

104
26j
VISTA EN
AUSTITLAN



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



**EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO;
UN INSTRUMENTO DE PLANEACION
FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA
CONTRALORIA DE UNA EMPRESA**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
UBALDO ORTEGA MORALES**

ASESOR: LIC. RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

315

FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo DE SEMINARIO : ADMINISTRACION FINANCIERA. EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO ; UN INSTRUMENTO DE PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA CONTRALORIA DE UNA EMPRESA.

que presenta EL pasante: UBALDO ORTEGA MORALES.

con número de cuenta: 8513310 - 1 para obtener el TITULO de:
LICENCIADO EN CONTADURIA

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 29 de NOVIEMBRE de 1994.

LIC RAFAEL MEJIA RODRIGUEZ.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

U.N.A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

[Firma]
Vº/Bº
DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES

**A mis padres
mis hermanos
mi esposa
mi hijo
mis amigos**

***Administración financiera.* El presupuesto de efectivo: Un instrumento de planeación financiera a corto plazo en la contraloría de una empresa.**

INDICE

Objetivo _____	1
Hipótesis _____	2
Introducción _____	3
Capítulo 1 Presupuesto de efectivo	
1.1 Concepto de planeación financiera _____	5
1.2 Tipos de planeación financiera _____	6
1.3 Concepto de presupuesto _____	7
1.4 Clasificación de presupuestos _____	8
1.5 Concepto de presupuesto de efectivo _____	10
1.6 Objetivos del presupuesto de efectivo _____	11
1.7 Métodos para elaborar el presupuesto de efectivo _____	13
Capítulo 2 Elaboración del presupuesto de efectivo	
2.1 Estructura organizacional de la empresa _____	18
2.2 Comunicación de la contraloría con las demás áreas _____	20
2.3 Papel de la tesorería corporativa en la elaboración del presupuesto de efectivo _____	24
2.4 Elaboración del presupuesto de efectivo _____	25
2.4.1 Recopilación de la información _____	25
2.4.2 Procedimiento de elaboración _____	29
Capítulo 3 El presupuesto de efectivo en la contraloría	

3.1 La contraloría -----	32
3.1.1 Funciones de la contraloría -----	34
3.1.2 Su estructura departamental -----	37
3.2 El presupuesto de efectivo como instrumento de planeación financiera a corto plazo en la contraloría -----	41
3.3 Utilidad de los datos obtenidos por la contraloría para la dirección de la empresa -----	44
Conclusiones -----	46
Bibliografía -----	48

OBJETIVO:

ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE UNA ADECUADA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO UN INSTRUMENTO DE PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO.

HIPOTESIS

La elaboración y conocimiento del flujo de efectivo es necesario e indispensable en toda empresa para que exista un buen funcionamiento financiero dentro de la misma.

INTRODUCCION

La responsabilidad de las empresas es principalmente hacia sus accionistas, por lo tanto, éstas deben tener como objetivo primordial la obtención y maximización de utilidades económicas. Este panorama es cada vez más difícil de llevar a cabo, en una economía como la que actualmente vive nuestro país, donde la escasez del efectivo abunda en todas las organizaciones.

En el presente trabajo se toca una de las herramientas básicas en todo plan presupuestario, ya sea como herramienta de control, o como ayuda para la planeación financiera; sin embargo, lo más importante es el tomar medidas adecuadas para lograr obtener los resultados que se desean de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa.

En el primer capítulo se introducen algunos conceptos que son fundamentales para alcanzar la competitividad en cualquier organización, como son la planeación financiera y los tipos de planeación que existen, aunque el enfoque principal de este trabajo es hacia la planeación a corto plazo; los presupuestos, su clasificación, obviamente el presupuesto de efectivo, los objetivos que este persigue y los principales métodos para la elaboración del mismo.

La estructura organizacional de la empresa donde está enfocada la realización de la presente tesina se toca en el segundo capítulo, ubicando a la contraloría como la encargada de la realización del presupuesto de efectivo, así como la comunicación que debe existir entre ésta y las demás áreas de la compañía, el papel que juega la tesorería corporativa y las fuentes de información para llevar a cabo la elaboración del presupuesto de efectivo.

En el capítulo 3 se describen la principales funciones que tiene la contraloría como coordinador en todas las funciones de la empresa para la realización del presupuesto de efectivo , la estructura jerárquica del departamento, se plantean algunas medidas a corto plazo para llevar a cabo una planeación financiera adecuada a los objetivos y metas de la organización y la utilidad que tiene la información obtenida por la contraloría para la alta dirección o accionistas.

CAPITULO 1 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

1.1 PLANEACION FINANCIERA

Ahora que en México se ha decidido competir con los países industrializados y entrar en sus mercados a través de la apertura comercial, se tiene que estar más atento a los fenómenos económicos, sociales y políticos que ocurran en dichas naciones. Al planear se requiere tomar en cuenta tanto las variables estructurales como las variables no estructurales, ya que de lo contrario se diseña una planeación muy pobre y endeble ante cualquier impacto externo.

Debe entenderse como variables estructurales las concernientes a la organización, las variables no estructurales son aquellas diversas circunstancias que pueden acontecer en el ambiente externo de la empresa. En la actualidad deben considerarse ambas partes para lograr una planeación integral.

Entonces, la planeación y los presupuestos financieros proporcionan los caminos a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa. También actúan como un mecanismo de control para establecer un estándar de funcionamiento, respecto al cual se deben comparar y evaluar los resultados.

Existen 2 aspectos fundamentales dentro del proceso de la planeación financiera:

La planeación de efectivo, la cual se realiza a elaborar el presupuesto de efectivo, es importante debido a que el dinero en efectivo es el elemento primordial en cualquier empresa, ya que de no contar con una adecuada cantidad de efectivo,

sin importar el nivel de utilidades que se tenga, la empresa pierde solvencia y puede terminar en la quiebra.

El segundo aspecto dentro del proceso es la planeación de utilidades, la cual por lo regular se lleva a cabo a través de estados financieros proforma que nos muestran los niveles de utilidades anticipadamente, así como de los activos, pasivos y capital.

1.2 TIPOS DE PLANEACION FINANCIERA

Consideraremos dos tipos de planeación financiera:

1) Planeación a largo plazo

Este tipo de planeación normalmente no se expresa en términos precisos respecto de las diferentes partes que integran una empresa, sino más bien se expresa en términos globales de acuerdo a los planes de la organización .

Los planes financieros a largo plazo tienden a concentrarse en :

a) Planes de mercado

Consisten en realizar una profunda investigación sobre el comportamiento de los mercados los cuales tienen una incidencia sobre los gustos de los consumidores sobre el producto.

b) Plan de necesidades de insumos

Dicho plan consiste principalmente en detectar todas aquellas necesidades de insumos o recursos que tienen relación en el proceso productivo como son la materia prima , mano de obra , tecnología, etc. para poderle hacer frente a las necesidades del mercado.

c) Planes financieros

Dicho plan incluye entre algunas cosas:

Proyectos de inversión, costos de capital, políticas de reposición de equipos , políticas de pago de dividendos, de financiamiento y de inversión, etc.

II) Planeación a corto plazo

La planeación a corto plazo es considerada como un subconjunto de la planeación a largo plazo, la cual consiste en determinar las acciones que deben tomarse para colocar a la compañía en un sitio que se quiere en un determinado tiempo, que por lo regular es menor a un año.

La herramienta más común y recomendable a utilizar en este tipo de planeación es el presupuesto, ya que es un instrumento donde se expresa en términos monetarios las acciones a realizar en dicho periodo.

1.3 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Los presupuestos tienen mucha importancia ya que dentro de cualquier empresa representan una gran herramienta para un buen control financiero, además de que a través de él se sigue el camino adecuado para el cumplimiento de las metas fijadas en un periodo determinado.

La definición etimológica de la palabra presupuesto, proviene de las voces latinas :pre que significa "antes de" , o "delante de" y supuesto que significa "formado", "hecho"; por lo tanto la palabra presupuesto significa " antes de lo hecho" o "delante de lo formado".

El Sr. Cristóbal del Río conceptualiza al presupuesto como " la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

Existe un concepto un poco más completo, el del Sr. David Noel Padilla, que dice que un presupuesto " es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta dirección".

Considerando lo anterior se puede decir que el presupuesto es una herramienta que se encarga de planear, coordinar y controlar todas las operaciones de la empresa en términos cuantitativos, maximizando los recursos de la misma a través de un control financiero permitiendo la obtención de una visión clara del camino a seguir en un periodo determinado.

1.4 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

En la actualidad no se puede imaginar a una empresa sin un control presupuestal, por muy pequeña que ésta sea, ya que los presupuestos se reflejan en los resultados de la misma, necesariamente debe existir un control y una planeación, entre más simple y sencilla sea la estructura organizacional de la compañía más simple y sencillo será el sistema presupuestario y por consecuencia entre más grande y compleja sea la organización más complejo será su control presupuestal.

Los presupuestos se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista:

CLASIFICACION:

a) Tipo de empresa

- Públicos.- Son aquellos que son utilizados en instituciones gubernamentales en empresas paraestatales, estos no contemplan partidas lucrativas y se lleva un control de ingresos y egresos.

- Privados.- Estos son utilizados en la iniciativa privada para la planeación y control de sus objetivos , estos si contemplan partidas lucrativas.

b) Contenido

- Principales.- Estos concentran todos los resultados de los demás presupuestos de todas las áreas.

- Auxiliares.- Son cédulas analíticas y detalladas de los presupuestos principales.

c) Forma

- Rígidos.- Dichos presupuestos no muestran cambios durante el periodo de vigencia, deben ser elaborados con mucha exactitud.

- Flexibles.- En estos se prevee cierta variación en los resultados que pudieran ocurrir en el periodo de vigencia, permitiendo cierta elasticidad para algunos cambios.

d) Duración

- Corto plazo.- Son todos aquellos presupuestos que duran menos de un año, tienen mayor exactitud.

- Mediano plazo.-Son aquellos con duración mayor a un año y menor a cuatro .

- Largo plazo.- Su duración es mayor a cinco años , tienen menor exactitud en los resultados.

e) Técnica de valuación

- Empíricos.- Son preparados en base a la experiencia.

- Científicos.- Se preparan utilizando técnicas modernas, eliminando así en mayor grado el error.

f) Areas que abarcan

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costo de ventas
- Presupuesto de gastos de operación
- Presupuesto de gastos de fabricación
- Presupuesto de otros gastos y otros productos
- Presupuesto de I.S.R., P.T.U. e I.A.
- Presupuesto de I.V.A.
- Presupuesto de efectivo
- Estado de situación financiera presupuestado
- Estado de resultados presupuestado

1.5 CONCEPTO DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Dentro de cualquier empresa es de vital importancia conocer el comportamiento de sus flujos de efectivo en forma oportuna ya que a través de ellos se pueden evitar posibles problemas por falta de liquidez que sin exagerar pueden llevar hasta la quiebra, puesto que aunque se tengan buenos resultados en cuanto a utilidades, esto no implica necesariamente que se tenga dinero para cubrir las deudas contraídas para la obtención de dichos resultados. El comportamiento de los flujos de efectivo se conoce anticipadamente a través de la elaboración y del análisis del presupuesto de efectivo.

La liquidez de una empresa está en la medida de su capacidad de convertir un activo en dinero y cumplimiento adecuado de los compromisos contraídos.

El profesor David Noel Padilla dice que el presupuesto de efectivo es un "pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes y sobrantes futuros y en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes".

Guiltman en su libro, menciona que el presupuesto de efectivo "permite a la empresa planear sus necesidades de efectivo a corto plazo" donde una empresa que espera superávit planeará inversiones y otra que espere déficit deberá ajustar su financiamiento a corto plazo.

Con base en lo anterior el presupuesto de efectivo es una estimación del efectivo disponible y su aplicación en periodos sucesivos armonizado con el plan de utilidades.

1.6 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Se debe realizar un análisis de las condiciones de crédito con todos los clientes de la compañía y agruparlos de acuerdo a las políticas de crédito.

Las ventas de contado en caso de que existieran y el cobro de los clientes constituyen principalmente las entradas de efectivo normales.

Principalmente las entradas de efectivo especiales pueden ser los intereses cobrados en las inversiones , venta de activos fijos , préstamos obtenidos, aportaciones de nuevos accionistas , etc.

La suma de las entradas normales mas las especiales nos dan las entradas totales.

Algunas de las salidas normales pueden ser el pago a proveedores, pagos de nómina y prestaciones, pago de impuestos y cualquier otro tipo de pago que tenga relación con el giro de la empresa.

Al igual que con los clientes se deben analizar las políticas de pago .

Las salidas especiales de efectivo pueden ser las siguientes partidas como el pago de dividendos, adquisición de activos fijos, pago de préstamos, etc.

Una vez determinados el total de salidas, se compara contra el total de entradas y la diferencia arroja el saldo en efectivo.

2) Método del balance proyectado o de análisis de capital de trabajo

Primero consiste en elaborar un estado de flujo de efectivo a través de comparar entre un balance real contra otro pronosticado para un periodo siguiente. Se ajusta el capital de trabajo que se tenga al iniciar el mes con la utilidad neta presupuestada para ese mes, se le adicionan otras entradas y salidas de efectivo, llegándose al capital de trabajo estimado, después se le restan los siguientes conceptos:

Al elaborar el presupuesto de efectivo se consiguen los siguientes objetivos:

1. Diagnosticar el comportamiento del flujo de efectivo en un periodo determinado.
2. Detectar en que periodos existirán faltantes y sobrantes de efectivo y el monto de los mismos.
3. Determinar si las políticas de cobro y de pago son las adecuadas a través de una revisión para liberar recursos que se canalicen para financiar los faltantes detectados.
4. Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a través de su análisis.
5. Fijar políticas de pago de dividendos a los accionistas.
6. Determinar la rentabilidad de los proyectos de inversión a través de calcular:
 - a) El monto de la inversión requerida
 - b) El flujo de los recursos generados
 - c) La tasa de recuperación
 - d) El plazo de recuperación

1.7 METODOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

1) Método de entradas y salidas de efectivo

Consiste principalmente en realizar una investigación adecuada de las distintas operaciones que provocarán entradas o salidas de efectivo distinguiendo las operaciones consideradas como normales o comunes de las que no lo son.

Por operaciones normales se debe entender aquellas entradas o salidas de efectivo generadas por actividades propias de la empresa de acuerdo con el giro de la misma, las cuales son repetitivas.

a) Capital de trabajo que se considera apropiado, excluyendo el saldo en caja y bancos considerado como apropiado .

b) Existencia en caja y bancos , como saldo que debe existir de acuerdo con la realidad de los compromisos de la operación y otras situaciones especiales que tenga la organización.

Este método es muy poco aplicable en la industria mexicana , tratándose de empresas que no tienen bien establecidos sus estándares.

3) Método del estado de resultados presupuestado o de corriente de efectivo de la utilidad neta.

En este método se parte de la utilidad neta presupuestada para agregar o disminuir las partidas que no representen un ingreso o desembolso de efectivo.

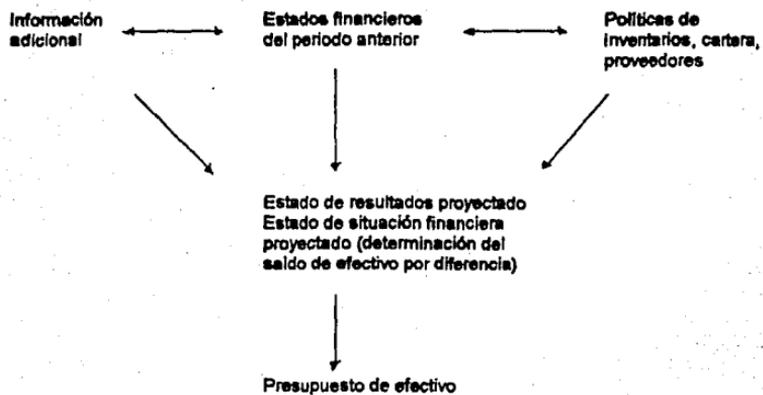
Las partidas que se incluyen en el estado de resultados presupuestados y que no implican movimiento de efectivo son principalmente las depreciaciones y amortizaciones.

Por consiguiente las partidas que no están incluidas en dicho estado y que afectan el movimiento de efectivo son básicamente las inversiones en activo fijo o en capital de trabajo como son los pagos de dividendos , préstamos que se esperan obtener, aportaciones de capital, etc.

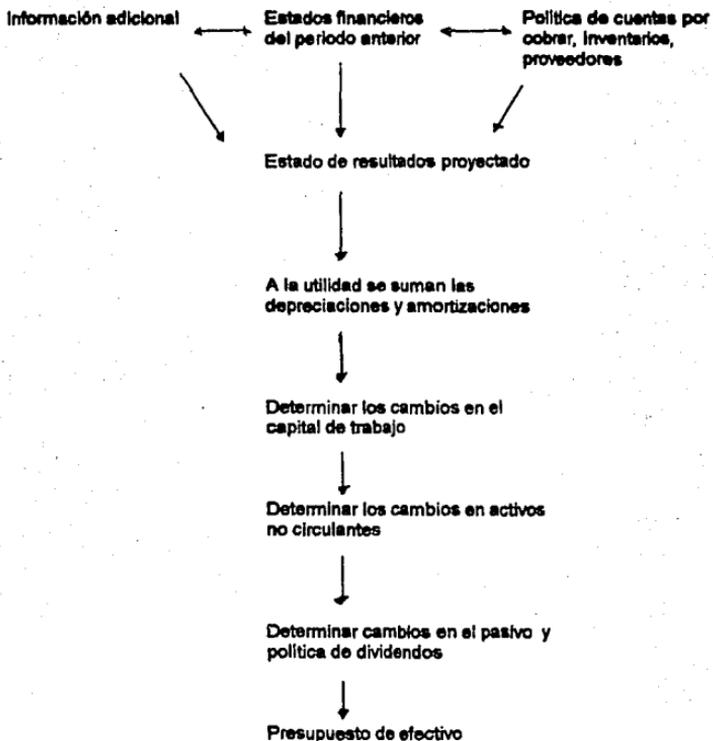
PRESUPUESTO DE EFECTIVO

		Enero	Febrero
Saldo inicial de efectivo		XX	
Más entradas normales			
Ventas al contado	XX		
Cobro a clientes	XX		
Otros	<u>XX</u>		
Total	XX		
Entradas excepcionales:			
Obtención del préstamo	XX		
Nuevas aportaciones accionistas	XX		
Venta maquinaria	<u>XX</u>		
Total	XX		
Total entradas		<u>XX</u>	
Disponble		XX	
Menos salidas normales:			
Pago a proveedores	XX		
Nómina	XX		
Impuestos diversos	XX		
Gastos	XX		
I.S.R.	<u>XX</u>		
Total	XX		
Salidas excepcionales:			
Pago de pasivo	XX		
Compra edificio	XX		
Pago dividendos	XX		
Total	XX		
Total salidas		<u>XX</u>	
Flujo de efectivo antes del saldo mínimo deseado		XX	
Menos saldo que se desea mantener		<u>XX</u>	
Sobrante o faltante		XX	
Financiamiento o inversión		<u>XX</u>	
Saldo final en efectivo		XX	

Método de entradas y salidas de efectivo



Método del balance proyectado



Método del estado de resultados presupuestado

CAPITULO 2 ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

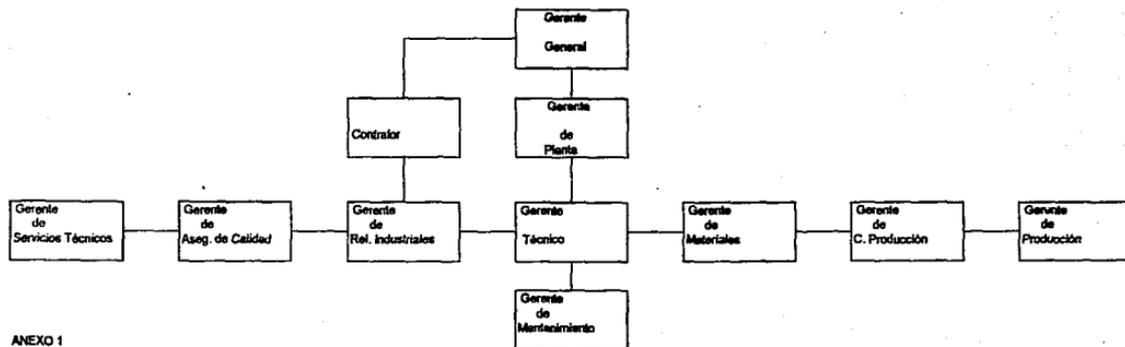
"La condición real y la importancia de la función financiera dependen en gran parte del tamaño de una compañía" 1. En una organización pequeña las funciones financieras recaen por lo regular al departamento de contabilidad, pero a medida que ésta crece la estructura organizacional se vuelve más compleja y por lo tanto la delegación de las funciones también, teniendo la necesidad de la creación de un departamento de finanzas especializado.

La estructura organizacional que a continuación se describe fué tomada de la empresa donde el autor desempeña sus labores, cual pertenece a un grupo industrial dedicado a la fabricación de autopartes. Existe un corporativo el cual coordina y controla a todas las empresas del grupo en todas las áreas de la misma.

En cuanto a la estructura, (anexo 1) la empresa está compuesta por una gerencia general, la contraloría y la gerencia de planta, de la cual se desprenden las siguientes gerencias de área:

- Gerencia de Servicios Técnicos
- " " " Aseguramiento de calidad
- " " " Relaciones Industriales
- " " " Técnica
- " " " Mantenimiento
- " " " Materiales
- " " " Control de producción
- " " " Producción

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



ANEXO 1

Como se puede observar la contraloría reporta directamente la gerencia general, aunque sin embargo debe existir una estrecha relación con la gerencia de planta, la cual es fundamental para que las decisiones financieras que se tomen sean las más adecuadas.

Con la presente estructura, la elaboración del presupuesto de efectivo es responsabilidad del departamento de contraloría.

No se describen las funciones específicas de cada gerencia de área puesto que no es la labor del presente trabajo, sin embargo si se menciona en el punto siguiente el tipo de comunicación que deben de tener con la contraloría dichas áreas.

2.2 COMUNICACION DE LA CONTRALORIA CON LAS DEMAS AREAS

La mayoría de las empresas se enfrentan a un problema muy importante dentro de su administración y es la adecuada vigilancia de que los planes previamente determinados por la política general se lleven a cabo. El presupuesto de efectivo junto con el presupuesto anual dentro de la organización cubren necesidades básicas de decisión respecto a la utilización de los fondos de la empresa, sin embargo el planear en forma adecuada un presupuesto de efectivo, no presenta mayores dificultades, ni se encuentra con grandes barreras, como en el caso de la adecuada operación del mismo, por lo tanto se debe considerar que la comunicación entre la contraloría y las demás áreas son puntos clave para la utilización del presupuesto de efectivo.

Al hablar del control que debe ejercer el área financiera sobre todos los departamentos de la empresa, es un tema que puede resultar polémico, dentro de las actividades de cualquier administrador financiero; sin embargo, hablar del control dentro de problema presupuestal de las empresas lo coloca en un nivel especial.

Se debe ejercer un control permanente y adecuado a cada una de las etapas de administración de la empresa ; es decir, un control como medida y comparación mientras se realiza el proceso que se está desarrollando.

Un ejemplo de lo anterior puede ser:

El control de calidad de la producción, antes el control comúnmente conocido, era la verificación al finalizar el proceso productivo , de las características cualitativas de las piezas producidas y la separación de aquellas que no cumplieron con las especificaciones requeridas.

Actualmente un control permanente (lo que se conoce como aseguramiento de la calidad) busca que las piezas defectuosas sean comunicadas oportunamente al responsable de la línea productiva para que proceda a rectificar la actividad y mantener un nivel de eficacia, pero aún con todo y eso lo que se pretende ahora es no sólo rectificar algo sino más bien prevenir las posibles fallas o errores que se puedan tener, entonces dicho control es posible si existe una retroalimentación de información interdepartamental.

Debe de tratarse de mantener un equilibrio entre las corrientes de información de los diversos departamentos y el continuo control que debe de ejercerse, de acuerdo a los planes que se tengan al elaborar el presupuesto de efectivo.

largo plazo es el más adecuado, de la decisión que se tome depende la rentabilidad y liquidez de la organización, en lo anterior radica la importancia del mismo.

Otro aspecto de igual importancia está en el saber de cuál de las fuentes de financiamiento existentes son las mejores o más adecuadas para la empresa en un determinado momento . Aunque en la mayoría de los casos este tipo de decisiones son tomadas por la necesidad, se requiere de un análisis más profundo de todas las alternativas posibles, ya que siempre tienen repercusiones a largo plazo.

Como se puede observar el papel del tesorero o tesorería corporativa es muy importante, se puede decir que fundamental dentro de ésta y de cualquier empresa ya que de las decisiones que se tomen y de los caminos que se sigan depende el futuro financiero de la misma.

La tesorería al igual que todos las demás áreas de la organización debe de ayudar al cumplimiento de las metas de los accionistas o dueños de la empresa tomando en cuenta cinco razones principalmente :

- A través de un rendimiento realizable para el accionista; este espera tener rendimientos, maximizar su riqueza y esto es medido a través del valor de sus acciones en el mercado.
- Debe de tener una perspectiva a largo plazo puesto que las decisiones que se tomen deben de estar de acuerdo con los objetivos que tenga la empresa .
- Una ordenación de los rendimientos en el tiempo, buscando siempre obtener utilidades en forma constante y permanentes.
- Considerar los riesgos cuando se evalúen inversiones potenciales.
- Una adecuada distribución de los rendimientos obtenidos ; es obvio que los accionistas desean una parte de esos rendimientos de la empresa en forma de dividendos periódicos, pero la función de la tesorería corporativa es la sugerencia

2) **Determinación de la estructura de activos**

3) **Manejo de la estructura financiera**

Análisis y planeación de actividades financieras

Se refieren principalmente a la interpretación de los datos financieros de tal modo de poder emplearlos para controlar la posición financiera de la empresa, determinar si existe la necesidad de un incremento en la capacidad productiva de la misma y aprovechar el tipo de financiamiento más apropiado en caso de requerirlo.

Determinación de la estructura de activos de la empresa

El tesorero debe de determinar la "composición " y el tipo de activos que señale el balance general de la empresa. El término composición se entiende como el importe monetario del activo circulante y el activo fijo. Deben de mantenerse los niveles más óptimos para la empresa en cada tipo de activos circulantes.

Por otro lado con la ayuda de la contraloría , en el caso de la citada empresa, se deben de determinar cuáles son los activos fijos más convenientes y que se requieran adquirir, de acuerdo con la obsolescencia que tengan cada uno, para así reemplazarlos o modificarlos.

En cuanto a la determinación de la estructura óptima de la empresa no es sencillo, puesto que se requiere de perspicacia y mucha experiencia con las operaciones de la empresa, así también del conocimiento de los propósitos y metas de la compañía a largo plazo.

Manejo de la estructura financiera de la empresa

El administrador financiero, aquí llamado tesorero debe de tomar en cuenta dos aspectos fundamentales acerca de la estructura financiera de la empresa. El primero de ellos es tener la visión clara de cuál tipo de financiamiento a corto y a

En esta empresa como en todas, el movimiento de efectivo asume una gran importancia, debido a que todas las áreas de la misma se ven afectadas continuamente en la adecuada distribución de los recursos de la empresa, es por eso que cualquier decisión tomada en forma parcial por algún departamento de la organización puede afectar la captación de recursos o los desembolsos previamente determinados, también cualquier cambio en los convenios de precios con los clientes afectará el volumen de las ventas; y podrían mencionarse varios ejemplos más donde una falta de comunicación interdepartamental puede ocasionar variaciones enormes entre lo planeado y lo real, ocasionando incluso toma de decisiones equivocadas.

Es muy importante que dentro de la organización de cualquier empresa se tenga en mente desde el momento de planear la utilización del efectivo :

- a) La adecuada fijación de los objetivos a seguir
- b) La apropiada distribución del trabajo y asignación de responsabilidades
- c) La uniformidad de las ideas
- d) La integración de planes específicos

2.3 PAPEL DE LA TESORERIA CORPORATIVA

En la citada empresa no existe propiamente un tesorero, este se encuentra en el corporativo del grupo, sin embargo este juega un papel fundamental dentro de la elaboración y análisis del presupuesto de efectivo.

Antes es conveniente mencionar las actividades o funciones que este departamento realiza, de acuerdo con las funciones primarias que menciona Gitman:

Dichas funciones son:

- 1) Planeación y análisis financieros

para la reinversión, entonces se debe buscar una distribución adecuada de esos rendimientos que tenga la compañía.

2.4 ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO

La elaboración del presupuesto de efectivo y en si todo el presupuesto anual en la citada empresa es responsabilidad de la contraloría de planta, con la colaboración de todas las gerencias de áreas. Es importante señalar que para poder llevar a cabo dicho presupuesto de efectivo es necesario primero haber realizado el presupuesto operativo.

2.4.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Como se mencionaba el punto de partida es la elaboración del presupuesto operativo, el cual comienza con el presupuesto de :

1) VENTAS.- Preparado en base a los requerimientos estimados por los clientes, a través del cual indican sus necesidades de artículos terminados. El presupuesto de ventas, como su nombre lo dice, muestra lo que se espera vender en el periodo que se está planeando.

2) PRESUPUESTO DE PRODUCCION.- Muestra lo que deberá producirse para satisfacer las necesidades de venta, tomando en cuenta las políticas de inventarios.

3) CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS. - Este presupuesto se obtiene a través de la valuación de las unidades a producir , tomando en cuenta la lista de materiales , así como los desperdicios que mermen la producción.

4) PRESUPUESTO DE COMPRAS.- Se prepara en base al consumo de materiales , tomando en cuenta la política de inventarios.

5) PRESUPUESTO MANO DE OBRA.- Se obtiene en base a la plantilla de personal, más los porcentajes de prestaciones que se aplican directamente a las percepciones..

6) PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION.- Presenta la estimación de los gastos indirectos considerados como necesarios para la realización de la producción presupuestada.

7) ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PRESUPUESTADO.- Es la conjugación de los presupuestos de compras, consumo de materias primas , mano de obra, y gastos de fabricación.

8) PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION.- En este presupuesto se consideran todos aquellos gastos derivados de las funciones administrativas y control de diversas actividades de la empresa.

9) PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS.- En este tipo de presupuesto se consideran gastos por concepto de pago de intereses por préstamo, comisiones bancarias y los intereses por inversiones.

Una vez que se tienen los anteriores presupuestos se puede elaborar el estado de resultados presupuestado.

10) PRESUPUESTO DE INVERSIONES.- Estas inversiones deben de tomarse en cuenta en el presupuesto de efectivo ya posiblemente impliquen desembolsos de efectivo o bien obtención de fondos ajenos.

En el balance o estado de situación financiera presupuestado :

1) EFECTIVO

2) CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES.- Es muy importante considerar las políticas relativas al otorgamiento de créditos y los esfuerzos de cobro, en relación con las ventas por realizar.

3) INVENTARIOS.- El nivel óptimo de los inventarios es muy complejo por que se conjugan diversos factores como:

- El volumen de la producción requerida de acuerdo con las compras y ventas
- Mantenimiento de un inventario de seguridad por falta de suministros
- Reducción en precios en las compras por volumen o lotes
- Perspectivas de alza o baja en los precios
- Costo y riesgo del mantenimiento de inversión
- Duración del proceso
- Tiempo de entrega de los proveedores
- Tiempo de reabastecimiento y tránsito
- Demanda temporal
- Materia prima temporal o estacional

4) DEUDAS A CORTO Y A LARGO PLAZO.- Representa la participación que el financiamiento externo que tiene sobre la empresa.

5) CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES.- Están relacionadas con las compras, las cuales se comportan en relación con los requerimientos de los clientes.

6) CUOTAS E IMPUESTOS POR PAGAR .- Esta proyección es calculada en base a los datos del estado de resultados, compras y cuentas del balance proyectado, basándose por supuesto en las leyes fiscales.

7) CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS.- Esta proyección muestra la relación que tiene el capital con su posición financiera.

Una vez que ya se tiene la información anterior se está en posibilidades de realizar el presupuesto de efectivo, el cuál se puede dividir en las siguientes partes

a) INGRESOS.- Dicho volúmen en unidades son proporcionados por la Dirección Comercial Corporativa, al igual que los precios de algunos productos nuevos, condiciones de crédito con los clientes directos e intercompañías, los cuáles la Contraloría de la planta debe de comparar , revisar , valorar y realizar todos los cálculos necesarios .

b) OTROS INGRESOS.- En ésta parte se pueden mencionar los intereses por las inversiones en valores , que normalmente son inversiones de fácil realización com pueden ser : Cetes, inverisiones de renta fija, etc.

c) EGRESOS.- Los egresos son presupuestados , primeramente si se habla por compra de materia prima debe ser en relación a lo producido, ahora en cuánto a

gastos estos son proporcionados por las gerencias de cada área de la planta de acuerdo a los objetivos y metas que tenga la empresa.

d) OTROS EGRESOS.- Estos gastos están fuera del control de la planta, son presupuestados por la contraloría, y principalmente están proyectados en base a la experiencia que se tenga.

Es importante señalar que la información que se obtenga debe de tener cuatro características muy importantes :

- a) Veráz
- b) Oportuna
- c) Estándar , se refiere a la uniformidad de criterios
- d) Suficiente

2.4.2 PROCEDIMIENTO DE ELABORACION

El procedimiento de elaboración del presupuesto de efectivo en la empresa citada con anterioridad, se puede resumir :

Las fuentes de información para la elaboración del presupuesto de efectivo no se limitan unicamente a las cifras de ingresos y egresos de la compañía , deben de incluir una evaluación de los efectos de las políticas administrativas de la empresa, facilitando el flujo de la información.

Su preparación debe ser dinámica y debe reflejarse a través de la elaboración de diversas alternativas apegadas obviamente a las necesidades y objetivos de la empresa.

Se puede dividir en los siguientes pasos su elaboración :

- Se deben conocer las condiciones y las políticas de la empresa
- Localizar las fuentes de información de los ingresos y los egresos
- Redactar notas de respaldo a la información y cifras recaudadas
- Analizar todas aquellas alternativas posibles que afecten lo planeado
- Obtener y aprobar el presupuesto de efectivo final

Una vez que fué terminado el presupuesto de efectivo se debe de comparar con los resultados reales de la operación.

El contralor deberá ser quien prepare una narrativa del comportamiento de las cifras reales contra lo presupuestado.

Compañía xxx

Flujo de efectivo correspondiente al

	Presupues	Real	Variación
38 Saldo inicial (bancos m.n.)			
INGRESOS			
1 Cobranza clientes directos			
2 cobranza intercompañías			
3 Intereses ganados			
4 Cobranza exportación			
5 Financiamientos			
6 Varios			
TOTAL INGRESOS			
EGRESOS			
20 Nóminas			
21 Tiempo extra			
22 Liquidaciones			
23 Proveedores cuenta corriente			
24 Compras y pagos de contado			
25 Proyectos nuevos y activos fijos			
26 Arrendamiento			
27 Seguros y fianzas			
28 Impuestos estatales			
29 I.S.R. e I.V.A.			
30 I.M.S.S.			
31 Intereses			
32 Pagos al extranjero			
33 Gastos normales de operación			
34 Gastos a comprobar			
35 Proveedores intercompañías			
36 Entregas a filiales			
37 Inversión neta			
38 Financiamientos			
TOTAL EGRESOS			
Saldo final (bancos m.n.)			
Bancos moneda extranjera			
Inversiones al cierre			
TOTAL VALORES			

NOTA:

Ejemplo de formato del presupuesto de efectivo comparado contra el real

CAPITULO 3 EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN LA CONTRALORIA

3.1 LA CONTRALORIA

Como ya se había mencionado anteriormente el tamaño de la empresa es un factor muy importante para determinar las funciones de la contraloría , puesto que en una empresa muy pequeña , el contralor asume las actividades que en otras de mayor tamaño las adoptaría el tesorero. En cuanto a la responsabilidad que asumen cada uno en las circunstancias de que existan ambos, como es el caso de la empresa donde labora el autor , con la variante de que el tesorero está a un nivel corporativo, pero es conveniente mencionar dichas responsabilidades que adopta cada uno:

Contralor

1. Planeación para el control
2. Información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera
3. Evaluación y deliberación
4. Administración y vigilancia del cumplimiento en el pago de impuestos
5. Coordinación de la auditoría externa
6. Información a dependencias gubernamentales
7. Protección de activos
8. Evaluación económica de la empresa

Tesorero

1. Obtención de capital

2. Relaciones con inversionistas o dueños
3. Obtención de financiamientos adecuados a la capacidad de la estructura de la organización
4. Banca y custodia de las inversiones
5. Crédito y cobranza
6. Inversiones
7. Seguros

Entonces el C.P. Samuel Fernández Chávez conceptualiza a la Contraloría como la "actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos y la valuación económica".

No existe la menor duda de que en la actualidad la Contraloría tiene una importancia enorme, debido a que las situaciones socio-económicas obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención y canalización de los recursos, elaborar mejores controles sobre las operaciones de las mismas, puesto que sólo aquellas que cuenten con una estructura financiera sólida podrán sobrevivir en el mercado tan cambiante en el que se desarrollan.

Ahora, es bien cierto que no hay que caer en el error de decir que la contraloría es la más importante de la empresa, puesto que si se le pregunta al Gerente de Producción el mencionará que su área es la más importante, ya que si no se produce no se vende, en fin y así cada gerente. La realidad es que todas las funciones dentro de organización son fundamentales, la importancia de la

Contraloría radica en que es la encargada de "planear , organizar , coordinar y controlar todas las funciones de la empresa".

3.1.1 FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

En un plano ideal las funciones de la Contraloría pueden ser las siguientes , haciendo la aclaración de que éstas tienen el carácter de enunciativas y no limitativas de acuerdo con el Sr. Carlos Alcántara González, el cual señala:

a) Establecer , coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrador para el control de las operaciones, el mencionado plan debe proveer hasta donde sea necesario, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para llevar a cabo el plan.

b) Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, además de informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función debe incluir el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, así como la determinación de políticas contables y la compilación de datos estadísticos según se requieran.

c) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas , la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esta actividad debe ser realizada conjuntamente con las demás áreas de la empresa.

d) Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos relacionados con los impuestos.

e) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos de la organización . Esto incluye la apreciación de todas aquellas influencias económicas y políticas que puedan afectar el desarrollo de la empresa de acuerdo con sus objetivos y metas.

f) Proveer la adecuada protección de los activos del negocio, a través de un adecuado control interno y el establecimiento de seguros y fianzas.

El mencionado autor enlista también un desglose de las funciones antes mencionadas, llamado también como deberes de la contraloría:

a) Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa

b) Preparación e interpretación de los estados e informes financieros de la empresa

c) La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, en donde tengan lugar.

d) Obtención de los costos de producción

e) Obtención de los costos de distribución

f) Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos

g) Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos

h) Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.

- i) Preparar con la colaboración de todos los gerentes de área el presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo a la Dirección General en el caso de la empresa antes mencionada para cada nuevo año modelo.
- j) Comprobar correctamente que los bienes de la empresa estén asegurados en forma adecuada.
- k) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad y la coordinación de los sistemas de toda la empresa.
- l) Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todos los gastos se contabilicen correctamente.
- m) Comprobar que las transacciones financieras hechas en las Juntas de Consejo sean efectuadas y registradas con exactitud.
- n) Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.
- ñ) Dar la aprobación para el pago de todos proveedores, acreedores, etc. así como la vigilancia en el cumplimiento de todas las obligaciones de este tipo.
- o) Comprobación de todas las extracciones de efectivo de la caja de la empresa
- p) Preparación y aprobación de todas las prácticas necesarias para el cumplimiento de las disposiciones dictadas por organismos oficiales.

En la práctica algunas de las funciones mencionadas anteriormente pueden encontrarse con una falta de uniformidad, ya que muchas veces de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa, las labores y responsabilidades del contralor y en si de la contraloría pueden variar.

Resumiendo las funciones de la contraloría en la empresa en cuestión son:

Controlar, supervisar, auditar la contabilidad general, los costos de producción, la preparación de presupuestos, la planeación de utilidades, los informes de

funcionamiento, cálculo y pago de impuesto, así mismo verificar que los procedimientos establecidos se estén realizando correctamente.

3.1.2 SU ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

Es muy importante señalar que la posición de la contraloría depende de varios factores, pues resultaría impráctico el proponer un organigrama y aplicarlo a todas las empresas, dichos factores pueden ser :

- a) Estructura general de la empresa
- b) Labores que se le encomiendan al encargado de dichas funciones
- c) Magnitud de la empresa
- d) Grado de desarrollo del proceso administrativo de la empresa, etc.

Como se mencionó anteriormente el contralor está responsabilizado de muchas funciones las cuáles no podría realizar estando solo, debido a la cantidad y complejidad de información que puede generarse en una organización, por lo que tiene que delegar autoridad y funciones, a través de su supervisión y dirección, sin que disminuya su responsabilidad.

El departamento de contraloría internamente cuenta con la siguiente estructura mostrado en el anexo 2.

Contador general

Se encarga de las siguientes funciones en forma resumida:

- Elaboración de los estados financieros para proporcionar información veraz y oportuna.
- Coordinación y supervisión de los registros de las operaciones de la empresa.
- Cálculo de impuestos federales y estatales.
- Reexpresión de estados financieros
- Atención a los auditores externos

Secretaría

- Mantener en orden y actualizado el archivo de la contraloría
- Control del fondo fijo de la caja chica
- Elaboración de reembolsos y solicitudes de cheque
- Control de ordenes de envío
- Mecnografiar memorándums.

Subcontador de costos

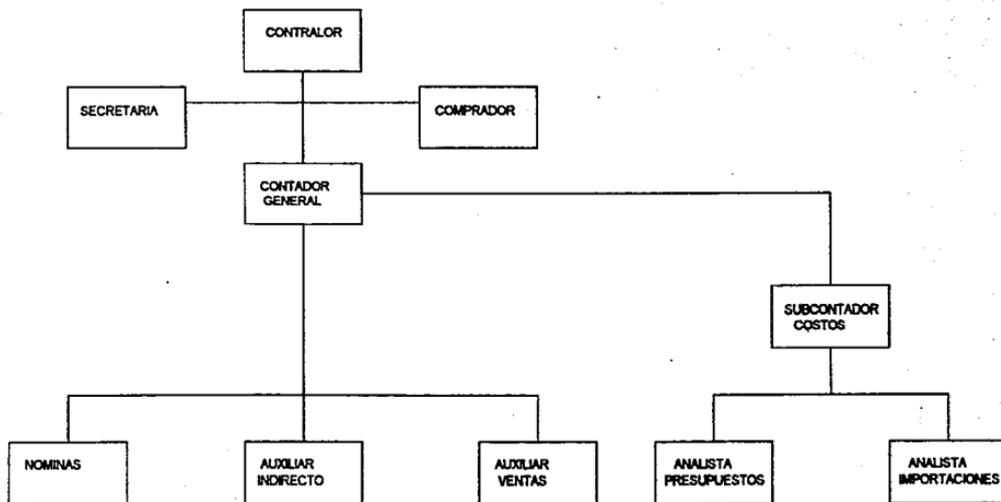
- Supervisa y revisa la correcta aplicación de los consumos de materias primas, mano de obra, así como la valorización, y aplicación contable de los inventarios de producción en proceso y producto terminado.
- Coordina y supervisa la toma de inventarios
- Analizar las variaciones de consumo de materia prima con respecto a las hojas de precios objetivo.

Auxiliar contable (ventas)

- Controlar y vigilar la facturación del remisionado, así como la oportuna aplicación de las devoluciones y discrepancias.
- Preparar el informe mensual de ventas
- Vigilar el remisionado en tránsito, etc.

CONTRALORIA

ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL



ANEXO 2

Auxiliar contable (material indirecto)

- Realizar las conciliaciones bancarias e intercompañías , así como la aclaración de las partidas en conciliación
- Depuración, elaboración de estado de cuenta de proveedores nacionales
- Control de material no productivo o indirecto, etc.

Nominista

- Preparación y elaboración de la nómina semanal
- Elaboración y cálculo de finiquitos
- Elaboración de nómina de vales y finiquitos , etc.

Analista de importaciones

- Control y pagos de importaciones
- Control de las cuentas contables de proveedores exrtranjeros y gastos asociados
- Vigilar el pago correcto de facturas de proveedores y gastos asociados

Analista de presupuestos

- Preparación y elaboración del presupuesto anual
- Preparación y elaboración del presupuesto de efectivo
- Codificación y control de los gastos erogados
- Análisis de gastos extraordinarios y variaciones contra presupuesto
- Control de gastos por área

Como puede observarse la elaboración del presupuesto de efectivo recae en el análista de presupuestos con la colaboración del contador general y la supervisión del contralor, obviamente esto no implica que sea lo más adecuado, ya que

depende de los factores anteriormente señalados. Cada empresa de acuerdo a sus características y necesidades propias adoptará la estructura más conveniente y adecuada, pero algo que si es aplicable a todas; es precisamente la importancia que tiene el presupuesto de efectivo como una herramienta para la planeación financiera adecuada de cualquier empresa.

3.2 EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO EN LA CONTRALORIA

El presupuesto de efectivo es una herramienta muy adecuada para la planeación financiera a corto y a largo plazo, pero en el presente trabajo unicamente solo se tomará la planeación a corto plazo.

Este presupuesto de efectivo es una estimación de los ingresos y egresos que se tendrán en un determinado periodo, lo que permite conocer la probable posición de efectivo que tendrá la empresa, ayudando a la contraloría a:

1. Determinar las épocas o temporadas de exceso o insuficiencia de efectivo
2. Coordinar el movimiento de efectivo en relación a : capital de trabajo, ventas, inversiones, etc.
3. Establecer bases razonables para la obtención de créditos o bien para la inversión del efectivo excedente
4. Controlar el movimiento de efectivo, durante las operaciones reales de la empresa.

En un país donde la escasez de dinero es una características de la mayoría de las organizaciones, es muy importante conocer los flujos de efectivo que se tendrán, puesto que así se estará anticipando a los hechos.

La contraloría puede utilizar este instrumento para planear la situación financiera de la empresa, alcanzando un incremento de flujo de efectivo a corto plazo a través de seis actividades que debe encargarse de poner en práctica dentro de la organización:

1. Reducir los egresos
2. Retrasar los egresos
3. Aumentar los ingresos
4. Adelantar los ingresos
5. Mantener los activos en movimiento
6. Realizar los recursos inactivos

Para que esto se lleve a cabo, obviamente se requiere de la colaboración de todas las áreas de la compañía, pero la contraloría debe ser la encargada de la planeación, organización, coordinación y control de las funciones de la misma.

1. Reducir los egresos
 - a) Utilizar materiales con características competitivas, así como la optimización de la formulación de los materiales químicos, en el caso de la compañía mencionada.
 - b) Negociar precios de compra más favorables
 - c) Aceptar sólo artículos de calidad y regresar con la mayor rapidez posible los materiales defectuosos
 - d) Eliminar o dejar de producir aquellos productos que representen un alto costo de producción o que la utilidad sea nula
 - e) Mantener niveles óptimos de inventarios
2. Retrasar los egresos
 - a) Evitar aquellas compras prematuras

- b) Negociar programas de envío de materiales con los proveedores, para que coincida con el programa de producción.
- c) Si es posible, solicitar al proveedor almacenar lo más cerca posible de la planta para reducir el periodo de tiempo de entregas.
- d) Obtener periodos de pago a los proveedores más largos
- e) Pedir materiales en consignación

3. Aumentar los ingresos

- a) Mejorar la calidad del producto
- b) Cargar intereses sobre la cartera vencida

4. Adelantar los ingresos

- a) Negociar plazos de pago con los clientes
- b) Facturar de inmediato
- c) Embarcar de acuerdo con los requisitos del cliente
- d) Evitar las devoluciones o discrepancias
- e) No dar oportunidad al cliente de reclamar embarques incorrectos o facturación incorrecta.

5. Mantener los activos en movimiento

- a) Acelerar la recuperación del dinero, desde la inversión en material hasta el cobro al cliente
- b) Evitar el almacenaje prolongado de materiales
- c) Agilizar la prestación del servicio en los anticipos a proveedores
- d) Tener concentrados en un lugar los materiales de poco movimiento
- e) Eliminar a los proveedores incumplidos

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

6. Realizar los recursos inactivos

- a) Vender o deshacerse de inventarios obsoletos
- b) Llevar un control de la maquinaria que deje de utilizarse para venderla si es posible
- c) Evaluar moldes y diseños para eliminar los innecesarios

Como puede observarse el presupuesto de efectivo es un instrumento muy importante de planeación financiera a corto plazo, puesto que ayuda a la contraloría a detectar y corregir algunas situaciones dentro de la empresa que estén afectando la recuperación del dinero, manteniendo los flujos de efectivo más adecuados para la organización.

3.3 UTILIDAD DE LOS DATOS OBTENIDOS POR LA CONTRALORIA PARA LA DIRECCION DE LA EMPRESA

La información que proporcione la contraloría a la dirección de la empresa es de vital importancia, puesto que ello depende el futuro de la misma, de una decisión acertada a una equivocada existe una gran diferencia, la cual puede ser desde una pérdida millonaria hasta el cierre de la compañía y cientos de desempleados.

Como ya se analizó anteriormente las medidas que haya tomado la contraloría para determinar y tener una situación financiera sana dependerá la decisión que tomen los accionistas o la dirección de la empresa con respecto al futuro.

Esta empresa en cuestión pertenece a la industria de autopartes, las cuales ya están aceptando la conveniencia de establecer alianzas estratégicas que les

aseguren la tecnología y los recursos necesarios para hacer realidad el famoso just in time y solamente así dejar satisfechas a las armadoras.

En el contexto actual la caída en las ventas es una realidad, no solo en este sector, sino en la mayoría, el cuál es motivo de preocupación , debido también al aumento en las importaciones.

Entonces una empresa que no tenga la estructura financiera sólida, desde la base, difícilmente podrá hacer frente a lo que a corto plazo con la apertura comercial se vizlumbrará en la economía mexicana.

Por lo tanto, la finalidad es mostrar la relevancia que tiene el papel de la contraloría en una empresa y como un instrumento de planeación financiera, el mencionado presupuesto de efectivo es una herramienta que ayuda a tomar medidas para lograr y mantener flujos de efectivo adecuados que a la dirección le servirán para tomar decisiones adecuadas como el formar incluso alianzas estratégicas como lo menciona una encuesta realizada a principios del año entre los miembros del INA (Industria Nacional de Autopartes) , la cual arrojó que el 65% de las empresas tenían prevista una coinversión y 70% de ellas inclusive ya estaban en pláticas para formalizarla; el 35% restante no la tenía prevista, pero sin que ello significara que no tenían algún tipo de asociación con alguna otra firma.

La dirección de cualquier organización debe de tener la visión muy clara de los objetivos y las metas de la empresa, y un apoyo muy grande se lo da una contraloría eficiente que logre tener una planta con solvencia y liquidez y uno de los mecanismos para lograrlo; aunque pueda parecer muy simple ,es controlar y planear los flujos del dinero a través del presupuesto de efectivo.

CONCLUSIONES

La elaboración y conocimiento del flujo de efectivo es necesario e indispensable en toda empresa para que exista un buen funcionamiento de la misma, ya que proporciona todos los elementos básicos para el control económico, financiero y productivo, es decir muestra el panorama de la entidad por un periodo determinado.

La importancia de un presupuesto de efectivo para la contraloría de la empresas se refiere a esquemas de planeación financiera a corto plazo, identificando objetivos y metas de las empresas.

La adecuada comunicación que debe establecerse en la organización de las empresas permitirá identificar fuentes que convergen en informaciones veraces y oportunas en la realización del presupuesto de efectivo.

La principal finalidad en establecer programas de planeación en la administración de efectivo de las empresas, es nomar su política de financiamiento, así como el establecer políticas de inversión en los excedentes de efectivo.

De la adecuada administración de recursos de una empresa dependerá la supervivencia de ésta, considerando la gran competencia mercantil, agudizada por la apertura comercial, tras la firma del Tratado de Libre Comercio.

BIBLIOGRAFIA

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de administración financiera. – 3a. Ed. – México
Harla, 1991

Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. – 4a Ed. – México:
McGraw Hill, 1994.

Kennedy, Ralph... [y otros] Estados financieros: Forma, análisis e interpretación.
– México: UTEHA, 1987.

Dearden, John. Sistemas de contabilidad de costos y control financiero. – México:
Fondo Educativo Interamericano, 1976.

Welsh, Glenn A... [y otros] Presupuestos : Planificación y control de las utilidades.
5a. Ed. – México: Prentice Hall Hispanoamericana,
1990.

Alcantara González, Carlos. La contraloría y sus funciones. – 13a. Ed. – México:
Ecasa, 1993.

Aragón Ramírez, Ma. de Lourdes; Luna Rios, Jorge Luis; Rivera Montero, José T.;
Rodríguez Paredes, Rita R. El flujo de efectivo a través de una planeación
financiera y sus diferentes alternativas de inversión y
financiamiento.

- México, 1988 – 228 p. – Tesis – (Licenciado en
contaduría) . UNAM, FES-C.

Flores Vega, Ernesto. " Industria automotriz: Una visión de conjunto". -- Expansión
– 26 (651) : 1994, p. 35

Durán, José Antonio. " Autopartes, es hora de aliarse". -- Expansión -- 26 (651) :
1994, p. 52-56

Lussier, Grant. " Automóviles y autopartes, Los retos de México". -- Expansión --
26 (651) : 1994, p 64-76