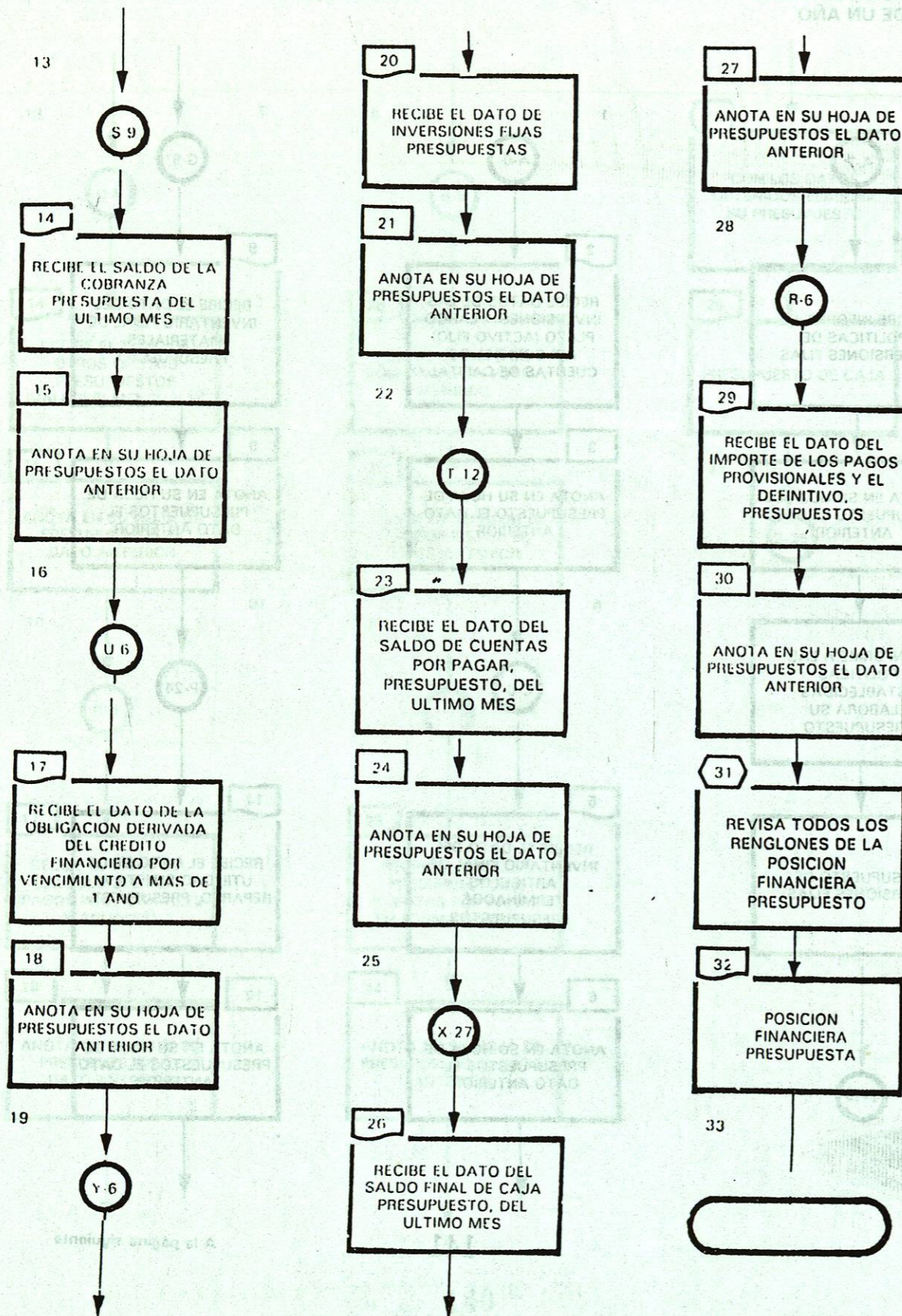


POSICION FINANCIERA PRESUPUESTA  
(concluye)

De la página anterior



XII. PRINCIPALES VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA TECNICA  
PRESUPUESTAL

1. VENTAJAS

A) DE PREVISION

Es para procurar de antemano todo lo que se va a necesitar antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución, en cada una de sus partes, y así ser más eficientes.

B) DE PLANEACION

a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia buena dirección y eficiencia.

b) Advierte sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

c) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.)

d) Influye para utilizar al máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.

C) DE ORGANIZACION

a) Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la Técnica Presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.

b) Obliga a establecer en la Entidad divisiones funcionales por departamento, y quizá modificar su estructura.

D) DE COORDINACION E INTEGRACION

a) Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las

actividades que forman en conjunto la Entidad

b) Obliga a todos los departamentos de la Entidad a que colaboren al unisono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

### E) DE DIRECCION

a) Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

### F) DE CONTROL

a) Es un medio para sopesar, pulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

b) Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados.

c) Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.

d) Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.

e) Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.

### G) DE PERSONAL

a) Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.

b) Simplifica la función de dirección y de autoridad.

c) Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.

d) El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

En general, las ventajas de la Técnica Presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomas de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones.

### H) DE MEDICION

Se realiza al comparar lo presupuestado con las metas alcanzadas, examinando el progreso o el atraso en el logro o no de las mismas y los objetivos programados, para, con oportunidad, efectuar las modificaciones o adaptaciones conducentes, con periodicidad rutinaria de elementos significativos.

### I) DE EVALUACION

Con base en la medición, se hace la evaluación de lo efectuado contra lo presupuestado, mediante análisis, revisión, e interpretación, para la formación de un juicio, así como proceder a lo conducente, lo que servirá en las decisiones futuras, eficiencia, eficacia, y desde luego en costo óptimo.

## 2. LIMITACIONES

Tiene como sobresalientes:

A) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

B) En su costo, cuando es elevado, en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.

C) Cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones, por vicios, substituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción y decisión.

D) No ir más allá de su campo de acción.

Dichas limitaciones pueden subsanarse grandemente aplicando las técnicas más avanzadas de la administración moderna.

### XIII. PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DEL SISTEMA PRESUPUESTAL

La técnica presupuestal es magnífica, se puede decir que indispensable en las empresas, y la técnica en sí no trae consigo los errores, sino más bien la indebida aplicación de la misma, que da lugar a que malamente se le culpe, cuestión injusta, ya que entre las principales causas de fracaso del sistema presupuestal destacan las siguientes:

1. Desconocimiento de la empresa.
2. Desconocimiento de los planes o políticas.
3. Inadecuada administración, dirección, y vigilancia.
4. Poca flexibilidad.
5. Su instalación fue muy rápida.
6. Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos.
7. Inadecuado sistema de contabilidad y de costos.
8. Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección.
9. Falta de revisión y corrección de las estimaciones.
10. Mala organización y coordinación general.
11. Inadecuada estadística de operaciones.
12. Estimar demasiado anticipadamente.
13. Insuficiente análisis y estudio de mercado.
14. Falta de apoyo directivo.
15. Falta de cooperación.
16. Demasiadas formas de detalle.
17. Procedimiento de rutina no definidos ampliamente.
18. Insuficiente uso de cantidades en unidades.
19. Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción.
20. Mala determinación de la capacidad productiva.
21. Tendencia de pensar más en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna.

La mayoría de las causas de fracaso anteriores, se deben a errores humanos, a falta de capacidad y conocimientos, etc., pero en todo caso, no es por culpa de la técnica en sí, ya que la misma resulta ser magnífica, y casi de aplicación obligada en la actualidad, en las entidades.

### XIV. INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL

La dependencia de unos presupuestos con otros es de la misma importancia para casi todos, con la excepción de tres, que en realidad fijan las bases para la colaboración de los demás, o dicho de otra forma, no se pueden hacer los otros, si no están precisados, cuando menos en cuanto a políticas, los presupuestos de ventas, de producción, y el financiero, puesto que los tres se ajustan unos a los otros, para servir de epicentro en la formación de los demás. Una vez hecho lo anterior, y partiendo de; supuesto de que el Presupuesto de Ventas es la Base, es decir que hay restricciones en el mercado, y que se tiene amplia capacidad productiva y financiera para subsanarlo, entonces se parte de ese presupuesto, que es lo normal, de ahí, deben agruparse los presupuestos en principales y analíticos o complementarios, para que estos últimos se integren a los principales.

En las condiciones anteriores se tiene, por ejemplo, que el Presupuesto de Ventas es de vital importancia para el Presupuesto de Producción, en unidades, para el Presupuesto de Costo de Producción de lo Vendido, para el de Gastos de Operación, para el de Cuentas por Cobrar, y reportarse al Estado de Resultados Presupuestado.

El Presupuesto del Inventario de Artículos Terminados, sirve para la elaboración del Presupuesto de Producción en unidades, para el de Costo de Producción, para el de Costo de Producción y de lo Vendido y reportarse a la Posición Financiera, Presupuestada.

El Presupuesto de la Producción en Proceso, sirve como dato para el Presupuesto de Producción en unidades, y reportarse al documento de Posición Financiera Presupuesto. Y así consecutivamente, hasta agotarlos, como se ilustra en la Lámina II-10, donde todos los presupuestos que afectan el de caja, van recibiendo datos, para integrarse al Presupuesto de Caja, y este al Financiero. Con lo anterior, se tiene la visión de qué presupuesto sirve de base a qué otro u otros, y a dónde se deben reportar, para tenerlos controlados, homologados, y clasificados, con lo que se evitan dispersiones y fallas.

### XV. INTERRELACION Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Es inobjetable, que una de las características primordiales de los presupuestos, es su interrelación, ya que, por ejemplo, pueden estar hechos todos los presupuestos, faltando sólo el de caja, y si en éste se encuentra una falla, repercute en muchos otros que estaban terminados, pero que hay