

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

necesidad de corregir, debido al error localizado en uno de los presupuestos últimos, el de caja.

Con referencia al flujo de los presupuestos, es decir a la secuencia que debe haber para la elaboración de unos y otros, en ocasiones es necesario que sea verdaderamente estricta, y en otras, pueden hacerse varios presupuestos parciales a la vez. Con la idea de que se aprecie objetivamente esa conexión y desarrollo, se presentan las láminas II-11 y II-12.

Como complemento y facilidad en la localización de la sucesión presupuestal, que se localiza en la lámina II-11, se presenta el listado siguiente, sin que ello indique que es lo perfecto y que debe respetarse absolutamente, sino que más bien tiene cierta presentación lógica, que en algún caso particular pudiera no ser así:

### POLITICAS ESTABLECIDAS

1. De ventas
2. De Producción (capacidad productiva)
3. Financiera
4. De inversiones
  - A) Fijas
  - B) Variables
5. De costos.

### PRESUPUESTOS

6. De ventas
7. De inventarios de productos terminados
8. Programa de Producción
9. Costo de producción
10. De inventarios de materiales
11. De consumo de materiales
12. De compras de materiales
13. De sueldos y salarios (de producción)
14. De gastos indirectos de producción
15. De otros ingresos
16. De cuentas por cobrar
17. De costo de distribución y administrativo
18. De otros gastos
19. De costos de producción de lo vendido

## INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL

		PRESUPUESTOS BASE																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
VENTAS		•																				
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS			•																			
INVENTARIO DE PRODUCCION EN PROCESO				•																		
INVENTARIO DE MATERIALES					•																	
PRODUCCION (Unidades)						•																
CONSUMO DE MATERIALES							•															
COMPRAS DE MATERIALES								•														
SUELDOS Y SALARIOS DIRECTOS									•													
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION										•												
COSTO DE PRODUCCION											•											
COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO												•										
DERECHOS DE APLICACION DIFERIDA													•									
COSTO DE OPERACION														•								
OTROS INGRESOS															•							
OTROS GASTOS																•						
INVERSIONES A MAS DE UN AÑO																	•					
CUENTAS POR COBRAR																		•				
CUENTAS POR PAGAR																			•			
PRESUPUESTO FINANCIERO																				•		
* ESTADO DE RESULTADOS																					•	
POSICION FINANCIERA																						•



20. De impuesto sobre la Renta
21. De aplicación de utilidades o aumentos de capital
22. De cuentas por pagar
23. De caja
24. Financiero
25. De inversiones a más de un año

NOTA: Los siguientes números necesitan explicación adicional.

8. Programa de producción. esto no es un presupuesto, pero se intercala por la importancia que reviste.

9, 15, y 19. No necesariamente deben tener esa secuencia

El listado anterior, puede superarse en mucho, si se hace por medio de red de actividades, hasta obtener el **Camino Crítico**, con lo cual se pueden apreciar los presupuestos secuenciales, y aquellos que pueden hacerse sin tener esta característica, en el mínimo de tiempo indispensable.

## XVI. APLICACION DEL CAMINO CRITICO EN LA TECNICA PRESUPUESTAL

El Presupuesto es una técnica de previsión, planeación, organización, coordinación e integración, dirección, y control; considerada como adecuada, en su aplicación, a las entidades, económicas o no, pero si se auxilia, desde sus primicias, por el Método del Camino Crítico (método óptimo para la planeación de actividades) indudablemente que los frutos serán muy superiores, ya que el Presupuesto, en última instancia, es un objetivo a lograr, o susceptible de lograr, que refleja de hecho un plan de acción a seguir en cada área, o sea el camino a recorrer para alcanzar esas metas, mediante una serie de actividades, por lo que es perfectamente optimizante la aplicación del Camino Crítico, o dicho en otra forma: la "planeación" de lo que se va a "planear".

Resulta obvio que para que funcione adecuadamente el presupuesto, debe obtenerse con suficiente tiempo, estar basado en estadísticas recientes, con posibilidades de realización, etc.; todo ello, crea problemas por la limitación de tiempo, por lo que es conveniente procurar recursos que logren reducir el período de su preparación, y el de su ejercicio, perfectamente sopesados o controlados, aspectos que se solucionan por medio del Camino Crítico, considerando las enormes ventajas de programación que aporta, sobre todo en las actividades simultáneas, y a la precisión en la convergencia de ellas, mediante el establecimiento de tiempos para cada actividad, desde su inicio holgura, y terminación, o sea actividades por efectuar, considerando los retrasos, y sus

repercusiones sobre ellas.

Para que funcione el Camino Crítico, es necesario que el personal de cierto nivel lo conozca y sepa de sus bondades, a grado tal de que esté conciente de los tiempos críticos y sus consecuencias en caso de anomalías; que haya un completo y actualizado manual de procedimientos en todos los aspectos, de tal forma que esté difundido profusamente dentro de la empresa, y con oportunidad.

La serie de pasos y cuestiones técnicas del método del Camino Crítico, darían lugar a un trabajo específico, por lo que partiendo de ello, se puede concluir que la aplicación del método mencionado trae, como resultados positivos, cuando menos: establecer tiempo soberbios en la preparación y ejercicio del Presupuesto, y la necesidad de llevar a cabo una secuela y análisis de su preparación previa, con lo cual se ahorra costo administrativo.