



V N A M

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**LA AUDITORIA OPERACIONAL DE LA ADMINISTRACION
DE EFECTIVO EN UNA EMPRESA COMERCIAL.**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

ARNULFO ANTONIO REYES GALLEGOS

Asesor: C.P. JOSE LUIS MARTINEZ BERRONES

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 1985





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 está 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.

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION	
CAPITULO I	1
Antecedentes de la Auditoría Operacional	
CAPITULO II	7
Metodología de la Auditoría Operacional	
CAPITULO III	13
Importancia de la Auditoría Operacional en la Función Financiera.	
CAPITULO IV	25
Fuentes de Financiamiento	
CAPITULO V	42
Costo de Capital	
CAPITULO VI	55
Caso Práctico	
CONCLUSIONES	69
LIBROS CONSULTADOS	71

" INTRODUCCION "

Debido al desarrollo de los negocios y a que la toma de decisiones se ha modificado pasando del empresario productor a los modernos consejos de administración y a que la sociedad en general exige de las empresas mayor eficiencia y calidad de los servicios que presta o de los bienes que ofrecen a - costos y precios menores, los empresarios han tenido que obtener de sus empresas la más alta productividad posible ya que de lo contrario no podrían hacer frente a la creciente-competencia en los negocios. Esto les ha obligado a reducir los costos de producción, venta y administración, a utilizar los servicios de profesionistas con la preparación y experiencia necesarias y a aprovechar los adelantos técnicos de la ciencia en todas las áreas de la empresa, con el fin de tomar las decisiones más acertadas en los aspectos que de - una u otra forma afectan las operaciones normales de la - Empresa.

Por su parte los profesionistas que prestan sus servicios a las empresas, ya sea como miembros de las mismas o como consultores independientes, han tenido que prepararse cada vez más con el fin de prestar un mejor servicio, lo cual va a - hacer que se cotizen mejor y por lo tanto obtengan mayor - remuneración por dicho servicio, dominando técnicas de administración y control que coadyuven al desarrollo integral de la empresa, tales como el control presupuestal, los costos - estandar, la contabilidad administrativa, el procesamiento - electrónico de información, la administración por objetivos, la auditoría administrativa, la auditoría operacional, control de inventarios, control de inversiones, etc.

Dentro de las técnicas desarrolladas en los últimos tiempos - tiene especial interés la Auditoria Operacional debido a que por la evolución de los negocios y la subsecuente delegación

de autoridad, el empresario moderno se enfrenta a la imposibilidad de conocer y vigilar todas las operaciones que se realizan en las diferentes áreas de la empresa y es por esta razón que se hace necesaria una auditoría que abarque más allá de la tradicional auditoría de Estados Financieros cuyo principal objetivo es dar confiabilidad respecto a las cifras que se presentan en los estados financieros a una fecha determinada.

Esta auditoría necesita juzgar imparcialmente los controles establecidos y brindar elementos de juicio para detectar las deficiencias existentes en la empresa haciendo las recomendaciones que permitan mejorar el desarrollo de las operaciones. Es en la elaboración de este tipo de auditoría donde se hace patente la ayuda que pueden brindar profesionistas tales como el Licenciado en Administración y el Contador Público con sus técnicas en el campo de auditoría denominada Auditoría Operacional y/o Auditoría Administrativa, ya que no es un campo exclusivo de los C.P. ó de los L.A.E.

En este punto cabe aclarar que los autores que tocan el tema de Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa, necesariamente hacen comparaciones entre ambas en cuanto al enfoque al profesionistas que la debe ejecutar, el motivo, etc., etc. Desde el punto de vista personal, pienso que no existe una gran diferencia entre ambas auditorías debido a que el fin es el mismo y la técnica a seguir va a ser muy similar para una y otra, y lo que se pretende poner como diferencias son exclusivamente para fines didácticos.

Para fines de este trabajo se va a considerar que la auditoría administrativa y la auditoría operacional es lo mismo por el motivo expuesto en el párrafo anterior ya que en el último de los casos lo que importa son los objetivos de la A.O.

La auditoría operacional nace de la necesidad de promover la eficiencia de operación, no solo en aspectos contables, sino en todas las áreas de la empresa en las que se tenga que llevar un Control Interno para lograr dicha eficiencia en las operaciones.

Esta auditoría ha contribuido a darle nueva utilidad a la información tradicional presentada en los estados financieros, utilizándola como medio para llegar a situaciones administrativas de control interno que no se puedan apreciar en los estados financieros tales como:

- a). Verificar que los diferentes departamentos estén organizados adecuadamente para la obtención de información oportuna y confiable.
- b). Establecer estándares de ejecución en las diferentes áreas de revisión.
- c). La protección de los activos del negocio.
- d). Verificar que las políticas de compras sean las adecuadas para la empresa en cuanto a los objetivos fijados por la gerencia.
- e). Observar que se lleve una adecuada Administración de Cobranzas.
- f). Establecer o evaluar el control de inventarios.
- g). En general que se lleve una adecuada administración financiera de la empresa.

"Probablemente no hay otra área en los negocios que este tan interrelacionada con todas las actividades de la empresa, como la función financiera, por lo que el ejecutivo financiero debe ser un especialista en dinero y además un experto en los negocios, ya que el dinero siempre tiene un costo y rara

vez se encuentra a disposición de la empresa en forma ilimitada." (*)

Los ejecutivos de finanzas tienen una importante responsabilidad que cumplir dentro de la empresa, ya que su función básica consiste en administrar adecuadamente su capital y los demás recursos de que disponga, logrando de esta forma que las diversas funciones de la empresa tengan una base sólida y propósitos comunes que les permitan lograr sus objetivos, tanto económicos como sociales.

Dentro de la función finanzas existe un área que requiere especial atención por la importancia que tiene en el desarrollo de las operaciones diarias de la empresa, esta es la administración de efectivo.

Es por este motivo que la auditoría operacional de la administración de efectivo, cobra una importancia enorme ya que consiste en revisar y evaluar los objetivos logrados con los predeterminados, con el fin de evitar o corregir deficiencias y llevar una óptima administración del efectivo.

Personalmente me incliné por este tema debido a que el campo en que me he desarrollado profesionalmente es el de elaboración de Auditorías de Estados Financieros, y el área que tomé en los últimos semestres de la carrera fué finanzas; el interés por profundizar los conocimientos en el campo de auditoría para el mejor desempeño de mis labores, el conocer como se lleva a cabo la función financiera en la práctica y así tratar de conjuntar los conocimientos teóricos y prácticos fueron los motivos por lo que realice el presente trabajo.

(*) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. La Administración de Efectivo en las Empresas. Administración de Efectivo. México: Autor, sin fecha.

En el Capítulo I se presenta los antecedentes de la Auditoría Operacional, así como la definición de Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa emitida por diferentes autores.

En el Capítulo II se presenta la metodología a seguir en la elaboración de la Auditoría Operacional sugerida por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No. 2.

En el Capítulo III se explica en que consiste cada una de las áreas de la función financiera y cual es la ayuda que puede prestar la Auditoría Operacional para evaluar la eficiencia de las operaciones efectuadas.

En el Capítulo IV se explica las diferentes fuentes de financiamiento que existen así como sus características principales.

En el Capítulo V se explica cuales son las características que distinguen el Pasivo del Capital Propio. Se expone la definición del Costo de Capital haciendo resaltar la importancia que tiene dicho Costo de Capital.

Se explica el costo de los componentes del Pasivo y Capital y asimismo se expone como se calcula el costo ponderado del capital presentado un ejemplo para su mejor comprensión.

En el Capítulo VI se presenta un caso práctico siguiendo la metodología sugerida por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

A ciencia cierta no se sabe cual fué el origen de la auditoría, en la actualidad al referirnos a este término inmediatamente lo relacionamos como un producto típico de la empresa moderna, pero es innegable que, cuando menos como principio de revisión o verificación, ha existido desde épocas remotas.

En el siglo I Antes de Cristo, se tiene el origen más antiguo de cierta revisión con carácter de auditoría en tablillas - de márfil ó hueso conocidas bajo el nombre de "Teserae Consulares" y que textualmente dice:

"Revisado por Cocero, esclavo de Fafinio, 5 de Octubre, en el Consulado de Lucio Cinna y Cneo Papirio" (85 A. de C.)

En nuestro País encontramos principios de revisión o auditorías en el año de 1527 cuando Hernán Cortés después de la conquista de la Gran Tenochtitlán, creó la fundición de Coyoacán, nombrándose un vedor ó auditor para la misma.

En la época moderna, las líneas ferrocarrileras, debido a que se encontraban muy diseminadas, fueron las primeras en reconocer la necesidad de contar con un órgano para verificar y revisar sus operaciones por lo que se adoptó la auditoría interna como uno de los medios para controlar sus operaciones.

En el año 1912, Reginald A. Davenport, hace un trabajo en el cual hace hincapié en que el auditor interno no debe dedicar la totalidad de su trabajo a la verificación de las cuentas, sino que es parte de su tarea observar e informar sobre la prosperidad de la compañía de la que es partícipe; diciendo que es ineficiente el auditor que no lo hace.

En la actualidad debido a la creciente complejidad de los negocios y a la diversificación de sus operaciones surge la necesidad de crear nuevos sistemas de control adecuados al volumen de operaciones con el objeto de lograr la mayor eficiencia de las mismas.

A continuación se expondrá el concepto de Auditoría Administrativa y de Auditoría Operacional, emitido por diferentes autores con el fin de respaldar lo expuesto en la introducción.

1). AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Según William P. Leonard "la Auditoría Administrativa puede definirse como una empresa, instalación o departamento gubernamental ó de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales." (1)

Para J.A. Fernández Arena, "la Auditoría Administrativa es la revisión-objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución." (2)

2). AUDITORIA OPERACIONAL

Corine T. Norgard dice, "la Auditoría Operacional, es la revisión sistemática y la evaluación de una organización o parte de ella, hecha con el propósito de determinar si la organización está operando eficientemente." (3)

Según el boletín No. 1, de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la auditoría operacional debe entenderse como "el servicio adicional que presta el C.P. en su carácter -

(1) William P.L. Auditoría Administrativa. Englewood Cliffs (Estados Unidos de Norteamérica): Prentice-Hall, 1962.

(2) Fernández, A.J.A. La Auditoría Administrativa. México: Diana, 1982.

(3) Jiménez, R.L. Auditoría Operacional: Tesis, no publicada, para optar por el grado de Licenciado en Contaduría, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976.

de Auditor Externo, cuando coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de sus clientes, a través de proponer las recomendaciones que considere adecuadas."

Con lo que se puede concluir que Auditoría Administrativa y/o Auditoría Operacional es un examen metódico y crítico que se hace a cualquier empresa, ya sea en alguna de sus partes o como un todo, con el fin de revisar y evaluar los objetivos alcanzados con los predeterminados, evitar deficiencias ya sea en políticas, métodos de control ó en sus recursos físicos y humanos, emitiendo una opinión para evitar o rectificar estas deficiencias y llevar una administración más eficaz.

La Comisión de Adiestramiento Profesional del I.M.C.P., en su curso de Auditoría Operacional, expone una comparación entre Auditoría Operacional y Auditoría Administrativa y es la siguiente:

"AUDITORIA OPERACIONAL
Y OPERATIVA

AUDITORIA
ADMINISTRATIVA

Finalidad:	Estos servicios tiene como objetivo hacer un examen de la eficiencia administrativa.	
Enfoque:	Se enfoca a la revisión misma de la operación independiente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados, aunque esto puede ser consecuencia de la revisión de las operaciones.	Se enfoca al examen de la estructura de una empresa en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación, sus facilidades humanas y físicas. Se revisan los niveles jerárquicos de la empresa.

Motivo u

Origen: El auditor interno y externo, quieren hacer más útil su intervención y extienden su examen habitual para darse una idea de la eficiencia con que están efectuando las operaciones.

Servicio proporcionado a petición de un cliente independiente de cualquier otro trabajo.

Sujeto que

la Ejecuta: Por sus características, la Auditoría debe ser realizada por el C.P. independiente que dictamina estados financieros. La Auditoría Operacional la efectúa el auditor interno; ó el externo cuando la hace separadamente de su examen de estados financieros.

Ninguna profesión en exclusiva, debe estar a cargo de un especialista ó de un equipo de profesionales y expertos.

Preparación

Adicional: Del C.P., la necesaria para estar capacitado para detectar los problemas, ó supervisar el trabajo de especialistas en áreas que antes no consideraba de su competencia.

Su indispensable calidad de expertos especialistas los obliga a estar capacitados para efectuar el trabajo encomendado.

Alcance: Puede efectuarse seccional ó integralmente, pero siempre en relación con operaciones y no con personas y/o departamentos. Puede efectuarse seccional ó integralmente en cualquier operación persona ó departamento incluyendo los niveles jerárquicos.

Período a Revisar: Varios años pues se revisa el pasado, presente y futuro.

Informe: Incluye comentarios sobre fallas detectadas en relación con la realización de las operaciones, tendiendo a aumentar la eficiencia y eficacia con que se efectúan, haciendo énfasis en la consecuencia de estas faltas, procurando cuantificar y resaltar el efecto de ellas y comentando la falla que las provoca. Opinión autorizada respecto al grado de eficiencia con que se está administrando la sección examinada o la empresa en su conjunto.

Se dan recomendaciones generales para orientar a la empresa sobre las posibilidades que existen para solucionar los problemas detectados.

Extensión 6

Profundidad: Estos servicios implican una profundidad especial que se hace más relevante en la auditoría administrativa, pues en vista de que se emite una opinión, el examen debe ser exhaustivo."

Como se puede observar en el cuadro anterior lo que se pretende es poner diferencias de fondo, pero no existen tales diferencias ya que en ambas auditorías la finalidad es la misma así como el enfoque y finalmente se va a llegar a un informe sobre las fallas o sea opinión respecto al grado de eficiencia en que se está administrando la sección ó la empresa.

C A P I T U L O I I

METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

Con el objeto de conocer como se lleva a cabo la auditoría operacional, en este capítulo se expone la metodología sugerida por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín No. 2.

En el boletín No. 1, de dicha comisión se indica que por Auditoría Operativa debe entenderse "el servicio adicional que presta el C.P. en carácter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativas de su cliente, a través de proponer las recomendaciones adecuadas."

Por otra parte señala el C.P. puede ser contratado para realizar la auditoría operacional separadamente, sin que medie un examen de estados financieros y que tanto en la auditoría operacional como en la auditoría operativa, el objetivo es determinar áreas ó aspectos concretos en que puedan lograrse mejoras en la eficiencia de operación de una entidad económica por lo que dicho boletín solo se ocupa de la auditoría operativa en forma coordinada con su examen de estados financieros, con el propósito de sugerir en ciertos aspectos medidas que incrementen la eficiencia y eficacia operativas de su cliente. Por lo que se puede afirmar que la "Auditoría Operativa" es la "Auditoría Operacional" cuando se realiza en forma coordinada con la auditoría de estados financieros.

Resumen:

Auditoría Operativa.- Se efectúa en forma coordinada con el examen de estados financieros.

Auditoría Operacional.- No media examen de estados financieros.

Objetivo de Ambas.- Determinar áreas o aspectos concretos - en que puedan determinarse mejoras en la eficiencia de operación de una entidad económica.

"Normalmente el significado de la metodología se identifica con un método, un orden jerarquizado y clasificado para hacer las cosas; una serie de pasos a dar. Sin embargo, en un servicio de las características de la auditoría operacional, no es posible dar a la metodología ese significado, pues en la práctica se atacan simultáneamente muchos problemas, pero se considera conveniente enunciar algunos aspectos de carácter general que orienten la labor del auditor operacional." (4)

Directrices de Actuación o Aspectos de Actuación Profesional que se deben tomar en cuenta para llevar a cabo la A.O.

- 1) La A.O., no es privativa del L.A.E., ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente, pero es conveniente que sea efectuada por éste, con el fin de evitar presiones por parte de personas a que se va a informar o de los que tienen a su cargo las operaciones objeto del examen.
- 2) Este profesionista antes de aceptar su designación de auditor operacional, debe precisar si tiene los conocimientos y la experiencia que requiere el caso particular.

Por la naturaleza de la auditoría operacional, el L.A.E., en ocasiones trabaja en coordinación con especialistas de otras disciplinas y podrá tomar como suya la labor realizada por otros profesionistas, pero deberá indicar claramente en su informe que se ha apoyado en el trabajo de otros profesionales.

(4) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Curso de Auditoría Operacional. México: Autor, 1974.

"Por lo anterior se debe tomar en cuenta la necesidad de una actitud mental, conocimiento y experiencia adecuada para estar en posibilidad de llevar a cabo auditorías operacionales, ya que puede decirse que atendiendo el objetivo de la auditoría operacional, lo único necesario para efectuarla es la actitud mental de constante búsqueda en todos los ámbitos de la empresa, de oportunidades de aumentar la eficiencia y eficacia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones." (5)

En muchas ocasiones ve con más claridad las deficiencias internas una persona ajena a la empresa que las que trabajan en la misma; el auditor externo tiene un punto de vista nuevo y reciente para apreciar la política y la práctica en uso por la empresa para el desarrollo de sus actividades y puede contribuir con nuevas y valiosas sugerencias fruto de sus experiencias en otras organizaciones. Su independencia le permite no estar en el compromiso de aceptar ó aprobar determinadas ideas o situaciones por el hecho de que hayan venido de la gerencia, y no esta en la obligación de defender lo hecho o lo que se esta haciendo.

Para el desarrollo de la A.O., es necesario escoger y relacionar hechos, por medio de la evaluación del control interno ya que este representa para el auditor un medio de conocer los sistemas y procedimientos que ha adoptado la empresa que será revisada, en tal forma que le permitirá definir las condiciones básicas y los puntos a desarrollar en la auditoría con el fin de determinar los objetivos, programar la revisión y establecer los procedimientos que han de emplearse para llevarla a cabo.

La metodología sugerida en el boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional, es la siguiente:

a). FAMILIARIZACION

El auditor operacional para poder llevar a cabo su revisión debe estar completamente familiarizado con la empresa y ésto lo puede lograr a través de conocer:

- Su historia o trayectoria (cómo y cuándo se creó, su desarrollo, etc.)
- Su organización (Organigramas y manuales de organización)
- Sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Las políticas establecidas para cada una de sus operaciones (Compra, Venta, Producción, Personal, Etc.)
- Sistemas implantados de Control Interno, Contable, Financiero, etc.

b). VISITA A LAS INSTALACIONES.

Consiste en observar físicamente las instalaciones y observar como se efectúan las operaciones con el objeto de detectar posibles problemas en los controles operacionales o en la realización de las mismas.

c). ANALISIS FINANCIERO

A través del mismo se conoce la marcha que ha tenido el negocio ya que al interpretar las cifras presentadas en los estados financieros, aplicando las técnicas de análisis tales como:

- Tendencias
- Reducción a Porcientos
- Razones Simples y/o Estandard
- Aumentos y Disminuciones
- Punto de Equilibrio
- Control de Presupuesto

Se llega a tener una visión panorámica de la situación actual de la empresa considerando la relación causa - efecto y detectando áreas en las que pueden existir problemas operacionales y llegar a ubicar a la empresa en relación con los negocios en general y en particular con los de su ramo.

d). ENTREVISTAS

Las entrevistas se deben realizar con los principales -- funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones objeto del examen con el fin de que se obtenga la información con la mayor objetividad posible.

e). EXAMEN DE LA DOCUMENTACION

El examen de la documentación consiste en obtener datos - a través de formas y documentos que permitan verificar - los indicios detectados en las etapas anteriores (fami - liarización, análisis financieros, etc.)

f). DIAGNOSTICO PRELIMINAR.

Es un memorándum ó resumen del conocimiento general de los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la metodología, estará dirigida al director de la empresa y en el se presentarán jerarquizados los problemas detecta dos hasta el momento, apuntando las operaciones que pue den ser examinadas y las posibles soluciones a dichos - problemas.

g) INFORME

Es el resultado de la auditoría operacional en el cual - se señalan las deficiencias, consecuencias, causas que - provocan los problemas y las posibles soluciones.

El informe o diagnóstico de la auditoría operacional no tiene la finalidad del dictamen de la auditoría de estados financieros, ni es posible darle tal alcance debido a la naturaleza de la auditoría operacional ya que no existen reglas generales que normen la actitud del auditor operacional, ni principios de productividad y eficiencia establecidos.

El informe tiene la finalidad de enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio y en esta forma tener mayor productividad.

Según el Boletín No. 2, de la Comisión de Auditoría Operacional, la responsabilidad del auditor operacional consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones. La implantación de las medidas correctivas a los problemas detectados queda fuera del alcance del trabajo de auditoría operacional incluso en aquellos casos en que haya presentado recomendaciones - específicas por lo que cualquier otro servicio de asesoramiento para la modificación y/o implantación de sistemas operacionales sería considerado como una actividad independiente al desarrollo de la auditoría operacional.

De una manera personal pienso que la persona más idónea para la implantación de las medidas correctivas es el propio auditor operacional, debido a que tuvo que efectuar un estudio muy a fondo de la empresa para llegar a conocer los problemas operacionales y por lo tanto nadie esta en mejor posición que dicho auditor para corregirlas faltas encontradas. Independientemente de todo pienso que sería muy poco ético desde el punto de vista profesional el hecho de informar sobre los problemas detectados y después quitarse la responsabilidad de corregir las fallas.

C A P I T U L O I I I

IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL EN LA FUNCION FINANCIERA

Algunas personas llegan a confundir lo que es Contabilidad con lo que es Finanzas, debido principalmente a que la terminología utilizada, así como los Estados Financieros son los mismos; la diferencia estriba en que en contabilidad el fin es la elaboración de los Estados Financieros mientras que en Finanzas se parte de los mismos para analizarlos y tener la información necesaria para la toma de decisiones.

"La función Financiera dentro de la empresa comprende las siguientes áreas:

- 1.- Administración de Efectivo
- 2.- Crédito
- 3.- Administración de Cobranzas
- 4.- Control de Inventarios
- 5.- Inversiones Permanentes" (6)

En este capítulo se explicará brevemente las características de estas áreas con el fin de conocer en forma general la problemática de cada una de ellas para considerar la ayuda que presta la Auditoría Operacional al evaluar la eficiencia de las operaciones desarrolladas en cada departamento para mejorar la información en la toma de decisiones teniendo más elementos de juicio a considerar como base para la misma.

(6) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 'Curso de Auditoría Operacional. México: Autor, 1974.

1.- ADMINISTRACION DE EFECTIVO.

El ejecutivo financiero tiene que administrar adecuadamente el patrimonio y los demás recursos con que cuenta la compañía para el logro de sus objetivos económicos y sociales ya que es su responsabilidad el proporcionar los fondos que necesita la empresa en las condiciones más favorables y usar el efectivo en forma inteligente considerando los factores de seguridad-operacional de la empresa y productividad de los recursos.

Se pueden decir que los objetivos de la administración del efectivo se pueden clasificar así:

- 1.- Lograr la mayor disponibilidad de los recursos
- 2.- Cuidar que los recursos obtengan un rendimiento máximo considerando el costo del dinero.
- 3.- Establecer los sistemas de control adecuado para la salva guarda de los valores y efectivo de la empresa.

El ejecutivo de finanzas debe visualizar cuales van a ser las necesidades de efectivo de la empresa, auxiliándose del presupuesto del flujo de efectivo.

Con la adecuada planeación del movimiento de efectivo se puede determinar razonablemente, cuantos fondos va a necesitar para llevar a cabo los planes de operación, cuándo los necesitará y por qué tiempo.

2.- CREDITO

"Etimológicamente la palabra crédito proviene del latín *cretitum* de *credere*, que significa confianza.

Crédito es la confianza que otorga una persona a otra en la venta de una cantidad de mercancías, servicios ó un préstamo de dinero, a cambio de la promesa de pagarlo en el futuro."(7)

(7) Acosta A.J. y Ortíz V.G. Apuntes de Administración Financiera I. México: sin pié de Imprenta y sin fecha.

Para el otorgamiento de un crédito, la empresa debe tener una serie de elementos a considerar que le sirvan de base para tomar la decisión de otorgarlo ó no, y son:

SOLVENCIA MORAL U HONORABILIDAD.

Es la capacidad moral ó voluntad que tiene una persona física o moral para cumplir con sus compromisos contraídos.

Este elemento es importante debido a que la persona que pretende ser sujeto del crédito aunque tenga posibilidades económicas suficientes si tiene la costumbre de no cumplir con oportunidad sus deudas, se constituirá en un problema para sus acreedores.

ESTABILIDAD

Permite medir la contribución de los propietarios de la empresa frente a los fondos proporcionados por sus acreedores.

El análisis a través de razones financieras informa el margen de seguridad ofrecido a los acreedores, así como el grado de control proporcionado a los propietarios.

SOLVENCIA ECONOMICA O LIQUIDEZ

El monto de crédito solicitado no deberá ser desproporcionado a la capacidad de pago del solicitante, se debe pensar que el deudor no le será posible cumplir con su obligación si ésta es demasiado fuerte para su capacidad, aún cuando existan antecedentes de Honorabilidad ó Estabilidad.

Las políticas de Cobranzas serán un factor determinante en el buen funcionamiento del flujo de efectivo, ya que nada obtendría la empresa con tener ventas elevadas, si su recuperación es lenta y con problemas de diferente índole, que signifiquen un costo adicional que venga a ser mayor que el margen de utilidad que proporcionaría la venta.

Para la integración de las políticas de Crédito y Cobranzas - el Gerente del Departamento cuenta con los siguientes factores:

FUENTES DE INFORMACION CREDITICIA:

- a) Internas
 - Solicitud de Crédito
 - Entrevista

Hay ocasiones en que la información obtenida de éstas fuentes no es suficientemente clara, por lo que se tiene que recurrir a otras fuentes de información.

- b) Externas

INFORMACION A TERCEROS:

Empresas con las que se ha trabajado anteriormente el solicitante, Cámara de la Industria y Comercio, e Instituciones de Crédito.

ANALISIS DEL RIESGO DE CREDITO.

Toda operación a crédito involucra un riesgo, por lo que el Gerente de Crédito y Cobranzas debe cuantificar y comparar la ganancia que pudiera obtener contra el riesgo que se corre, y para evaluar el riesgo que presentará el otorgar un crédito - se cuenta con las siguientes fuentes:

- a) Análisis Financiero

En este análisis se va hacer una evaluación de:

Solvencia.- Para determinar si la persona solicitante es digna de crédito.

Estabilidad.- Para saber si la operación es conveniente.

- b) Límites de Crédito

En base al análisis financiero se puede determinar el crédito a conceder y su límite, se fija considerando las necesidades probables de compra del cliente, así como los antecedentes de puntualidad de sus pagos y en la capacidad financiera de la empresa que otorga el crédito.

Se debe hacer una actualización de los límites tomando en cuenta la actuación del cliente y la situación financiera que prevalezca en la empresa.

La empresa que otorga crédito debe llevar a cabo por política reinvestigaciones periódicas para prever con cierta seguridad que sus clientes no han tenido problemas financieros que repercutan en la recuperación de las cuentas por cobrar o para determinar la extensión del crédito, o la reducción ó eliminación del mismo."

3.- ADMINISTRACION DE COBRANZAS. (8)

"El objetivo principal de la Administración de Cobranzas es cobrar los créditos otorgados con rapidez, al plazo pactado conservando una buena imagen ante el cliente, para lo cual es indispensable que el departamento de Crédito y Cobranzas establezca políticas que indiquen cual va a ser la actitud que se deberá asumir con las cuentas por cobrar con retrasos ocasionales y considerables.

Generalmente las empresas establecen políticas para clientes que se localizan en las siguientes situaciones:

- a). Clientes que solo muy ocasionalmente se retrasan en sus pagos.
- b). Clientes que se retrasan con frecuencia.
- c). Clientes que se retrasan en forma sistemática, hasta que materialmente se les obliga realizar el pago.

En este último caso en cuanto se detecte a estas personas se les debe negar de inmediato el crédito y no autorizar más pedidos en las condiciones regulares, sino sólo al contado ó con cheque certificado.

Para evaluar la función crediticia el Ejecutivo de Cobranzas cuenta entre otras con las siguientes Técnicas:

a). PRESUPUESTO DE COBRANZAS.

Permite la fijación de la cobranza a obtener por el departamento y la comparación con el real de cobranza obtenido.

b). ANALISIS DE ANTIGUEDAD DE SALDOS.

El jefe de departamento de Crédito y Cobranzas debe contar con un análisis por antigüedad de saldos con el objeto de administrar por excepción ó sea, centrar su atención en aquellas cuentas que estén fuera de las políticas de cobranza.

c). ANALISIS DE LA ROTACION DE CARTERA.

La rotación de cuentas por cobrar es una técnica más con la que cuenta el Ejecutivo de Cobranzas para la evaluación de la función crediticia.

La rotación de cuentas por cobrar se obtiene dividiendo las ventas anuales entre el promedio mensual de cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas netas anuales}}{\text{Prom.mensual de Ctas. por Cobrar.}}$$

La rotación de cuentas por cobrar nos muestra el número de veces que éstas rotarán en el año comercial, ó sea que de inventarios se convirtieron a efectivo y nuevamente a inventarios.

Para obtener el período promedio de cobro, se divide 360 días (12 meses) entre la razón de cuentas por cobrar.

$$\text{Período promedio de cobro} = \frac{\text{Período de 360 días}}{\text{Razón de cuentas por cobrar}}$$

4.- CONTROL DE INVENTARIOS. (9)

"Para la evaluación del Control de Inventarios el Ejecutivo-Financiero cuenta con las siguientes Técnicas:

a). PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.

Este presupuesto es muy importante, debido a que guarda una íntima relación con el presupuesto de compras y el de ventas, ya que ambos afectan directamente nuestro flujo de efectivo.

El objetivo principal de éste presupuesto es el de mantener existencias a un nivel óptimo previniendo posibles dificultades en el abastecimiento de los materiales ya que los inventarios deberán ser suficiente para cubrir la demanda de ventas considerando la fluctuación de las mismas; por lo que se hace necesario la fijación de límites permisibles para controlar la fluctuación de inventarios estableciendo stocks de mínimos y máximos.

El nivel máximo será la existencia que no deberá rebasarse sin constituir una disminución en las utilidades.

El nivel óptimo de inventario será aquel que conserve un equilibrio entre el límite máximo que causa costos de operación, riesgos e inversiones insostenibles, y el mínimo que da la posibilidad de hacer frente a la demanda de ventas, de tal manera que sin descuidar las variaciones de la demanda de artículos, se eviten las existencias excesivas, que puedan mantener ociosos recursos de la empresa.

b). ANALISIS DE LA ROTACION DE INVENTARIOS.

La rotación de inventarios es una medida de análisis que ayuda en el control de los mismos, ya que sirve para calcular las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación a las ventas ó sea el período de renovación de mercancías.

La rotación se obtiene dividiendo la cantidad utilizada entre el promedio de los inventarios, por lo cual se tiene:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Promedio}} \quad \text{ó} \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Inv. Promedio}}$$

$$\text{Inv. Promedio} = \frac{\text{Inv. Inicial} + \text{Inv. Final}}{2}$$

Así obtenemos la relación entre lo que salió y la existencia promedio ó inversión requerida y la forma en que dicha inversión se utilizó.

Este índice significa el número de veces que la empresa vendió su inventario en el año. A mayor rotación, menor inversión de inventario.

Cuando mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y por lo tanto se contribuirá a una mayor utilidad de operación en relación con la inversión de capital, por lo que se utiliza como medida de eficiencia en la dirección de la empresa.

Se debe tener cuidado en la interpretación de las desviaciones de la rotación, ya que una rotación baja, puede indicar un exceso de existencias, sin embargo se puede obtener una rotación alta llevando inventarios bajos ó sea mantenerlos en su límite mínimo.

Teóricamente, cuando más alta es la rotación, tanto más eficiente es la administración de los inventarios, pero puede ser que una rotación alta sea consecuencia de un nivel bajo de inventarios, con una excesiva frecuencia de faltantes.

En estas situaciones puede ser que la empresa esté incurriendo en un costo excesivo, mayor de lo que costaría mantener un inventario más grande, con una rotación más baja.

5.- INVERSIONES PERMANENTES.

El Ejecutivo Financiero tiene que allegarse de estudios económicos y financieros con el fin de tomar la decisión de hacer inversiones en activos de carácter permanente, que justifiquen la inversión en función de su costo y el rendimiento que se espera obtener de la misma, considerando que los activos fijos deben ser financiados por la propia empresa en su mayor parte con el fin de darle estabilidad económica.

Por las razones expuestas, las inversiones en Activo Fijo ó Permanente, se encontrarán vinculadas con el presupuesto de capital de la empresa y a la vez con la planeación de obtención de utilidades a largo plazo.

Una decisión errónea en las necesidades de Activos Fijos puede tener graves consecuencias para la empresa, ya que si tiene sobreinversión en Activos Fijos incurrirá en altos costos innecesarios de mantenimiento, seguros, vigilancia, etc., y si por el contrario no se ha invertido lo suficiente, puede perder una buena parte de su penetración en el mercado, lo cual repercutiría en los resultados de la empresa.

El Ejecutivo Financiero antes de efectuar una inversión tiene que considerar todas las alternativas para hacer la mejor elección en las inversiones de carácter permanente.

La razón que permite medir que proporción de las inversiones con carácter permanente es propiedad de los socios ó accionistas es la siguiente:

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}}$$

Esta razón permite conocer la estabilidad de la empresa ya que muestra que tan endeudada está en relación a sus activos fijos.

Debido a lo complejo de los sistemas administrativos y al crecimiento natural que han tenido los negocios se hace necesario que se cuente con personal capacitado dedicado exclusivamente a medir la eficiencia de los controles administrativos a fin de que los ejecutivos tengan una información precisa que les sirva de apoyo para la toma de decisiones.

Por la importancia de la función finanzas en el desarrollo de las operaciones normales de la empresa a continuación se comentará los beneficios de la Auditoría Operacional en cada una de las áreas mencionadas:

1.- ADMINISTRACION DE EFECTIVO

En esta área el auditor operacional tiene que efectuar una evaluación para saber que tan efectivas son las políticas administrativas para la elaboración del presupuesto de caja, con el fin de que se consideren todos los aspectos que afectan el flujo de efectivo.

Se tiene que recurrir en forma separada a los distintos presupuestos de la empresa, analizando los efectos de cada uno de ellos, sobre la cuenta de caja y bancos; eliminando automáticamente las partidas que no producen movimientos de fondos, tales como la cancelación de cuentas incobrables, la aplicación de cobros ó pagos anticipados y los cargos por depreciación, etc.

En base al flujo de efectivo el ejecutivo financiero puede - determinar el nivel óptimo de efectivo en diferentes épocas y prever faltas de efectivo con el fín de considerar las fuentes de financiamiento más convenientes para la empresa ó caso - - contrario invertir los excedentes de caja en inversiones redituables a corto plazo.

2.- CREDITO Y COBRANZAS.

El auditor operacional efectuará una evaluación de la organización de la Gerencia de Crédito y Cobranzas tendiente a sugerir medidas para el mejoramiento de:

- Políticas Administrativas
- Plan de Organización
- De los Procedimientos y Registros
- Y de la ejecución por parte del personal de las políticas administrativas, del plan de organización y de los procedimientos y registros.

Debido a que las posibles causas generadoras de fallas pueden ser:

- a). Deficiente gestión de la función crediticia.
- b). Deficiente gestión de la función de cobranzas.
- c). Inadecuada investigación y/o evaluación del crédito otorgado en cuanto a monto y plazo.

Toda esa información le servirá al Gerente de Crédito y Cobranzas para confirmar ó conocer las irregularidades a las que - tendrá que avocarse a la mayor brevedad posible para proporcionar mayor beneficio a la empresa, mediante el desempeño - más eficaz de su función.

3.- INVENTARIOS

Las acciones correctivas que se pueden tomar como resultado de la Auditoría Operacional cuando el análisis muestre una posición desfavorable en inventarios, puede ser.

- a). Implantación de estándares de inventarios, tanto de límites máximos y mínimos ó rotaciones.
- b). La aplicación de técnicas y métodos que aseguren su concordancia con los patrones de inventarios seleccionados.
- c). Definir y mantener actualizada las políticas en materia de inventarios.
- d). Asignar a personas específicas la responsabilidad en la planeación y control de inventarios.
- e). Desarrollar procedimientos contables de inventarios, para su planeación y control.
- f). Diseñar un sistema de informes por áreas de responsabilidad para comunicar a la dirección de la empresa, la situación del control de inventarios.

4.- INVERSIONES PERMANENTES

En este rubro la Auditoría Operacional va a ir enfocada a saber que tan redituable es la inversión efectuada y ver si existe Baja ó Sobreinversión en activos fijos, tomando en consideración estudios económicos y financieros que justifiquen la inversión en función a su costo y el rendimiento esperado.

Para la elaboración de la Auditoría Operacional es necesario contar con un completo apoyo de la gerencia con el objeto de que la intervención del Auditor Operacional sea lo más provechosa posible para el cliente, considerando la natural resistencia al cambio que tiene la gente al encontrarse con algo nuevo y fuera de lo rutinario siendo esto una de las más grandes limitaciones a las que se enfrenta el Auditor Operacional.

C A P I T U L O I V

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El Administrador Financiero al elaborar el presupuesto de efectivo puede estar en posición de saber cuantos fondos va a necesitar y por cuanto tiempo, el segundo paso a considerar es, que tipos de fondos debe buscar para cubrir sus necesidades cuidando que exista una adecuada mezcla de fondos provenientes del pasivo y capital que mejor se acople a su empresa en particular.

En este capítulo se van a estudiar los factores que determinen la mezcla de fondos o sea la Estructura Financiera que más convenga a la empresa y se van a tratar los financiamientos que se utilizan con mayor frecuencia en las empresas comerciales, por lo que solamente se enuncian los tipos de financiamiento que se utilizan en la industria.

"Toda empresa industrial, comercial o de servicios, requiere para su operación lo que contablemente se conoce como activos. La existencia de dichos activos implica la utilización de recursos que los soporten los cuales independientemente de su origen constituyen el financiamiento.

El Financiamiento lo integran todas las partidas que tradicionalmente se presentan del lado derecho del balance y que representan el pasivo de la empresa considerada como entidad independiente de los accionistas o dueños de la misma." (10)

La mayoría de los autores tratan de establecer límites para clasificar los financiamientos en corto, mediano y largo plazo pero no se puede afirmar que exista una regla categórica para establecer dichos límites.

(10) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Conceptos Básicos Sobre Financiamiento. Administración de Efectivo. México: Autor, sin fecha.

En forma convencional se ha aceptado que el Financiamiento a Corto Plazo es aquel cuya fecha de vencimiento se presenta dentro de los doce meses siguientes a la fecha de los estados financieros y por lo tanto se incluyen como pasivos a largo plazo todos aquellos cuya época de pago es posterior a los doce meses, esto es solo para fines de presentación en los estados financieros.

El Financiamiento a Corto Plazo tiene por objeto cubrir necesidades temporales de efectivo y se debe cuidar que los fondos obtenidos en dicho financiamiento se apliquen exclusivamente a las operaciones circulantes con el objeto de que sean coherentes las necesidades con las disponibilidades, a este factor se le conoce financieramente como compatibilidad. Aunque se pueden presentar situaciones especiales, dependiendo del tipo de empresa en particular, en que se tenga que financiar parte de los Activos a Corto Plazo con recursos a largo plazo ó utilizar fondos a corto plazo para cubrir necesidades de tipo permanente.

La razón para financiar los activos circulantes con fondos a corto plazo, se relaciona con el objetivo productividad de la Administración Financiera, ya que el financiamiento a corto plazo constituye un anticipo a los cobros.

FINANCIAMIENTO A PLAZO MEDIO.

"El financiamiento a plazo medio es aquel que excede al término de un año para su vencimiento y que puede extenderse según diversos criterios a tres, cinco, seis ó más años, ya que no existe un acuerdo unánime al respecto. Este financiamiento significa un anticipo de utilidades y por lo tanto su amortización debe planearse con estas en lugar de hacerlo con las cobranzas como en el financiamiento a corto plazo." (11)

El financiamiento a plazo medio junto con la deuda a largo - plazo, contribuye al sostenimiento del Activo Fijo Neto y del Capital de Trabajo.

La razón para financiar los activos fijos con fondos a largo plazo, estriba en el hecho de que éstos se recuperan a largo plazo mediante el cargo que se hace al costo de los productos por depreciación por lo que sería poco hábil prometer pagar a un acreedor que financió un activo fijo, en un tiempo más corto que en el que este activo producirá ingresos para la empresa.

FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO.

Los financiamientos a largo plazo son los que exceden los términos convencionales aceptados para el corto y mediano plazo- y constituyen auténticos anticipos de utilidades. Sirve para soportar el capital de trabajo y el activo fijo neto y su liquidación debe hacerse con el importe de las utilidades netas, más los recursos retenidos por depreciaciones y amortizaciones.

Si los pasivos no se pagan a la fecha en que se pactaron, los acreedores pueden gravar parte del activo de la empresa con - el fín de recuperar su inversión.

Un aspecto sumamente importante respecto a la necesidad de finciamiento externo lo es el momento en que se conoce dicha-necesidad, ya que se puede conocer en el preciso momento en - que los fondos generados son insuficientes para cubrir los --compromisos ordinarios ó bien en forma anticipada lo cual ayuda a lograr que dicho financiamiento sea con toda oportunidad y en las mejores condiciones para la empresa.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO (12)

"I. Recursos Propios:

1.- Autogenerados

- a). Utilidades Netas
- b). Depreciación y Amortización

2.- Negociados

- a). Aceleración cobranzas (Descuentos por pronto pago)
- b). Reinversión de Utilidades ó utilidades no distribuidas.

II Recursos de Terceros:

1.- Espontáneos

- a). Provisiones para impuestos y otros
- b). Crédito Comercial natural

2.- Negociados

- a). Crédito negociado a los proveedores
- b). Préstamos directos
- c). Descuento de Documentos
- d). Préstamo de Habilitación ó Avío
- e). Préstamos Refaccionarios
- f). Arrendamiento Financiero
- g). Préstamos con Garantía Colateral
- h). Créditos para la Exportación
- i). Hipotecas
- j). Crédito Hipotecario Industrial
- k). Emisión de Obligaciones
- l). Acciones Preferentes
- m). Aumento de Capital
- n). Diversos Fondos Oficiales"

Como se puede ver en el cuadro anterior existen básicamente - dos tipos de financiamiento:

- a). Interno
- b). Externo

Entre estos dos tipos de financiamiento, existen características que los hacen distintos, éstos son:

- " a). Vencimiento
- b). Reclamación sobre Ingresos
- c). Reclamación sobre el Activo
- d). Derecho de voto en la Administración" (13)

a). VENCIMIENTO

Como ya vimos anteriormente los pasivos tienen una fecha en la cual deben ser pagados a los acreedores, así tenemos pasivos a Corto, Mediano y Largo Plazo.

Los tipos de financiamiento Interno no tienen fecha de vencimiento, porque cuando un socio invierte en la empresa no existe acuerdo de que recuperará su inversión en determinado tiempo.

b). RECLAMACIONES SOBRE LOS INGRESOS

Según la Ley de Sociedades Mercantiles en su artículo 113 al hacerse la liquidación de la sociedad las acciones de voto limitado se reembolsarán antes que las ordinarias.

c). RECLAMACION SOBRE EL ACTIVO

Según el artículo 243 de la Ley General de Sociedades Mercantiles cuando la sociedad se encuentra en dificultades o se liquida tienen preferencia en las reclamaciones sobre el activo los acreedores antes que los accionistas y dentro de éstos los preferentes antes que los comunes.

d) DERECHO DE VOTO EN LA ADMINISTRACION

La administración y control de la Sociedad, descansa fundamentalmente en los accionistas comunes ya que ellos son los que

(13) Johnson R.W. Administración Financiera.
México: CECSA, 1982.
(6a. Impresión).

tienen la última reclamación sobre las utilidades y los activos de la empresa en caso de liquidación por lo que su riesgo es mayor.

Los acreedores no tienen ingerencia en la administración de la empresa y tampoco al voto en la misma. Los accionistas preferentes o de voto limitado, según la Ley General de Sociedades Mercantiles, tienen derecho a voto solamente en las asambleas extraordinarias de accionistas, cuando se reúnan a tratar los siguientes puntos:

- a). Prórroga de la Duración de la Sociedad
- b). Disolución Anticipada
- c). Cambio de Objeto Social o de Nacionalidad
- d). Transformación ó Fusión de la Sociedad

En este punto se va a explicar brevemente las características principales de cada una de las diferentes fuentes de recursos a que puede acudir una empresa comercial siguiendo el orden del cuadro presentado de Fuentes de Financiamiento del curso de Administración de Efectivo del IMEF.

1.- AUTOGENERADOS:

a) UTILIDADES NETAS

Las empresas tienen como principal fuente de recursos el efectivo proveniente de las operaciones después de haber cubierto los gastos e impuestos y los dividendos de los accionistas, es decir las utilidades netas.

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en su artículo 20, establece ciertas restricciones sobre la distribución total de las utilidades y dice así:

" De las utilidades netas de toda sociedad deberá separarse - anualmente el 5% como mínimo, para formar el fondo de reserva, hasta que importe la quinta parte del capital social ". Con esta disposición se pretende dar a los acreedores una cierta seguridad de que la empresa cumplirá con las obligaciones con traídas por ellos.

Se debe considerar que de acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta, las utilidades retenidas no causan impuesto a los accionistas, sino hasta que se distribuyan como dividendos en efectivo.

b) DEPRECIACION Y AMORTIZACION

Las depreciaciones y amortizaciones representan para la empresa una fuente de recursos debido a que son reservas que no - significan un desembolso en efectivo y se van a utilizar para la reposición de los bienes tangibles e intangibles de la - empresa. Por lo que al hacer la Planeación del Efectivo a - utilizar se debe considerar estas reservas como fuentes de re recursos a largo plazo ya que consideramos que se va a ocupar - cuando la reposición del bien sujeto a depreciación y amorti- zación.

2.- NEGOCIADOS

a) ACELERACION DE COBRANZA

La aceleración de las cobranzas mediante el otorgamiento de descuentos por pronto pago es otra de las fuentes de recursos en que obtenemos el dinero en un plazo más corto, aunque aquí se tiene que hacer un estudio para ver cual es nuestro costo- por dicho financiamiento.

Si una empresa otorga normalmente treinta días para el pago - por parte de sus clientes y con el fin de acelerar la cobranza decide conceder un descuento del 2% si se paga dentro de los

diez días siguientes a la fecha de la facturación, tal vez considera que el costo de la operación es sólo 2%, cuando en realidad es 36.73%, ya que se está pagando un 2%, por financiarse durante 20 días, recibiendo exclusivamente el 98% del dinero. Si la operación se repite 18 veces al año, el costo real es del 36.73%.

La fórmula es: (14)

$$i = \frac{360 \times 100 \times \text{descuento}}{(100 - \text{Desc.}) \text{Difer.plazos}}$$

$$i = \frac{360 \times 100 \times 2}{98 (20)} = \frac{72,000}{1960} = 36.73$$

b) REINVERSION DE UTILIDADES O UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS

En cualquier empresa la selección básica que tendrán que hacer los accionistas sobre las utilidades, es si se distribuirán ó si se reinvertirán en la empresa, para que ésta siga creciendo y obtenga más utilidades en el futuro.

Las utilidades retenidas en comparación con las fuentes de recursos externos, se encuentran a disposición de la empresa a medida que se realizan y la decisión consiste en continuar ó no utilizándolas.

El pago de dividendos se puede hacer en efectivo ó con otro activo de la empresa como acciones de otra compañía filial ó el llamado dividendo en acciones que consiste en que la empresa distribuye acciones suyas no emitidas a los accionistas existentes en proporción al número de acciones que los socios poseen, ésto es con el propósito de financiar el

(14) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Conceptos Básicos Sobre Financiamiento. Administración de Efectivo. México: Autor, sin fecha.

crecimiento ó disminuir los pasivos, además de que para el accionista no causa el Impuesto Sobre Dividendos a que se refiere el Artículo 123 de la Ley del I.S.R.

II.- RECURSOS DE TERCEROS:

1.- ESPONTANEOS

Este tipo de recursos se denominan espontáneos por ser consecuencia normal de las operaciones de la empresa y se pagan en una fecha posterior, ya sea mensual ó bimestral dependiendo del Impuesto que se trata ó a 30, 60, 90 y hasta 120 días con algunos proveedores.

a) PROVISIONES PARA IMPUESTOS Y OTROS

Estas provisiones se van creando en el transcurso normal de las operaciones de la empresa con objeto de pagar los impuestos causados por el desarrollo de actividades comerciales.

Estas provisiones no se pagan de inmediato por lo que nos permite financiarnos a corto plazo ya que no representan desembolsos de efectivo y podemos disponer de dichos recursos por un período determinado hasta que no expire el plazo legal para dicho pago.

b) CREDITO COMERCIAL NATURAL

Este tipo de crédito se realiza con la mayoría de los proveedores siempre que las mercancías ó servicios se hayan adquirido sobre una base continuada y repetida, sin necesidad de que exista una solicitud de crédito por nuestra parte.

Se puede decir que este tipo de crédito esta respaldado por la situación de la empresa hasta ese momento con el cumplimiento de sus compromisos contraídos con dichos proveedores los cuales otorgan 30 y 60 días para el pago de sus facturas sin cargo de intereses.

Las condiciones de crédito que normalmente ofrecen, son en la base de que dejan a los compradores la opción de obtener un descuento, pagando dentro de cierto período ó de tener un crédito más largo sin el descuento.

2.- NEGOCIADOS

En este tipo de Fuentes de Financiamiento para obtención de recursos, en forma general se encuentran respaldadas por un contrato de Apertura de Crédito.

a) CREDITO NEGOCIADO A LOS PROVEEDORES

Este tipo de crédito se realiza con los proveedores después de que han estudiado los elementos que les sirvan de base para su otorgamiento, como se vió en el capítulo anterior - - dichos elementos pueden ser:

- 1.- Solvencia Moral u Honorabilidad
- 2.- Estabilidad
- 3.- Solvencia Económica ó Líquidez, y
- 4.- Las Políticas de Crédito establecidas por cada uno - de los proveedores.

Las empresas pequeñas y medianas financieramente débiles, que encuentran difícil negociar con las instituciones de crédito- pueden utilizar ampliamente este tipo de créditos ya que el proveedor gana dinero en diferenciales de interés y el préstamo esta garantizado por el bien en sí.

EXISTEN TRES TIPOS DE CREDITO DE PROVEEDORES:

1.- CUENTA CORRIENTE.

Este tipo de crédito es el más generalizado, el proveedor lo otorga con base a su investigación sobre la capacidad financiera y demás condiciones de su cliente; se envía los artículos al comprador con la factura que ampara dichos productos y se especifican las condiciones de pago.

2.- DOCUMENTADO CON PAGARE

Aquí se pide al comprador que firme uno ó más pagarés que cubran el monto de la deuda en los que se señala una fecha precisa de vencimiento.

3.- ACEPTACION DE LETRAS DE CAMBIO

Por este conducto el deudor reconoce legalmente la suma que adeuda al proveedor el cual no envía los artículos hasta que el comprador acepta la letra. Luego de aceptada la letra se convierte en una aceptación comercial que posee un alto grado de negociabilidad.

El tipo de crédito más utilizado es el de cuenta corriente y las condiciones de venta pueden dividirse en varias clases de acuerdo con el plazo otorgado y los descuentos ofrecidos.

b) PRESTAMOS DIRECTOS

A este tipo de préstamos, se les da también el nombre de "Quirogafarios", palabra derivada de dos voces griegas que significan "Escritura a Mano", en virtud de que no existe de por medio alguna garantía real ó tangible, sino solo la solvencia moral y económica de las personas que suscriban los pagarés, - también se les conoce como préstamos en blanco.

Los préstamos directos se utilizan generalmente para la compra de mercancías ó materias primas, o bien, para los gastos normales de la empresa, representan una ayuda transitoria de - caja en operaciones de rápida consumación y el plazo concedido por los bancos de depósito es hasta 180 días días, susceptibles de ser renovados, una ó más veces, hasta por otro plazo igual en conjunto, según la Ley General de Instituciones de - Crédito y Organizaciones Auxiliares.

El Préstamo Directo se puede definir como una operación de crédito en virtud de la cual una institución de crédito entrega cierta cantidad de dinero a una persona llamada prestatario mediante la firma de un pagaré y se obliga a pagar en una fecha determinada la cantidad recibida y los intereses estipulados.

c) DESCUENTO DE DOCUMENTOS

El Descuento de Documentos ó Descuento Mercantil, es una operación de crédito mediante la cual una institución de crédito adquiere en propiedad un título de crédito generalmente letras de cambio anticipando su valor actual.

Para obtener ese valor actual se deduce del valor nominal del documento una determinada suma equivalente a los intereses acumulados entre la fecha de la transacción y la del pago ó vencimiento del título, por eso se denomina "Descuento". Dicha transacción debe corresponder a la compra-venta de mercancía, por lo que se llama "Mercantil".

Con el descuento mercantil se financian las ventas ya realizadas que son las operaciones más atractivas de un negocio. Para que las instituciones de crédito puedan llevar a cabo esta operación es requisito indispensable que el título de crédito se encuentre aceptado, ya que la transacción de compra-venta queda determinada con la aceptación incondicional de pago por parte del comprador.

El plazo máximo que pueden otorgar los Bancos de Depósito es de 180 días renovables hasta un máximo de 360 días.

Las Sociedades Financieras no podrían efectuar descuentos a plazo mayor de un año, si no tiene garantía real y las Instituciones de Ahorro podrán efectuar descuentos por plazos no mayores de un año.

Este tipo de Financiamiento cuenta con una doble seguridad en el pago ya que en caso de que el girado no pague los documentos a su vencimiento, la institución de crédito los devuelve a su cliente para su pago y éste por su cuenta ejercerá la acción para cobrar a su cliente.

d) ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Según el Artículo 15 del Código Fiscal de la Federación, - - "Arrendamiento Financiero", es el contrato por el cual se otorga el uso ó goce temporal de bienes tangibles, siempre que se cumpla con los siguientes requisitos:

1. Que se establezca un plazo forzoso que sea igual ó superior al mínimo para deducir la inversión en los términos de las disposiciones fiscales ó cuando el plazo sea menor se permita a quien recibe el bien, que al término del plazo ejerza cualquiera de las siguientes opciones:
 - a) Prorrogar el contrato por un plazo cierto durante el cual los pagos serán por un monto inferior al que se fijó durante el plazo inicial del contrato.
 - c) Obtener parte del precio por la enajenación a un tercero del bien objeto del contrato.
- II. Que la contraprestación sea equivalente ó superior al valor del bien al momento de otorgar su uso ó goce.
- III. Que se establezca una tasa de interés aplicable para determinar los pagos y el contrato se celebre por escrito.

La Ley del I.S.R., en su artículo 48, indica cual es el costo de adquisición en Arrendamiento Financiero:

"... se considerará como monto original de la inversión, la cantidad que resulte de aplicar al total de pagos convenidos para el término forzoso inicial del contrato el por ciento que conforme al cuadro contenido en este artículo corresponda, según el número de años del plazo inicial forzoso del contrato y la tasa de interés aplicable al primer año del plazo pactado;..."

En el artículo 49 de la Ley del I.S.R., trata la depreciación de bienes provenientes de Arrendamiento Financiero:

" El saldo que se obtenga después de restar al total de pagos convenidos para el plazo inicial forzoso del contrato, la cantidad que resulte de aplicar a dichos pagos el por ciento de monto original de la inversión que corresponda conforme al cuadro establecido en el artículo 48 de esta Ley, se deducirá en anualidades iguales durante el plazo inicial del contrato ".

ARTICULO 50 LEY DEL I.S.R.

" Cuando en los contratos de arrendamiento financiero, se haga uso de alguna de sus opciones, para la deducción de las inversiones relacionadas con dichos contratos, se observará lo siguiente:

II.- Si se opta por transferir la propiedad del bien, objeto del contrato mediante el pago de una cantidad determinada, ó bien por prorrogar el contrato por un plazo cierto, el importe de la opción se considerará complemento del monto original de la inversión, por lo que se deducirá en el por ciento que resulte de dividir el importe de la opción entre el número de años que falten para terminar de deducir el monto original de la inversión.

II. Si se obtiene participación por la enajenación de los bienes a terceros, deberá considerarse como deducible la diferencia entre los pagos efectuados y las cantidades ya deducidas, menos el ingreso obtenido por la participación en la enajenación a terceros.

Ejemplo de Arrendamiento Financiero:

Objeto del Arrendamiento: Automóvil Dodge Dart, Mod. 1983
 Plazo del Contrato: Dos años
 Renta Mensual: \$ 70,000.00
 Tasa de Interés: Flotante (Promedio 70%)
 Opción al término del Contrato: Venta a un tercero en la cantidad de \$ 50,000.00 con participación en un 50%.
 Total de Pagos \$ 70,000.00 X 24 = 1'680,000.00

Monto Original de la Inversión 47% (Art. 48 L.I.S.R.)	789,600.00 (1)
Intereses por el Plazo 53%.	<u>890,400.00 (2)</u>
	<u><u>1'680,000.00</u></u>

(1) Se deprecia según Art. 44, Ley de I.S.R. al 20% anual.

(2) Se deduce en anualidades iguales en el plazo del contrato.

TABLA DE DEDUCCIONES

<u>AÑO</u>	<u>DEPRECIACION</u>	<u>INTERES</u>	<u>TOTAL</u>
1º	157,920.00	445,200.00	603,120.00
2º	157,920.00	445,200.00	603,120.00
	<u>315,840.00</u>	<u>890,400.00</u>	<u>1'206,240.00</u>
SUMAS	315,840.00	890,400.00	1'206,240.00

Total de Pagos Efectuados	1'680,000.00
Menos:	
Deducciones hasta el 2º Año	1'206,760.00
	<u>473,760.00</u>
Menos:	
Ingreso por participación en la venta 50% s/50,000.00	(25,000.00)
	<u>448,760.00</u>
Gasto Deducible (Art. 50 Fraccc. II Ley I.S.R.)	<u>448,760.00</u>

En el contrato de arrendamiento financiero pueden presentarse las siguientes modalidades:

a) ARRENDAMIENTO NETO O SIN MANTENIMIENTO

En este tipo de contrato se estipula que el arrendatario cubra todos los gastos inherentes al aprovechamiento del bien, tales como gastos de instalación, seguros, reparación, mantenimiento, etc. Se utiliza principalmente en el alquiler de inmuebles y maquinaria industrial.

b) ARRENDAMIENTO GLOBAL O CON MANTENIMIENTO

En el contrato se estipula que todos los gastos enunciados en el inciso anterior son por cuenta del arrendador y están comprendidos dentro del importe de las rentas convenidas, un ejemplo es el arrendamiento de equipo de procesamiento de datos.

c) ARRENDAMIENTO TOTAL

En este contrato se permite al arrendador recuperar con las rentas convenidas en un plazo determinado el costo total del activo arrendado más el interés del capital invertido. Esta es una característica fundamental del arrendamiento financiero, de manera que las mensualidades cubran estos dos conceptos.

d) VENTA Y RENTA INMEDIATA (Lease Black)

La empresa que necesita efectivo vende sus activos fijos y los arrienda al comprador que generalmente es una arrendadora. En esta forma la empresa recibe dinero que puede emplear en otras operaciones del negocio, y continúa utilizando el bien mediante el pago de la rentas correspondientes.

Las principales ventajas que ofrece el arrendamiento financiero son:

1.- SE TRANSFIERE EL RIESGO AL ARRENDADOR.

Cuando se tiene la decisión entre comprar ó rentar un equipo - sujeto a un desuso rápido, se debe optar por alquilarlo. Sin embargo, en vista de que el arrendador es un especialista, - podrá juzgar mejor acerca de ese descenso e incluir el cargo por este concepto a los pagos, que serán particularmente altos durante el período inicial del arrendamiento ya que buscará - recuperar su inversión tan rápidamente como le sea posible.

2.- FLEXIBILIDAD

El arrendamiento financiero ofrece la posibilidad de alquilar bienes, cuya necesidad de servicio para el arrendamiento sea por un período corto.

3.- Si existe una cláusula de opción de compra, el arrendatario podrá convertirse en dueño del bien arrendado y recuperar parte del dinero que haya pagado como renta.

Sus principales desventajas son:

1.- COSTO

Es difícil establecer un costo uniforme del arrendamiento debido a la variedad de los bienes que se arrienda, así como - también por la gran variedad de modalidades que los contratos

involucran, sin embargo, se considera que el costo de arrendamiento financiero es mayor que el del financiamiento con pasivo, principalmente porque el arrendador generalmente es un intermedio entre el arrendatario y el fabricante, y requiere del financiamiento propio, gastos operativos un margen de utilidad razonable, etc.

Para conocer exactamente si el costo es ventaja ó desventaja tendrá que hacerse un estudio comparando el costo en que se incurriría, arrendando el bien contra el costo si se llegará a adquirir éste por medio de un préstamo. Esta evaluación - puede hacerse por medio de las técnicas de flujo de fondos.

2.- POSICION FINANCIERA

El uso del arrendamiento financiero tiene la desventaja de mostrar una situación financiera carente de activos fijos, - que no da una idea de solidez ni de confianza a terceros.

La emisión de obligaciones, las acciones preferentes y el aumento de capital se tratará en el capítulo dedicado al costo de capital.

o) DIVERSOS FONDOS OFICIALES

Debido a que la mayoría de las empresas nacionales son pequeña y mediana industria el Gobierno Federal a creado diversos-organismos para auxiliar con Financiamiento a éste tipo de - empresas algunos de estos fondos son:

FOGAIN.- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y pequeña.

FOMIN.- Fondo Nacional de Fomento Industrial

FONEI.- Fondo de Equipamento Industrial

FOMEX.- Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados.

C A P I T U L O V

COSTO DE CAPITAL

Como se vió en el capítulo anterior tenemos la opción de financiarnos de Pasivo y Capital, existen cuatro aspectos que distinguen al pasivo del capital:

- 1) VENCIMIENTO
- 2) DERECHOS SOBRE LAS UTILIDADES
- 3) DERECHOS SOBRE LOS ACTIVOS
- 4) PARTICIPACION EN LA ADMINISTRACION

No existe una Estructura Financiera Estandard pero existen elementos comunes en la determinación de los métodos para financiar los activos y ya que la situación de cada empresa es diferente, la ponderación que se le da a cada uno de estos elementos al tomar la decisión varía de acuerdo a las condiciones que prevalezcan en la economía, en la industria y en la empresa, estos elementos son: (15)

- ADECUACION O COMPATIBILIDAD
- RENDIMIENTO
- RIESGO
- CONTROL
- MANIOBRABILIDAD
- OPORTUNIDAD

(15) Johnson R.W. Administración Financiera.
México: CECSA, 1982.
(6a. Impresión)

COMPATIBILIDAD.

Se refiere a la compatibilidad de los tipos de fondos empleados en relación con la naturaleza de los activos financiados con el objeto de que sean coherentes las necesidades con las disponibilidades o sea que los tipos de fondos que se allegen deberán ser consistentes con los activos de operación empleados.

Como regla general, se puede decir que es conveniente financiar los activos permanentes con fondos permanentes ya que un activo fijo proporciona servicios por varios años y gracias a estos servicios y a la venta de nuestros productos o servicios obtenemos un flujo de entrada de efectivo, el cual debe - - incluir una recuperación de una parte de nuestra inversión en los activos fijos conocida como depreciación. No podemos comprometernos a pagarle a un acreedor que ha financiado la adquisición de un activo fijo, en un plazo más corto a aquel en que se hayan de obtener los ingresos de efectivo por el empleo de dicho activo.

Entre mayor sea la proporción de activos circulantes mayor será nuestra necesidad de pasivo a corto plazo.

La razón para financiar los activos circulantes con fondos a corto plazo, se relaciona con el objetivo productividad de la Administración Financiera.

RENDIMIENTO (16)

Uno de los objetivos básicos de la Administración Financiera es optimizar el rendimiento de la inversión de sus propietarios, al planear diferentes mezclas de pasivo y capital, en las utilidades esto es la palanca Financiera.

(16) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Fuentes - de Financiamiento. Administración de Efectivo. México: Autor, sin Fecha.

Palanca Financiera, es el efecto que se produce en las utilidades netas de una empresa, por utilizar diferentes combinaciones en la composición de sus recursos entre propios (Capital), y ajenos (Pasivo), los cuales son captados por medio del pago de un interés constante.

RIESGO.

Una de las formas de medir el riesgo, consiste en calcular en que tanto excedan las utilidades de la empresa sobre la carga total de la deuda representada por los intereses y las amortizaciones al capital. Si las utilidades no cubren la cuantía de estos pagos y por lo tanto no pueden liquidarse al tiempo convenido los acreedores podrían solicitar el pago de la deuda, llevando a la empresa inclusive a la liquidación para satisfacer su demanda.

"El principal peligro, al verse envuelta la empresa en esta situación de insolvencia, por no pagar en los períodos convenidos, lo constituye la incertidumbre de las utilidades en el futuro, como también la recuperación de los fondos invertidos." (17)

"Los accionistas comunes tienen aversión al riesgo el cual se mide mediante la varianza de los rendimientos esperados, si se supone el mismo rendimiento esperando la utilidad esperada de las acciones con poca varianza es más elevada que la de aquellas que la tengan más amplia en las posibles utilidades por acción.

Las decisiones individuales respecto al riesgo y al rendimiento que deban tomar los inversionistas se verán reflejadas, en última instancia en los precios de mercado de las acciones de las empresas." (18)

(17) IDEM - PAG. 43

(18) IDEM - PAG. 29

CONTROL

Otro aspecto a considerar en la planeación de los tipos de fondos a usar es el deseo de los accionistas comunes de mantener el control de la compañía. Es una sociedad anónima, cada accionista común tiene derecho a votar en proporción al número de acciones que posea y legalmente los socios tienen iguales derechos en la administración por lo que si obtenemos fondos de los acreedores o de los accionistas preferentes no sacrificamos nada de nuestro control en la administración pero esto no siempre es lo más aconsejable ya que si recibimos más dinero prestado del que podemos pagar los acreedores podrán adjudicarse los activos de la compañía para así satisfacer sus derechos perdiendo todo el control de la empresa.

MANIOBRABILIDAD

Este factor se refiere a la capacidad para ajustar la fuentes de fondos a las necesidades cambiantes de la empresa. Se busca maniobrabilidad para tener disponible el mayor número de alternativas abiertas cuando se necesite una expansión o contratación de fondos.

Por ejemplo si la empresa tiene demasiado financiamiento externo cuando requiera obtener fondos adicionales muy probablemente tendrá dificultades para conseguirlos o la capacidad para obtener fondos de esta fuente sea nula debido al riesgo que representa un incremento de deuda para los acreedores.

OPORTUNIDAD

El factor de oportunidad esta íntimamente relacionado con la maniobrabilidad. Una consecuencia importante de la maniobrabilidad que nos permite aprovecharnos de las oportunidades que nos ayuden a minimizar el costo total de los fondos provenientes del pasivo y del capital.

La oportunidad en la obtención de fondos se ejerce dentro de ciertas restricciones impuestas para la oportunidad de la necesidad de los fondos, por el grado de maniobrabilidad de que se disponga y de los convenios existentes con los acreedores y propietarios.

La decisión respecto a los tipos de fondos a emplear representa un equilibrio entre estos factores. La mezcla de Pasivo y Capital representa tanto la combinación que nos gustaría como la capacidad y el deseo por parte del mercado de proporcionar tales fondos.

El Costo de Capital es la piedra angular de la Administración Financiera ya que determina el monto de capital en uso y registrará los actos y decisiones operativas posteriores, encausados a la generación de utilidades.

DEFINICION DE COSTO DE CAPITAL.

"El Costo de Capital para una determinada empresa es aquella tasa de descuento con la característica de que cualquier inversión cuya tasa de rendimiento sea superior (inferior) a esta tasa aumentará (disminuirá) al valor de mercado de las acciones de la Empresa." (19)

Se debe entender el Costo de Capital como el Costo de Financiamiento de una empresa o sea el Costo de la Estructura Financiera de una Compañía.

Se deben calcular los costos de los diversos tipos de fondos que puedan obtenerse de fuentes internas y externas y que básicamente son:

Intereses	(Recursos Ajenos)
Dividendos	(Recursos Propios)

(19) Johnson R.W. Administración Financiera.
México: CECSA, 1982.
(6a. Impresión)

La determinación del Costo de Capital es importante tanto para ser utilizado en la evaluación de proyectos de inversión como para el diseño de una estructura de capital que maximise al valor de las participaciones de los dueños.

La importancia fundamental del Costo de Capital radica en el hecho de que cualquier decisión financiera que se tome se puede considerar que está equivocada sino se toma en cuenta el aspecto de Costo de Capital.

Para calcular el Costo de Capital primeramente se debe calcular los costos de los componentes que integran el pasivo y el capital. Luego se debe calcular un promedio ponderado de los costos de los componentes.

Estructura del Capital	I.- Pasivo (Emisión de Obligaciones)
	II.- Acciones Preferentes
	III.- Aportación: 1) Acciones Comunes 2) Utilidades Retenidas

1.- COSTO DE PASIVO

El costo de capital del pasivo representa el rendimiento que habrán de obtener los acreedores durante toda la vigencia del crédito hasta su vencimiento.

El Artículo 208 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito dice:

" Las Sociedades Anónimas pueden emitir obligaciones que representen la participación individual de sus tenedores en un crédito colectivo constituido a cargo de la sociedad emisora. Las obligaciones serán bienes muebles, aún cuando estén -- garantizadas con hipoteca. "

La obligación en realidad es un pagaré a largo plazo garantizando con una propiedad inmueble.

"La emisión de obligaciones supone costos para la empresa emi-
sora que principalmente representan las comisiones del coloca-
dor, la impresión de los títulos, y en el caso de las obliga-
ciones hipotecarias los honorarios para los avalúos de los
bienes que servirán de garantía. Para este en posibilidad -
de calcular el costo de este recurso debemos de descontar al
valor nominal de la emisión los gastos de la misma, para de-
terminar el monto neto disponible para la empresa." (20)

Los valores de los obligaciones son relativamente fáciles de
determinar, ya que en tanto no deje de pagarse, las corrientes
de efectivo esperados, son los pagos de interés anual más el
capital que se paga al vencimiento de la obligación.

El valor de una obligación se calcula como sigue:

$$B = \frac{I}{(1+i)} + \frac{I}{(1+i)^2} + \frac{I}{(1+i)^3} \dots + \frac{I}{(1+i)^n} + \frac{D}{(1+i)^n}$$

I = Importe anual de intereses que se pagarán a los obligacio-
nistas.

D = Valor Nominal de las obligaciones.

n + Número de años al cabo de los cuales vencerán las obliga-
ciones.

Por la garantía que ofrece el emisor, las obligaciones son co-
munes cuando se garantiza con el Activo Social.

Prendarias cuando se constituye prenda y obligaciones hipoteca-
rias cuando se constituye hipoteca sobre bienes propiedad del
emisor o bien de un tercero.

(20) Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. Costo de
Capital. Administración de Efectivo.
México: Autor, sin Fecha.

II.- ACCIONES PREFERENTES

Los dividendos preferentes no constituyen un compromiso fijo como en el caso de los intereses que se pagan a los obligacionistas pero normalmente no emitiríamos acciones preferentes- salvo que estuviéramos seguros de poder pagar los dividendos. Por lo que tendremos una corriente de pagos uniformes e infinitos.

El costo de la acción preferente es igual al rendimiento que reciben los inversionistas por las acciones calculado con la siguiente fórmula:

$$\text{Precio (p)} = \frac{\text{Dividendos (D)}}{\text{Rendimiento ó tasa de Capitalización (d)}}$$

Si queremos saber el rendimiento de una acción preferente se despeja de la fórmula anterior:

$$d = \frac{D}{P} \quad \begin{array}{l} \text{Rendimiento} \\ \text{Preferente} \end{array} = \frac{\text{Dividendo}}{\text{Valor o precio de la acción preferente.}}$$

Esta tasa representa el costo de capital después de impuestos puesto que los dividendos que se pagan a los accionistas preferentes no constituyen gastos deducibles de impuestos.

III.- ACCIONES COMUNES

El valor de mercado de las acciones comunes depende de los dividendos que recibirá el accionista ya que éste podrá gastar los dividendos que le pague la empresa y de ninguna manera podrá gastar las utilidades reportadas.

"Para determinar el precio de mercado de las acciones, para un período se expresa de la siguiente manera: (21)

$$P_o = \frac{d_1}{(1+K_e)} + \frac{P_o (1 + g)}{(1+K_e)}, \text{ en donde}$$

P_o = Precio de Mercado Actual de las Acciones:

d_1 = Dividendos anuales esperados al finalizar el 1er. año;

g = Tasa de crecimiento anual esperada para los dividendos por acción.

K_e = Costo de las acciones comunes."

"Para determinar el Costo de las Acciones Comunes se tiene:

$$K_e = \frac{d_1}{P_o} + g$$

El costo de las acciones comunes será igual a la suma del rendimiento que obtengan los accionistas comunes más la tasa de crecimiento esperada para determinar el costo de las acciones comunes fuera del mercado, se debe considerar la utilidad del ejercicio después de impuestos y dividendos preferentes si los hubiera y se dividirá entre el capital que estas acciones representan." (22)

$$\text{Costo de las acciones} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$

Costo de Utilidades Retenidas: (23)

(21) IDEM - PAG. 49

(22) IDEM - PAG. 49

(23) IDEM - PAG. 49

"Al determinar el Costo de estos recursos se debe analizar dos posibles usos que puedan tener:

SER REINVERTIDOS EN LA EMPRESA

Se espera que redituen lo mismo que las acciones ordinarias, ya que para el accionista representan una inversión similar.

SER REPARTIDOS A LOS ACCIONISTAS

En este caso a las utilidades retenidas se comparán con las alternativas de inversión que cada accionista pueda conseguir, viéndose afectados por la situación personal de cada accionista en cuanto al ingreso global de las personas Físicas.

COSTO DE CAPITAL PONDERADO

Una vez determinado el costo individual de los elementos que forman el capital de la empresa, propio y ajeno se puede proceder a calcular el costo ponderado del capital, asignando a cada uno de estos elementos valor de acuerdo con las proporciones que guardan dentro de la Estructura Financiera considerando para ello sus valores de mercado."

A continuación se presenta un ejemplo para la determinación del Costo de Capital Ponderado para la Western Power Co. - tomado del libro Administración Financiera por Robert W. - Johnson.

" COSTO DE CAPITAL PONDERADO PARA WESTERN POWER CO.

Estructura de Capital	(1) Tasa después de Impuestos de Costo de Capital	(2) Valor de Mercado (*)	(3) Proporción	(1) x (3) Costo Ponderado
Obligaciones	3.07	108	30	0.92
Acciones Preferentes	7.50	36	10	0.75
Acciones Comunes	12.22		20(**)	2.44
Utilidades Retenidas	7.94		40(**)	3.18
		<u>\$ 360</u>	<u>100 %</u>	<u>7.29 %</u>

* En Millones de Dolares

** Calculado de la siguiente manera:

	Valor en Libros	Proporción	Valor de Mercado Asignado	Proporción del Total
Acciones Comunes	60	33.3 x 216	72	72/360=20 %
Utilidades Retenidas	<u>120</u>	<u>66.7 x 216</u>	<u>144</u>	<u>144/360=40 %</u> "
	180	100.0	216	

Debido a que los intereses son partidas deducibles para efectos del I.S.R., se puede modificar el Costo de Capital a través de un diseño adecuado de la Estructura Financiera y de una selección cuidadosa de las Fuentes de Financiamiento para obtener una estructura Financiera óptima.

Una forma de saber que tan buena estructura financiera tiene la empresa es midiendo la capacidad de cubrir los intereses o sea la cobertura que mantiene frente a los cargos generados por el uso de recursos ajenos.

$$(24) \quad \text{Cobertura} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Intereses}}$$

Esta fórmula nos permite evaluar cual es la flexibilidad que tiene la empresa para afrontar una situación difícil y seguir pagando los intereses. Mientras mayor a $\bar{1}$ sea la cobertura mayor margen de seguridad tiene la empresa.

C A P I T U L O VI

CASO PRACTICO

La metodología que se siguió en el desarrollo del presente caso práctico es la sugerida por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, S.A., - la Empresa se denomina Compañía GAMA, S. A., se dedica a la Compra-Venta de artículos de Ferretería en General.

En la carta a la gerencia enviada por el Despacho que se encarga de auditar los estados financieros de dicha Compañía, se sugirió que se efectuara una auditoría operacional enfocada al área financiera. La empresa requirió nuestros servicios ya que en la actualidad afronta severos problemas de liquidez y se ha deteriorado su imagen principalmente antes sus proveedores.

Durante las primeras visitas el objetivo fué interiorizarse en la problemática de la Empresa, para la cual se revisó el Acta Constitutiva y sus modificaciones observándose que es una empresa con capital norteamericano constituido conforme a las Leyes Mexicanas, hace 25 años en forma de Sociedad Anónima y se rige por un Consejo de Administración. Se obtuvo un organigrama de la Empresa así como una lista con los nombres de los funcionarios responsables en todas las áreas.

Se efectuó una visita a las instalaciones de la Compañía y se efectuarón entrevistas con el Gerente de Finanzas, el Gerente de Crédito y Cobranzas, así como con el Gerente de Compras y el encargado de Almacén, con el fin de conocer las políticas y procedimientos de cada área en particular así como para tener una panorámica general de la problemática vivida por cada área en particular, se elaboraron cuestionarios y diagra

mas de flujo de las operaciones de Administración de Efectivo, Crédito, Administración de Cobranzas, Control de Inventarios- e Inversiones Permanentes, conociendo así las políticas establecidas para cada una de sus operaciones.

Con los estados financieros dictaminados de los últimos cinco años se efectuó un análisis financiero en el que se confirmó que existen problemas en el área financiera.

Se anexan los estados financieros, así como parte del análisis financiero en el que se detectaron los problemas.

CIA. GAMA, S. A.BALANCE COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 A 1984

(MILES DE PESOS)

A C T I V O	1984	1983	1982	1981	1980
ACTIVO CIRCULANTE					
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	34,447	34,137	35,535	23,492	22,294
DEUDORES DIVERSOS	4,000	3,860	3,700	5,605	3,450
CUENTAS POR COBRAR	379,690	357,707	333,254	298,177	231,450
INVENTARIOS	256,221	207,807	197,953	191,715	183,952
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	126,183	127,025	72,388	37,458	64,001
SUMA ACTIVO CIRCULANTE:	800,541	730,536	642,830	556,447	505,147
ACTIVO FIJO					
ACTIVO FIJO	167,193	161,443	161,443	158,600	153,336
DEPRECIACION ACUMULADA	21,432	20,333	19,282	18,231	17,204
SUMA DEL ACTIVO FIJO	145,761	141,110	142,161	140,369	136,132
ACTIVO DIFERIDO					
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	11,626	10,700	9,886	9,011	8,063
TOTAL ACTIVO	<u>957,928</u>	<u>882,346</u>	<u>794,877</u>	<u>705,827</u>	<u>649,342</u>

PASIVO Y CAPITAL C.	1984	1983	1982	1981	1980
PASIVO CIRCULANTE:					
PRESTAMOS BANCARIOS	47,850	39,777	29,856	13,106	10,663
PROVEEDORES	74,172	67,845	58,455	56,155	54,658
ACREEDORES DIVERSOS	72,187	67,353	64,340	56,635	55,727
IMPUESTOS POR PAGAR	110,217	104,479	88,309	67,813	40,580
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	<u>25,387</u>	<u>15,345</u>	<u>14,471</u>	<u>10,115</u>	<u>25,886</u>
SUMA PASIVO CIRCULANTE	329,813	294,799	255,431	203,824	187,514
PASIVO FIJO:					
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	<u>398,072</u>	<u>381,340</u>	<u>350,089</u>	<u>329,667</u>	<u>311,067</u>
SUMA EL PASIVO	727,885	676,139	605,520	633,491	498,581
CAPITAL CONTABLE					
CAPITAL SOCIAL	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
RESERVA LEGAL	7,240	6,397	5,546	4,467	3,034
RESULTADO EJERCICIO ANTERIOR	148,968	132,960	116,790	96,294	69,060
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>23,835</u>	<u>16,850</u>	<u>17,021</u>	<u>21,575</u>	<u>28,667</u>
SUMA CAPITAL CONTABLE	<u>230,043</u>	<u>206,207</u>	<u>189,357</u>	<u>172,336</u>	<u>150,761</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u><u>957,928</u></u>	<u><u>882,346</u></u>	<u><u>794,877</u></u>	<u><u>705,827</u></u>	<u><u>649,342</u></u>

CIA. GAMA, S. A.ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1980 A 1984

	1984	1983	1982	1981	1980
VENTAS NETAS	190,394	165,802	165,410	175,510	177,870
COSTO DE VENTAS	<u>105,148</u>	<u>96,990</u>	<u>96,872</u>	<u>96,121</u>	<u>87,432</u>
UTILIDAD BRUTA	85,246	68,812	68,538	79,389	90,438
GASTOS GENERALES:					
GASTOS DE VENTA	11,468	10,164	10,080	10,199	9,823
GASTOS DE ADMINISTRACION	11,712	10,857	10,304	11,284	9,544
GASTOS DE DISTRIBUCION	5,368	4,851	5,152	5,208	5,016
GASTOS FINANCIEROS	<u>8,784</u>	<u>9,009</u>	<u>8,736</u>	<u>9,331</u>	<u>8,721</u>
UTILIDAD EN OPERACION	47,914	33,931	34,266	43,367	57,334
OTROS GASTOS	244	231	224	217	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	47,670	33,700	34,042	43,150	57,334
PROVISION I.S.R.	20,021	14,154	14,298	18,123	24,080
PROVISION P.T.U.	<u>3,814</u>	<u>2,696</u>	<u>2,723</u>	<u>3,452</u>	<u>4,587</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>23,835</u></u>	<u><u>16,850</u></u>	<u><u>17,021</u></u>	<u><u>21,575</u></u>	<u><u>28,667</u></u>

CIA. GAMA, S. A.FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVO 1980 A 1984

	1984	1983	1982	1981	1980
SALDO INICIAL	34,137	35,535	23,492	22,294	19,350
CUENTAS POR COBRAR	102,863	100,493	109,089	109,387	108,082
OTROS INGRESOS	<u>3,000</u>	<u>3,000</u>	<u>2,100</u>	<u>5,000</u>	<u>4,000</u>
TOTAL INGRESOS	<u>105,863</u>	<u>103,493</u>	<u>111,189</u>	<u>114,387</u>	<u>112,082</u>
EGRESOS:					
GASTOS DE VENTA	20,290	19,817	19,319	19,592	18,705
GASTOS DE ADMINISTRACION	20,748	19,032	18,949	18,669	18,350
GASTOS DE DISTRIBUCION	15,712	14,379	14,427	14,248	13,978
GASTOS FINANCIEROS	14,163	13,476	12,838	11,879	11,347
COMPRAS	65,975	61,914	48,642	47,209	45,100
IMPUESTOS Y DERECHOS	<u>16,511</u>	<u>16,050</u>	<u>15,007</u>	<u>14,698</u>	<u>12,321</u>
TOTAL EGRESOS	<u>153,403</u>	<u>144,668</u>	<u>129,002</u>	<u>126,295</u>	<u>119,801</u>
NETO	(13,403)	(5,640)	5,679	10,386	11,631
PRESTAMOS BANCARIOS	<u>47,447</u>	<u>39,777</u>	<u>29,856</u>	<u>13,106</u>	<u>10,663</u>
TOTAL EFECTIVO	<u>34,447</u>	<u>34,137</u>	<u>35,535</u>	<u>23,492</u>	<u>22,294</u>

SOLVENCIAACTIVO DISPONIBLE A PASIVO CIRCULANTE

TABLA I

<u>AÑO</u>	<u>ACTIVO DISPONIBLE</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>PASIVO CIRCULANTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>INDICE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1980	22,294	100	187,514	100	0.11	100
1981	23,492	105	203,824	109	0.11	100
1982	35,535	159	255,431	136	0.13	119
1983	34,137	153	294,799	157	0.11	100
1984	34,447	154	329,813	176	0.10	91

TABLA II

<u>AÑO</u>	<u>ACTIVOS CIRCULANTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>PASIVOS CIRCULANTE</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>INDICE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1980	505,147	100	187,514	100	2.69	100
1981	556,447	110	203,824	109	2.73	101
1982	642,830	127	255,431	136	2.51	93
1983	730,536	145	294,799	157	2.47	92
1984	800,541	158	329,813	176	2.42	90

TABLA I

De las razones anteriores se desprende que esta Compañía no puede hacer frente a imprevistos debido a que no posee activos de disponibilidad inmediata ya que éstos representan el 10% de la deuda a Corto Plazo.

TABLA II

En esta tabla se observa que se tiene el suficiente activo de fácil recuperación como para poder cubrir el pasivo a corto plazo sin embargo, éste es reflejo de Cuentas por Cobrar e Inventarios muy altos, por otro lado se observa que el Pasivo se ha disparado en forma ascendente casi al 100% con relación al año base.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS NETAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>INDICE</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1980	147,870	100	19,288	100	7.66	100
1981	142,510	96	24,848	129	5.73	75
1982	136,410	92	27,771	144	4.90	64
1983	135,802	92	29,809	154	4.55	59
1984	150,394	102	31,640	164	4.75	62

PERIODO PROMEDIO DE COBROS

<u>AÑO</u>	<u>AÑO COMERCIAL</u>	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	<u>DIAS</u>
1980	360	7.66	47
1981	360	5.73	63
1982	360	4.90	74
1983	360	4.55	80
1984	360	4.75	76

De las tablas anteriores se observa que las Cuentas por Cobrar se recuperan con mayor lentitud año tras año, ya que en 1980 se recuperaban en mes y medio aproximadamente y en 1984 se recuperarán en casi 2½ meses.

ROTACION DE INVENTARIOS

<u>AÑO</u>	<u>COSTO DE VENTAS</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>PROMEDIO</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>ROTACION</u>
1980	87,432	100	15,330	100	5.70
1981	96,121	110	15,976	104	6.00
1982	96,872	111	16,496	108	5.87
1983	96,990	111	17,317	113	5.60
1984	105,148	120	21,352	139	4.92

PERIODO PROMEDIO DE UTILIZACION

<u>AÑO</u>	<u>COMERCIAL</u>	<u>ROTACION</u>	<u>DIAS</u>
1980	360	5.70	64
1981	360	6.00	60
1982	360	5.87	62
1983	360	5.60	65
1984	360	4.92	74

De las Tablas Anteriores observamos que en 1980 las mercancías se vendieron aproximadamente en dos meses de adquiridas y en 1984 se vendían en 2½ meses aproximadamente.

ESTABILIDAD

CAPITAL SOCIAL A CAPITAL CONTABLE

<u>AÑO</u>	<u>CAPITAL SOCIAL</u>	<u>%</u>	<u>CAPITAL CONTABLE</u>	<u>%</u>	<u>INDICE</u>	<u>%</u>
1980	50,000	100	150,761	100	0.33	100
1981	50,000	100	172,336	114	0.29	88
1982	50,000	100	189,357	126	0.26	79
1983	50,000	100	206,207	137	0.24	73
1984	50,000	100	230,043	152	0.22	67

El Capital Contable se ha ido consolidando año tras año en 1980 el capital contable exedia en \$0.67 al Capital Social por cada peso y en 1984 exedia en \$0.78

H. CONSEJO DE ADMINISTRACION
DE LA CIA GAMA, S. A.
PRESENTE.

De acuerdo al estudio efectuado sobre la situación financiera y resultados de la Cía. GAMA, S.A., se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se observo que uno de los principales problemas de la Cía., es que se tiene sobreinversión o exceso en cuentas por cobrar ésto es motivado porque la Casa Matríz exige que se cubra una cuota de ventas y con el fin de lograrlo se ha otorgado crédito casi en forma indiscriminada, lo cual ocasiona que tengamos clientes morosos y por lo tanto la cobranza se ve deteriorada año tras año y en la actualidad las ventas realizadas a crédito se recuperan en más de 90 días.

Uno de los canales de distribución que más se ha atacado es el de ventas al Gobierno y el período de recuperación es mínimo 90 días.

Otro factor resultante de las ventas tan forzadas es el alto volumen de devoluciones que se tienen que recibir, originando desequilibrios en los planes de compra, gastos de distribución y consecuentemente en los planes de recuperación de la cartera.

Precisamente son las devoluciones las que han acentuado la problemática de falta de liquidez debido a que la planeación que se realiza para la recuperación de las cuentas por cobrar se ve distorsionada fuertemente al tenerse noticias sobre las devoluciones recibidas.

- Actualmente la mayoría de los proveedores nos otorgan 30 días de crédito por lo que existe un diferencial de 45 días aproximadamente entre la fecha que nosotros tenemos que pagarle a los proveedores y la fecha en que nos pagan a nosotros los clientes, lo cual ocasiona que se tenga falta de liquidez y se tenga que recurrir con mayor frecuencia a los préstamos bancarios ocasionando que tengamos que pagar por ese financiamiento tasas de interés cada vez más elevadas.

- Al hacer la evaluación del control de inventarios se observó que no existe un presupuesto de compras acorde a las necesidades de la Empresa, por lo que la mayoría de éstas se hacen de contado, por la falta de pago oportuno a los proveedores ó aceptando créditos muy restringidos por la premura del tiempo para conseguir los artículos necesarios.

RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda establecer políticas de crédito estrictas con la aprobación del Gerente de Finanzas y autorizadas por el Director General. El área de Ventas se deberá someter en una forma total a la política de crédito que se emita.
- 2.- Con el fin de acelerar la cobranza se propone que el Depto. de Crédito elabore un estudio para determinar cuáles son los clientes con mayor atraso en sus cuentas y proceder a enviar cartas de requerimiento de pago, citatorios ó proceder por la vía legal.
- 3.- A los clientes que sólo ocasionalmente se retrasan se propone establecer descuentos a fin de acelerar la cobranza.
- 4.- Se recomienda elaborar un presupuesto de compras en forma conjunta entre el Depto. de Finanzas y Compras y apegarse estrictamente a dicho presupuesto dejando fuera aquellas partidas que no hayan sido previstas en el mismo. El hablar de un presupuesto implica no elaborar éste en forma aislada, sino que este es parte de todo un sistema de presupuestación que se tiene que llevar a cabo en toda la Empresa.
- 5.- Apegándose al presupuesto de compras, pedir a este Departamento que trate de negociar mayores plazos, con nuestros principales proveedores.

- 6.- Se propone elaborar un estudio que determine la fijación de límites mínimos y máximos de inventario de acuerdo a las características de la Empresa.
- 7.- Se recomienda definir y mantener actualizadas las políticas en materia de inventarios.
- 8.- Se recomienda diseñar un sistema de informes por áreas de responsabilidad para comunicar a la Dirección de la Empresa la situación del control de inventarios.
- 9.- Considerando que a pesar de las políticas equivocadas que se han venido manejando en los últimos años en la Compañía se ha tenido utilidad la empresa resulta rentable, por lo que es imprescindible que se obtenga un apoyo de capital, por parte de los socios con el fin de que la Compañía tenga liquidez que es el principal problema de la misma.

El llevar a la práctica todas estas recomendaciones no es fácil de ninguna manera debido a que este trabajo sólo las enuncia pero cada uno de los puntos implica todo un proceso de educación a través del convencimiento para que la gente se apegue a las políticas establecidas y esto requiere el apoyo irrestricto de la Dirección General que debe de ser la primera convencida de que con este tipo de modificaciones se va a lograr el óptimo funcionamiento de la Empresa.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que llegue al desarrollar el presente trabajo son las siguientes:

La Auditoria Administrativa en el área financiera si una empresa la llevará a cabo brindaría los siguientes beneficios:

- Llevar una óptima administración de efectivo logrando un rendimiento máximo de los recursos y estableciendo sistemas de control para la salvaguarda de los valores de la empresa.
- Establecer y vigilar el cumplimiento de las políticas de crédito analizando el riesgo del mismo.
- Establecer presupuestos reales de cobranza y mantener un estricto control de saldos vigilando que no existan retrasos en los cobros a los clientes.
- Contratar créditos con las mejores condiciones para la empresa ya que se harían con la debida autorización en base a los flujos de efectivo.
- Mantener niveles óptimos de inventarios.
- Establecer políticas de compras de inversiones permanentes para que éstas se hagan con la debida planeación y se puedan aprovechar los estímulos fiscales, como por ejemplo: La Depreciación Acelerada.
- Se establecería una planeación fiscal acorde con las características de la empresa.

- En general se lograría el fortalecimiento de las políticas de control interno estableciendo estandares de ejecución - en todas las áreas.

La Auditoría Operacional puede ser una técnica muy valiosa para las empresas en esta época de crisis debido a que permite el buen manejo y mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de que dispone la Empresa.

Sin embargo, pienso que no está muy difundida en México - tal y como está conceptualizada debido principalmente al costo que representa el establecer estudios de este tipo - y a la falta de confianza de los empresarios para lograr - una administración altamente eficiente.

B I B L I O G R A F I A

- Acosta A.J. y Ortíz V.S. Apuntes de Administración Financiera I.
México: Sin pie de Imprenta y sin fecha.
- Arias G.F. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y Comportamiento.
México: Trillas, 1974.
- Fernández A. J.A. La Auditoría Administrativa.
México: Diana 1982.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Boletín No. 1 y 2. Comisión de Auditoría Operacional.
México: Autor, 1975.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Curso de Auditoría Operacional.
México: Autor, 1974.
- Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
Administración de Efectivo (Cash Flow).
México: Autor, sin fecha.
- Johnson R.W. Administración Financiera.
México: CECSA, 1982 (6a. Impresión)
- Leonard W.P. Auditoría Administrativa.
Englewood Cliffs. (Estados Unidos de Norteamérica):
Prentice-Hall, 1962.
- Philippatos G.C. Fundamentos de Administración Financiera.
México: McGraw-Hill, 1980
- Código Fiscal de la Federación, 1984.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta, 1984.
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Jiménez R.L. Auditoría Operacional: Tesis no publicada, para optar por el grado de Licenciado en Contaduría, Universidad Nacional Autónoma de México, 1976.