

## CAPITULO VII

### CONTROL PRESUPUESTAL.

- a).- Vigilancia del presupues\_  
to de Caja.
- b).- Utilidad derivada del sal\_  
do 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 algunos de los factores que influyen directamente sobre el cómputo del volumen de entradas y salidas de efectivo que forman parte del presupuesto de caja.

Estudiados y analizados, pues, elementos integrantes del mencionado estado financiero, corresponde ahora comentar la tercera función que se realiza mediante el presupuesto, esto es, el control efectivo de la planeación de la afluencia de numeración.

#### VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO DE CAJA.

En el segundo capítulo de este estudio, comentábamos la necesidad de 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 él no se consignan las medidas tendientes a vigilar y controlar el presupuesto.

El contralor o encargado de caja, diseñará los informes necesarios para rendir cuenta a la dirección de la situación que guardan las diversas áreas presupuestadas.

Estos informes se aplicarán a cada uno de los renglones del presues

to en los cuales se mencionan las cifras estimadas, las cifras reales y la variación correspondiente y deberán ser formulados periódicamente y estudiados con toda minuciosidad a fin de que, a las anomalías que se reporten, se les apliquen las correcciones necesarias.

En capítulos posteriores, se anexarán las formas de vigilancia que aquí se mencionan.

#### INFORME SOBRE EL CONTROL PRESUPUESTAL.

Los informes sobre presupuesto de caja, en los casos de que exista control presupuestal, son la última fase del presupuesto y representan precisamente la base de comparación entre las partidas estimadas y las reales.

Estos informes deben contener la información suficiente, a fin de poder analizar las variaciones, ésto es, poder precisar las causas por las cuales las percepciones reales difieren de los estimados.

Los informes representan el control del 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.

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

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

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 de acuerdo con la variación obtenida y sugerir la política a seguir en el futuro.

Para que los informes sobre la marcha del presupuesto 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 presupuestado 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.

Los informes relacionados con la trayectoria del presupuesto deberán prepararse con la periodicidad que indique el mismo presupuesto. Es decir, si en éste se encuentran las estimaciones calculadas por meses, trimestres o semestres, los informes deberán prepararse con esa frecuencia ya que, precisamente su objeto es controlar las previsiones e informar oportunamente sobre cualquier desviación.

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

FABRICA DE ROPA BAJA CALIFORNIA, S. A.,  
Informe anual sobre las entradas por Ventas Contado.

	ENTRADAS		VARIACION	
	Reales	Presupuestados	Importe (-)	Porcentaje (-)
Enero	511,200	510,780	420	
Febrero	327,400	315,800	1,600	
Marzo	275,350	490,600	(A) (215,250)	(78.1)
Abril	450,300	450,700	(400)	
Mayo	500,630	498,150	2,480	
Junio	380,500	390,400	(9,900)	
Julio	930,196	475,180	(B) 455,016	(48.9)
Agosto	375,695	380,700	(5,005)	
Septiembre	400,375	395,480	4,895	
Octubre	368,480	370,500	(2,020)	
Noviembre	475,375	480,560	(5,185)	
Diciembre	629,540	635,195	(5,655)	
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	5,625,041	5,404,045	220,996	3.9

Análisis de las variaciones importantes

- (A) Suspensión de operaciones por huelga.
- (B) Compra extraordinaria del Gobierno Federal como ayuda a los damnificados por lluvias torrenciales.

FABRICA DE ROPA BAJA CALIFORNIA, S. A.,

Control Presupuestal de Erogaciones de Gastos de Venta

	PRESUPUESTO			SALIDAS	
	ENERO	FEBRERO	TOTALES	REALES	DESVIACIONES (-)
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	3,000	3,000	6,000	6,000	
Teléfono y Telégrafo	500	200	700	650	(50)
Gastos de viaje	400	700	1,100	1,000	(100)
Arrendamiento	1,250	1,250	2,500		
S/Ingrs. Merc.	7,000	6,500	13,500	13,400	(100)
Correos	200	150	350	325	(25)
Imprevistos	200	200	400	375	(25)
	<u>24,550</u>	<u>24,000</u>	<u>48,550</u>	<u>53,750</u>	<u>5,200</u>

(A) Gratificaciones por despido a un Agente de Ventas.

(B) Comisiones excedentes por incremento en las ventas.

### INFORMES ESTADISTICOS

Los informes estadísticos muestran, en forma gráfica, la comparación de las cifras reales con las previstas y tienden a abarcar períodos más largos de tiempo.

La finalidad de las mismas es mostrar objetivamente el curso que va siguiendo, tanto las cifras reales, como las presupuestadas, independientemente que -- son más fáciles de comprender, y aún cuando no proporcionan un dato exacto de las desviaciones, si se puede apreciar a simple vista las diferencias de consideración que ameriten una investigación.

A continuación se ilustran algunos tipos de informes:

#### GRAFICAS QUE ABARCAN VARIOS MESES

##### DATOS

##### E N T R A D A S

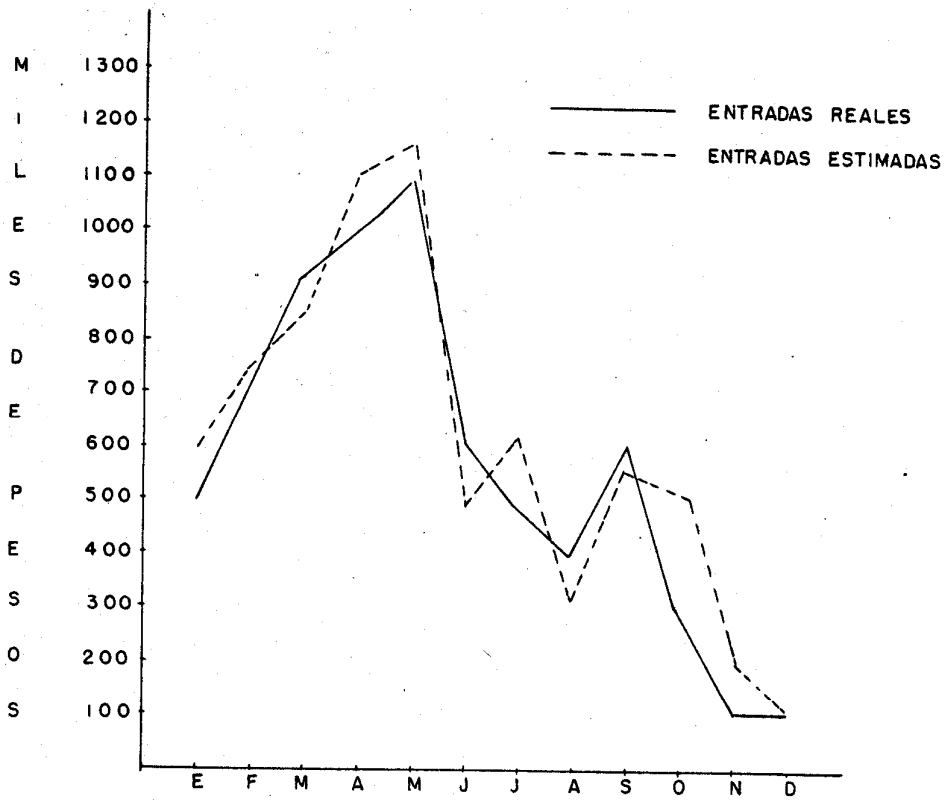
MES	REALES	PRESUPUESTADOS
Enero	600	700
Febrero	800	850
Marzo	1,000	950
Abril	1,100	1,200
Mayo	1,200	1,250
Junio	700	600
Julio	600	700
Agosto	500	400
Septiembre	700	650

Octubre	400	600
Noviembre	200	300
Diciembre	200	200

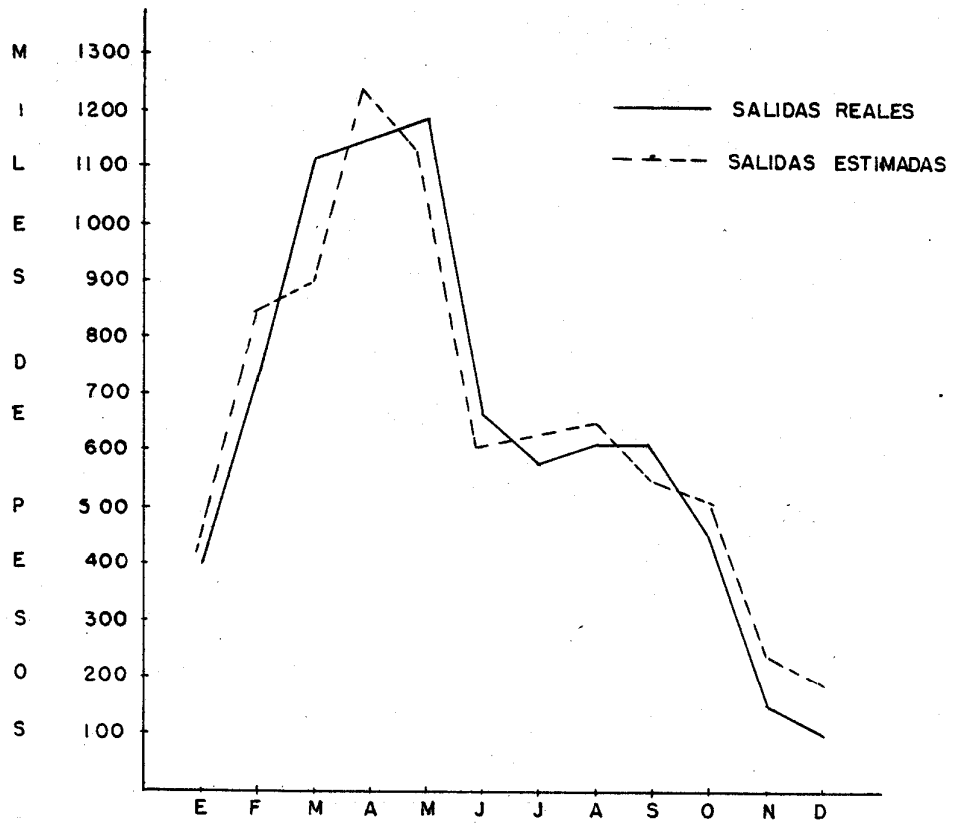
2.- Gráfica que muestra la comparación de las erogaciones reales con las presupuestadas durante un ejercicio.

	DATOS REALES	PRESUPUESTADOS
Enero	400	450
Febrero	750	850
Marzo	1,100	900
Abril	1,150	1,250
Mayo	1,175	1,125
Junio	650	600
Julio	575	625
Agosto	600	650
Septiembre	600	550
Octubre	450	500
Noviembre	150	250
Diciembre	100	200





GRAFICA QUE MUESTRA EL CURSO QUE HAN SEGUIDO  
LAS ENTRADAS ESTIMADAS EN RELACION CON LAS  
PRESUPUESTADAS

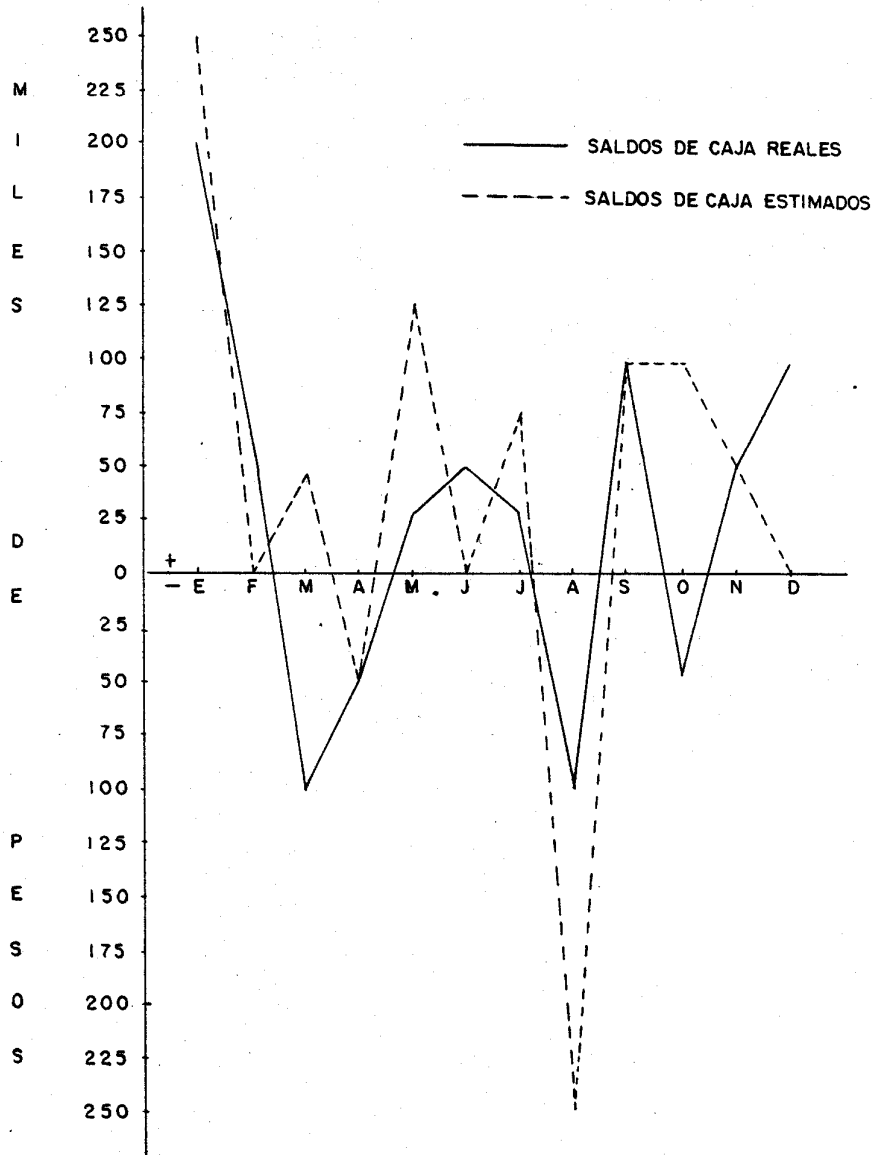


GRAFICA QUE MUESTRA LA COMPARACION ENTRE LAS SALIDAS REALES Y LAS ESTIMADAS

3.- Gráfica que muestra la comparación entre los Saldos de Caja Reales con los estimados.

	DATOS REALES	PRESUPUESTADOS
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

GRAFICA QUE MUESTRA LA COMPARACION DE LOS  
SALDOS DE CAJA REALES CON LOS PRESUPUESTADOS



El saldo del presupuesto de caja.

De acuerdo con los comentarios que en los precedentes capítulos hemos hecho sobre el presupuesto de caja, establecimos que en éste estado financiero se presentan, adecuadamente distribuidos, los movimientos de caja correspondientes a las entradas y salidas de efectivo durante un período que cubra las necesidades específicas de la empresa.

Esta vista panorámica que nos presenta la situación del efectivo, proporcionará a la administración el resultado de la circulación del numerario por un período 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, 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 del efectivo puede ser lugar a un financiamiento a corto o a largo plazo según sea la duración de la situación económica anteriormente descrita.

El panorama 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.

Suficiencia de efectivo.

Entre las partes que integran el ciclo económico, (efectivo, materias-primas, productos terminados, cuentas por cobrar, efectivo) 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 estado entrando a caja es tal que, además de cumplir con sus compromisos vencidos, logra cubrir un razonable margen de seguridad para situaciones imprevistas.

Deficiencia de efectivo.

Cuando el proceso que debe cubrir el ciclo económico no se completa o bien se lleva a cabo en forma normal, surge el problema de la carencia de numerario y de la forma de suplir esa deficiencia.

Dependiendo de la duración del déficit de caja, será 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 dicen dependerán de la duración de la misma.

Financiamiento a corto plazo.

Dentro de los medios que pueden seleccionar los ejecutivos para cubrir una insuficiencia de efectivo, a corto plazo, podemos mencionar; los siguientes:

Descuentos:

Esta operación consiste en la recuperación acelerada de la cartera, - mediante convenios celebrados con instituciones de crédito en las cuales se consigna el derecho del descontatario de recibir una parte del importe de uno o varios créditos que serán exigibles en cierto plazo y que figurarán en la contabilidad de éste y cuyo reembolso, el descontador, deberá hacerse en los plazos de vencimiento que - indican los títulos de crédito que amparan la operación de descuento.

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

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

Préstamos directos.

Los préstamos 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 a 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.

Préstamos con garantía prendaria.

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

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

Los Almacenes Generales de Depósito tienen por objeto, de acuerdo con el Artículo 50 de la Ley de Instituciones de Crédito y organizaciones auxiliares, "el almacenamiento, guarda, la conservación de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda".

También podrá realizar la transformación de las mercancías depositadas a fin de aumentar el valor de éstas, sin variar esencialmente su naturaleza. Solo los Almacenes Generales de Depósito estarán facultados para expedir certificados de depósito y bonos de prenda.

El financiamiento a través de este tipo de operaciones se logra poniendo como garantía los bonos de prenda expedidos por la mencionada institución.

De acuerdo con este tipo de operaciones, la dirección de las empre-



Las industriales pueden optar por entregar en depósito a estas organizaciones auxiliares de crédito, parte de las materias primas que se tengan destinadas a la producción. De aquí surge la consecuencia de establecer idóneamente un equilibrio escrupuloso entre las necesidades de materia prima y los que se encuentran de depósito ya que, en caso de necesitar de este elemento del costo, no se podrá disponer de las que se tengan en garantía mientras no se cubra el préstamo obtenido por ellas.

Las medidas administrativas sobre financiamientos a corto plazo, comentadas anteriormente, no constituyen los únicos, sino que de acuerdo con la capacidad directiva de los ejecutivos se podrán planear otras, que puedan resultar más benéficas, desde el punto de vista económico, por los bajos intereses, o porque resulta más eficaz su financiamiento.

#### Financiamiento a largo plazo.

Decíamos que el presupuesto de caja nos indica las necesidades de efectivo.- Comentamos en párrafos anteriores los medios para cubrirlos cuando éstos sean a corto plazo. Ahora, pues, 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 estas medidas podemos señalar las siguientes:

#### Emisión de obligaciones.

Las obligaciones son títulos de crédito que emiten las 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 y en la Bolsa de Valores, S. A., cuando su venta se haga al público en general.

#### Aumento del 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 estas dos fuentes de recursos pueden ocasionar el quebranto económico de la compañía.

Una medida, pues, 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 el 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 motivada por una deficiente dirección administrativa.

#### 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 deter

minado 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.

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 en cada caso en particular, corresponden normas de aplicación administrativas tendientes a darle al efectivo un curso más provechoso.

#### Exceso de efectivo a corto plazo.

Si el exceso de efectivo se reporta en un corto período 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 materias primas 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.

#### 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 inmóvil ese capital, se invierta en operaciones que pueden reportar a la compañía resultados más satisfactorios.

Dentro de esas medidas que pueden adoptar la administración, a continuación listamos los campos de inversión que no se deben considerar como los únicos en nuestro medio.

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.