL, 8a. EDICION 1992

FINANZAS EN ADMINISTRACION

J.FRED WESTON, THOMAS E. COPELAND

EDITORIAL MC. GRAW HILL, 8a. EDICION 1992

FINANZAS EN ADMINISTRACION

J.F. WESTON E.F. BRINHAM

EDITORIAL INTERAMERICANA, 7a. EDICION 1985

ADMINISTRACION FINANCIERA

GUADALUPE A. OCHOA SETZER

EDITORIAL ALHAMBRA, 2a EDICION 1992

JOAQUIN A. MORENO FERNANDEZ

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

I.M.C.P. 5a. EDICION, 1994

JAVIER ROMERO LOPEZ

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

EDITORIAL MC GRAW HILL. 1a. EDICION 1995

GERARDO GUAJARDO CANTU

CONTABILIDAD FINANCIERA

EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICION 1995

HAROLD KOONTS & HEINS WEIHRICH

ADMINISTRACION

EDITORIAL MCGRAW HILL 10. EDICION 1993

C P. MANUEL ENRIQUE MADROÑO COSIO

ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CIRCULANTE

I.M.C. P. 3a. EDICION 1995