

UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO
COMO FACTOR EN LA TOMA DE
DECISIONES PARA LA DIRECCION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTE

MARTIN GONZÁLO CANO CASTILLO

MEXICO D.F. 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A Ellos:

Al llegar a escribir estas líneas "se resume una etapa", y dicho en 4 palabras no explica, ni siquiera un reflejo del esfuerzo que significó para mis padres y para mí personalmente haber terminado con satisfacción mis estudios profesionales, o sea la tan anhelada Carrera de Contador Público, quiero, a través de estas palabras que quedarán escritas para siempre en este trabajo, hacer presente mi agradecimiento sincero a ellos; mis padres, que con su amor, apoyo y ayuda desinteresada me dieron la motivación necesaria para lograr mi más grande anhelo; a ellos mis maestros, por transmitir sus conocimientos tan valiosos con paciencia y cariño, a ellos; mis amigos por ser la alegría, amistad y compañía que iluminaron los días que transcurrieron en la Universidad, y a ella, muy en especial por ser la que me albergó, me dió su calor, sus conocimientos y me transformó de un joven inquieto y sin convicciones a un hombre de provecho para nuestra sociedad, sí, ella es, mi querida Universidad La Salle, a quien siempre llevaré en mi memoria y en mi corazón.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

300608

I N D I C E

5

INTRODUCCION. 12

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS. 16

CAPITULO II

EL PRESUPUESTO. 25

2.1 DEFINICION. 25

 2.1.1. Planeacion 26

 2.1.2. Cordinacion 26

 2.1.3. Control. 27

2.2 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS 28

2.3 VENTAJA DE LOS PRESUPUESTOS 30

2.4 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS 31

2.5 TIPOS DE PRESUPUESTOS 32

CAPITULO III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTORES A CONSIDERAR EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO. . . 38

3.1 SELECCION DEL PERIODO PRESUPUESTAL. 38

 3.1.1. Finalidad de la Prevision. 39

 3.1.2. Experiencia. 39

 3.1.3. Duracion del periodo de Rotacion de Inventarios. 40

 3.1.4. Datos Estadisticos 41

 3.1.5. Condiciones del Mercado. 41

 3.1.6. Variabilidad en las Ventas 42

3.2 COMENTARIOS SOBRE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELA

BORACION DE LOS PRESUPUESTOS DE LOS PRINCIPALES APARTADOS DE ACTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE TIPO FABRIL.

	43
3.2.1. Produccion.	44
3.2.1.1. materia prima	44
3.2.1.2. mano de obra.	45
3.2.1.3. gastos indirectos	45
3.2.2. Gastos de Administracion y Ventas	46
3.2.3. Ventas.	47
3.2.3.1. factores internos	47
3.2.3.1.1. cambios en los territorios de ventas.	47
3.2.3.1.2. tendencias de las ventas.	48
3.2.3.1.3. introduccion de nuevos productos.	48
3.2.3.1.4. modificacion al sistema de ventas	49
3.2.3.1.5. politica de precios	49
3.2.3.1.6. publicidad.	49
3.2.3.1.7. canales de distribucion	50
3.2.3.2. factores externos	50
3.3 DESIGNACION DEL PRESUPUESTADOR	51
3.4. INTERVENCION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.	52
3.5 FASES DE LA IMPLANTACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.	54
3.5.1. Estimacion del proyecto	54
3.5.2. Aprobacion de la Estimacion	55
3.5.3. Implantacion del control presupuestal	55
3.5.4. Vigilancia.	56
3.6 ESTADISTICA DE LOS PRESUPUESTOS.	57
3.7 OTROS ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS.	59
3.7.1. Organizacion Contable	60
3.7.2. Asignacion de funciones y responsabilidades	60
3.7.3. Elemento Humano.	62
3.7.4. Equipo Electronico de Procesamiento de Datos.	64

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

EL PRESUPUESTO DE CAJA.	68
4.1 CONCEPTO Y SU NECESIDAD.	68
4.2 NECESIDAD VITAL DE UNA DIRECCION FINANCIERA EFI - CIENTE.	73
4.3 FUNCIONES DEL PRESUPUESTO DE CAJA.	74
4.4 INFORMACION DERIVADA DEL PRESUPUESTO DE CAJA . . .	76
4.4.1. Control Presupuestal de las Erogaciones . . .	76
4.4.2. Mediante el Presupuesto de Caja se logra pla- near la utilizacion del efectivo.	76
4.4.3. Mediante la programacion de entrada de efecti- vo, se logran tomar las providencias necesas - rias a fin de que el pago de las obligaciones vencidas o por vencerse, se hagan en forma - oportuna; tal es el caso de prestamos banca - rios, intereses, obligaciones entre otros. .	77
4.4.4. Procurar en forma organizada y oportuna los - fondos suficientes para la expansion y amplia- cion de la Empresa mediante inversiones de Ac- tivo Fijo.	77
4.4.5. Como auxiliar para saber que clase de finan- ciamiento necesita la Empresa para cubrir un- posible deficit de caja.	78
4.4.6. Mediante el presupuesto de caja se puede fi- nanciar la adquisicion de materia prima, en - muchas ocasiones logrando ventajosos descuent- tos.	78
4.4.7. Utilizacion eficiente de excedente de fondos.	79
4.4.8. Tambien sirve como medio en la obtencion de - lineas de credito.	79
4.4.9. Para mantener una adecuada politica en el pa- go de dividendos.	80
4.5 FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO DE CAJA	80
4.6 PRESUPUESTOS DE ENTRADA DE EFECTIVO.	83
4.6.1. Entradas normales de efectivo	84
4.6.1.1. ventas de contado.	86
4.6.1.2. cuentas por cobrar	91

4.6.2. Entradas anormales de efectivo.	95
4.6.3. Efectivo procedente de operaciones bancarias.	96
4.6.4. Algunas medidas para mejorar el manejo de la - afluencia de efectivo.	98
4.7 PRESUPUESTO DE SALIDAS DE EFECTIVO	101
4.7.1. Presupuesto de Produccion	102
4.7.2. Presupuesto de Gastos de Administracion	107
4.7.3. Presupuesto de Gastos de Venta.	107
4.7.4. Presupuesto de Documentos por Pagar	109
4.7.5. Otras salidas de efectivo.	112

CAPITULO V

CONTROL Y VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO DE CAJA.	115
5.1 VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO DE CAJA.	115
5.2 INFORMES SOBRE EL PRESUPUESTO DE CAJA.	116
5.2.1. Informes Cuantitativos.	117
5.2.2. Informes Estadisticos	117
5.3 QUE INDICA EL SALDO DEL PRESUPUESTO DE CAJA.	121
5.3.1. Suficiencia de Efectivo	124
5.3.2. Deficiencia de Efectivo	124
5.3.2.1. descuentos.	125
5.3.2.2. prestamos directos.	125
5.3.2.3. prestamos con garantia prendaria.	126
5.3.2.4. emision de obligaciones	127
5.3.2.5. aumento de capital.	127
5.3.3. Exceso de Efectivo.	128
5.3.3.1. exceso de efectivo a corto plazo.	129
5.3.3.2. exceso de efectivo a largo plazo.	129
CONCLUSIONES.	133
BIBLIOGRAFIA.	138

I N T R O D U C C I O N

En el desarrollo de mi corta carrera profesional, he observado la gran preocupación que los hombres de empresa tienen por sus negocios o compañías acerca -- del futuro éxito o fracaso de éstas en lo que se refiere a los objetivos deseados.

Siempre fué latente y palpable esa incertidumbre por parte de los dirigentes para con aquellos acontecimientos que por ser parte del futuro obviamente eran desconocidos para ellos y por lo tanto estaban fuera del alcance de sus manos.

Si bién, no habían sucedido todavía para preocuparlos de la manera que menciono, sí, con el transcurso de los días, acaecían estos o aquellos fenómenos, que de haberse anticipado o tomado las debidas precauciones, se hubiera podido amortiguar su efecto negativo o tomar medidas aplicables en cada caso.

El presente estudio nació de esa inquietud -- transmitida por mis superiores hacia este servidor. No me propongo descubrir algo nuevo con este trabajo, solamente enfocarlo de modo personal y objetivo hacia una área que por su significancia y singular particularidad tiene una influencia decisiva en el administrador para la toma de decisiones y la dirección de las empresas. Es pues, este estudio mi manera personal de enfocar las inquietudes de los administradores descritas anteriormente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Espero que ésta, mi tesis profesional, sirva - para los fines que postulo y además deje convencidos a - los interesados en la misma, que fué hecha con el humil- de deseo de servir y orientar en lo que se relacione con el tema de presupuestos y en especial el presupuesto de caja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES HISTORICOS

Las necesidades de alimentación, abrigo, seguridad, inherente a la naturaleza humana, hicieron o motivaron que el hombre pensara en la forma de proveerse de -- los satisfactores necesarios para cubrir sus necesidades vitales.

Nace con el hombre, la industria, que resultó - de aplicar los medios rudimentarios con que contaban en aquellas épocas, para la obtención de los alimentos, ves tidos, armas y satisfactores y así cubrir sus necesida-- des primarias.

Pero no sólo la industria ayudó al ser humano - a conseguir lo necesario para poder vivir, ya que él so- lo no podía obtener todos los elementos que se requerían por la diversificación de estos y porque algunos lugares se encontraban escasos y eran abundantes en otros; esto- hace que tenga lugar el nacimiento del intercambio de sa tisfactores entre un lugar y otro, o lo que es lo mismo, el inicio del comercio.

Por lo que se puede deducir y afirmar que en la época antigua nace la industria y el comercio. Así mismo el desarrollo de la industria ha sido en cuatro etapas - principales: edad antigua, edad media, edad moderna y e- dad contemporánea.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la primera etapa, la característica principal fué que la actividad industrial, ejercida en forma rudimentaria, estaba dirigida a satisfacer las necesidades de la familia.

Por lo que se refiere a la segunda etapa o edad media tenemos que se distingue, por que los obreros se organizan en gremios, con la finalidad de proteger los intereses de sus miembros mediante la solidaridad total,

Durante la edad moderna, la organización industrial sufre un cambio; los obreros que fueron libres e independientes, prestaron los servicios a domicilio, o sea, trabajando para un empresario pero haciendo la labor en casa. Posteriormente el contratista o empresario logró reunir en un mismo local a un conjunto de obreros constituyendo de ésta manera la manufactura independiente de los domicilios de los obreros, o sea, los inicios de las empresas que actualmente conocemos.

Algo que influyó determinadamente para que la industria acelerara su paso al desarrollo, fue que Europa entró en estado de guerra al finalizar el siglo - - - XVIII, ya que, siendo Inglaterra el principal proveedor de todos los países europeos las necesidades de éstos aumentaron considerablemente, derivado éste aumento, precisamente de las contiendas bélicas. Esto obligó finalmente a Inglaterra, preocupada por abastecer eficientemente a sus clientes, a descartar los inveterados sistemas de producción, introduciendo sistemas mecánicos, la división del trabajo y la producción en serie. Esta modificación tan importante fue la llamada Revolución Industrial.

Siguiendo este mismo orden, Inglaterra continuó -- con sus inovaciones en materia industrial, lo cual dió origen a que, a principios del siglo XIX, se desarrollará un -- segundo movimiento industrial, denominado Revolución Mecánica, que se extendió a Europa y de ahí al Continente Americano. Este movimiento a continuado su marcha ascendente hasta alcanzar los adelantos que actualmente se tienen.

Los hombres en su afán de arrancar a la naturaleza sus secretos más preciados, han descubierto nuevas fuentes de energía, las cuales indudablemente transformaran los otros modernos sistemas productivos en anticuados métodos de elaboración dando paso al incesante desarrollo industrial, -- que indiscutiblemente seguirá revolucionando día con día los sistemas de trabajo; influyendo de una manera u otra en la vida de los pueblos.

Ya tenemos un panorama más o menos definido del -- desarrollo de la industria a través del tiempo, ahora trataremos de hacerlo con el comercio.

El primer inicio del comercio, lo constituyó la -- forma de intercambio de satisfactores o "trueque", que la hacían los primeros hombres en la edad prehistorica para satisfacer así plenamente sus necesidades.

El hombre en un principio, conviviendo con su familia se reunió con otras, formando las primeras asociaciones primitivas. En esa forma logra, mediante la organización de sus miembros y la división de labores, proveerse más ampliamente de los recursos que le eran menester obtener

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los satisfactores obtenidos mediante esta organización, eran objeto de trueque con otras asociaciones de regiones distantes lo que se tradujo en un mayor movimiento comercial.

China, Japón, India, Persia, Siria y grandes núcleos de la antigüedad, impulsaron en gran forma al comercio, el cual lo extendieron, no solo a regiones vecinas, sino a tierras muy alejadas de su lugar de origen.

Durante la edad media, el desarrollo del comercio siguió su marcha ascendente. Surgen en esta época las "comandas del mar" que consistían en asociaciones de personas que aportaban el dinero con el cual compraban productos que vendían en otras regiones, de las cuales, traían también artículos para su venta y de cuyas utilidades disfrutaban los asociados.

Se observa también en esta época, la formación de la llamada "Liga Hanseática" que era la asociación de las principales ciudades dedicadas al comercio, que mediante la fuerza adquirida con la unión, organizaban ferias con lo cual se consiguió fomentar la expansión comercial.

Esta organización de la riqueza, realizada por los comerciantes, ha hecho que en nuestros días se formen grandes centros de fabricación de materias primas y fuentes de energía que aceleran el desarrollo del comercio.

Por lo que se ha comentado, la industria y el co--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mercio han sufrido desde su origen un desenvolvimiento vertiginoso que los colocan en la situación que guardan actualmente dentro del consorcio económico del mundo.

Y paralelo a este proceso de evolución, ha sido -- también preocupación de los hombres el conocer la situación-particular que guarda la actividad que desarrollan.

La contabilidad surge cuando el hombre descubre el derecho de la propiedad, a partir de ese momento y como resultado de ese derecho, se tiene la necesidad de controlar -- y determinar en un momento dado el monto de las propiedades.

Son las "Tablas Semíticas", en opinión de algunos-autores, los documentos contables más antiguos conocidos a -- la fecha, ya que datan de los años 2300 a 2130 a. de c. y -- en ellas se usa principalmente la escritura Cuneiforme.

Al sobrevivir la cultura caldeo-asiria, la egipcia y posteriormente la griega, se han encontrado vestigios que -- indican claramente que en esos pueblos existió la contabili--dad o sus inicios propiamente.

El devenir del progreso ha traído como consecuen--cia que la contabilidad se haya venido perfeccionando al pa--so de los siglos.

En un principio, registradas las operaciones por -- medio de lo que se conoce como partida simple, se vió afec--

tada por la complicación de las mismas operaciones de este sistema.

En 1494, Fray Luca de Paccioli sistematiza la partida doble, que impulsa la contabilidad y facilita la resolución del problema anterior. considerándose esto, como la mayor aportación a la contabilidad, ya que, después de varios siglos, sigue siendo la base fundamental en que descansa la práctica moderna de la misma.

Hemos visto, que la industria y el comercio han -- evolucionado en gran forma y que también los registros contables se han desarrollado paralelamente a las necesidades de información.

Esta tendencia ascendente de la industria y el comercio ha seguido su marcha a pasos agigantados, hasta ocupar el puesto que actualmente tienen.

"El hacer planes financieros no es una novedad. -- Las empresas mercantiles prósperas siempre han dedicado mucha atención al planeamiento y a la formulación de políticas de acción.

No obstante, durante los últimos años, esta costumbre establecida desde hace tanto tiempo, se ha venido --- desarrollando muchísimo y también, igualmente, se ha sistema

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tizado bajo el nombre de FORMULACION DEL PRESUPUESTO".(1)

"Desde 1921 los directores de las grandes empresas han dedicado mucho tiempo y estudio al asunto de los presupuestos. Los boletines y las memorias de la American Management Association, de la National Association of --- cost Accountants y de otras asociaciones a que pertenecen directores de empresas mercantiles, contralores y contadores, contienen mucho material sobre presupuesto, y en la última década han aparecido numerosos libros y artículos en revistas. El creciente interés de los presupuestos en los negocios puede deberse, hasta cierto punto, a la publicidad dada a los presupuestos oficiales; pero también es una consecuencia del crecimiento y las nuevas formas que han adquirido las empresas mercantiles modernas." (2)

La noticia de lo que ha sucedido es un dato meramente histórico. Predecir el futuro es y ha sido siempre la preocupación del hombre. Toca pues en éste siglo aplicar esa predicción como un procedimiento tendiente a resolver el problema de una más eficiente organización, información y control administrativo.

(1) W.A. Paton Manual del contador. pag. 1259

(2) Idem. anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

EL PRESUPUESTO

- 2,1. Definición
- 2.2. Importancia de los presupuestos
- 2.3. Ventajas de los presupuestos
- 2.4. Limitaciones de los presupuestos
- 2.5. Tipos de presupuestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E L P R E S U P U E S T O

2.I. DEFINICION

Desde tiempos muy remotos se ha reconocido la necesidad de preveer y planear las sendas a seguir y ésta - planeación es indudable, tendrá que formularse de acuerdo con hechos sucedidos a las actividades que se ubicarán en el futuro: es decir, elaborar un presupuesto.

Analicemos brevemente el significado que encierra la palabra PRESUPUESTO; etimologicamente, la palabra proviene de la raíz latina "pre", antes, y "supponere", - suponer, lo cual se traduciría en suponer de antemano - - una cosa.

Roberto Macías P. C.P.T., define a los presupuestos como sigue: "Un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones - de un periodo futuro."

"Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación anticipada de todas -- las funciones, con el objeto de lograr la máxima eficiencia y utilidad del negocio que se trate y de controlar -- todas las operaciones de tal manera que los resultados -- reales se comparen con los previstos". (1)

"Los presupuestos no son en definitiva, otra co-

(1) Seminario sobre presupuesto, Universidad de Sonora. - 1976.

sa que un eficaz medio de control interno. Representan la tabla de medida ideal o, en algunos casos, la única posible del resultado que deben mostrar las operaciones que - han sido presupuestadas". Esta definición es de Luis Manra Galán, C.P.T." (1)

Por lo que se observa en las definiciones anteriores la función principal que llenan los presupuestos - es la de controlar operaciones mediante la comparación de los resultados previstos contra los estimados y como resultado de ello, corregir las deficiencias determinadas.

Intervienen tres elementos en el concepto de -- un presupuesto: planeación, coordinación y control.

2.I.I. Planeación.

La planeación es el encauzamiento de las actividades de la empresa para lograr de la mejor manera su -- fin, sea éste del propio negocio o de cada uno de sus de partamentos en particular; así como el ajuste de los procedimientos que se pretende emplear para lograrlo. Así - tenemos, que la meta a alcanzar por el negocio en gene-- ral, será la utilidad que presente el estado de Pérdidas y Ganancias Estimado.

2.I.2. Coordinación.

Esta consiste, en lograr que todos los departa-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(1) Seminario sobre presupuestos, Universidad de Sonora, 1976.

mentos laboren de común acuerdo para alcanzar los objetivos planeados porque, de existir discrepancias entre -- ellos, difícilmente puede ser el presupuesto un éxito, -- todos forman parte de un engranaje y cuando alguno de -- ellos funciona mal, la maquinaria en general deja efi-- cientemente de trabajar.

Supongamos un ejemplo: para planear las ventas -- es necesario conocer la capacidad de producción; el de-- partamento de producción necesita conocer la posibilida-- des de compra de materias primas, etc., y una vez coordi-- nados todos, compras debe abastecer a producción para -- que el departamento de ventas cuente con los productos -- terminados necesarios para lograr la venta planeada .

Es a su vez, el elemento coordinación el feliz-- engranaje de todos los medios de que dispone una organi-- zación para lograr en la mejor manera posible, el cometi-- do del negocio.

2.1.3. Control.

El tercer elemento que aparece en un presu-- puesto, es el control. Controlar es proteger. Dentro del pre-- supuesto, esta función se cumple mediante la información que de los cálculos previstos se debe de guardar en cuan-- to que éstos se acerquen o se alejen de la realidad. De-- ahí que el presupuesto en sí, brinde una protección ha-- cia los bienes de la empresa. Es también, control presu-- puestal, esto se logra por la limitación que tiene cada-- departamento de sujetarse a las cifras que indica el --- plan presupuestal, que en caso de diferencias cada una -- de ellas deberán investigarse en orden a su importancia--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

para así poder ajustar tales variaciones a lo que se cree va hacer la realidad.

Este procedimiento, da lugar a descubrir fallas que antes ignoraba la empresa, y por lo tanto, a la corrección de las mismas, inclusive puede dar lugar a un cambio radical de la política de la negociación.

De la suma de los elementos antes citados, concluimos que el presupuesto es el plan predeterminado que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para controlar el resultado de su operación.

2.2. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Las necesidades de los hombres de empresa, han venido creciendo paralelamente al desenvolvimiento de los negocios. En los inicios de la humanidad, la información requerida por los empresarios estaba en proporción a sus rudimentarias formas de empresa. No era necesario en aquella época, la implantación de sistemas complejos de contabilidad, para que el interesado se cerciorara de la marcha normal de su negocio. El mismo abarcaba panorámicamente la situación, si no muy exactamente, sí lo suficiente para darse una idea de su movimiento.

A medida que fueron desarrollándose las diferentes actividades, a medida que se establecieron nuevas formas de empresa más complejas que las anteriores, la brújula que orientaba a los empresarios ha tenido que modificarse en su mecanismo para poder guiar las decisiones de los administradores en la realización de las metas a alcanzar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En nuestra época el desenvolvimiento que han sufrido las organizaciones mercantiles y la diversificación de las actividades inherentes a éste desarrollo, han hecho que se adopten nuevas medidas para poder orientar la marcha de los negocios. Una de esas medidas tendientes a resolver en parte el problema actual, es precisamente el control presupuestal.

Los administradores mediante el presupuesto pueden vaticinar el futuro y tomar las decisiones para conseguir las metas trazadas. Esta arma en poder de los directivos, les permite lanzarse hacia las actividades, en las -- que la incertidumbre se reduce al mínimo y la esperanza es casi una realidad.

En los negocios modernos, prever eficientemente los elementos con que se va a contar en un periodo de tiempo por venir, es poner en movimiento todo el engranaje que vigila: la actividad económica de la materia prima para elaborar los productos, los estudios de la mano de obra necesaria, el estudio de la capacidad productiva de la maquinaria y en caso necesario, la adquisición de más maquinaria para hacer frente a la demanda, el estudio del financiamiento que debe de cubrir todos los desembolsos, en caso de que sea insuficiente, adoptar las medidas necesarias para cubrir los faltantes, etc.....

En nuestros días, el tema de los presupuestos se ha tratado intensamente, lo cual demuestra su extraordinaria importancia. Una de las múltiples razones por medio de la cual han adquirido tanta importancia los presupuestos; razón de éste trabajo, es precisamente -----

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

complejidad de los problemas de la administración.

Los hombres de negocios se dan cuenta cada día de la conveniencia de planear las operaciones con la mayor anticipación posible y controlarlas eficientemente durante su desarrollo. El crecimiento de todo negocio y la competencia a la que se enfrenta, ha dado lugar a que los administradores se interesen en mantener los costos y gastos lo más bajo posible en relación con los ingresos.

La técnica presupuestaria es, en mayor o menor grado, necesaria en cualquier momento de la vida de una empresa. Antes de formar ésta, será necesario hacer cuidadosos estudios y análisis a fin de probar la conveniencia de su aplicación.

Por lo que palpamos, la planeación, la elaboración, el control y el desarrollo de los presupuestos, se está convirtiendo en una actividad que requiere cierta preparación y capacitación dentro de la profesión, como un medio de hacer de los presupuestos un arma de planeación y control.

2.3. VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.

El tener dentro de la organización un sistema de presupuestos eficientemente elaborado, tiene las ventajas siguientes:

I.- Fija normas directrices en la consecución de un fin.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2.- Incrementa el interés de funcionarios y empleados en conseguir un objetivo.
- 3.- Perfecciona el sistema de contabilidad en cuanto a la obtención de una estadística contable idónea.
- 4.- Reduce la expansión de los gastos en virtud de que los -- presupuestos indican en donde se puede economizar.
- 5.- Se logran mayores utilidades al poder economizar los gastos.
- 6.- Las operaciones de la empresa se realizan con mayor eficacia.
- 7.- Actúan como auxiliares de la administración, permitiendo que se controle el desarrollo de las operaciones.
- 8.- Facilita el cálculo anticipado de los costos y permite -- que éstos sean aprovechables en la mejor manera posible.

2.4. LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- 1.- Por estar basados en cálculos estimativos no muestran situaciones exactas.
- 2.- Es necesario ajustarlos en forma periódica ya que es imposible materialmente prever todos los factores que intervienen en la estimación de los cálculos.
- 3.- Dado el carácter de los mismos, deben ser considerados -- únicamente como guías o auxiliares.
- 4.- El éxito del plan presupuestal depende en gran parte del entusiasmo o interés que pongan los ejecutivos en su realización.
- 5.- El plan presupuestal no es perfeccionado inmediatamente, -- sino que se hace evidente el disponer de más tiempo antes que se logren los resultados esperados ya que, la escasa experiencia del personal en su elaboración y operación, -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

hacen que las cifras estimadas se alejen de la realidad, lo que da lugar a ajustes constantes que dilatan el asentamiento del presupuesto.

2.5. TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos se pueden clasificar entre otras formas atendiendo a su variabilidad y también por el área -- que estos abarcan.

CONSTANTES

Por su variabilidad los presupuestos se pueden clasificar en constantes o variables. Estas designaciones se ex plican por sí mismas. Constante significa que las cifras del presupuesto son para un nivel constante o fijo; es decir, -- la meta permanece constante y se considera que los cálculos -- se han hecho con absoluta exactitud. Este tipo de presupuestos debe ser el ideal de toda empresa, ya que estimula la ne cesidad de pronóstico muy preciso, planeación más cuidadosa -- y enfoque directo hacia las metas fijadas. Esta clase de pre supuestos lo pueden formular empresas que están en posibilidad de estimar sus resultados con una variación del 5% más o menos, con relación a lo previsto.

VARIABLES

En contraste con los presupuestos descritos en el -- párrafo anterior, los variables contienen cálculos para va-- rios niveles, a fin de que puedan reconocerse las variacio-- nes que se presenten en ventas, producción, dinero y otros -- datos claves. En otras palabras, se hacen presupuestos para -- el total de ventas en diferentes niveles, para la producción

en diferentes niveles, etc., y cuando lo presupuestado se realiza, se compara con las cifras del presupuesto cuyo nivel sea más aproximado a la realidad.

En compañías donde la técnica de pronosticar aún no ha sido desarrollada en un alto grado de perfección, o cuando la naturaleza de la demanda para los productos es especialmente sensible, se utiliza el presupuesto flexible.

Bajo un programa de presupuesto flexible, una empresa que no puede pronosticar su volumen de ventas con un alto grado de exactitud, puede alcanzar, sin embargo, buen control sobre sus gastos; puede planear sus operaciones a corto plazo y alcanzar resultados satisfactorios en términos de coordinar esfuerzos y acercarse al rendimiento deseado.

En el otro orden de clasificación y tomando en cuenta el área que abarcan los presupuestos, éstos se pueden clasificar en generales y especiales.

GENERALES

Son los que abarcan el programa financiero completo de un negocio, y requieren de atención constante durante el desarrollo de las operaciones normales del mismo. Esta clasificación se forma de los tres siguientes presupuestos principales:

- De operación
- De Caja
- De Capital o balance

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos presupuestos, frecuentemente abarcan ejercicios de un año y conviene subdividirlos en períodos menores, según las necesidades particulares de cada negocio.

ESPECIALES

Las necesidades específicas de cada empresa y el desarrollo de ellas en la actualidad, ha originado esta clasificación con el objeto de analizar y controlar, aquéllos aspectos que, por su volúmen e importancia, merezcan una atención especial de la administración. A su vez estos presupuestos pueden ser de dos clases, a saber:

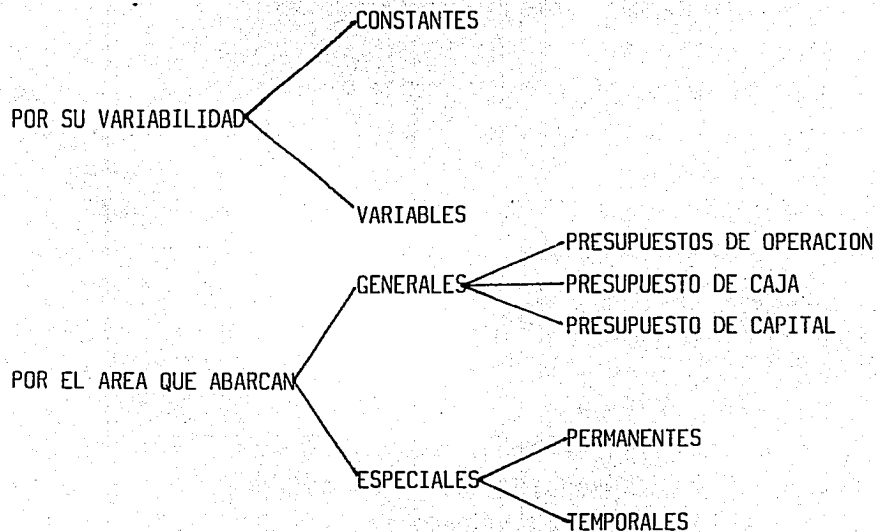
- Permanentes
- Temporales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los primeros son de carácter normal, pero únicamente en los negocios en los que sea necesario establecerlos y requieren, como los generales, atención constante, aún cuando abarcan exclusivamente aspectos característicos de una empresa. Estos presupuestos, los especiales, podrán tener tanta importancia como los presupuestos generales. Un ejemplo de estos presupuestos, en el que se puede apreciar claramente su importancia, especialidad y extensión, es el de la publicidad.

Los segundos, los temporales, se constituyen al surgir circunstancias anormales en un negocio que originen un cuantioso desembolso y solo requieren atención especial mientras dure ésta. Estos presupuestos son también la programación detallada de algunos de los aspectos del presupuesto general.

CLASIFICACION GENERAL DE LOS PRESUPUESTOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTORES A CONSIDERAR EN LA ELABORACION
DEL PRESUPUESTO

- 3.1. Selección del período presupuestal
- 3.2. Comentarios sobre los factores que influyen en la elaboración de los presupuestos de los principales apartados de actividad de una empresa de tipo fabril
- 3.3. Designación del presupuestador
- 3.4. Intervención del Contador Público en la elaboración del presupuesto.
- 3.5. Fases de la implantación del control presupuestal
- 3.6. Estadística en los presupuestos
- 3.7. Otros elementos de los presupuestos

CAPITULO III

3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

En el capítulo anterior, establecimos la necesidad de presupuestar las operaciones de una empresa, necesidad surgida de su desarrollo, en lo referente a volumen y competencia, factor que motiva a utilizar al máximo los recursos de la empresa y reducir al mínimo las partidas que puedan incrementar los costos. Establecimos también, que el presupuesto es el instrumento de la planeación y coordinación para cumplir los fines precitados. El mayor o menor éxito que se tenga en la consecución de los objetivos, depende en gran parte, de como se elabore el presupuesto, lo qué, comentaremos en éste capítulo.

3.1 SELECCION DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Todo plan supone un determinado tiempo para llevarse a cabo, por lo tanto, para poder esbozar un presupuesto, es indispensable precisar la distancia que media entre la fecha de partida y la consecución de los objetivos previstos; es decir, es necesario determinar el periodo que debe abarcar tal planeación.

En la selección de ese período, intervienen una serie de factores que deben tomarse en consideración para precisar esa etapa y lograr que el plan trazado, cubra adecuadamente el periodo presupuestal. Esos factores que deben estudiarse antes de fijar el tiempo que cubrirá el presupuesto son:

3.1.1. FINALIDAD DE LA PREVISTON

Constituye el objetivo que se pretende planear, - el cual puede estar representado por la utilidad que reporta un área específica de la empresa, o bien, la utilidad proveniente del movimiento total del negocio. Ese objetivo a lograr es un factor que influye en la determinación del período que debe cubrir el presupuesto; ya que, - dependiendo de la necesidad que va a llenar, será el tiempo indispensable para alcanzarlo. Así tenemos que, si el objetivo de la compañía es planear las ventas, para efecto de conocer la necesidades de materia prima, puede suponerse el periodo presupuestal a corto plazo; en cambio, una planeación tendiente a determinar la recuperación de una fuerte inversión, puede cubrir varios años. Por lo tanto pues, la finalidad por cubrir en una planeación, debe tomarse en consideración en la selección del período presupuestal.

3.1.2. EXPERIENCIA

De vital importancia es también tomar en consideración la experiencia adquirida por la empresa, en la previsión de las estimaciones.

.Aquellas empresas que por primera vez elaboran la planeación de sus operaciones, carecen de las ventajas inherentes a las compañías que cuentan con varios años presupuestando, es decir, no cuentan con el factor experiencia, el cual imprime a la planeación, mayor veracidad en los datos. Las estimaciones proyectadas sin el factor-experiencia, están sujetadas a una serie de ajustes que -

prevalecen mientras los cálculos no armonicen con el patrón fijado.

En consecuencia, es de recomendarse que los presupuestos, en compañías que inicien este sistema, abarquen períodos cortos de tiempo NUNCA MAYORES DE UN AÑO, los cuales se irán alargando a medida que la experiencia del negocio permita mayor eficacia en la información.

3.1.3. DURACION DEL PERIODO DE ROTACION DE INVENTARIOS

Otro factor que debe tomarse en consideración para determinar el período que debe de cubrir el presupuesto, es la duración del período de rotación de los inventarios.

Si el negocio tiene un largo período de rotación, especialmente si el máximo de las ventas se alcanza al final de ese período; como ocurre, por ejemplo, en los negocios que se especializan en artículos de navidad, o los que fabrican trajes de baño, es necesario que el período del presupuesto sea de una duración proporcional al ciclo comercial de operaciones.

Los negocios que tienen una rotación muy rápida, como restaurantes, panaderías, pueden adoptar, fácilmente y con mayor ventaja, períodos de presupuestos cortos.

En tales negocios las ventas fluctúan constantemente, por lo que una planeación a largo plazo re---

sultaría deficiente.

3.1.4. DATOS ESTADISTICOS

Una de las fuentes de información más eficaces - con que cuenta el presupuestador, son los datos estadísticos provenientes de los registros contables de la compañía.

De ahí que, aquellos negocios que inician sus operaciones carecen de éste elemental factor y los presupuestos, así preparados, adolecen de la suficiente solidez para períodos largos. Por lo tanto, se recomienda planear a corto plazo y así evitar los errores que la insuficiente información pueda causar.

Tomando en consideración los factores "experiencia" y "datos estadísticos" podemos establecer, como regla general, que, cuando se carezca de éstos dos elementos el presupuesto debe abarcar períodos cortos de tiempo no mayores de un año.

3.1.5. CONDICIONES DEL MERCADO

La planeación de un negocio, depende naturalmente, en alta medida del grado de incertidumbre con que la dirección pueda prever las condiciones futuras en las que habrá de desarrollarse la empresa dentro del mercado. Cuando las condiciones del mercado son inciertas y variables, es conveniente hacer el período razonablemente corto, a fin de que, las revisiones necesarias en los planes,

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

se puedan efectuar más fácilmente.

Siempre resulta difícil hacer cálculos de operaciones futuras y en un período de perspectiva incierta; en cuanto a la demanda o a la tendencia de los precios, - ésta dificultad se torna mucho mayor. En tales condiciones, pueden prepararse los presupuestos sobre una base -- trimestral, y practicar nuevos cálculos al principio de -- cada trimestre.

3.1.6. VARIABILIDAD DE LAS VENTAS

Este factor es complemento del punto anterior. - En aquéllas empresas en que por el tipo de producto, las ventas permanecen más o menos uniformes durante el año, - es posible preparar un presupuesto a corto o a largo plazo en virtud de la poca variabilidad de las ventas. Esta condición, puede ser aprovechada planeando sus operaciones de acuerdo con las necesidades y propósitos que se -- tengan.

Algunas empresas, aún con experiencia en presupuestos, acostumbra hacer sus previsiones para períodos anuales, mismos que dividen en semestres, trimestres, meses o semanas, a fin de que su planeaciones sean lo más - aproximadas posibles y de tener la oportunidad de ajustar sus cálculos por cualquier desviación que llegare a presentarse.

Los factores anteriormente numerados, no son los

Únicos, por lo que, dependiendo de la empresa que se trate, se deberán tomar las providencias necesarias a fin de hacer una adecuada selección del período presupuestal, ya que, como vemos, tiene una influencia decisiva en la utilidad de la información que vaya a rendir el presupuesto.

3.2. COMENTARIOS SOBRE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS DE LOS PRINCIPALES APARTADOS DE ACTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE TIPO FABRIL

Para efectos de planeación, es conveniente considerar a la empresa dividida en una serie de áreas específicas de actividad. En una compañía que se dedique a la fabricación, se considerara dividida en una serie de departamentos, tales como producción, ventas, distribución y administración. Dentro de cada uno de esos apartados, habrá subdivisiones que reducen el enfoque de la planeación; así tenemos que el departamento de producción, comprende la materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos, y éstas subdivisiones a su vez serán subdivididas en otras más pequeñas.

Por las consideraciones anteriores, la elaboración de los presupuestos requiere una división adecuada de las empresas, a fin de poder estudiar a fondo las particularidades de cada una de esas divisiones. Estas, se encuentran sujetas a la influencia de una serie de factores, los cuales repercuten en la estimación de las cifras.

Tomando en cuenta lo expresado anteriormente, se harán breves comentarios sobre los factores que influ

yen a los principales apartados de actividad de una empre sa de tipo fabril.

3.2.I. PRODUCCION

Un elemento que forma parte de la actividad de -- las empresas industriales es la producción.

Este apartado, representa aquellas cantidades -- destinadas a elaborar los productos necesarios para cu--- brir las necesidades que demanda el presupuesto de ventas.

Para efecto de analizar mejor el valor que repre-- senta esta previsión, se deberá estudiar los elementos -- que forman el apartado de producción, de cuyo análisis, -- obtendremos la cifras estimadas más cercanas a la reali-- dad.

3.2.I.I MATERIA PRIMA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con las fórmulas de fabricación, cada producto lleva una cantidad determinada de materia prima. Si se conoce el presupuesto de ventas del ejercicio, podemos obtener la cantidad de materia prima indispensable para fabricar los productos. Por lo tanto, la periodicidad y el cálculo de la materia prima indispensable, la podemos obtener multiplicando el volúmen de artículos vendi-- bles por el factor que representa la materia prima por -- consumirse en cada uno de los períodos en que está clasificada la previsión de ventas.

A la cantidad de materias primas que intervendrán en la fabricación, se le deducen las existencias de las mismas al iniciarse el ejercicio y obtendríamos las materias primas que se necesitan adquirir.

3.2.1.2. MANO DE OBRA

Este elemento del costo de producción se encuentra integrado por los sueldos devengables por los operarios en la fabricación del producto. Para efectos de estimar su importe, también recurriremos a la fórmula de fabricación. Tomando como base el presupuesto de ventas, se estimará la mano de obra necesaria para fabricarlo, presentando las fechas para su liquidación de acuerdo con los lineamientos establecidos para el cálculo de la materia prima.

Dentro del cálculo de este elemento, es prudente investigar el sistema de sueldos que se tiene implantado, es decir, determinar la política de salarios que se pretende seguir en el futuro, lo cual influirá en la valuación de la cifra estimada.

Si la negociación del salario es con el sindicato, se estudiará la posibilidad de que el período que cubra el presupuesto finalice con el contrato colectivo de trabajo y se tenga que renovar para lo cual, se analizará el aumento.

3.2.1.3. GASTOS INDIRECTOS

Estos representan aquellas ~~partidas que no pueden~~ ser cargadas directamente en el costo del producto, pero que se encuentran incluidos en el costo total de la producción.

A efecto de estimar la cuantía de los mismos, debe-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

rán de ser clasificados por departamentos y han de mantenerse así dentro de cada uno de ellos.

Esto hace posible fijar con mayor seguridad los rubros que lo integren y permite una determinación aproximada de los valores de los mismos.

3.2.2. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

Bajo este rubro se encuentran comprendidas aquellas partidas tendientes a dirigir la marcha de la compañía en los aspectos administrativos y ventas en general.

La recolección de la información referente a estas áreas se podrá hacer en la misma contabilidad, en lo que respecta a los valores de las subcuentas que cada una de ellas ha tenido en el curso del ejercicio, además de los aumentos o disminuciones que puedan sufrir en el ejercicio presupuestado, de acuerdo con la política de la empresa.

Todos aquellos datos recolectados inherentes a la actividad de la empresa, no serían de utilidad al presupuestador si este no determina, en valores, la influencia que ejercen sobre las ventas.

Por lo tanto, la cuantificación de esos hechos fijará la estimación de cada una de las partes integrantes de la actividad total de la compañía. Una vez obtenidas las cifras correspondientes a esas partes, el proceso siguiente será reunir las en un todo, mismo que formará el presupuesto general de la operación de la compañía.

El contralor es la persona recomendable para que el ejerza la labor de presupuestador. Una vez terminado -----

el proyecto, entregará cada jefe de departamento las estimaciones que a su juicio deberán alcanzar a fin de que estudien cuidadosamente las probabilidades de conseguir las metas fijadas. En caso negativo, en coordinación con el contralor se discutirán los argumentos en contrario, a fin de hacer los ajustes que procedan a las cifras planeadas.

3.2.3. VENTAS

Dentro de las condiciones importantes en una empresa, existen ciertos hechos o factores que, por muy insignificantes que parezcan, pueden afectar el volumen de ventas en un período determinado.

Estos factores los podemos clasificar en factores internos y factores externos. A continuación trataremos de dar el concepto general de cada uno de ellos.

3.2.3.1. FACTORES INTERNOS

Estos comprenden aquéllos que pueden ser controlados por la compañía y solamente a ella le afectan. De estos podemos citar los siguientes:

3.2.3.1.1. CAMBIOS EN LOS TERRITORIOS DE VENTAS

El primer paso tendiente a estimar la cifra probable de ventas, es el conocer el campo de acción de ventas de la compañía.

Un estudio minucioso sobre las condiciones importantes en cada territorio dará al presupuestador una idea general sobre las probabilidades futuras de ventas y la situación actual que prevalece.

Como consecuencia del mismo estudio, se determinará la costeabilidad de seguirlo explotando, para lo cual -

es indispensable precisar las causas que originan una medida u otra, ya que es necesario conocer si las situaciones son originadas por factores previsibles, en cuyo caso, cabe dictar las medidas necesarias encaminadas a solucionar la deficiente administración en esa Zona, o bien, no operar en dicha región cuando factores imprevisibles no les permiten seguir laborando.

Los resultados del análisis de esos territorios, repercutirán en el presupuesto de ventas en la proporción en que disminuyan o aumenten los volúmenes probables de las mismas.

3.2.3.1.2. TENDENCIA DE LAS VENTAS

Otro factor que servirá de guía al presupuestador en la estimación de las ventas, es la línea de tendencias que éstas han seguido y pretenden seguir en el futuro. La aplicación de este método a cada una de las zonas de ventas proporciona una idea cabal de lo que se espere obtener en esa región.

Este factor se integra de las ventas de ejercicios anteriores efectuadas en condiciones similares, es decir, que el volumen de las mismas no se encuentre afectado por situaciones extraordinarias que puedan inflar los datos recabados.

3.2.3.1.3. INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS

También es preciso tomar en cuenta los posibles cambios de los productos existentes, por lo que el perfeccionamiento de los mismos y las innovaciones que se pretenden realizar, se traducen en una mayor aceptación por parte del público consumidor y así se lograría un incremento en las

ventas.

3.2.3.1.4. MODIFICACION AL SISTEMA DE VENTAS

Una reorganización a los métodos antiguos de ventas, puede traducirse en un aumento de las mismas; así tenemos que una ampliación en los créditos, o bien, el proporcionar servi cios especiales al público, como refacciones, reparaciones o servicios de garantía, pueden originar un aumento en el vólum en de ventas.

3.2.3.1.5. POLITICA DE PRECIOS

Es muy importante estudiar la tendencia de los precios cuya circunstancia afecta directamente la determinación del importe de las ventas. Es indispensable, precisar la política de los precios para determinar si éstos, van a mantenerse; o bien, si van a sufrir cambios los de algunos produc tos.

El estudio de la política de precios corresponde al gerente de ventas y constituye en sí un problema, sobre todo estudiar las tendencias de los precios en el futuro; sin embargo, el factor principal lo forma el estudio de las condiciones del mercado.

3.2.3.1.6. PUBLICIDAD

Un factor que deberá tomarse en cuenta en la previ sión de las ventas, es el relativo a la publicidad; sabido es de que de la buena orientación que se le dé, dependerá la repercusión que se tenga en la demanda del producto.

De acuerdo con estudios realizados sobre el impacto que puedan producir en el público consumidor y la experien - adquirida en años anteriores, se podrá estimar la recupera--

ción que en las ventas pueda tener tal medida.

Gracias a los medios de publicidad que se ofrece actualmente al productor, se puede proyectar una eficiente propaganda, cuyos gastos se verán compensados mediante el incremento del consumo del producto.

3.2.3.1.7. CANALES DE DISTRIBUCION

Generalmente, el sistema que se tiene implantado en la distribución de los productos en las empresas, es más o menos rígido, pero, es necesario analizar la conveniencia de modificar la distribución con algún producto, ya sea porque éste ofrezca mejores perspectivas de venta o porque resulte más económico.

3.2.3.2. FACTORES EXTERNOS

Los factores externos son aquéllos que no sólo afectan a las empresas, sino a la economía en general.

Dentro de los factores externos es, tal vez el más importante, el relacionado con las condiciones económicas que imperan en la región.

Para el conocimiento de las mismas, el presupuestador podrá valerse de la opinión de los ejecutivos; con la experiencia que tienen como administradores o bien por la lectura de revistas especializadas están enterados de los fenómenos que afectan a la región.

Así mismo, mediante el auxilio de los indicado--

res que emiten los gobiernos a través de los departamentos de comercio, en los cuales se mencionan las situaciones -- por las que atraviesan los negocios, puede formarse una idea cabal sobre la repercusión que tendrá en la industria que represente.

Existen otra serie de factores imposibles de prever que se denominan contingentes y por su carácter especial no se pueden cuantificar, pero en previsión de que alguno de ellos suceda, se reservará una estimación especial. Este es el caso de robos, incendios, huelgas, falta de abastecimiento de materias primas, entre otros.

3.3. DESIGNACION DEL PRESUPUESTADOR

La ejecución material del plan presupuestal corresponde a funcionarios y jefes de departamento de la compañía. Esto implica la presencia de una persona que se responsabilice de la coordinación, administración y control de presupuesto. Es de recomendarse que quien vaya a ocupar este puesto, sea el contralor, ya que esta más percatado de las funciones del negocio, conoce la política de la empresa y está penetrado perfectamente de la capacidad de cada departamento, en virtud de que ha estudiado y analizado los estados financieros, independientemente que guarda una conexión muy estrecha con el departamento de contabilidad, fuente de gran parte de la información necesaria -- para la elaboración de los presupuestos.

La persona que ocupe el puesto de administrador del presupuesto, deberá sujetarse como mínimo al siguiente programa:

TESIS CON
FECHA DE ORIGEN

- a). Facilitar a los jefes de departamento el proveerse de la información necesaria a fin de cerciorarse de la capacidad de cada uno, de ajustarse a los planes elaborados por el contralor.
- b). Preparar el presupuesto de todas las operaciones, con base en las cifras estimadas por cada departamento.
- c). Hacer los ajustes necesarios con la persona encargada de aprobarlo y enviar copias del presupuesto aprobado a los jefes de departamento.
- d). Cerciorarse de que los estados informativos sobre la marcha del presupuesto se presenten con la debida oportunidad.
- e). Preparar el instructivo para el manejo del presupuesto empleando un vocabulario contable que éste a la altura de las personas que lo van a leer.
- f). Vigilar constantemente la buen marcha del presupuesto, cerciorandose de que todo el personal cumpla con sus obligaciones.

3.4. INTERVENCION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA ORGANIZACION DEL PRESUPUESTO.

Se comentaba en puntos anteriores, la conveniencia de que el puesto de presupuestador recayera en el Contralor. Tomando en cuenta que la persona que vaya a ocupar el puesto de presupuestador en la empresa necesita poseer, como mínimo, amplios conocimientos de organización, control y análisis e interpretación de estados fi--

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

nancieros, se considera aconsejable que este cargo esté directamente asesorado o administrado por el Contador -- Público.

Es el Contador Público uno de los elementos esenciales en que debe de descansar el funcionamiento del presupuesto, en la organización contable y administrativa.

J. Gómez Morfín, en su obra "El control interno en los negocios" nos dice: "Predecir el futuro parece -- ser el trabajo exclusivo de profetas o agoreros, en los negocios no se trata de adivinar lo que va a suceder sino simplemente de proyectar y fijar las bases de los resultados que se espera obtener en el futuro, apoyados -- por los acontecimientos que han ocurrido, es decir, la experiencia anterior".

Naturalmente que ha mayor experiencia y más escrupulosidad en las estimaciones de los datos, los presupuestos tendrán que resultar más aproximados a las cifras reales.

Precisamente, porque se trata de un trabajo delicado, cuya realización requiere de cierta especialidad, es por lo que estimo que la intervención de este -- profesional en la formulación del presupuesto es evidente.

Actualmente en México, el presupuesto tiende a desenvolverse a pasos agigantados y se nota la mano del Contador Público en casi todos los planes presupuestales.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.5 FASES DE LA IMPLANTACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Ahora bien, un presupuesto no existiría en una - empresa por si solo; para poder cumplir con todos los obje - tivos es necesario se auxilie de un sistema administrativo por medio del cual el presupuesto como tal tome vida y se - transforme en una estructura organizativa, esta llamada es - tructura organizativa no es otra cosa que el "control pre - supuestal" del cual veremos a continuación las etapas para su integración a la compañía administrativamente hablando.

Para lograr una adecuada implantación del con - trol presupuestal, es necesario que éste siga una serie de fases, mismas que influyen en la eficacia de su funciona - miento, dichas fases son las siguientes:

1. Estimación del Proyecto
2. Aprobación de la estimación
3. Implantación del control presupuestal
4. Vigilancia

3.5.1. ESTIMACION DEL PROYECTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una vez que el contralor hubo hecho los ajustes - procedentes de las previsiones realizadas, entregará a la - administración el presupuesto definitivo a fin de que se - juzguen los alcances del mismos. Este procedimiento es ne - cesario especialmente, en el caso de que estén implicados - cambios radicales en la política de la dirección, o cuando sea necesario hacer un financiamiento extraordinario.

Si se encuentra que las modificaciones son indispensables, la dirección rechazará la planeación inicial, a fin de que se prepare el presupuesto que se adapte a la política de la dirección, sea exigiendo una completa restructuración de los cómputos originales o, simplemente autorizando a realizar las modificaciones necesarias.

3.5.2. APROBACION DE LA ESTIMACION

Estudiando el plan presupuestal y considerando -- las reformas en su caso, a las cifras estimadas, la dirección dará mediante su aprobación la orden de llevar a cabo el proyecto.

3.5.3. IMPLANTACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Al igual que una semilla para poder germinar necesita caer en tierra que contenga las substancias minerales necesarias para su desarrollo; así también, la implantación del control presupuestal requiere que la empresa tenga los elementos indispensables para poder funcionar eficazmente.

Para que tenga éxito la implantación del sistema presupuestal es importante una pronta y voluntaria cooperación de todos los funcionarios y empleados. A fin, de que tal cooperación sea inteligente y eficiente, es necesario establecer un método de introducción, por el cual, cada -- persona pueda conocer rápidamente la relación de esos deberes que caen sobre él, con respecto a la realización del plan total. Un medio útil para lograr ese objetivo, es la preparación de un manual que esboze el objetivo del programa

ma y los procedimientos que han de seguir en cada departamento del negocio.

El uso de gráficas de organización en las que se muestre la distribución de las funciones y responsabilidades; la posición de las jerarquías que indiquen la escala de responsabilidad y poderes de mando, son elementos de gran valor para que el presupuesto se implante en un clima de seguridad.

En páginas posteriores se hacen comentarios amplios sobre estos elementos, los cuales, como anteriormente nos referimos, llevan un mensaje a la sólida cimentación que requiere toda organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.5.4. VIGILANCIA

La utilidad de un presupuesto, depende de la proximidad con que los planes trazados logren acercarse a la realidad, es decir, las estimaciones determinadas para cada uno de los departamentos tratarán que se acerquen a las cifras presupuestales, en un porcentaje cuya variación no amerite modificar la cifra patrón.

De ahí la importancia de ejercer un adecuado control sobre el presupuesto. Para esto se requiere una eficaz información de parte del sistema de contabilidad implantado, a fin de que, por medio de las comparaciones entre lo real y lo estimado, se logren coordinar una serie de alarmas que indiquen la presencia de una desviación.

Consecuentemente, el motivo de vigilancia de los presupuestos es a base de comparaciones. Mientras las ci

fras presupuestadas sean iguales a las reales, el control permanecerá en silencio.

Cuando las operaciones difieren de las estimaciones, entonces el control prende la luz roja que indica -- una llamada de atención, la cual engendra una serie de actividades tendientes a investigar el origen de esa discrepancia a fin de ajustar los proyectos iniciales, mediante una medida correctiva.

La vigilancia sobre la marcha del presupuesto, se realiza en los informes preparados por el personal que esté más interiorizado con la actividad del departamento. -- Así tenemos, que al jefe del taller, se le exigirán informes sencillos relacionados con su actividad. Las discrepancias que pudieran surgir con el plan presupuestal, se aclararán precisamente con el, que es el responsable de ese renglón.

Así en todas las áreas presupuestadas, se implan-- -- tarán informes que son la base en que descansa el control presupuestal.

3.6. LA ESTADISTICA EN LOS PRESUPUESTOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Debido a la complejidad en los negocios modernos por la inmensa cantidad y variedad de las operaciones que practican, no es posible que los directores se basen en sus propias impresiones y dependan de su memoria para la conducción de una empresa, pues seguramente incurrirán en equivocaciones, muchas veces de funestos resultados. -- Así mismo, el control sobre ciertas operaciones solo podrá obtenerse mediante el uso de cuadros estadísticos que per

mitan una orientación segura sobre la marcha de las actividades". (1)

Dentro del control presupuestario, son las estadísticas un eficiente instrumento de control, ya que los negocios en la actualidad presentan una gran variedad de operaciones, por lo cual no es posible que los administradores guarden en mente infinidad de datos numéricos que en muchas ocasiones confunden su interpretación.

Los hombres de negocios no entienden en muchas ocasiones de tecnicismos contables y les es más fácil comprender el desarrollo de una operación mediante la representación gráfica, que haciéndolo fríamente en números.

Cada departamento, dentro del presupuesto, puede controlarse a través de las estadísticas, así tenemos: el departamento de ventas, costos de producción, rendimiento de los operarios, etc.... Si se tiene cuidado de que estas representaciones vayan acompañadas de una sintética explicación, los directivos se percatarán ampliamente de su contenido.

Las estadísticas pueden presentarse en forma gráfica, comunmente usadas en virtud de ser más comprensibles y de fácil lectura.

Las estadísticas también se pueden presentar en --

(1) J. Gómez Morfin. El Control interno en los negocios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

forma de cuadro numérico pero al contrario de las gráficas, -
dificultan su interpretación y hacen confusos los conceptos.

Dentro de los informes que con motivo del control presupuestario es necesario presentar, se recomienda el uso de estadísticas.

Dada la importancia que reviste el uso de la estadística, está siendo empleada por multitud de empresas para conocer y comparar los costos de producción, la eficacia -- del trabajo de los operarios de las máquinas, etc. En los establecimientos comerciales, para hacer comparaciones de - ventas, ya sea, por clase de mercancías, por departamentos, por años, etc.

Los hombres de empresa precisan de pormenores claros y fácilmente inteligibles para lo cual la estadística - es un arma muy valiosa.

Para los contadores, en sus informes pueden aprovechar la utilidad de la misma, haciendo que las cifras, -- otrora profusas, se muestran diáfanas haciendo uso de este instrumento de control administrativo.

3.7. OTROS ELEMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS

Como apuntamos en páginas anteriores, los presupuestos en general requieren bases sólidas, es decir, que - la ejecución del presupuesto se lleve a cabo el respaldo de una serie de elementos determinantes de la eficacia de su - implantación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estos elementos son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Organización contable
2. Asignación de funciones y responsabilidades
3. Elemento humano
4. Equipo electrónico de procesamiento de datos

3.7.1. ORGANIZACION CONTABLE

La función contable está ligada con todo aquéllo que coadyuve en las tareas administrativas y de planeación.

Ante las ventajas que reporta el hecho de administrar los negocios mediante la planeación de futuras operaciones, la contabilidad histórica, que hasta hace poco tiempo, ha sido base de información de la dirección, ha tenido que ampliar su campo de acción.

El presupuesto, por sí solo, no podrá lograr los resultados que se desean. Su efectivo uso requiere de la contabilidad o sea de una serie de informes que fijen claramente el curso que vá tomando su ejecución. Consecuentemente, el control efectivo de información comparativa elaborada sobre bases similares a los presupuestos.

Dentro de cada área debe hacerse una apropiada clasificación de las cuentas que permitan comparar fácilmente, por una parte, las cifras que representan las operaciones reales y, por otra, las operaciones que se habían proyectado.

3.7.2. ASIGNACION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Como otra medida encaminada a lograr que el - - - -

presupuesto que se pretende implantar camine correctamente, es necesario que cada miembro de la organización conozca la función que va a desarrollar, el objetivo que debe alcanzar con su actuación, la relación de ese objetivo con el de la empresa en su totalidad y la responsabilidad que tiene en la ejecución de su trabajo, delimitándole perfectamente de quién, en qué modo y ante quién es responsable.

Este tipo de elementos son componentes de un adecuado control interno y a su vez, indispensables, en la buena marcha de cualquier modalidad que se pretenda introducir en una empresa.

Con la asignación de funciones, se alcanza una mayor eficacia en los trabajos que se desarrollan, departamentalizándose la empresa, en la cual, cada quien, conoce las labores a desarrollar.

Si estas medidas tienen por objeto lograr un mayor control, es lógico suponer la influencia que deben de tener sobre los resultados de la planeación. Si el trabajo de un empleado es complementado por el hecho por otro, se logra así un mayor enfoque que reduce al mínimo los errores, los cuales, muchas veces pueden ser de gran consecuencia.

Determinadas las funciones que deben desempeñar cada uno de los integrantes de una organización, es importante señalar la responsabilidad que cada uno de ellos guarda, sus límites, sus alcances.

Cada nivel de autoridad, cada área de trabajo, -- tendrá también su asignación de funciones y responsabilidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A este respecto J. Gómez-Morfin, en su obra antes citada, hace mención de las reglas fundamentales que deben seguirse al determinar las responsabilidades:

1. "Cada empleado deberá saber ante quién es responsable."
2. "Cada empleado deberá saber ante lo que es responsable."
3. "Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades."
4. "Cada empleado será responsable ante una persona."
5. "No deberán de ser responsables ante una persona - muchos empleados."

Dentro de un sistema presupuestal, la determinación de las responsabilidades evitará la confusión y el desorden -- que son generales cuando se carece de un patrón dentro de cada área específica de actividades. Es de suma importancia saber delegar esa responsabilidad tomando en consideración la actividad del individuo sobre el cual vá a recaer la autoridad.

Un sistema a base de presupuestos, requiere de esas disciplinas para su eficaz implantación y desarrollo, su incumplimiento producirá falta de armonía en cuanto al objetivo a perseguir, independientemente de la duplicidad y desperdicio de esfuerzos.

3.7.3. ELEMENTO HUMANO

Otro de los pilares base en que descansa toda organización, y el caso que nos ocupa, la implantación de los presupuestos, es sin lugar a dudas el personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

63

Un sistema de organización no funciona por sí solo, sino que precisa la intervención del elemento humano para que lleve a cabo las labores delineadas en el sistema. - En consecuencia, la preparación de ese personal influye poderosamente en la realización eficiente de los métodos proyectados.

Dentro de un sistema de organización a base de -- presupuestos, es recomendable que el personal que intervenga en su elaboración, control y administración, reuna la capacidad necesaria a fin de llevar a feliz término la marcha del mismo. Se podría decir que del cuidado que se ponga en la selección y preparación del personal dependerá en mucho el grado de atención que debamos de tener sobre el control interno, esto es, vale mucho más poner cuidado a lo primero, que poner toda la atención sobre un buen control interno.

Es indiscutible la influencia del elemento humano en el presupuesto, la calidad del personal se reflejará en la calidad del mismo.

La recaudación de datos para la elaboración del - presupuesto y cuando éste se encuentre en ejecución, requieren de equipo humano suficiente preparado a fin de que sus trabajos se coordinen y se traduzcan en verdaderos puntos - de apoyo al plan presupuestal.

La utilización de métodos científicos en la selección del personal es una forma eficaz que puede auxiliar a la adquisición de colaboradores que proporcionen una ayuda valiosa para la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si se requiere un adecuado funcionamiento del control presupuestal, nada mejor que adoptar las medidas de prevención desde un principio. Tales medidas pueden ser seleccionar y preparar al personal sobre bases de conocimientos suficientes y con métodos que conduzcan a una mejor información profesional.

Así como también establecer una serie de medidas -- tendientes a formar un ambiente de seguridad económico y social más empleo, como sueldos equitativos, gratificaciones, - atención cultural y física, conferencias, entre otras.

Independientemente de esa renovación física y espiritual del trabajador, es conveniente efectuar una serie de rotaciones entre el personal a fin de que se formen un concepto claro de las relaciones que existen entre ellos, aparte de que se familiaricen con las actividades de otros puestos.

Toda otra medida tendiente a fortalecer la calidad del personal, indudablemente que redundará en beneficio de la organización y del control presupuestal.

3.7.4. EQUIPO ELECTRONICO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Los sistemas electrónicos de procesamiento de datos, al servicio de la contabilidad, han alcanzado últimamente una preponderancia muy particular.

En el caso que nos ocupa, el equipo electrónico -- que debe poseer la empresa, debe ser el adecuado para cubrir sus necesidades de operación.

El personal que va a intervenir necesita emplear -

el equipo electrónico disponible y es evidente que entre mayor ayuda obtenga en la recopilación de la información, mayor será el rendimiento y eficiencia.

No cabe duda que la mayor ventaja de la aplicación de estos equipos en las labores administrativas, es el ahorro de tiempo y esfuerzo.

Sin embargo, también contribuyen en el establecimiento de un adecuado control y, en el caso que nos ocupa, a la formulación, cálculo y vigilancia de los presupuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

EL PRESUPUESTO DE CAJA

- 4.1. Concepto y su necesidad
- 4.2. Necesidad vital de una direccion - financiera eficiente
- 4.3. Funciones del presupuesto de caja
- 4.4. Informacion derivada del presupuesto de caja
- 4.5. Flexibilidad del presupuesto de - caja
- 4.6. Presupuestos de entrada de efectivo
- 4.7. Presupuestos de salidas de efectivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

E L P R E S U P U E S T O D E C A J A

En capítulos anteriores hemos concluido el desenvolvimiento que han tenido los presupuestos en general, exponiendo las causas de su nacimiento y la importancia que tienen dentro de la organización de las empresas.

Después vimos los diversos elementos que intervienen en la formulación de un presupuesto, Entraremos ahora, al estudio, de un presupuesto que por su singular importancia, es la base sobre la que descansa la parte financiera de los negocios: EL PRESUPUESTO DE CAJA.

4.1. CONCEPTO Y SU NECESIDAD

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es el presupuesto de caja, un estado que muestra estimativamente las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado.

Como en su definición se establece, en éste estado se consignan aquéllas entradas y desembolsos que, previos a estudios especiales, se presume afectarán a la empresa.

Es una combinación analítica de varios presupuestos departamentales, cuyos resultados ordenados presentan la forma en que se obtendrá el efectivo producto de la compañía y las erogaciones a efectuarse motivadas por la misma actividad.

También se establece en la definición que el presupuesto de caja se integra de las entradas y salidas de efectivo. Por lo tanto, pues, el presupuesto de caja supone planea

ción de efectivo, pero siempre y cuando por entrada y salida de efectivo se entienda el movimiento físico de numerario.

De acuerdo con la lengua castellana, los vocablos ingresos y egresos, son sinónimos, respectivamente, de entradas y salidas.

Al respecto daremos una breve explicación sobre las discrepancias que contablemente existen sobre esos sinónimos antes citados.

Ingreso, significa toda una partida tendiente a incrementar el superávit de una empresa. Así tenemos que las ventas, hayan o no sido realizadas al contado, llevan en sí la finalidad de reportar una utilidad, la cual se refleja en el balance, aumentando el capital contable.

Egreso, por el contrario, representa toda partida tendiente a reducir el superávit de una empresa. Tal es el caso de las depreciaciones y amortizaciones, que sin representar el desembolso material de efectivo, llevan en sí la finalidad de restar utilidad a la empresa.

Entrada representa la incorporación material de efectivo que incrementa las disponibilidades de la empresa. En esta forma se representan las ventas de contado, los préstamos bancarios, etc.

Consecuentemente, pueden representarse, de acuerdo con el criterio anterior, ingresos sin entrada, entrada sin ingresos y entrada simultánea al ingreso.

Salida significa el desembolso físico de efectivo que se traduzca en una reducción de las disponibilidades de caja. Tal es el caso de salarios, adquisiciones de equipo - pagadas al contado, compras de materia prima pagadas en la misma forma, etc.

Por las consideraciones anteriores, pueden presentarse las siguientes situaciones: ingreso sin salida, salida sin ingreso y salida simultánea al egreso.

Dado que la finalidad que tiene el presupuesto de caja es mostrar panorámicamente el flujo y reflujo del efectivo, adoptaremos en el transcurso del presente estudio, la tesis de considerar las entradas y salidas como movimientos que representan penetraciones y desembolsos físicos y materiales de numerario.

En las empresas se genera un ciclo económico cuyo primer eslabón es el efectivo aportado para constituirlo.

Este se canaliza a través de la adquisición de maquinaria, materia prima, etc., mediante las cuales se producen los artículos que a su vez se convierten con su venta, en efectivo.

Al iniciarse nuevamente el ciclo económico, el volumen de efectivo inicial, ya no existe en la misma cantidad en virtud de que parte de él se encuentra invertido en diversas cuentas de activo que no representan recursos de inmediata realización, por lo que el efectivo disponible se ha reducido.

El nuevo ciclo económico para poder iniciarse, necesita sufragar erogaciones que le permiten cubrir desembolsos - que le son inherentes, para lo cual necesita poseer el numerario correspondiente.

La empresa, al carecer de él se provee mediante recursos externos (préstamos, hipotecas, etc.) entonces surge el -- problema de conocer el efectivo indispensable para cubrir el -- siguiente ciclo económico y poder hacer frente a sus obligaciones vencidas.

Todas estas operaciones, que normalmente se llevan a cabo en los negocios: ventas, compras, adquisición de equipo, - pago de honorarios, etc., implican movimientos de efectivo, me diante la entrada o salida del mismo.

Las Ventas se efectúan a menudo a crédito, las cuentas por cobrar no siempre son rápidamente convertibles en efectivo; los inventarios de materia prima o productos terminados, representan necesariamente inmovilización de sumas de dinero, - las cuales deben de ser obtenidas de las disponibilidades de - caja tomadas en préstamo de fuentes exteriores.

Si no se administran en forma adecuada estas diversas entradas y salidas de efectivo, el resultado puede ser un serio fracaso financiero.

Es esencial, si los funcionarios del negocio han de tener una base racional para llevar planes consistentes para - la provisión de la financiación necesaria, que las necesidades del negocio, en cuanto al capital circulante, préstamos banca-

rios, etc., sean determinadas con considerable anticipación -- mediante el presupuesto de caja, generado éste a la luz de las operaciones consignadas en el presupuesto de los principales departamentos funcionales.

Los informes de las agencias de crédito revelan que -- una abrumadora proporción de las quiebras comerciales, se debe a la falta de un capital adecuado, esto es, a falta de apreciación de la necesidad en el plano financiero.

Un gran número de las quiebras pudieron ser evitadas si se hubiera usado una mayor previsión en la coordinación de las necesidades financieras de esos negocios, con sus programas generales de operación.

Resulta sumamente difícil proveerse de capital en una emergencia por lo que hay que hacer planes para ello oportunamente y con anticipación.

Si pueden preverse las necesidades financieras de un periodo, se pueden aprovechar también esos informes a fin de -- hacer los arreglos oportunos para obtener los fondos necesarios antes de que la situación se torne apremiante.

El presupuesto de caja, obviamente, tuvo su origen en los mismos presupuestos, consecuencia del desenvolvimiento de la industria y el comercio.

Mediante este estado los hombres de empresa han querido anticiparse y programar las necesidades de efectivo por un periodo de tiempo dado.

Un programa cuidadosamente planeado y desarrollado indicando cuales serán las necesidades financieras de una empresa y como se van a satisfacer las mismas, es por lo mismo de extraordinaria ayuda en el ejercicio de una - inteligente política financiera y de dirección.

4.2. NECESIDAD VITAL DE UNA DIRECCION FINANCIERA EFICIENTE

Hay tres funciones principales en la dirección - de los negocios: la de producción, la de compras y ventas y la de finanzas.

La de finanzas es la función más susceptible de - ser mal dirigida. Los errores de una mala dirección son inmediatamente desastrosos.

También el área de ventas puede cometer errores - costosos; la política de ventas puede conducir a gastos de ventas innecesarios, las campañas de propaganda pueden constituir completos fracasos, los sistemas de ventas pueden ser inefectivos, los precios pueden ser tan bajos que en sí las ventas resulten incosteables. También por estos errores el negocio puede sufrir grandes pérdidas.

Sin embargo, mientras haya dinero en caja y las - situaciones anteriores cambien, las pérdidas pueden ser - absorbidas y el negocio puede salvarse de la quiebra.

Es solamente cuando el dinero se termina, cuando las condiciones ya señaladas no varían y cuando las deudas exceden del activo, que se dice que un negocio ha que

brado.

Es claro, que los errores en otros departamentos pueden ser tan serios que la dirección financiera no pueda luchar contra ellos, pero un negocio no quiebra hasta que la mala dirección se ha extendido a toda la empresa.

Guardando una relación tan estrecha con el éxito final del negocio, no ha de descuidarse el estudio de la dirección financiera.

4.3. FUNCIONES DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Las funciones que llena el presupuesto de caja - son:

- a). Prever las necesidades y excedentes de efectivo que prevalecerán durante un determinado período de tiempo.
- b). Mantener el efectivo necesario para el desenvolvimiento de la empresa.

Debido a que los ingresos por operaciones normales no tienen una prioridad y volumen fijo, la administración desconoce el efectivo que irá a recibir en un futuro.

En consecuencia, al ignorar esta situación, no puede tener la certeza de que la empresa va a poder hacer frente a sus obligaciones vencidas.

La carencia de efectivo acarreará a la empresa - serias consecuencias al no cumplir con sus obligaciones,

tales como, cancelación de los créditos, solicitar préstamos con tasas elevadas de interés, o bien, conducirla inmediatamente a la quiebra.

Por otra parte y como consecuencia de la falta de conocimiento del volumen de sus recursos propios, pueden presentarse épocas en las cuales aquél fluya en fuertes cantidades lo cual origina desperdicios de efectivo y por ende disminución en sus utilidades.

En relación con la segunda función del presupuesto de caja, podemos observar que constantemente la industria sufre inovaciones, aparecen nuevos campos de investigación, avances técnicos en la producción, etc., para lo cual la empresa necesita estar en posición de hacer frente a los desarrollos, mediante la inversión que puede significar fuertes desembolsos.

Mediante la planificación de los recursos expuestos en el presupuesto de caja, la gerencia puede lograr -- establecer este margen adicional lo cual refuerza el poder económico de la empresa y la coloca mediante una mejor --- técnica industrial, en situación de enfrentarse a la competencia.

El presupuesto de caja tiende a suministrar al administrador una guía de lo que será su capital de trabajo el día de mañana, para que con ello se tomen las medidas que correspondan a fin de determinar el sendero indicado.

4.4. INFORMACION DERIVADA DEL PRESUPUESTO DE CAJA

La administración, mediante la elaboración del presupuesto de caja, obtiene adicionalmente los siguientes beneficios:

4.4.1. CONTROL PRESUPUESTAL DE LAS EROGACIONES

Los departamentos en que esté dividida la compañía están sujetos a cierto hermetismo en cuanto a los gastos que presupuestalmente pueden realizarse, lo cual se traduce en un ahorro de efectivo.

Esto es lo que sucede con los jefes de departamento, los cuales, al sentirse más estrechamente vigilados, al haber intervenido ellos mismos en la elaboración del presupuesto, se ven obligados a sujetarse a ese plan, tratando de que no haya desperdicio de tiempo ni de materia prima a fin de que los costos de su departamento no rebasen el límite establecido y se reduzcan al mínimo.

4.4.2. MEDIANTE EL PRESUPUESTO DE CAJA SE LOGRA PLANEAR LA UTILIZACION DEL EFECTIVO

Las operaciones propias de la empresa, proporcionan fondos día tras día.

Programando el volumen de estas entradas, se puede saber qué días va a tener el negocio efectivo y en qué cantidad aproximadamente.

Esto permite utilizar el dinero en forma eficien

te ya que, a sabiendas de la suma de efectivo disponible para ciertas fechas, se pueden coordinar los pagos con -- las correspondientes entradas de dinero, con lo cual se -- consigue evitar escasez de efectivo, cuando se necesite, -- o bien, montos elevados improductivamente.

- 4.4.3. MEDIANTE LA PROGRAMACION DE ENTRADA DE EFECTIVO, -- SE LOGRAN TOMAR LAS PROVIDENCIAS NECESARIAS A FIN DE QUE EL PAGO DE OBLIGACIONES VENCIDAS O POR VEN -- CERSE, SE HAGAN EN FORMA OPORTUNA; TAL ES EL CASO DE PRESTAMOS BANCARIOS, INTERESES, OBLIGACIONES, -- ENTRE OTROS.

La trascendencia que puede tener al carecer de -- una planeación adecuada de efectivo lo podemos ver más -- palpablemente en éste punto.

En muchas ocasiones, los administradores de em-- presas, con miras a desarrollar el negocio, solicitan -- préstamos a largo plazo sin tener la precaución de limi-- tar sus ambiciones a las fuerzas económicas de la socie-- dad.

Mediante el presupuesto de caja, se logra esta-- blecer claramente si en realidad puede la empresa cargar-- con el peso de una obligación más. Las estadísticas de-- muestran los fracasos de empresas, originados por no te-- ner el cuidado de tomar las precauciones necesarias.

- 4.4.4. PROCURAR EN FORMA ORGANIZADA Y OPORTUNA LOS FON-- DOS SUFICIENTES PARA LA EXPANSION Y AMPLIACION DE LA EMPRESA MEDIANTE INVERSIONES DE ACTIVO FIJO

Es el presupuesto de caja, el medio o la base que debe servir de guía, a los administradores en cuanto a las futuras inversiones que piensen realizar.

Unas veces se requerirá el tomar préstamos para la adquisición del activo fijo, o bien, como el plan de efectivo muestra las exigencias de fondos en períodos cortos, entonces se puede combinar con lo necesario para la compra de esos bienes.

4.4.5. COMO AUXILIAR PARA SABER QUE CLASE DE FINANCIAMIENTO NECESITA LA EMPRESA PARA CUBRIR UN POSIBLE DEFICIT DE CAJA.

Ya hemos escrito en párrafos anteriores, que el presupuesto de caja nos indica entre otras cosas, el remanente de efectivo que va quedando.

Digamos, cada mes, después de cumplir con las obligaciones vencidas, en muchas ocasiones, se observará in suficiencia de fondos, quizá por tres o cuatro meses, o más; entonces, se requerirá un préstamo a corto plazo y en caso de que la situación se presume vaya a continuar por un tiempo más extenso se podrá solicitar un préstamo a lar go plazo.

4.4.6. MEDIANTE EL PRESUPUESTO DE CAJA SE PUEDE FINANCIAR LA ADQUISICION DE MATERIA PRIMA, EN MUCHAS OCASIONES LOGRANDO VENTAJOSOS DESCUENTOS

Es costumbre, en nuestro medio, el que los proveedores de materia prima, conceden un determinado descuento especial por pago inmediato o dentro de un plazo mínimo

de tiempo. Se podría aprovechar esta situación adquiriendo la materia prima con estos beneficios lo que redundará en una reducción muchas veces importante al costo de producción.

Independientemente de ello, se puede ofrecer, en ciertas épocas que el precio en el mercado de la materia prima haya bajado considerablemente, por lo que la empresa deberá aprovechar esta situación y adquirir cantidades fuertes, aprovechando un ahorro completo de efectivo.

4.4.7. UTILIZACION EFICIENTE DE EXCEDENTE DE FONDOS

En aquellas empresas en que, por el tipo de actividad que desarrollan, mantienen durante corto tiempo estancado su efectivo porque únicamente laboran por temporadas cortas, una planeación efectiva de esos fondos para efecto de invertirlos mientras están en descanso, producirá a la compañía utilidades mucho mejores que si dejarán estos fondos incrementando las disponibilidades bancarias.

4.4.8. TAMBIEN SIRVE COMO UN MEDIO EN LA OBTENCION DE LINEAS DE CREDITO

En aquellos países en que el uso de los presupuestos está muy desarrollado, hacen uso de ellos para financiar sus operaciones valiendose de instituciones de crédito.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Dando a conocer a estas organizaciones crediticias los planes de la compañía, los estudios que se han hecho y las bases que se han tomado para su obtención, se -

puede impresionar favorablemente y conseguir los fines deseables.

En la promoción de grandes empresas, inclusive en México, se ha echado mano de los presupuestos como una medida de convencimiento ante las autoridades bancarias, lo cual nos demuestra la ventaja que implica el trabajar actualmente a base de presupuestos.

4.4.9. PARA MANTENER UNA ADECUADA POLITICA EN EL PAGO DE DIVIDENDOS

Existen muchas compañías cuyas acciones se encuentran circulando públicamente. Su valor en el mercado de la bolsa de valores está condicionado a las leyes de la Oferta y la Demanda.

Si las acciones devengan dividendos y esos son liquidados oportunamente, el público las prefiere al ver reembolsado parte de sus inversiones y automáticamente la demanda de dichas acciones aumentará, con el consiguiente aumento de su valor.

Por lo tanto, una planeación adecuada de esos dividendos, se traducirá, independientemente de lo anteriormente explicado, en un medio más de financiamiento, ya que en un momento se pueden colocar acciones al público y, por lo mismo, solventar una crisis o plan que se presente.

4.5. FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO DE CAJA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Decíamos en el primer capítulo, que los presupuestos se clasifican en constantes y variables. Que los constantes o fijos corresponden a presupuestos cuyas estimaciones están apegadas a la realidad con un grado de exactitud muy elevado; que los variables, como su palabra lo indica, están sujetos a variaciones dependientes de una mayor o menor producción.

El presupuesto de caja se elabora tomando como base las entradas y salidas de efectivo. Tales bases en las compañías están sujetas a infinidad de factores que hacen que estos elementos varíen, si no en consideración, si lo suficiente para que puedan comprometer en una situación embarazosa a la empresa.

De ahí, que se considere el presupuesto de caja -- dentro de la clasificación de los variables.

La flexibilidad o variabilidad dentro del presupuesto de caja, es originada por la diferencia entre las operaciones reales y las estimadas, ya sea que la previsión fue defectuosa o porque circunstancias imprevistas e inesperadas cambian condiciones en las cuales la empresa se encuentra -- operando.

Estos cambios en el presupuesto de caja, pueden -- ocasionar trastornos financieros a la empresa. La falta de -- efectivo en un momento dado provoca cierto desnivel a la --- compañía y al mismo tiempo fuertes problemas.

Según el periodo que cubre el presupuesto, serán --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las medidas tendientes a proteger la solvencia del negocio.

Si el presupuesto cubre un corto período, el presupuestador deberá tomar en cuenta ésta situación y estar preparado para ella.

Una huelga, escasez repentina de materia prima, pueden crear serios problemas. La cantidad y la forma de prever estas eventualidades, dependerá de la clase y magnitud de la compañía. Puede optarse por abrir un crédito en el banco, mercancías pignoradas, acciones en venta, etc...

Si el período que abarca el presupuesto es a largo-plazo, la oportunidad que se presenta de solucionar la diferencia económica es mayor.

La escasez puede aparecer como un problema permanente o ser de naturaleza temporal afectando la posición de caja en un período determinado.

El primer caso, requiere un financiamiento amplio - como emisión de bonos o préstamos a largo plazo; el segundo, puede ser atacado aumentando las entradas de efectivo o disminuyendo las operaciones.

Por lo anteriormente expuesto, concluimos que, debido a la flexibilidad del presupuesto, es necesario que el presupuestador deje un margen de seguridad para cubrir las desviaciones que pueden ocurrir, siendo este margen mayor en proporción al período que abarque el presupuesto.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

4.6. PRESUPUESTOS DE ENTRADA DE EFECTIVO

Una vez determinada la importancia del presupuesto de caja dentro de la administración de las empresas, así como localizada su posición dentro de la clasificación general de los presupuestos, se comentarán los pasos a seguir en su elaboración.

Este se integra de dos elementos, a saber: ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.

ENTRADAS. Los procedimientos aplicables en la estimación de las entradas varían de acuerdo con el negocio de -- que se trate. Así tenemos que, en un negocio, cuyas ventas -- son constantes permitirá desde luego, calcularlas a base de -- cifras estadísticas.

En cambio en negocios de ventas estacionarias, las variaciones harán inaplicable el procedimiento anterior.

Por lo tanto, no existe un patrón fijo para normalizar el medio de calcular las recepciones de efectivo sino que cada negocio en particular aplicará las reglas que vayan de -- acuerdo con el tipo de periodicidad de sus entradas.

Tomando en consideración lo anterior, los procedimientos que aquí se mencionan no son los únicos, pero si los aplicables en negocios de movimiento constante, y los exponemos con el fin de tipificarlos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de las operaciones que realiza una empresa, existen tres tipos de entradas de numerario:

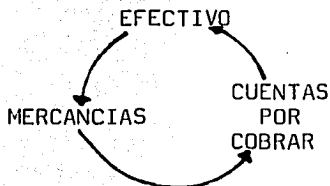
- a). Entradas provenientes de actividades propias - del giro del negocio o normales; ejemplos: la venta de productos terminados, anticipos sobre pedidos, cobros por ventas a crédito.
- b). Entradas ajenas a la actividad del negocio, -- pero ocasionadas por esta; ejemplo: las ventas de activo fijo.
- c). Entradas provenientes de operaciones puramente financieras; ejemplos: descuentos y pignoraciones. Estas entradas muy comunes en la activi--dad comercial, se han catalogado en apartado - especial por guardar dentro del presupuesto de caja una presentación particular.

4.6.1. ENTRADAS NORMALES DE EFECTIVO

En toda empresa se lleva a cabo un movimiento circular, movimiento que se integra por las operaciones propias de su giro y al cual se le ha denominado ciclo económico.

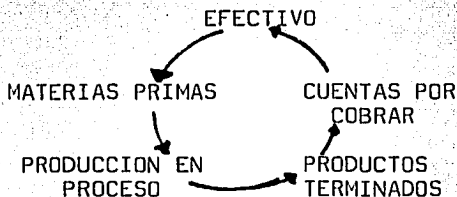
Este varía de acuerdo con la empresa de que se trata.

Así tenemos que, en una empresa de tipo comercial, el ciclo económico se integrará de los siguientes elementos:



En las empresas industriales, el círculo empieza - por el efectivo que forma el capital inicial. Parte del mismo se traduce en la adquisición del equipo para producir y - la otra parte, en la compra de materia prima, la cual, sometida al proceso de fabricación, nos proporciona los artícu-- los terminados.

Estos a su vez se convierten, mediante su venta, - en efectivo o cuentas por cobrar, cuya recuperación al tradu cirse en efectivo, cierran el círculo industrial.



La verdadera operación, pues, no es mantener el -- efectivo estático, sin movimiento, sino al contrario, procurar que el círculo gire lo más rapido posible, pero conser-- vando un márgen, para que mientras el círculo se realiza, se puedan afrontar los compromisos contraídos.

A la administración le interesa que el círculo en-

tre en movimiento, ya que éste, a su vez, llegando a cuentas por cobrar, comienza a producirle utilidades y efectivo que es la meta del círculo antes descrito.

Hemos observado, que el círculo sufre en algunas - empresas la transformación de las ventas en efectivo y ésta se lleva a cabo mediante dos fuentes: las ventas de contado y la recuperación de las cuentas por cobrar.

4.6.1.1. VENTAS DE CONTADO

Dentro del círculo económico que sufren las empresas, se encuentra el proceso de convertibilidad de los inventarios a efectivo a través de las ventas de contado.

Siendo las ventas de contado una derivación del total de ventas, el cálculo de las primeras se encuentra sujeto a la determinación de las segundas. De ahí que, la elaboración del presupuesto de VENTAS sea el primer paso a obtener, para poder deducir el cómputo de las entradas de efectivo por este concepto.

Un medio valioso con que puede disponer el presupuestador para recabar información sobre las ventas de contado, es la estadística.

Para efectos del cómputo de las entradas de efectivo se considera a la información estadística como la Piedra-Angular en que descansa fundamentalmente su determinación, - ya que los resultados del pasado, reflejan su trayectoria en la estimación de las recepciones del futuro.

Por lo que una de las armas más eficaces con que cuenta el administrador para la recolección de los datos --- inherentes a las ventas de contado, es la información histórica que nos proporciona la contabilidad.

Es indudable que a través de los años, la contabilidad ha venido registrando el curso que han seguido las ventas de contado y la proporcionalidad que sobre las ventas to tales representan aquéllas.

La comparación entre estos dos rubros nos reporta el factor que marca la divergencia entre uno y otro, siempre y cuando se hayan obtenido en los ejercicios comparados, condiciones similares.

Al igual que las ventas en general, las entradas a caja procedentes de ventas de contado, se encuentran sujetas al impacto originado por factores que, por pequeños que parezcan, influyen determinadamente en el aumento o disminución de la afluencia de efectivo.

Entre esos hechos susceptibles de modificar el volumen de las ventas de contado, tenemos los siguientes:

- Económicos. Este factor repercute indudablemente sobre las ventas de contado, ya que la capacidad de compra del público consumidor se vé afectada por el impacto que produce la condición económica que priva en la región, en la que se encuentra la empresa que va a calcular sus ventas de contado. Es difícil prever la época y la inten-

sidad de los fenómenos que motivan un cambio -- en las condiciones económicas generales, sin -- embargo, se pueden tomar en consideración ciertos medios de información externos.

El empleo de "indicadores" en los negocios, que consisten en boletines emitidos por instituciones oficiales y financieras, en los cuales se proporcionan datos sobre la tendencia de las -- distintas actividades económicas y aún de la economía en general, constituye un valioso auxiliar para el presupuestador.

Algunos de esos "indicadores" se citan a continuación: ingreso nacional, ingreso personal, -- producción industrial, desempleo, etc...

Estos indicadores muestran la tendencia de los negocios en general, por lo que, para que éstos sean de utilidad al presupuestador deberá seleccionar aquél que esté más acorde con la actividad del negocio.

Dentro del aspecto económico, puede ser también de vital importancia para el presupuestador, la opinión que tengan los ejecutivos sobre la futura situación económica de la región.

Estos por la experiencia adquirida en el manejo del negocio y la lectura de periódicos y revistas especializadas, son capaces de prever los -- cambios en las condiciones económicas generales.

Es el presupuestador quien deberá discutir y -- acordar sobre la influencia de las condiciones económicas.

- Sociales. Es indudable la repercusión que pueda tener la actitud del Gobierno en la economía de una región.

Las medidas dictadas con el fin de incrementar el desarrollo y expansión de las fuentes de riqueza, vienen indiscutiblemente a trascender a todas las esferas económicas y sociales, mediante el mejoramiento del nivel de ingresos per cápita. El conocimiento y estudio de los proyectos de la legislación y construcción a cargo del gobierno y empresas particulares, son un instrumento de orientación al presupuestador, ya que viene a influir en el incremento de las ventas de contado.

Se considera también importante por su repercusión en los resultados de la estimación de las ventas de contado, las consecuencias provenientes de las huelgas. Estos fenómenos sociales pueden dar al traste con la economía de una región. Estas, cuando suceden en industrias que producen materias primas, en multitud de casos ocasionan una crisis en cadena, la cual no solo afecta a la empresa en particular, sino a todas aquellas que dependen de su producción. Tal es el caso de la huelga de acero en Estados Unidos que afectó en forma alarmante la producción automovilística durante ese período.

Otro factor a considerar en la estimación de las ventas de contado (dentro de los sociales), es el referente al salario mínimo. Este, fijado en forma temporal por las autoridades respectivas,-

ha tendido a incrementarse de acuerdo con las - necesidades mínimas de numerario que requiere - un trabajador para cubrir sus necesidades indis- pensables.

Es pues aconsejable tomar en consideración esta circunstancia ya que viene a proporcionar al -- trabajador mayores medios de recursos con que -- proveerse de los satisfactores que le son indis- pensables y al mismo tiempo, repercute en el -- monto del volúmen de las ventas de contado.

- Internos. Estos factores representan todos aque- llos hechos que influyen en las operaciones de- contado y que provienen de la organización mis- ma de la empresa.

Una de esas medidas internas que le afecta, es- la política crediticia de la compañía. De acuer- do con el criterio que se pretenda adoptar en - el futuro serán las consecuencias sobre las ven- tas.

Así tenemos que, una reducción en los créditos- trae como consecuencia un aumento en las ventas de contado, lo que se traduce en un flujo mayor de efectivo. La adopción de sistemas atractivos de ventas de contado, mediante descuentos espe- ciales, la política de precios que se pretenda- aceptar durante el período presupuestal, tienen sus consecuencias en la afluencia de efectivo.

Todo abaratamiento de los productos representa- una mayor capacidad de compra y consecuentemen- te aumento en el volúmen de las ventas.

Se concluye que, todas aquellas medidas adoptadas por la gerencia, tendientes a modificar -- los sistemas administrativos de venta de años anteriores, deberán tomarse en cuenta por el -- presupuestador en tanto constituyan posibles -- factores que influyan en la determinación del -- volúmen de entrada de efectivo.

4.6.1.2. CUENTAS POR COBRAR

Se mencionaba en el punto anterior, que dentro -- del ciclo económico, la transformación de los inventarios -- en efectivo se puede llevar a cabo a través de las ventas -- de contado, o bien, en caso de ventas a crédito, por medio -- de cuentas por cobrar con cuya recuperación se completa el -- círculo industrial.

Se comentaron algunos de los factores que influ-- yen en la estimación de las ventas de contado. Toca ahora -- analizar, los métodos necesarios para prever la afluencia -- de efectivo proveniente de la convertibilidad de las cuen-- tas por cobrar.

Al tratar de presupuestar las entradas proceden-- tes de la recuperación de cuentas por cobrar, se presentan -- dos aspectos: a). estimar los ingresos procedentes de la -- recuperación de las cuentas por cobrar que existan a la fe-- cha de la planeación y b). idem. de las futuras ventas a -- crédito.

Los factores que hay que tomar en consideración --

para lograr estimar su volúmen, varían en cada caso en particular, ya que, si bien es cierto que presentan la característica de ser cuentas por cobrar, también es necesario observar que unas ya son una realidad y las otras están condicionadas a su causación.

En relación con las cobranzas probables de ventas a crédito existentes en cartera, podemos estimar su volúmen relacionando cada uno de los documentos que ampara el saldo de las cuentas y estimando a cada uno de ellos la cantidad recuperable y la fecha probable del suceso.

Este procedimiento tiene la ventaja de que se puede conocer con mayor precisión el monto y la fecha probable de la entrada de efectivo, además que se puede tomar este estudio para analizar la situación imperante en el departamento de crédito.

Es conocido, que el incremento en la recuperación de cuentas cobradas depende en gran parte de la buena administración que se le dé a este vital departamento, por lo que, el estudio anteriormente mencionado servirá para valorar la eficacia de su funcionamiento.

Las experiencias adquiridas en años anteriores constituyen la base de las futuras entradas de efectivo por cuentas por cobrar.

Si las condiciones económicas que se prevén para el futuro, no tienden a sufrir modificaciones de consideración, es posible prever la recuperación de las cuentas por

por cobrar a través del curso que éstas han seguido en ejercicios pasados.

La estadística contable constituye un valioso recurso del cual el presupuesto debe aprovecharse al máximo.

La interpretación de los datos que nos proporciona el historial acumulado, se puede lograr haciendo uso del análisis.

Para los fines de nuestro estudio, debemos recurrir a la determinación de la rotación de cuentas por cobrar, esto es, el promedio de número de veces que en un período de tiempo se recuperó la inversión en este rubro y consiste en dividir las ventas netas a crédito, entre el promedio de cuentas por cobrar y documentos a cargo de clientes.

Así tenemos, para efectos de mejor exposición, el siguiente ejemplo:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{\$ 200,000.00}{\$ 40,000.00} = 5$$

De acuerdo con este resultado, la rotación es igual a 5 veces al año. La información así obtenida no nos reportaría tanta trascendencia, si no obtenemos el plazo medio de cobro, es decir, el número promedio de días que tarda la empresa en lograr el cobro de un crédito.

$$\frac{\text{PERIODO DE TIEMPO}}{\text{ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{365}{5} = 73$$

Esto significa que el negocio tardó 73 días para cobrar un crédito de \$ 40,000.00 pesos.

La verdadera utilidad emanada de determinar el --- plazo medio de cobro, es comparar éste con el plazo teórico que la compañía ha escogido para conceder créditos, lo cual nos demostrará la eficiencia en el cobro de cuentas por cobrar.

Obtenido el plazo medio de cobro, se programarían las entradas de efectivo provenientes de las cuentas por cobrar partiendo de la fecha en que se realizó la venta.

Dentro de la determinación del volumen de entradas a caja, es conveniente considerar también aquellos factores internos o externos que puedan dejar sentir su influencia -- sobre los resultados obtenidos.

Los expuestos como tales, al referirnos a las ventas en general y ventas de contado, también forman parte de los que ejercen su fuerza sobre las cobranzas y que en forma general se refieren a:

- a). La condición económica en general.
- b). La situación económica de la localidad donde se opere.
- c). La eficacia de la concesión de créditos.
- d). La eficiencia en la política de cobros.

Indudablemente que los procedimientos antes descritos no se consideran los únicos aplicables en las empresas, -

sino que, dependiendo de las características especiales de cada una de ellas, su forma de operar, su política administrativa, etc., serán los medios que el presupuestador estime conveniente aplicar para obtener los resultados apetecibles.

4.6.2. ENTRADAS ANORMALES DE EFECTIVO

Dentro de la clasificación de los ingresos, se encuentran algunos que en función de su origen los llamamos anormales, en virtud de proceder de operaciones que no son propias de las que el negocio realiza, pero que si son producto de su funcionamiento.

Este es el caso de ventas de activo fijo y ventas de acciones. Tratándose de ventas presupuestadas de activo fijo, se procederá a considerar el precio en que se estiman enajenar esos bienes y la fecha probable de su realización.

En lo referente a la venta de acciones, se cuidará el aspecto de la forma de su colocación. Podrán muchas de ellas colocarse mediante pagos en especie, en cuyo caso tendrá que ajustarse a la situación que nos interesa, o sea, la entrada real de efectivo.

Estos ejemplos que se han citado para efectos del presente estudio, se constituyen de alguna manera en los más comunes que se presentan en el campo mercantil, por lo que habrá en cada caso en particular que se presente, que estudiar precisamente dos aspectos, a saber: la cantidad a recibir y la fecha de su recepción, ya que, para efectos del presupuesto de caja, lo medular es conocer el monto de las operaciones y el período recepcional de efectivo de las

nismas, sin desconocer que únicamente se consignan en este -
 estado financiero aquellas partidas que de antemano se presu-
 men conocidas con razonable certeza.

4.6.3. EFECTIVO PROCEDENTE DE OPERACIONES BANCARIAS

Hemos comentado hasta aquí, aquellas percepciones-
 que provienen de operaciones que se realizan dentro de la -
 empresa.

Ahora se contarán las provenientes de fuentes ex-
 ternas al negocio, pero que también constituyen recursos que
 vienen a incrementar las disponibilidades de efectivo.

Se presentarán, solamente algunas de las más comu-
 nes que se realizan con sociedades nacionales de crédito sin
 desconocer que existen medios de proveerse de fondos a tra-
 vés de contratos con particulares.

Dentro de esos recursos solamente comentaremos los
 siguientes:

DESCUENTOS: Los descuentos consisten en que las --
 S.N.C. (sociedades nacionales de crédito) adque--
 ren documentos de los cedentes con cargo a terre--
 ras personas y efectúan el pago anticipado del va-
 lor de estos.

El cedente entrega a la S.N.C. los documentos endo-
 sados en propiedad (letras de cambio y pagarés).

La S.N.C. lo paga en efectivo o lo abona en cuenta
 de cheques; le deduce ahí mismo las comisiones de-

cobro y los intereses (se calculan sobre el valor nominal del documento). Los documentos no cobrados se cargan en la cuenta del cedente.

Estos descuentos representan una recuperación acelerada de la cartera, es decir, los administradores con el fin de adelantar el activo circulante no vencido, descuentan con algún banco los mismos documentos para obtener anticipadamente efectivo - que de otra manera tendrían que esperarse al vencimiento de ellos para obtenerlo.

PRESTAMOS DIRECTOS: El préstamo directo es un contrato por el cual el prestamista se obliga a transferir la propiedad de una suma de dinero y el prestatario a devolver ésta, más los intereses, dentro de un plazo convenido. De acuerdo con las líneas de crédito establecidas, serán las posibilidades de aprovechar éstas en parte o en toda su capacidad.

Este tipo de operaciones, cuando han sido bien planeadas, sobre bases firmes, constituyen un refugio muy valioso para la empresa, ya que su disponibilidad es inmediata y su pago se puede diferir a varios meses.

PRESTAMOS PRENDARIOS: Dentro de la actividad financiera que pueden desarrollar los negocios, se encuentran las pignoraciones.

La solicitud a una S.N.C. de un préstamo mediante la garantía que representa un certificado de depósito, expedido por una sociedad autorizada para --

ello, resulta ser un recurso financiero eficiente. "Los Almacenes Generales de Depósito tendrán por objeto el almacenamiento, guarda y conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda."

"Solo los Almacenes Generales de Depósito estarán facultados para expedir certificados de depósito y bonos de prenda". (Art. 50 Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares).

Por lo tanto, es a través de éstas organizaciones auxiliares de crédito como los administradores --- pueden llevar a cabo este tipo de operaciones.

Tiene la desventaja para la compañía, de que no -- puede utilizar los inventarios dados en prenda --- mientras el valor del crédito no sea restituído, - lo cual puede mermar la producción, originado esto por su error en la planeación de la materia prima en almacenes y la indispensable para seguir labo-- rando.

4.6.4. ALGUNAS MEDIDAS PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA AFLUEN-- CIA DE EFECTIVO

Hay medidas que pueden adoptar los negocios, para que la afluencia pueda incrementarse, si se mejoran los procedimientos destinados a la recepción, manejo o inversión -- del numerario.

Dentro de esas medidas se pueden comentar las si-- guientes:

- CONCENTRACION EN EL MANEJO DE EFECTIVO

a). Se reduce al mínimo el trabajo de oficina y -- los trámites correspondientes mediante la centralización de efectivo en el menor número de cuentas bancarias posibles -- con la consecuencia económica originada en la substancial -- reducción del trabajo.

b). Mediante la concentración del efectivo en un -- reducido número de cuentas bancarias, puede haber un aumento en los saldos individuales de esas, lo cual se traduce en lo -- grar facilitar considerablemente la obtención de préstamos -- en un momento dado.

c). Trae esto consigo también, facilitar el con--- trol sobre los fondos, en cuanto a las cuentas bancarias se -- refiere y así mismo favorecer el establecimiento de métodos -- y procedimientos de control y auditoría interna sobre éste -- importante rubro del balance.

- SUPERACION EN EL SISTEMA DE FACTURACION

Un factor que ocasiona pérdidas a la compañía es -- la extemporaneidad con que se facturan las ventas, ya que -- trae como consecuencia un retraso en las cobranzas.

La gravedad de este problema puede ser más grande -- en las empresas que tienen ventas de tipo estacionario, en -- donde el volumen de su facturación se recarga durante deter -- minada época, ocasionando deficiencias que pueden ser costo -- sas a la organización.

El establecimiento de métodos tendientes a reducir al mínimo las posibilidades de error en la facturación, puede también ser un instrumento de alianza para el negocio ya que, en multitud de ocasiones, las diferencias en las mismas pueden atrasar la recaudación del efectivo hasta que el cliente haya quedado satisfecho de la corrección de la mencionada factura.

Como un medio encaminado a analizar la eficiencia de cobros, se puede establecer la rotación de las cuentas -- por cobrar, por la cual podemos cerciorarnos de la eficiencia del departamento de cobros y tomar las medidas que procedan en caso de una deficiente administración de este vital departamento.

- SUPERACION EN LOS PROCEDIMIENTOS DE CREDITO Y COBRANZAS

La experiencia ha demostrado, que el perfeccionamiento en la política, la concesión de créditos y recuperación de los mismos, aceleran indudablemente la conversión de cuentas por cobrar en efectivo.

Las técnicas aplicadas en convencer a los clientes a fin de que aprovechen las ventajas que les reporta los des cuentas por pronto pago, pueden ocasionar grandes beneficios a la compañía.

También es recomendable para el departamento de -- crédito y cobranza, conservar las mejores relaciones con el personal encargado de aprobar el pago de las facturas, ya -- esto se traduce en la obtención de cobranzas en forma más o -- menos rápida.

Otra medida recomendable es que el departamento en cuestión, procure estar en estrecho contacto con sus clientes, conciliando sus saldos, con lo cual ellos pueden hacer posible de que, en caso de que exista un error, se corrija - de inmediato y en esta forma hacer factible la aceleración - del trámite de cobro.

- REDUCCION AL MINIMO DE LA INVERSION EN INVENTARIOS

Una adecuada planeación de la producción y requerimientos de materia prima para cubrir las necesidades de la empresa permite establecer técnicamente una inversión mínima y lograr una rotación de inventarios más elevada, que se traduce, desde luego, en un beneficio desde el punto de vista - financiero, ya que es indiscutible que, mientras la materia- prima permanezca estática, el ciclo económico no habra com- pletado su circulación en cuanto a la producción y ventas se refiere y consecuentemente, la inmovilización de efectivo representa en las existencias de materias primas, una baja con siderable en el volúmen de utilidades deseadas.

4.7. PRESUPUESTO DE SALIDAS DE EFECTIVO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La elaboración de este presupuesto, exige una adecuada clasificación de las erogaciones.

Una forma de clasificar las salidas de efectivo, - es hacerlo en función al departamento al que corresponden. - Ejemplo: a) Costos de producción, b) Administración y c) Ven- tas.

Otro factor a tomar en cuenta en la elaboración --

del presupuesto de salidas de efectivo, es que existen una serie de gastos que forman parte del presupuesto de operación, tales como depreciaciones, amortizaciones, absorciones de cargos diferidos, que no constituyen erogaciones por lo que, en el presupuesto de caja, no se tomarán en consideración.

Es factor determinante en la elaboración del presupuesto en estudio, definir la política de pagos que tiene o pretende seguir la compañía.

Así tenemos, que existen empresas con disponibilidades suficientes para sufragar gastos inmediatamente que se les presente el comprobante respectivo. Otros negocios, prefieren pagar sus facturas el mes siguiente al que fué recibida la mercancía.

Otros, en fin, aprovechan al máximo, según lo creen posible y conveniente, los descuentos especiales por pronto pago concedidos por los proveedores.

4.7.1. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Las erogaciones inherentes a este departamento comprenden las relativas a mano de obra, materias primas, y gastos indirectos.

- Materia prima

Este elemento del costo se forma del valor de la materia prima empleada en la fabricación del producto.

La estimación del desembolso de efectivo correspondiente a este elemento, tiene como base el mismo presupuesto de producción.

Por lo tanto, y para efectos de esta estimación, - basta conocer la cantidad de materia prima que se vaya a adquirir y los valores correspondientes de las mismas.

Como cuadro No. 1 se presenta un ejemplo de la estimación del elemento del costo, materia prima. Se parte del saldo por pagar existente a la fecha del cierre del ejercicio y debidamente clasificado por vencimiento, se prepara el calendario de desembolsos de las compras de materia prima -- durante el ejercicio, a las cuales hay que reducirles el des cuento respectivo.

La estimación total de efectivo requerido se presentará en el presupuesto de caja en el renglón de erogaciones, costo de producción.

- Mano de obra

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este rubro comprende las erogaciones consistentes en salarios pagados a los trabajadores ocupados en operaciones productivas específicas o que tienen a su cargo el control de labores específicas de fabricación.

Como elemento de la producción, se tomará el presupuesto de este departamento como base para efectuar el cal culo.

La mayor o menor dificultad que reporte su estima-

ESTIMACION DEL EFECTIVO NECESARIO PARA LAS COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS
 POR EL EJERCICIO DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DE 1983
 (miles de pesos).

PRIMER TRIMESTRE	CUENTAS POR PAGAR AL 31 DE DIC. 82	COMPRAS DEL EJERCICIO	TOTAL DE CUENTAS POR PAGAR	DESCUENTOS SOBRE COMPRAS	EFECTIVO REQUERIDO
ENERO	\$ 150,000	\$ 80,000	\$ 230,000	\$ 4,000	\$ 226,000
FEBRERO	75,000		75,000	1,500	73,500
MARZO	50,000	40,000	100,000	2,000	98,000
	<hr/>				
	\$ 275,000	\$120,000	\$ 405,000	\$ 7,500	\$ 397,500
SEGUNDO TRIMESTRE		90,000	90,000	3,000	87,000
TERCER TRIMESTRE		100,000	100,000	4,000	96,000
CUARTO TRIMESTRE					
	<hr/>				
	\$ 255,000	\$310,000	\$ 565,000	\$14,500	\$ 550,500
	<hr/>				

Cuadro No. 1 Ejemplo de una estimación del elemento del costo de producción, MATERIA PRIMA.

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

ción, dependerá del sistema de pagos de salarios que se tenga implantado.

Así tenemos, que, aquellas empresas cuyo número de trabajadores es reducido y de salarios fijos, la estimación de las nóminas se reducirá a una simple operación aritmética. En cambio, en empresas cuyos sistemas de pagos se encuentran regulados por incentivos de trabajo, porcentajes en proporción al trabajo realizado, etc. comprometen más la exactitud de los cálculos.

Para efectos de estimar el cálculo de la mano de obra, se clasificará esa de acuerdo con el departamento a que corresponda. En cuadro No. 2 se puede observar una forma de la estimación del elemento del costo de producción, --- Mano de Obra.

- Gastos indirectos

Estos representan erogaciones que por su naturaleza especial, el servicio que prestan no corresponde a determinado departamento productivo, sino que constituyen partidas que indirectamente sirven a todos los demás departamentos. De acuerdo con la norma de determinarlos, estos se clasifican en fijos y variables.

El presupuesto de producción, en que se consignan estas erogaciones estará dividido en subcuentas a fin de poder ejercer sobre ellos un control más completo y será este presupuesto la base para la elaboración de las estimaciones de gastos indirectos.

ESTIMACION DEL EFECTIVO NECESARIO PARA EL PAGO DE LA MANO DE OBRA POR
EL EJERCICIO DEL AÑO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1963.

(miles de pesos).

PRIMER TRIMESTRE	PROCESO 1	PROCESO 2	PROCESO 3	EFECTIVO REQUERIDO
ENERO	\$ 35,000	\$ 15,000	\$ 10,000	\$ 60,000
FEBRERO	40,000	20,000	15,000	75,000
MARZO	27,000	14,000	6,000	47,000
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	\$ 102,000	\$ 49,000	\$ 31,000	\$ 182,000
SEGUNDO TRIMESTRE	45,000	25,000	13,000	83,000
TERCER TRIMESTRE	28,000	17,000	6,000	51,000
CUARTO TRIMESTRE	33,000	18,000	5,000	56,000
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
TOTALES	\$ 208,000	\$ 104,000	\$ 57,000	\$ 369,000
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

Cuadro No. 2 Ejemplo de estimación de la MANO DE OBRA, elemento del costo de producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7.2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Estos representan aquellos gastos que se hacen para cubrir las labores propias para la dirección del negocio.

Para efectos de su estimación se aprovecharán los reportados en el ejercicio inmediato anterior, los cuales se incrementarán o reducirán según las modificaciones que se pretendan realizar.

Esto es, existen dentro de este renglón gastos que por su naturaleza son fijos, tales como los sueldos, que previos estudios sobre los mismos, se determinará si continúan en los resultados del presupuesto de caja.

Hay gastos que involucran partidas que se consideran variables, tales como la papelería y útiles de escritorio. A este respecto, cabe separar una cantidad fija estimativa de las mismas tomando en consideración las cantidades sufragadas en años anteriores.

En cuadro No. 3 se muestra un ejemplo de la estimación del efectivo necesario para gastos de administración durante un año dividido en períodos trimestrales.

4.7.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Como su nombre lo indica, bajo este rubro se amparan todas aquellas cantidades destinadas para sufragar las erogaciones que tiene que llevar a cabo la empresa para colocar los productos elaborados en manos del público consumidor.

ESTIMACION DEL EFECTIVO NECESARIO PARA GASTOS DE ADMINISTRACION DEL
 EJERCICIO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DE 1963.
 (miles de pesos).

CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TOTAL					TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	PRIMER TRIMESTRE	
Alquileres y Salarios	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 51,000	\$ 51,000	\$ 51,000	\$ 51,000	\$ 204,000	
Seguros	3,000	6,000	6,000	15,000				15,000	
Gastos de Viaje	1,500	1,500	1,000	4,000	1,000	1,000	1,000	7,000	
Correos y Teléfonos	200	300	200	700	500	500	300	2,000	
Subscripciones	300			300				300	
Dotación. e impresos	10,000			10,000			10,000	20,000	
Arrendamientos	1,200	1,200	1,200	3,700	3,700	3,700	3,700	14,700	
Gastos Legales	15,000	5,000	10,000	30,000				30,000	
Papelaría y Arts. Oficina	250	250	250	750	750	750	750	3,000	
Honorarios	4,000	4,000	4,000	12,000	12,000	12,000	14,000	50,000	
Gastos Diversos			5,700	5,700				5,700	
	250	250	250	750	750	750	750	3,000	
TOTAL	\$ 52,750	\$ 35,550	\$ 45,650	\$133,950	\$ 89,750	\$ 89,750	\$ 81,550	\$ 355,000	

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Existen cargos que corresponden a este rubro que son de naturaleza variable. Tal es el caso de los sueldos de agentes de venta, ya que algunos devengan sus salarios en proporción a las ventas que realizan. En tal caso, es el presupuesto general de ventas la base del mismo. Basta pues, calcular esas comisiones, tomando en cuenta los datos del presupuesto mencionado.

Por lo que respecta al resto de las erogaciones correspondientes a este departamento, se estimarán de acuerdo con los planes que se tengan y las experiencias adquiridas en años anteriores.

En cuadro No. 4 se muestra un ejemplo de la estimación del efectivo requerido para gastos de venta durante un ejercicio normal (o sea un año) dividido en períodos trimestrales.

4.7.4. PRESUPUESTO DE DOCUMENTOS POR PAGAR

La estimación de este pasivo, parte del saldo existente a la fecha de apertura del ejercicio, el cual deberá clasificarse de acuerdo a los vencimientos de los documentos.

La aceptación de pasivo durante el ejercicio deberá considerarse también debidamente clasificada por vencimientos.

En cuadro No. 5 se puede observar un ejemplo de esta estimación.

ESTIMACION DEL EFECTIVO NECESARIO PARA GASTOS DE VENTAS DEL EJERCICIO
COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.
(miles de pesos).

CONCEPTO	PRIMER TRIMESTRE			TOTAL				TOTAL PRESUPUES TADO.
	ENERO	FEBRERO	MARZO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE	
Sueldos	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 84,000
Comisiones	5,000	5,000	5,000	15,000	10,000	10,000	15,000	50,000
Publicidad y Promoción	3,000	3,000	3,000	9,000	9,000	9,000	3,000	30,000
Correos y Teléfonos	300	200	200	700	500	300	500	2,000
Gastos de Viaje	400	400	400	1,200	2,400	1,200	1,200	6,000
Arrendamientos	2,000	2,000	2,000	6,000	2,000	3,000	4,000	15,000
Impuestos			20,000	20,000	1,500	1,500	2,000	25,000
Honorarios	4,000	4,000	4,000	12,000	10,000	10,000	3,000	35,000
Materiales	300	300	300	900	900	900	300	3,000
Comb. y Lubricantes	500	500	500	1,500	2,000	2,000	6,500	12,000
TOTALES	\$22,500	\$ 22,400	\$ 42,400	\$ 27,300	\$ 59,300	\$ 58,900	\$ 56,500	\$ 262,000

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

111

ESTIMACION DEL EFECTIVO NECESARIO PARA DOCUMENTOS POR
 PAGAR POR EL EJERCICIO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.
 (miles de pesos).

PRIMER TRIMESTRE	INSTITUCIONES DE CREDITO	PROVEEDORES	OTROS	EFECTIVO REQUERIDO
ENERO	\$ 30,000			\$ 30,000
FEBRERO		\$ 15,000		15,000
MARZO			\$ 20,000	20,000
SEGUNDO TRIMESTRE		7,000		7,000
TERCER TRIMESTRE	120,000	93,000		213,000
CUARTO TRIMESTRE	70,000	58,000	12,000	140,000
	\$ 220,000	\$ 173,000	\$ 32,000	\$ 425,000

Cuadro No. 5 Muestra un ejemplo de la estimación para
DOCUMENTOS POR PAGAR.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.7.5. OTRAS SALIDAS DE EFECTIVO

A este rubro corresponden el impuesto sobre la renta, los dividendos, entre otras. En el primer caso, la estimación del mismo se calculará mediante el Estado de Pérdidas y Ganancias estimativo que se elabore y el segundo caso se encuentra determinado en el acta de la Asamblea General de Accionistas, celebrada en el ejercicio inmediato anterior o anteriores.

Independientemente de los desembolsos antes mencionados, existen otros, los cuales se consignarán en el presupuesto de caja, de acuerdo con el vencimiento e importe de los mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTROL Y VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO DE CAJA

- 5.1. Vigilancia del presupuesto de caja
- 5.2. Informes sobre el presupuesto de -
caja
- 5.3. Que indica el saldo del presupues-
to de caja

CAPITULO V

CONTROL Y VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Hemos expuesto en capítulos anteriores el proceso - constructivo que se debe llevar a cabo en la elaboración del presupuesto de caja.

Se han comentado también, algunos de los factores-- que influyen directamente sobre el cómputo del volúmen de entradas y salidas de efectivo que forman parte del presupuesto de caja.

Estudiados y analizados, los elementos integrantes del mencionado estado financiero, corresponde ahora comentar la tercera función que se realiza mediante el presupuesto, - objeto de este estudio, esto es, el control efectivo de la - planeación del movimiento de entradas y salidas de numera--- rio.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

5.1. VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO DE CAJA

En el segundo capítulo de este estudio, comentábamos la necesidad de que los presupuestos estuvieran debidamente controlados, a fin de que rindan mayor utilidad.

Un sistema de previsión contable no cumplirá eficientemente con su función, si en el no se consignan las medidas tendientes a vigilar y controlar el presupuesto.

El contralor o encargado de caja, diseñara los in-

formas necesarios para rendir cuenta a la dirección de la -- situación que guardan las diversas áreas presupuestadas.

Estos informes se harán de los renglones del presu puesto de caja y en ellos se consignarán las cifras estima-- das, las cifras reales y la variación si es que ésta existe-- y deberán ser formulados periódicamente, así como, estudia-- dos con toda minuciosidad a fin de que, las anomalías que se reporten, se les apliquen las correcciones necesarias.

5.2. INFORMES SOBRE EL PRESUPUESTO DE CAJA

Los informes sobre el presupuesto de caja, son la -- última fase del sistema de control a base de presupuestos y -- representan precisamente la base de comparación entre las -- partidas estimadas y las reales.

Deben de contener la información suficiente, a fin de poder analizar las variaciones, esto es, poder precisar -- las causas por las cuales las percepciones reales difieren -- de las estimadas.

Los informes representan el control en el sistema-- de presupuestos porque muestran los errores cometidos en la -- previsión y son la base para la modificación del presupuesto -- por el período que abarque el mismo.

Para que los informes sobre la marcha del presu--- puesto de caja rindan los frutos apetecidos, es necesario -- que contengan, para cada una de las partidas de entradas y -- salidas que lo forman, una comparación entre lo presupuesta--

do y lo realmente operado, así como las variaciones que pudieran resultar, explicando las causas de las mismas y las sugerencias que se estimen convenientes para eliminar otras variaciones similares en el futuro.

Corresponde al departamento de contabilidad la preparación de los informes necesarios, con la supervisión directa del contralor en vista de que, los dos departamentos gozan de suficiente capacidad técnica para poder elaborarlos eficientemente.

En atención al período que cubren, los informes se clasifican en:

- a). Informes cuantitativos
- b). Informes estadísticos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2.1. INFORMES CUANTITATIVOS

Los informes cuantitativos se utilizan generalmente en períodos cortos y llenan la función de comparar los resultados reales con los previstos, a fin de poder ajustar el presupuesto con la variación obtenida y sugerir la política a seguir en el futuro.

Para una mejor ilustración del concepto anterior, en cuadro No. 6 se muestra un ejemplo de un informe cuantitativo por un período corto de tiempo.

5.2.2. INFORMES ESTADÍSTICOS

Los informes estadísticos muestran, en forma grá--

INFORME SOBRE LAS EROGACIONES PRESUPUESTADAS PARA GASTOS DE VENTA
(miles de pesos).

CONCEPTO	PRESUPUESTO		TOTALES	SALIDAS REALES	VARIACIONES MAS + MENOS (-)
	ENERO	FEBRERO			
Sueldos	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 14,000	\$ 17,500	A 3,500
Comisiones	5,000	5,000	10,000	12,000	B 2,000
Publicidad y Promoción	3,000	3,000	6,000	6,000	
Correos y Teléfonos	300	200	500	550	50
Gastos de Viaje	400	400	800	900	100
Arrendamientos	2,000	2,000	4,000	4,000	
Impuestos					
Honorarios	4,000	4,000	8,000	7,900	(100)
Varios	300	300	600	550	(50)
Comb. y Lubricantes	500	500	1,000	1,200	200
TOTALES	\$ 22,500	\$ 22,400	\$ 44,900	\$ 50,600	5,700

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Cuadro No. 5 Ejemplo de un INFORME CUANTITATIVO.

- A). La variación se debe a un despido de 7 agentes de ventas por reajuste de ese departamento.
- B). Comisiones excedentes por incremento en las ventas.

fica, la comparación de cifras reales con las previstas y --
 tienden a abarcar períodos más largos de tiempo.

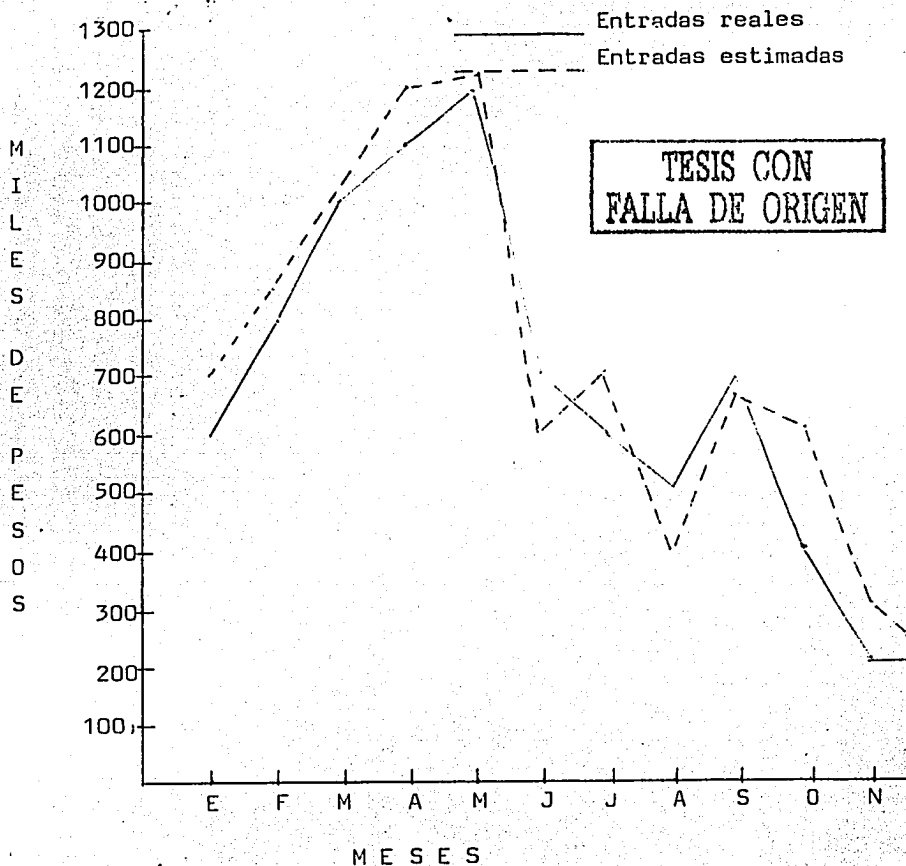
La finalidad de los mismos es mostrar objetivamen-
 te el curso que van siguiendo, tanto las cifras reales como
 las estimadas, independientemente que son más fáciles de com-
 prender y aún cuando no proporcionan un dato exacto de las -
 desviaciones, si se puede apreciar a simple vista las dife--
 rencias de consideración que amerite una investigación.

Como cuadro No. 7 se acompaña un ejemplo de infor-
 me estadístico, graficando las entradas reales a caja contra
 las presupuestadas.

DATOS:

MES	ENTRADAS REALES (miles de pesos)	PRESUPUES- TADAS
ENERO	600	700
FEBRERO	800	850
MARZO	1,000	950
ABRIL	1,100	1,200
MAYO	1,200	1,250
JUNIO	700	600
JULIO	600	700
AGOSTO	500	400
SEPTIEMBRE	700	650
OCTUBRE	400	600
NOVIEMBRE	200	300
DICIEMBRE	200	200

Como cuadro No. 8 aparece un ejemplo de informe es



Cuadro No. 7, gráfica que muestra el curso que han seguido las entradas reales en relación con las presupuestadas.

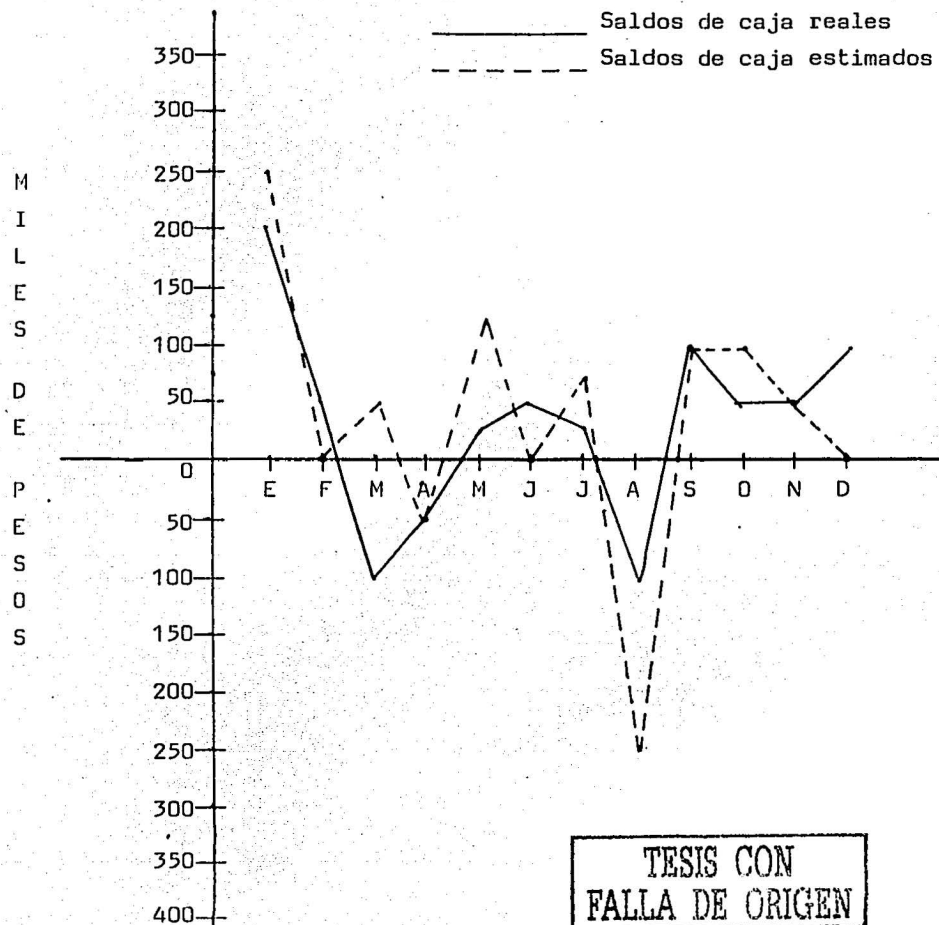
tadístico, graficando los saldos reales de caja contra los --
presupuestados.

DATOS:

MES	SALDOS REALES (miles de pesos)	PRESUPUES- TADOS
ENERO	200	250
FEBRERO	50	0
MARZO	(100)	50
ABRIL	(50)	(50)
MAYO	25	125
JUNIO	50	0
JULIO	25	75
AGOSTO	(100)	(250)
SEPTIEMBRE	100	100
OCTUBRE	50	100
NOVIEMBRE	50	50
DICIEMBRE	100	0

5.3. QUE INDICA EL SALDO DEL PRESUPUESTO DE CAJA

De acuerdo con los comentarios que en los preceden-
tes capítulos hemos hecho sobre el presupuesto de caja, esta-
blecimos que en este estado financiero se presentan, adecua--
damente distribuidos, los movimientos de caja correspondien--
tes a las entradas y salidas de efectivo durante un período -
que cubra las necesidades específicas de la empresa.



Cuadro No. 8, gráfica que muestra el curso que han seguido los saldos reales de caja contra los presupuestados.

Esta vista panorámica que nos presenta la situación del efectivo, proporcionará a la administración el resultado de la circulación del numerario por un periodo definido de tiempo.

Este resultado bien puede ser en sentido positivo o en sentido negativo, es decir, bien sea delatándonos la presencia de un déficit o informándonos sobre el exceso de efectivo sobre los desembolsos.

Así mismo, nos muestra el presupuesto de caja, la vigencia de las situaciones anteriormente indicadas, señalándonos el tiempo que irán a perdurar el exceso o deficiencia del saldo de caja.

Según sean, pues, las situaciones que se presenten, serán los medios administrativos que se dicten para solventarlas.

De acuerdo con lo anterior, la carencia de efectivo puede dar lugar a un financiamiento a corto o a largo plazo según sea la duración de la situación económica que se presente.

El saldo que nos presenta el presupuesto de caja, puede mostrarse en tres sentidos, en cada uno de los cuales existen situaciones particulares, a saber:

- a) Suficiencia de efectivo
- b) Deficiencia de efectivo
- c) Exceso de efectivo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3.1. SUFICIENCIA DE EFECTIVO

Entre los elementos que integran el ciclo económico debe existir cierta proporcionalidad, es decir, que el efectivo con que se inicia el proceso debe regresar, sino en su totalidad, sí en la cantidad suficiente para seguir operando -- normalmente.

Cuando la situación es así, podemos decir que el -- flujo de efectivo procedente del círculo industrial es normal y suficiente.

Adjetivos que significan que el numerario que ha es tado entrando a caja es de forma tal que, además de cumplir -- con sus compromisos vencidos, logra cubrir un razonable márg-- en de seguridad para situaciones imprevistas.

5.3.2. DEFICIENCIA DE EFECTIVO

Cuando el proceso que debe cubrir el ciclo económi-- co no se completa o bien se lleva a cabo en forma anormal, -- surge el problema de numerario y de la forma de llenar esa -- deficiencia de efectivo.

Dependiendo de la duración del déficit de caja, se-- rá el correctivo aplicable. De acuerdo con lo anterior, los -- plazos de vigencia de esta anomalía pueden ser a corto o -- a largo plazo y consecuentemente, las medidas financieras que se dicten dependerán del tiempo que dure el déficit de caja.

• Dentro de los medios que pueden seleccionar los eje

cutivos para cubrir una insuficiencia, a corto plazo, podemos mencionar los siguientes: descuentos, préstamos directos, --- préstamos con garantía prendaria.

5.3.2.1. DESCUENTOS

Esta operación consiste en la recuperación acelerada de la cartera, mediante convenios celebrados con instituciones de crédito. Se recibe un porcentaje del valor de los créditos dados en descuento.

Este financiamiento es muy común en nuestro medio, --- satisface la necesidad inaplazable de proveerse del circulante que le es menester obtener.

Para este tipo de financiamientos se recomienda el descuento de títulos de crédito de clientes que se consideran moral y económicamente solventes para que, al llegar la fecha de vencimiento de los documentos, sean liquidados precisamente por el girado y la falta de ello no ocasione un desequilibrio en la planeación.

5.3.2.2. PRESTAMOS DIRECTOS

Constituyen contratos amparados por títulos de crédito en los cuales se consigna la obligación, por parte del girado, de liquidar una determinada cantidad de dinero que ha sido recibido en préstamo dentro de un plazo fijado de antemano.

De acuerdo con la ley que rige las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, la duración de los mencionados préstamos no podrá exceder de 180 días por lo que, ---

el déficit que debe cubrir este tipo de financiamiento no deberá ser superior al período mencionado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3.2.3. PRESTAMOS CON GARANTIA PRENDARIA

Otro de los medios que puede llevar a cabo la dirección financiera en las empresas para cubrir las necesidades de efectivo a corto plazo, es la aceptación de préstamos mediante garantía prendaria.

Esta garantía puede estar integrada, en las empresas industriales, por los bonos de prenda emitidos por los almacenes generales de depósito.

De acuerdo con este tipo de operaciones, la dirección de las empresas industriales puede optar por entregar en depósito a esas organizaciones auxiliares de crédito, parte de las materias primas que se tengan destinadas a la producción.

De ahí surge la consecuencia de establecer idóneamente un equilibrio escrupuloso entre las necesidades de materia prima y las que se encuentran en depósito ya que, en caso de necesitarse de este elemento de la producción, no se podrá disponer de las que estén pignoradas mientras no se cubra el préstamo obtenido por ellas.

Las medidas administrativas sobre financiamientos a corto plazo, comentadas anteriormente, no son las únicas, sino que de acuerdo con la capacidad directiva de los ejecutivos se podrán planear otras, que pueden resultar más benéficas, desde el punto de vista económico por los intereses, o porque resul-

ta más eficaz su financiamiento.

Decíamos que el presupuesto de caja nos indica las -- necesidades de efectivo. En los últimos párrafos de este trabajo, comentamos los medios para cubrirlas cuando sean a corto -- plazo.

Ahora, intentaremos esbozar aquellos instrumentos que puede la dirección de la parte financiera de los negocios adoptar en caso de que el déficit de efectivo se prolongue a plazos mayores.

Dentro de éstas medidas podemos señalar las siguientes: emisión de obligaciones y aumento de capital.

5.3.2.4. EMISION DE OBLIGACIONES

Las obligaciones son títulos de crédito que emiten -- sociedades anónimas y que representan la participación individual de sus tenedores en un crédito colectivo constituido a cargo de la sociedad emisora.

Las sociedades anónimas que se propongan emitir obligaciones, necesitan autorización de la Comisión Nacional de --- Valores. Así mismo, los mencionados títulos deberán inscribirse en el Registro Nacional de Valores, así como también registrarlos en la Bolsa de Valores cuando su venta se haga al público -- en genral.

5.3.2.5. AUMENTO DE CAPITAL

Una de las causas de insolvencia en el negocio es la insuficiencia de capital. Cuando no existe una proporción adecuada entre el pasivo y el capital, decimos que el negocio carece de estabilidad. Esta falta de equidad entre esas dos --- fuentes de recursos, puede ocasionar el quebranto económico de la compañía.

Una medida, tendiente a remediar esta situación es aumentar el capital social mediante la emisión de acciones.

Las suscripciones de las acciones por parte de los socios, o nuevos accionistas, constituirá una inyección de recursos con la cual se puede lograr solventar la situación de la compañía.

Esta medida se hace más aplicable, cuando la insuficiencia de efectivo se refleja en forma constante, siempre y cuando el origen de la misma no haya sido motivado por una -- deficiente dirección administrativa.

5.3.3. EXCESO DE EFECTIVO

La situación que nos marca el presupuesto de caja, puede también indicarnos la presencia de un sobrante de efectivo de consideración, durante un período de tiempo.

Antes de aplicar cualquier medida tendiente a resolver el problema anterior, es necesario conocer el período de tiempo que cubre ese exceso, a fin de dictar las medidas que se juzguen procedentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El lapso que comprende esa situación nos proporcionará la guía para seleccionar la medida administrativa que más convenga.

Consecuentemente, el período de vigencia del exceso de efectivo puede ser a corto o a largo plazo y a cada caso - en particular, corresponden normas de aplicación administrativas tendientes a darle al efectivo un curso más provechoso.

5.3.3.1. EXCESO DE EFECTIVO A CORTO PLAZO

Si el exceso de efectivo se reporta en un período - corto de tiempo, la administración podrá orientar las disponibilidades de caja hacia operaciones que le puedan proporcionar beneficios de inmediata realización.

Tales medidas, pueden consistir en compras de materia prima al contado, aprovechando descuentos especiales que se pueden obtener de los proveedores, o bien, rescatando pasivo con el fin de reducir los intereses que estén devengando los compromisos pendientes de pago.

5.3.3.2. EXCESO DE EFECTIVO A LARGO PLAZO

Si el panorama que nos presenta el presupuesto de - caja, nos indica una sobre inversión en este rubro del balance por un período largo de tiempo, surge el problema de orientar esos recursos hacia metas más productivas, es decir, que en vez de permanecer inmovil ese capital, se invierta en operaciones que puedan reportar a la compañía resultados más satisfactorios.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Dentro de esas medidas que puede adoptar la administración, a continuación listamos los campos de inversión que no se deben de considerar los únicos en nuestro medio y que son los siguientes:

- Bonos financieros
- Títulos de capitalización
- Acciones en otras sociedades
- Formación de cuentas de ahorro
- Inversión en obligaciones
- Renovación de maquinaria y equipo
- Expansión del producto a otros territorios

Por las consideraciones que hemos expuesto en este capítulo, podemos concluir la gran trascendencia que tiene -- para el negocio el dirigir los saldos, que el presupuesto de caja nos indica, hacia medidas administrativas encauzadas a recaudar fondos en caso de deficiencia de efectivo, o bien, orientar la abundancia del mismo hacia áreas de inversión que puedan redituar mayores beneficios a la empresa.

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C O N C L U S I O N E S

- . El desenvolvimiento que ha sufrido el comercio y la industria a través de los tiempos, ha hecho que los sistemas -- contables se adapten a ese desarrollo, en la medida que -- las necesidades de información de la administración así lo exijan.
- . Son los presupuestos instrumentos auxiliares de planea---- ción, coordinación y control de las operaciones de una em-- presa.
- . Es inaplazable la necesidad de presupuestar las activida-- des en las empresas, ya que, el desarrollo acelerado de las mismas, la competencia a que están sometidas en la actuali-- dad y el factor que motiva a aprovechar al máximo los re-- cursos de la empresa y reducir al mínimo las partidas que-- puedan incrementar los costos, hacen imprescindible modifi-- car los sistemas contables en métodos de previsión y direc-- ción más eficaces.
- . La elaboración de un presupuesto, requiere la valuación de ciertos factores internos y externos que influyen inevita-- blemente sobre los resultados de la planeación.
- . La implantación de los presupuestos, requiere de la armo-- niosa coordinación de todos los medios y elementos con que cuenta la organización a fin de obtener resultados que se-- apeguen a los deseos de la administración.
- . El sistema de contabilidad deberá organizarse en forma tal

que proporcione los datos necesarios para que funcione el sistema de presupuestos, ya que los libros y registros de contabilidad contienen innumerables datos que orientan al presupuestador en la estimación de los planes trazados y sirven de punto de apoyo para la vigilancia y control de la previsión.

7. Es el presupuesto de caja un estado financiero que nos -- muestra las entradas y salidas de efectivo por un período determinado.
8. Es imprescindible la necesidad de planear la actividad fi
nanciera en las empresas, a fin de estar en posición de -
dictar las medidas que se juzguen pertinentes para hacer-
frente a las obligaciones vencidas y por vencerse.
9. Un sistema de presupuestos, se considera incompleto e ine-
ficaz, cuando éste no contiene los informes indispensa---
bles para su adecuada administración y control.
10. Dependiendo del saldo que reporte el presupuesto de caja,
serán las medidas financieras que se juzgue conveniente -
dictar a fin de canalizar a otros campos de inversión los
excedentes, o bien, en su caso, tomar las providencias --
indispensables para cubrir las deficiencias de efectivo -
que se presenten durante el período presupuestal.
11. Es inaplazable la necesidad de que el Contador Público --
extienda el campo de su actividad profesional más allá de
los límites que hasta la fecha ha explotado.

El acelerado avance de la tecnología y la administración-
corroboran la necesidad de expansión de la actividad del-

Contador público hacia áreas que su capacidad técnica le -
permite auxiliar más eficientemente a la dirección, mediante
información de mayor trascendencia para el presente y -
futuro de las empresas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

Colegio de Contadores Públicos de México.

Presupuesto flexible.

México: National Association of Accounts, 1968.

George R., Terry.

Principios de administración.

México: Ed. Continental, 1974.

Glenn A., Welsch.

Planificación y control de las utilidades.

Ed. Hispanoamericana.

Gomez Morfin, J.

El control interno en los negocios.

Lundgren, Earl F.

Dirección Organizativa.

Logos Consorcio Editorial.

Martner, Gonzalo.

Planificación y presupuestos por programas.

10a. ed. México: S. XXI, 1978.

Meyer, John Robert.

Gestión presupuestaria.

Bilbao: Deusto, 1969.

Morales F., Carlos.

Presupuestos y control en las empresas.

México: Ed. Contables y Administrativas, 1975.

- Paton, W. A.
Manual del contador.
México: Dfsset Hispano, 1947.
- Paniagua B., Victor M.
Sistema de control presupuestal.
México: Ed. Contables y Administrativas, 1976.
- Pyhrr, Peter A.
Presupuesto base Cero..
México: Limusa, 1973.
- Rautenstrauch, Walter.
El presupuesto en el control de las empresas industriales.
México: Autor, 1968.
- Rio Gonzalez, Cristobal del.
Técnica presupuestal.
México: 7a. ed., Ed. Contables y Administrativas, 1976.
- Robinson, Ronald I.
Financiamiento de la empresa pequeña.
México: Ed. Contables y Administrativas, 1979.
- Roy B., Kester.
Contabilidad teórica y práctica.
México: Ed. labor, 1975.
- Salas Gonzalez, Heclor.
Control presupuestal de los negocios.
México: Hesago 7a. ed., 1974.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Statman, Meir.

Engineering economist, No. 2.
Winter 1982.

Vasquez Arroyo, Francisco.

Presupuestos por programas para el sector público de Méxi
co.
México: U.N.A.M., 1977.

Vatter, William Joseph.

Presupuesto de operación.
México: Centro Regional de Ayuda Técnica, 1971.

Universidad la Salle

Temas desarrollados en la clase de financiamientos de em-
presas.
México: La Salle, 1969.

TESIS

Penagos paniaqua, Rosa Ma.

Presupuestos en la pequeña y mediana empresa.
México: U.L.S.A., 1982.

LEYES

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Au-
xiliares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN