

## **CAPITULO V**

### **ENTRADAS DE EFECTIVO.**

- a).- Por operaciones normales.
- b).- Ventas Contado.
- c).- Cuentas por Cobrar
- d).- Por operaciones anormales.
- e).- Efectivo procedente de Operaciones  
Financieras.

## PRESUPUESTO DE ENTRADAS 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 la elaboración del presupuesto de caja.

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 sí los aplicables en negocios de movimiento constante, y los exponemos con el fin de tipificarlos.

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, etc.

b).- Entradas ajenas a la actividad del negocio, pero ocasionadas por ellas: ejemplo, las ventas de activo fijo.

c).- Entradas provenientes de operaciones puramente financieras, ejemplo: descuentos, pignoraciones, etc. Estas entradas, muy comunes en la actividad comercial, se han catalogado en apartado especial por guardar dentro del presupuesto de caja una presentación particular.

Normales.

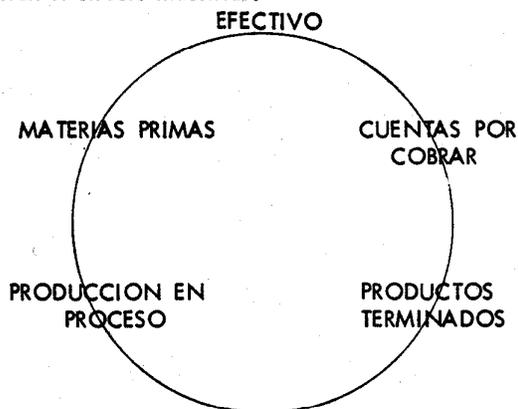
En toda empresa, se lleva a cabo un movimiento circular, movimiento que se integra por las operaciones propias de su giro y al cual se le ha denominado ciclo económico.

Este varía de acuerdo con la empresa de que se trate. 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 pro

ducir y la otra parte, en la compra de materia prima, la cual, sometida al proceso de -  
fabricación, nos proporciona los artículos terminados. Estos a su vez se convierten, me-  
diante su venta, en efectivo o cuentas por cobrar, cuya recuperación al traducirse 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 rápido posible, pero -  
conservando un margen, para que mientras el círculo se realiza, se pueden afrontar los -  
compromisos contraídos.

A la administración le interesa que el círculo entre en movimientos ya --  
que éste, a su vez, llegando a cuentas por cobrar, comienza a producirle utilidades y --  
efectivo que es la meta del círculo económico descrito.

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

### 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 tendiente a obtener 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.

Comentábamos en los primeros capítulos de este breve estudio, la importancia que tienen los datos estadísticos en la elaboración de los presupuestos.

Para efectos del cómputo de las entradas, se considera la información estadística 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 totales representan su volumen.

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 comparadas condiciones similares. Es decir, que para obtener tal porcentaje, es necesario estudiar las ventas de ejercicios pasados eliminando los aumentos o disminuciones incurridos debido a situaciones extraordinarias.

Así tenemos, a efectos de ilustración, que en los años de 1954 y 1955 hubo una escasez de plomo en bruto ya que compañías mineras afrontaban problemas financieros que hacían imposible la extracción de metal, situación que se normalizó hasta 1956.

Como consecuencia de tal fenómeno, las compañías que utilizaban ese metal, tuvieron que reducir su producción en esos años y por lo tanto, sus ventas bajaron considerablemente. Este tipo de fenómenos, para efectos de cálculo, es necesario ajustarlos a fin de que el cómputo no sea el alterado por acontecimientos anormales.

Por las consideraciones anteriores, suponemos que es la estadística donde el presupuestador puede documentarse más ampliamente para asentar las bases de cómputo de las ventas de contado, misma información que no debe considerarse definitiva, sino sujeta también a la influencia de otros factores que pueden modificar los resultados.

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

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

Económicos.

Otro factor que repercute indudablemente sobre las ventas de contado, es el referente a la situación de la economía en general.

La capacidad de compra del público consumidor es un factor decisivo en el aumento o disminución de la captación de efectivo en los negocios.

De ahí pues que, las operaciones de contado se vean influenciadas por el impacto que produzca la condición económica que priva en la región.

Es difícil prever la época e intensidad 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" de 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, constituyen un valioso auxiliar para el presupuestador.

Así tenemos, que el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica informa periódicamente sobre:

- a). - Ingreso nacional.
- b). - Ingreso personal.
- c). - Gastos de nuevas plantas y equipos.

d).- Producción industrial.

Otros indicadores de negocios para poder determinar condiciones económicas generales pueden ser:

a).- Ventas al menudeo de los grandes almacenes.

b).- Producción industrial

c).- Precios de mayoreo.

d).- Desempleo.

e).- Contratos de construcción.

Estos indicadores muestran la tendencia de los negocios en general, por lo que, para que estos sean de utilidad, el presupuestador deberá seleccionar aquel 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 a la lectura de periódicos y revistas especializados, 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.

Así tenemos la exención de impuestos a determinado tipo de industria si se requiere implantar para la producción de satisfactores necesarios en esa región, induce a los hombres de empresa a embarcarse en ella, con el consecuente impacto en la economía.

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 sólo 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 U.S.A. que afectó en forma alarmante la producción automovilística durante ese período.

Otro factor a considerar en la estimación de las ventas de contado, 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 numerarios que requiere un trabajador para cubrir sus necesidades indispensables. Es pues aconseja

ble tomar en consideración esta circunstancia ya que viene a proporcionar al trabajador mayor medio de recursos con que proveerse de los satisfactores que le son indispensables y al mismo tiempo, repercute en el monto del volumen de las ventas de contado de las empresas de la región.

#### Internos.

Estos factores representan todos aquellos hechos que influyen en las operaciones de contado y que provienen de la organización misma de la empresa.

Una de esas medidas internas que la afecta, es la política crediticia de la compañía. De acuerdo con el criterio que se pretenda adoptar en el futuro serán las consecuencias sobre las ventas. 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 especiales, la política de precios que se pretenda adoptar durante el período presupuestal, tienen sus consecuencias en la afluencia de efectivo.

Todo abaratamiento de los productos representa una mayor capacidad de compra y consecuentemente en el aumento del volumen de las ventas.

Todas aquellas medidas, pues adoptadas por la gerencia tendientes a modificar los sistemas administrativos de ventas de años anteriores, deberán tomarse en cuenta por el presupuestador en tanto constituyen posibles factores que influyan en la determinación del volumen de entradas.

Cuentas por cobrar.

Decíamos 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 a caja, o bien, en caso de ventas a crédito, por medio de cuentas por cobrar -- con cuya recuperación se completa el círculo industrial.

Comentamos ya, los procedimientos tendientes a la estimación de las ventas de contado. Toca ahora analizar, los métodos necesarios para prever la influencia -- de efectivo proveniente de la convertibilidad de cuentas por cobrar.

Al tratar de presupuestar las entradas procedentes 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 fecha de la planeación y b). -- Idem. de las futuras ventas a crédito.

Los factores que hay que tomar en consideración para lograr estimar su -- volumen, varían en cada caso en particular ya que, si bien es cierto que presentan las -- características 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 de crédito existentes -- en cartera, podemos estimar su volumen relacionado cada uno de los documentos que am -- para 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 que se conoce con mayor precisión --

el monto y la fecha probable de la entrada de efectivo, además que se pueden tomar es te estudio para analizar la situación imperante en el departamento de crédito. Es cono cido, que el incremento en la recuperación de cuentas cobradas depende en gran forma de la buena administración de éste vital departamento, por lo que, el estudio anterior- mente mencionado servirá para valorar la eficacia de su funcionamiento que consiste en la vigilancia de los créditos en cuanto a plazo máximo crédito máximo y desarrollo de - créditos.

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 preven para el futuro no tienden a sufrir modificaciones de consideración, es posible prever la recuperación de las cuentas- por cobrar a través del curso que estas han seguido en ejercicios pasados.

La estadística contable constituye un valioso recurso del cual el presu- puesto debe aprovechar el 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 del 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 clien- tes.

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 cinco veces al año. Pero 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

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

Obteniendo pues 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 convenientes aplicar para obtener los resultados apetecibles.

#### ANORMALES.

Dentro de la clasificación de los ingresos, se encuentran unos 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, ventas de acciones, etc.

En tratándose de ventas presupuestadas de activo fijo, se procederá a considerar el precio en que se estima 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 de este estudio, se constituyen de alguna manera los únicos que se presentan en el campo mercantil, por lo que habrá en cada caso 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 receptional de las mismas, sin desconocer que únicamente se consignan en este estado financiero aquellas partidas que de antemano se presumen conocidas con razonable certeza.

#### EFFECTIVO PROCEDENTE DE OPERACIONES BANCARIAS.

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

Ahora se comentarán las provenientes de fuentes externas al negocio, pero que también constituyen recursos que vienen a incrementar las disponibilidades de caja.

Se presentarán, para efectos de este estudio, solamente las que se realizan con instituciones de crédito, por ser las más comunes en nuestro medio, sin desconocer que existen medios de proveerse de fondos a través de contratos con particulares.

Dentro de esos recursos, solamente comentaremos los siguientes:

#### Descuentos.

El descuento es un contrato por el cual el descontante, que debe ser institución de crédito, entrega al descontatario una parte del importe de uno o varios créditos

tos que serán exigibles en cierto plazo y que figuran en la contabilidad de éste, quedando obligado el descontatario a reintegrar al descontante las cantidades recibidas a medida que los deudores vayan pagando sus créditos.

Estos representan una recuperación acelerada de la cartera. Es decir, los administradores con el fin de adelantar el activo circulante no vencido descuentan con alguna institución de crédito los mismos documentos para obtener anticipadamente efectivo que de otra manera tendrían que operarse al vencimiento del mismo para su cobro.

#### Préstamos 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 otro tanto dentro de un plazo convenido.

De acuerdo con las líneas de crédito establecidas, serán las posibilidades de aprovechar en parte o en todo su capacidad.

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

Préstamos prendarios. - El código de comercio los define como: "Un derecho real sobre un bien mueble enajenable para garantizar el cumplimiento de una obligación y su preferencia en el pago".

Dentro de la actividad financiera que pueden desarrollar los negocios, se encuentran las pignoraciones. La solicitud a una institución de crédito de un préstamo me

encuentran las pignoraciones. La solicitud a una institución de crédito 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 son organizaciones auxiliares de crédito que tiene por objeto el almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda". (ART. 50. LEY GENERAL DE INST. DE CREDITO Y ORG. AUXILIARES).

Por lo tanto, pues, es a través de esta organización auxiliar 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 restituido, lo cual puede mermar la producción, originado por su error en la planeación de la materia prima en almacenes y la indispensable para seguir laborando.

The National Association of Accountants recopiló la experiencia y opiniones que 42 compañías norteamericanas han tenido sobre el movimiento de efectivo en los negocios. Como resultado de tal labor, han recomendado que, la afluencia de efectivo en las empresas puede incrementarse si se mejoran los procedimientos destinados a su recepción, manejo o recolección del numerario.

Dentro de esas medidas que pueden adoptar los negocios se encuentran las siguientes:

## 1.- CONCENTRACION EN EL MANEJO DE EFECTIVO:

a).- Se reducen 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 ocasionar un aumento en los saldos individuales lo cual, puede traducirse en lograr facilitar considerablemente la obtención de préstamos en un momento dado.

c).- Trae esto consigo también, facilitar el control 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 este importante rubro del balance.

## 2.- SUPERACION EN EL SISTEMA DE FACTURACION:

Es un factor que ocasiona pérdidas a la compañía, 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 determinada época, ocasionando deficiencias que pueden ser costosas a la organización.

El establecimiento de métodos tendientes a reducir al mínimo las posibilidades de error en la facturación, pueda 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 del mismo.

Como un medio encaminado a analizar la eficiencia de cobros, se puede establecer la rotación de las cuentas por cobrar, por lo 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.

### 3.- 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 créditos, 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 descuentos por pronto pago, pueden ocasionar grandes beneficios a las compañías.

Conservar, por otra parte del departamento de crédito, las mejores relaciones con el personal encargado de aprobar el pago de las facturas, pueden traducirse 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 habrá completado su circulación en cuanto a la producción y ventas se refiere y consecuentemente, la inmovilización de efectivo representa en las existencias de materias primas, deja de producir el volumen de utilidades deseadas.

El tipo de recomendaciones comentadas en los puntos anteriores han sido, como expresábamos en un principio, producto de la experiencia vivida por 42 compañías Norteamericanas con cuya aplicación, la circulación del efectivo debe ser más eficiente y consecuentemente produce una mayor disponibilidad en los fondos recibidos.