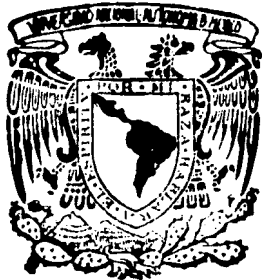


X *Dejemplar*  
102

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



**F. C. A.**

**OFICINA DE  
EXAMENES PROFESIONALES**

**METODOLOGIA DE LA PLANEACION  
Y PRESUPUESTACION BASE CERO**

**CONCEPTOS FUNDAMENTALES Y ESTRUCTURA**

XOLP  
09

94

**Seminario de Investigación Contable**

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

**RENE  
ELIGIO**

**POMAR  
HERNANDEZ**

**EMMERT  
AYLLON**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO  
C. P. ERNESTO REYES PEREZ**

1979

9533



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

# I N D I C E

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <u>INTRODUCCION</u> . . . . . | 1 |
|-------------------------------|---|

## CAPITULO I

### SIGNIFICADO DEL PRESUPUESTO BASE CERO

|  |   |
|--|---|
| 1.1 ¿Que es el presupuesto base cero? . . . . .  | 3 |
| 1.2 Comparación entre la planeación y<br>presupuestación base cero y los<br>presupuestos tradicionales . . . . . | 4 |
| 1.3. Marco laboral de Planificación y<br>Control . . . . .   | 6 |

## CAPITULO II

### EL PROCESO DE ELABORACION DE PRESUPUESTOS BASE CERO

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Pasos básicos en la elaboración de<br>presupuestos base cero . . . . . | 11 |
| 2.1.1 Desarrollo de los supuestos de<br>planeación . . . . .               | 13 |
| 2.1.2 Identificación de las unidades<br>de decisión . . . . .              | 13 |
| 2.1.3 Análisis de las unidades de de-<br>cisión . . . . .                  | 14 |
| 2.1.4 Revisión y Reasignación de Recursos . . . . .                        | 17 |
| 2.1.5 Preparación del Presupuesto . . . . .                                | 19 |
| 2.1.6 Evaluación de la Ejecución . . . . .                                 | 24 |

### CAPITULO III

#### EL PROCESO DE IMPLANTACION DE PRESUPUESTOS BASE CERO

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 3.1 | Implantación del Presupuesto Base Cero . . . . .                           | 30 |
| 3.2 | Problemas que se presentan al implantar el Presupuesto Base Cero . . . . . | 36 |
| 3.3 | Beneficios de la implantación del presupuesto Base Cero . . . . .          | 39 |

### CAPITULO IV

#### EFFECTIVIDAD GERENCIAL

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.1 | Definición . . . . .                           | 45 |
| 4.2 | Estilos básicos gerencial . . . . .            | 46 |
| 4.3 | Programa de efectividad organizadora . . . . . | 50 |

### CAPITULO V

#### EJEMPLO DE APLICACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

#### A P E N D I C E S

|     |  |    |
|-----|--|----|
| A.1 | TEMAS DE LOS PAQUETES DE DECISION . . . . .  | 70 |
| A.2 | FORMAS DE LOS PAQUETES DE DECISION . . . . . | 79 |
|     | CONCLUSIONES . . . . .                       | 92 |
|     | BIBLIOGRAFIA . . . . .                       | 94 |

## INTRODUCCION

Típicamente, la preparación de presupuestos proporciona cifras que tienen como base el presupuesto del año anterior.

La relación de cifras resultante, sin embargo, ni justifica la necesidad de determinada actividad o función, - ni identifica su eficiencia o prioridad.

El concepto de Planeación y Presupuestación Base Cero - ofrece un enfoque adecuado y estructurado que implica - toma de decisiones desde los niveles más bajos hasta -- los más altos niveles de la gerencia.

Este mecanismo presupuestal se ha convertido en un tiempo relativamente breve en un elemento clave de los sistemas de planeación y control en las empresas e instituciones gubernamentales.

El caso del Presupuesto Base Cero, como nuevo instrumento aplicable a la Administración, ha provocado una serie de opiniones. Algunas considerándolo como algo inventado y usado hace ya algún tiempo, otras como un instrumento utópico o como objetivo a alcanzar, también -- como uno de los métodos más prometedores y eficaces para un mejor desempeño financiero de las organizaciones-públicas y privadas.

Las teorías administrativas válidas intentan clarificar, no mistificar; están diseñadas para hacer lógico lo que parece confuso; muestran relaciones no identificadas -- previamente y, por lo tanto, guían a acciones que de -- otra manera no hubieran sido consideradas.

El Presupuesto Base Cero se adoptó en 1973 como sistema formal dentro de la Administración Pública por el Gobernador del estado de Georgia en E. U. A.

Las condiciones económicas y del medio ambiente de los últimos años (receso internacional, disminución de fuentes de energéticos y necesidad de trabajar con tipos de cambio variables), han enfatizado la necesidad de adaptación a fin de aumentar al máximo la eficiencia en las empresas.

La inquietud y necesidad por conocer esta nueva técnica es el motivo de la realización de este trabajo que, mediante el análisis de sus conceptos fundamentales, estructura y metodología, nos dé la posibilidad de aplicarla en forma adecuada, de acuerdo a los requerimientos y las circunstancias.

## CAPITULO I

### SIGNIFICADO DEL PRESUPUESTO BASE CERO



## 1.1 ¿QUE ES EL PRESUPUESTO BASE CERO?

El presupuesto Base Cero es un sistema para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes a éstas para que la alta dirección pueda tomar decisiones. Es un medio para asignar y aprovechar los recursos de las organizaciones en forma eficaz y eficiente.

El Presupuesto Base Cero entraña la necesidad de reevaluar cada año todos los programas a desarrollar, de ahí el término "Base Cero". Requiere que cada Gerente o Jefe de - - Area justifique todo su presupuesto en detalle, a partir - de nada, y que presente diferentes formas de realizar las actividades.

El Presupuesto Base Cero está diseñado para dar solución a las siguientes preguntas :

¿Dónde y cómo podemos gastar más eficazmente - - nuestro fondos?

¿Hacia dónde debemos canalizar nuestros recursos para la consecución de objetivos a corto plazo?

Los gerentes de división obtendrán con el Presupuesto Base Cero :

1. La identificación de cada actividad y operación - al 100% (denominada Presupuesto Base Cero), re-- quiere que cada gerente evalúe y analice la nece-- sidad de cada función, así como que considere -- los diferentes niveles de esfuerzo y los métodos alternativos para desempeñar esa función.
2. Cada gerente de actividad o centro de costos - - tendrá oportunidad de evaluar a fondo sus opera-- ciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y sus recomendaciones a la alta ge-- rencia para que las revisen y examinen al deter-- minar las asignaciones del presupuesto.
3. Después de identificar los paquetes de decisión- y hacer la clasificación de acuerdo a su impor-- tancia, los cambios en los niveles de erogacio-- nes - - - - -

deseados para los presupuestos de las divisiones--no requieren que se haga otro ciclo para las entradas del presupuesto, la clasificación de los paquetes de decisión identifica las actividades u operaciones (paquetes de decisión), que se han de añadir y suprimir.

4. La lista de los paquetes de decisión clasificados puede utilizarse durante el año en curso para --- identificar las actividades que se ampliarán o reducirán si cambian los niveles de erogación permí--sibles o si varían los costos reales en relación--a aquellos del presupuesto.

## 1.2. COMPARACION ENTRE LA PLANEACION Y PRESUPUESTACION BASE CERO Y LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES

La Planificación y Presupuestación con Base Cero establece un marco laboral, en el cual todos los gerentes analizan en términos de objetivos, alternativas, medidas de --rendimiento e incrementos de costos/beneficios.

La alta administración está en posibilidades de formular--decisiones sobre la asignación de recursos a través del --análisis de costos y beneficios correspondientes a cada --actividad.

El proceso Base en Cero combina un número de técnicas que--se emplean en la planificación y control, estas comprenden :

- Análisis de incrementos.
- Establecer objetivos o metas.
- Análisis de alternativas.
- Análisis de costos/beneficios.
- Medidas del rendimiento.
- Presupuestación por partidas individuales.

Base en Cero conjuga estas técnicas dentro de un cuadro --laboral.

En el ámbito gubernamental e industrial de hoy en día se utilizan muchos sistemas presupuestales diferentes. El que pudiera considerarse como predominante es la técnica-presupuestal incremental (tradicional), la cual da por sentado el presupuesto existente, para analizar a continuación los aumentos o disminuciones a partir de esa base.

El proceso Base en Cero presenta a la administración general opciones y no simplemente un presupuesto restringido que tan solo pueda ser aprobado, rechazado o modificado a través de un proceso arduo o arbitrario.

La Figura 1 resume las diferencias que existen entre la presupuestación incremental (tradicional), y el sistema con Base en Cero.

Por regla general, los presupuestos tradicionales de gastos fijos se formulan al nivel de centro de costos de la organización y en flujo ascendiente hasta llegar a la gerencia general.

La administración tiene muy poca oportunidad de definir las actividades que serán emprendidas en la empresa, en virtud de que las proposiciones de presupuesto probablemente se elaboraron con base en el año anterior.

El aspecto monetario del presupuesto es a menudo revisado de modo que cumpla con las metas de utilidades de la gerencia general, concediendo muy poca atención al aspecto de las actividades.

La Planificación y Presupuestación con Base en Cero, por el contrario, presenta a la gerencia general una diversidad de niveles de servicios y costos de entre los cuales escoger. De este modo, una vez que el Presupuesto con Base en Cero es preparado por los centros de costos, sirve también como fuente de información con base en la cual la gerencia general puede seleccionar, el nivel de servicio y costo que juzgue pertinente.

### 1.3 MARCO LABORAL DE PLANIFICACION Y CONTROL

El proceso Base en Cero, tal como se ha venido presentando, exige que los gerentes decidan cuáles son aquellas actividades o funciones que deberían llevarse a cabo y que puedan posteriormente asignar los recursos con que cuentan las empresas dentro de esas funciones o actividades.

Una vez concluida la identificación se lleva a cabo un análisis minucioso de la actividad, tarea que corresponde al gerente más próximo a dicha actividad.

Este examen analítico se fundamenta en un cuadro laboral -- sistemático que consta de los siguientes pasos:

1. Se describen los propósitos y objetivos de la actividad (unidad).
2. Se elaboran cálculos en torno al volumen de trabajo y rendimiento.
3. Se describen sistemas alternativos de operaciones, incluyendo el sistema de operación en vigor.
4. Cada una de las alternativas es objeto de un examen analítico de costos/beneficios y son elegidas para análisis posterior las que resultan más apropiadas (generalmente una o dos).
5. A continuación se practica un detallado análisis incremental. En primer término, se elabora un nivel de servicio mínimo. Luego se analizan los niveles subsecuentes de servicios y costos en términos de cálculos de costo y rendimiento.
6. Se formulan costos por partidas individuales -- para cada incremento de servicio y costo.

Una vez practicado el análisis de todas las actividades de una empresa, se procede a formular decisiones sobre las alternativas que pudieran adoptarse, determinando qué nivel de servicios y costos debería proporcionarse.

Este proceso da por resultado una jerarquización de prioridades de todos los incrementos hasta concluir en un presupuesto detallado. Esta fases se analizan ampliamente en el CAPITULO II.

Puede decirse que la Planificación y la Presupuestación -- guardan relación entre sí, considerando que el presupuesto asigna costos monetarios a las actividades proyectadas para el año siguiente. Con anterioridad al proceso presupuestario es preciso emprender diversas actividades de planificación, según se indica en la Figura 3. Se elaboran pronósticos económicos, de la industria y de la participación de mercados, a medida que se van estableciendo planes y metas a conseguir. Todo lo anterior hace las bases de la estructura sobre la cual se apunala el presupuesto.

La presupuestación está relacionada, asimismo, con otras -- partes de los extensos sistemas administrativos, en las siguientes formas:

1. La determinación de objetivos. Amplios objetivos preceden a los planes, los que a su vez preceden a los presupuesto. Tanto los planes como los presupuestos determinan el "como" y el ---- "cuanto" con más detalle que los objetivos.
2. La estructura de la organización y los sistemas formales de comunicaciones contribuyen a determinar la manera en que habrá de operar el método presupuestario.

DIFERENCIAS ENTRE LA PRESUPUESTACION INCREMENTAL  
-----  
Y EL SISTEMA CON BASE EN CERO  
-----

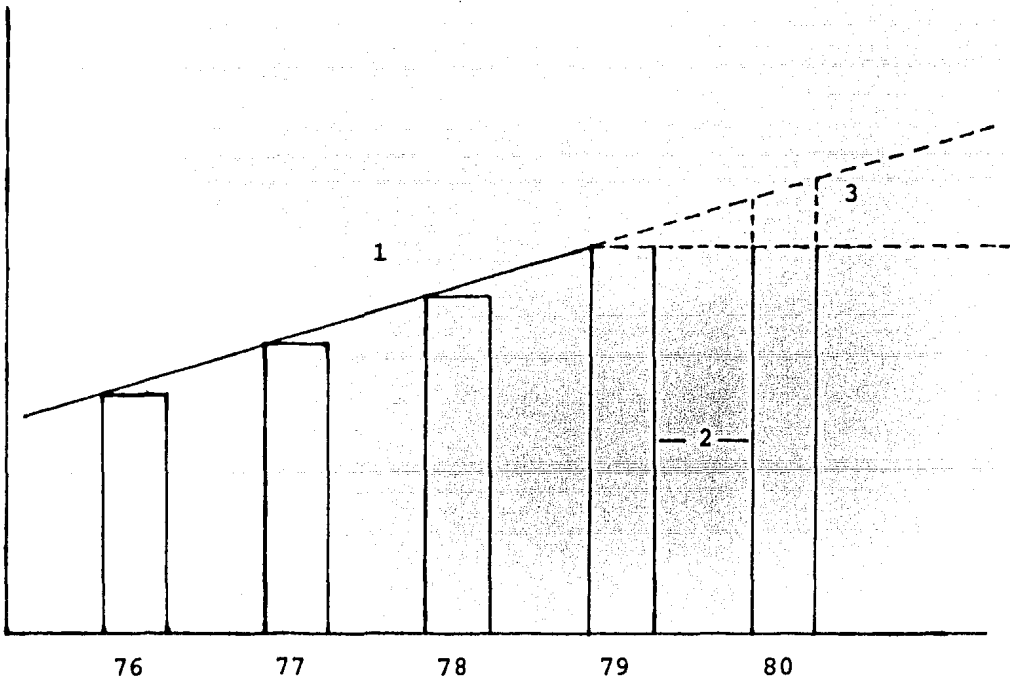
INCREMENTAL

- Parte de la base existente.
- Examina los costos/beneficios de las actividades nuevas.
- Parte de valores monetarios.
- No analiza las formas nuevas de operar como parte integral del proceso.
- Dan por resultado un presupuesto con características de "tómelo o déjelo".

BASE EN CERO

- Parte de una "hoja en blanco".
- Analiza los costos/beneficios de todas las actividades.
- Parte de los propósitos y las actividades
- Analiza explícitamente nuevos métodos de operación.
- Da por resultado una selección entre diversos niveles de servicios y costos.

TECNICA TRADICIONAL DE PRESUPUESTACION



1. Línea de tendencia histórica, datos estadísticos y presupuestación del año 1980
2. Asume que la corriente es necesaria, costo de las actividades consideradas para siempre.
3. Se concentra sobre la justificación del incremento solamente.

(FIGURA 2)

RELACION ENTRE PLANIFICACION-PRESUPUESTACION-CONTROL

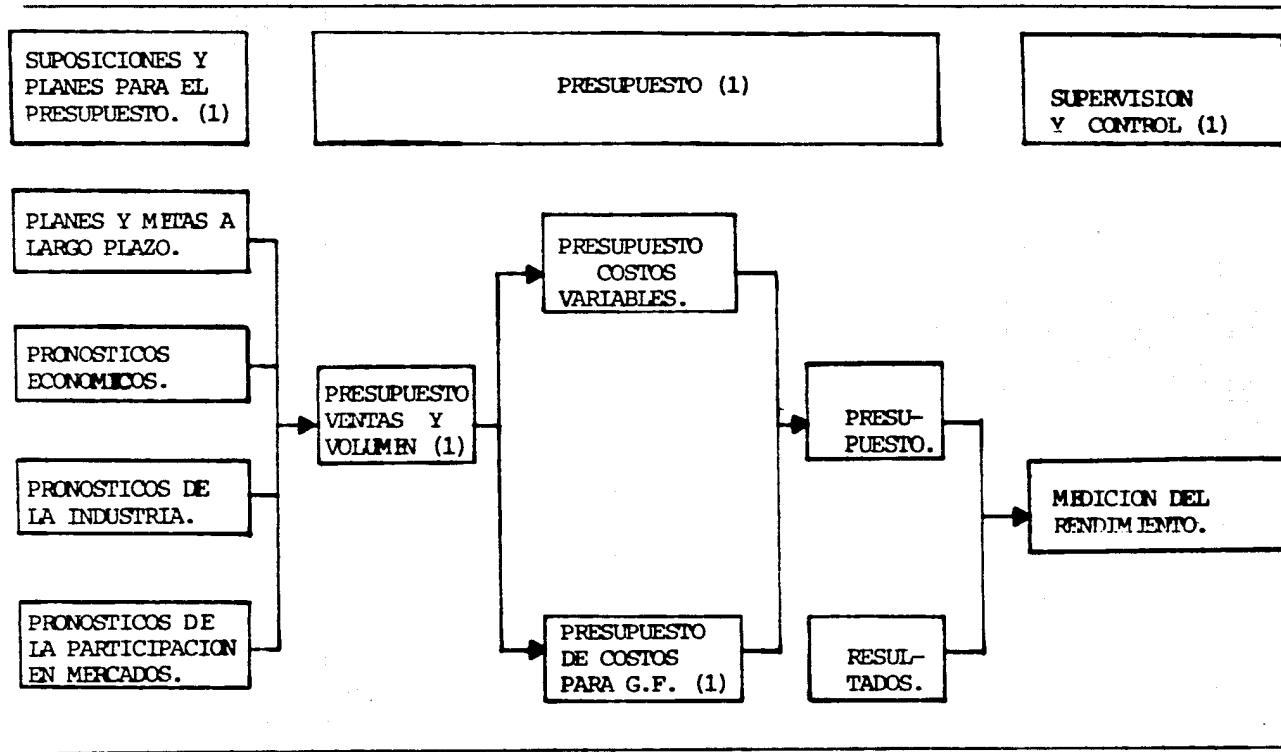


FIGURA 3.

(1) Indicación de los puntos en los que puede utilizarse la Planificación - y Presupuestación con Base en Cero.



## CAPITULO II

### EL PROCESO DE ELABORACION DE PRESUPUESTOS

#### BASE CERO

## 2.1. PASOS BASICOS EN LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS BASE EN CERO

En la presupuestación de la técnica tradicional hay seguramente actividades presupuestadas que año con año son repetitivas y que en un momento dado no sabemos si eliminarlas o dejarlas y que criterio deberá ser usado para hacer un juicio de las mismas.

La respuesta a este problema debe ser un esfuerzo conjunto de cada gerente, de su jefe y de los miembros del Comité Gerencial, para asegurar que tanto las necesidades individuales como colectivas de la organización sean satisfechas.

Ha sido tema de discusión periódicamente para los gerentes y sus jefes llegar a un acuerdo mutuo acerca de cuáles actividades son más importantes, así como el personal y recursos en pesos que deberán considerar para su presupuesto.

El proceso del presupuesto base cero proporciona una técnica sistemática para llevar a cabo el acuerdo entre gerentes y sus jefes.

El presupuesto base cero es un proceso que involucra a los gerentes en todos los niveles. La alta gerencia inicialmente establece los lineamientos aceptables de gastos como parte central del proceso de la planeación detallada - por los gerentes de operación.

### ALTA GERENCIA :

1. Determina metas para cada entidad organizacional
2. Establece las pautas de operación.
3. Establece los lineamientos aceptables de gastos para el año presupuestado.

### GERENTES DE OPERACION :

1. Evalúan sus propias operaciones.
2. Proponen cursos de acción para llevar a cabo objetivos.

3. Estudian los recursos con que se cuentan, así como sus efectos a las actividades presupuestas.
4. Recomiendan prioridades para todas las actividades

#### ALTA GERENCIA :

1. Revisa actividades, costos y las prioridades recomendadas por los gerentes de operación.
2. Hace los cambios deseados.
3. Asignan los recursos a los gerentes de operación para el año presupuestado.

El campo de actividades de la gerencia cubre un amplio alcance el cual puede ser arbitrariamente agrupado como se muestra en la Figura 4. .

En cada nivel de una empresa encontramos organizaciones - dedicadas a especialidades administrativas, comerciales, - técnicas y productivas.

Todas ellas contribuyen en su propio campo al objetivo -- principal de la compañía y todas corresponden a actividades propias de la alta gerencia.

La Ilustración 4 demuestra que un gerente a cualquier nivel de la organización de la empresa no es un especialista. El es responsable de dos o más actividades que son susceptibles de una clase de análisis minuciosos, necesarios para el proceso de planeación y presupuestación-base cero.

La presupuestación, evaluación y revisión base cero sigue los siguientes pasos básicos mencionados a continuación :

- I. Desarrollo de los supuestos de planeación.
- II. Identificación de las unidades de decisión.
- III. Análisis de las unidades de decisión.
- IV. Revisión y redistribución de los recursos (Ilustración 5 )
- V. Preparación del presupuesto.
- VI. Evaluación de la ejecución.

### 2.1.1. PASO I. DESARROLLO DE LOS SUPUESTOS DE PLANEACION

---

El proceso base en cero se inicia con la elaboración de suposiciones para la planificación correspondiente al año venidero. Las suposiciones sirven como punto de partida a los diversos departamentos de operaciones para la preparación de sus presupuestos individuales.

El gerente de nivel más bajo precisa de información acerca de los requerimientos del nivel de servicios para los departamentos vecinos. Cuánto más completas son las suposiciones y planes, tanto más sencillo resulta para el gerente la tarea de preparar el presupuesto.

### 2.1.2. PASO II. IDENTIFICACION DE LAS UNIDADES DE DECISION

---

Una "unidad de decisión" es una actividad o grupo de actividades que un sólo gerente tiene la responsabilidad de desarrollar.

La Ilustración 6 muestra una variedad de maneras de clasificar las actividades en unidades de decisión. Una restricción de las unidades de decisión es el hecho de que el gerente de la unidad de decisión se proponga describir su operación en abundancia de detalles, esto podría constituir una práctica en la que se invertiría una extraordinaria cantidad de tiempo.

Es necesario que las unidades de decisión sean establecidas a un nivel organizativo lo suficientemente alto, de manera que la persona responsable de la operación de la unidad (el gerente de la unidad de decisión), mantenga un control efectivo sobre los recursos financieros del presupuesto.

La mayoría de las organizaciones encontrarán de lo más simple definir sus unidades de decisión involucrando a su personal en términos de servicios proporcionados y unidades que involucren pagos por arrendamientos o reembolsos de costos a otras organizaciones o contratistas por con--

cepto de servicios recibidos o destino de sus gastos. El enfoque tradicional de la estructura de la organización depende del concepto de servicio proporcionado.

La gente se encuentra organizada a través de sus líneas funcionales y tiende a estar agrupada en sus áreas respectivas según su especialización técnica o administrativa. Su trabajo es generalmente planeado y presupuestado en el mismo contexto de manera que una unidad de organización establecida proporcione un servicio específico siendo también centro de costos.

### 2.1.3. PASO III ANÁLISIS DE LAS UNIDADES DE DECISION

-----

La Planificación y Presupuestación con Base en Cero está concebida para comprender todas los niveles administrativos dentro del análisis.

En este paso se requiere de las siguientes clases de análisis :

- A) Análisis de Eliminación.
- B) Análisis de Incrementos.
- C) Análisis de Alternativas.
- D) Análisis de los Niveles de Esfuerzo.

Este paso es la médula de la actividad de la planeación operacional.

Resulta de una serie de decisiones documentadas referentes a actividades que serán desarrolladas en el año presupuestado. Cada "paquete de decisiones" que es el documento que identifica y describe una actividad específica, proporciona suficiente información referente a una actividad planeada para permitir al gerente y a su jefe llegar a un acuerdo, acerca de si la actividad planeada debe continuarse o ser eliminada, ser ampliada en el mismo nivel de esfuerzo o ser modificada, o continuarse para ser desarrollada en la misma manera o ser reemplazada por una alternativa más costeable.

¿A QUE NIVEL DE LA ORGANIZACION, DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO SE DEBEN HACER LOS "PAQUETES DE DECISION"?

A UN NIVEL SIGNIFICATIVO

1. ¿A qué nivel pueden ser hechas las decisiones?
  - a) En el centro de costos o unidad de presupuesto.
  - b) En el centro de sub-costos.
  - c) En el sistema de contabilidad.
  
2. ¿Qué puede ser razonablemente hecho en el tiempo disponible?
  - a) El tamaño de la organización lo determinará.
  - b) Las funciones generales (especialmente el análisis financiero).
  
3. ¿Qué limita las alternativas?
  - a) Contratos sindicales.
  - b) Contratos legales.
  - c) Disposiciones impuestas por autoridades reguladoras.
  
4. ¿Cuál es el tamaño de la operación?  
 ¿Qué desea un gerente obtener de un punto de vista financiero?  
 ¿Cuál es el control deseado y nivel de reportes para el presupuesto y su financiamiento?
  - a) La determinación de lo que constituye un nivel significativo solamente puede ser contestado en forma individual por el gerente respectivo de un área.

Hay dos alternativas que deben ser evaluadas :

- 1) Diferentes maneras de desarrollar la misma función.
- 2) Diferentes niveles de esfuerzo para desarrollar la misma función.

¿POR QUE DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO? :

En este análisis se identifican los diversos niveles de esfuerzo que se tienen como alternativas y los niveles de gastos necesarios para realizar una función específica. Se debe establecer el nivel mínimo de esfuerzo, el cual - al igual que los niveles adicionales se deben identificar por separado.

Las siguientes situaciones deben ser vistas en detalle :

1. Solamente los recursos limitados están disponibles:
  - 1.1. Si solamente un nivel es identificado, algunas actividades o programas serían eliminadas o arbitrariamente reducidos.
  - 1.2. La gerencia puede preferir tener opción o reducir los niveles, o reducir los programas completos o actividades.
  - 1.3. La gerencia puede fácilmente cambiar los recursos aumentando programas de mayor prioridad y a su vez disminuir o eliminar programas de menor prioridad.
  
2. Los gerentes de departamento son los mejores capacitados para identificar y evaluar los diferentes niveles.
  - 2.1. Proporciona un mejor análisis de cada operación.
  - 2.2. Se convierte en una responsabilidad de la alta gerencia, el jerarquizar los paquetes de decisión.

#### - NIVEL MINIMO DE ESFUERZO

El nivel mínimo de esfuerzo no podrá asegurar que se logre el propósito de la función (tampoco podrían hacerlo los niveles adicionales de esfuerzo, debido a los niveles reales de presupuesto y logro), pero debe especificar y destacar los elementos más importantes.

El nivel mínimo de esfuerzo debe cumplir con los siguientes puntos:

1. Debe estar por debajo del nivel común de esfuerzo.
2. Debe identificar el nivel crítico de esfuerzo, debajo del cual el programa o actividad será suspendido debido a que se pierde viabilidad.
  - 2.1 Puede no completamente cumplir con el objetivo.
  - 2.2 Puede meramente reducir el nivel de servicio.
  - 2.3 Puede dar a entender aprovechamientos de operación, cambios de organización y - - aprovechamientos en la eficiencia.

2.1.4 PASO IV.  
REVISION Y REASIGNACION DE RECURSOS  
 (LA JERARQUIZACION)

Este paso implica una cantidad de prioridades relativas a todas las actividades y objetivos que serán realizadas durante el año presupuesto. La selección de las prioridades son hechas en inicio y por el gerente responsable del presupuesto, posteriormente serán revisadas por su jefe y varios ajustes se harán de común acuerdo.

Como parte del proceso de revisión y reasignación, los paquetes de menor prioridad serán separados por el responsable del área, para todos aquellos departamentos que estén bajo su mando, con el objeto de determinar posibles correcciones y hacer un chequeo en términos de prioridad de las actividades y objetivos de sus departamentos.

Finalmente el "resumen de recursos requeridos" (formas de jerarquización) y los paquetes de decisión de menor prioridad serán presentados al comité gerencial para discutirlos y evaluarlos dentro del panorama general de la empresa de esta forma determinar las prioridades menos indispensables, así como el total del presupuesto para cada departamento.



La jerarquización tiene lugar cuando el gerente se reúne con todos sus gerentes de la unidad de decisión a fin de dar prioridad a los incrementos con base de los objetivos del grupo y de la organización.

Esto da por resultado una tabla de jerarquización similar a la que aparece en la Ilustración 7.

La jerarquización se basa en los análisis y discusiones por escrito entre los gerentes de la unidad de decisión y el gerente de jerarquización. La representación gráfica de los costos y beneficios correspondientes a cada incremento viene a constituir el criterio formal en que se fundamenta la jerarquización.

En cada nivel de la organización para el cual se haya -- elaborado un plan y presupuesto, el gerente responsable deberá jerarquizar todas las actividades que competen a su responsabilidad en orden de primero, segundo, tercero, es decir, de lo más importante a lo menos importante.

Cuando los paquetes de dos o más departamentos son fusionados, es recomendable que como proceso del comité, se acostumbre una votación. Este método ayudará a motivar la participación gerencial para la toma de decisiones finales y sirva a su vez también como medio de comunicación.

Es importante para los propósitos de lograr los objetivos del comité que los gerentes conozcan cómo y por qué fueron establecidas las prioridades finales.

Dos áreas problemáticas deben ser evitadas durante el proceso de revisión y jerarquización.

1. Los gerentes no deben dedicar la totalidad de su tiempo a las actividades operacionales requeridas, sino también se deben concentrar en otras actividades.
2. Los gerentes no deben utilizar demasiado tiempo dudando si la actividad "A" es más importante que la actividad "B" sino asegurarse que las actividades A y B, son más importantes que la actividad C, o sea jerarquizar el mayor número de actividades posibles tomadas en conjunto, y no en forma individual.

## 2.1.5 PASO V.

PREPARACION DEL PRESUPUESTO

Después de recibirse los paquetes de decisión de los departamentos y las formas de jerarquización, la División de presupuestos llevará a cabo una revisión y evaluación de estos datos para el comité gerencial. (Ilustración 8).

Los gerentes de departamento deben estar preparados para explicar sus paquetes de decisión y proporcionar la información soporte cuando les sea requerido.

También deberán estar preparados para explicar sus prioridades mostradas en sus formas de jerarquización. A partir de que las prioridades jerarquizadas del inter-departamento del comité gerencial estarán basadas por lo menos en recomendaciones de la División de Presupuestos, será importante para los departamentos que todos tengan la información suplementaria tan pronto como sea posible.

Los gerentes de departamento deberán especialmente asegurar que toda la información nueva, relevante, que afecte a los paquetes de decisión en cuanto a costos, beneficios y prioridades jerarquizadas sean comunicadas a la División de presupuestos.

Como se estableció previamente, el comité gerencial estará directamente ocupado en fusionar las jerarquizaciones de todos los paquetes de decisión en los departamentos. - La ayuda de los jefes específicos de los departamentos y gerentes puede ser requerida en ciertos casos.

PRESUPUESTO FINAL

Después de que el comité gerencial ha aprobado el presupuesto final de gastos de operación de los departamentos, la División de Presupuestos informará a cada organización la acción concerniente tomada con respecto a sus diversos paquetes de decisión.

El resumen de gastos de los paquetes de decisión aprobados de un departamento, constituirán el presupuesto en función aprobado.

Cada departamento será requisitado para preparar y suministrar la comparación del presupuesto de funciones y el resumen del presupuesto de personal, cubriendo el año presupuesto y el número determinado de años pronóstico.

Cada departamento también necesitará suministrar el resumen de presupuesto de funciones con el objeto de asignar el total de gastos del año presupuesto por mes.

#### - REPORTE DE VARIACIONES

Cada determinado número de meses la dirección de presupuestos preparará un análisis del funcionamiento del presupuesto y sus funciones y personal.

El objeto de estos reportes de funcionamiento será el de informar a todos los niveles de la gerencia concerniente a las variaciones significativas del presupuesto para que sea tomada la acción correctiva adecuada. El uso del proceso de presupuestación y planeación base cero en una compañía, está dirigido a proporcionar a los gerentes en todos los niveles la visión requerida para tomar decisiones concernientes a la continuación o suspensión, expansión o contracción de los programas y actividades de la compañía.

El requisito fundamental es que un gerente examine cada actividad de la cual es responsable partiendo del punto de vista de su valor relativo y contribución a la compañía como un todo.

El gerente también está obligado a evaluar al personal de la compañía, así como la cantidad de dinero requerida para llevar a cabo la actividad como un análisis costo-beneficio.

## AREAS DE APLICACION

El proceso de elaboración del presupuesto base cero consiste en identificar paquetes de decisión y en clasificarlos según su orden de importancia, mediante el análisis de costo beneficio.

Por lo tanto, este proceso de elaboración de presupuestos puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible identificar una relación de costos-beneficios, aunque la evaluación sea muy subjetiva.

El presupuesto base cero puede aplicarse en las áreas administrativas, técnica, comercial del presupuesto (algunos costos de transporte y distribución pueden ser parte de un sistema de costos), pero éste no se puede adaptar a gastos de mano de obra y de material y algunos otros gastos generales directos, que se refieren a las operaciones de producción.

El sistema de presupuesto base-cero no se aplica ni a la producción directa ni en los costos de fabricación, pues normalmente la elaboración de presupuestos para estos costos requiere de un estudio administrativo, cuya finalidad es la de reducir los costos unitarios al mínimo.

El presupuesto desarrolla el número de unidades por los costos unitarios estándar. Los gastos generales de fabricación directa se encuentran entre el sistema de presupuesto estándar y el sistema de presupuesto base cero. Algunos costos generales directos, tales como depreciación de equipo e instalaciones o servicios y energía para la producción se pueden clasificar en una categoría de costos estándar, una relación costo-beneficio.

Para este tipo de costos directos de fabricación es posible desarrollar paquetes de decisión y otorgarles una clasificación de gran prioridad, si la gerencia quiere utilizar la mecánica del sistema de presupuesto base-cero para presentar todos los costos.

Sin embargo, el proceso de elaboración de los presupuestos base-cero puede adaptarse a todos los demás gastos en los que incurre la industria, incluso los que se relacionan - -

con operaciones y costos directos de manufactura. Los servicios que se proporcionan para ayudar en la producción (ingeniería industrial, control de calidad, planeación de la producción, supervisión, etc) requiere un nivel hipotético o supuesto de manufactura o producción según tipo y volumen, pero son variables con beneficios específicos que se identifican con el aumento de gastos, por ejemplo :

- + El aumento de gastos de mantenimiento preventivo, como el cambio de partes antes de que haya una descompostura del equipo.
- + Los niveles variables de supervisión pueden afectar la rotación del personal y la productividad del empleado.
- + La ingeniería industrial y los esfuerzos de planeación de la producción pueden tener un impacto considerable en los costos de fabricación.

Existen otras actividades de servicio que normalmente se representan como gastos generales a nivel departamental, a nivel de división o a nivel corporativo y que se justifican directamente en evaluaciones de costo-beneficio.

Dichas funciones pueden incluir mercadotecnia, publicidad, contabilidad, procesamiento de datos, capacitación, personal, operaciones tributarias y legales, relaciones industriales, protección y seguridad, investigación, etc.

En un paquete de decisión es fácil identificar también los gastos de capital relativos a instalaciones y equipo. El proceso de clasificación se facilita al considerar el rendimiento o período de recuperación de las grandes inversiones de capital.

Los gerentes cuentan con alternativas identificables respecto a los equipos e instalaciones disponibles, como la renta en lugar de compra, y se podrá variar el nivel de gastos al efectuar actos tales como el retraso de expansión de la planta prefiriendo aumentar el número de turnos, al cambiar la disposición de las instalaciones para aumentar su efectividad, el control de gastos y de programas de en

trega o bien variando la capacidad de producción del equipo o de la planta.

Por lo común estos paquetes de decisión indicarán el flujo de capital, así como el gasto por concepto de depreciación relacionado con cada proyecto de capital. Cada proyecto puede clasificarse por separado o bien, cuando en un momento sean muchos los problemas de flujo de capital o demasiadas las utilidades, los paquetes de decisión de capital se pueden combinar y adaptar a las clasificaciones de los otros paquetes.

Aunque el presupuesto base-cero sólo puede aplicarse a -- una porción del presupuesto total de una organización dedicada, por ejemplo, a la fabricación de equipo pesado, -- las actividades inherentes a las técnicas de elaboración de presupuestos base-cero serían difíciles de planear y -- controlar, pero para la gerencia representarán la herramienta más útil para modificar las utilidades, por ejemplo :

- + Las funciones generales y de servicios podrán variar significativamente en cortos períodos.
- + Los gastos de capital en programas de investigación y desarrollo, ingeniería industrial, planeación de producción, etc., podrán tener un impacto directo en la tecnología y en los procesos de fabricación, además de influir en los costos directos de producción.
- + La reducción de los gastos de las funciones de servicios auxiliares de la empresa, hecha en forma arbitraria y sin comprender las consecuencias posibles ocasionaría graves problemas e incluso aumentaría los costos directos de producción, lo que excedería y haría inútiles los ahorros en los gastos generales.
- + Los programas de mercadotecnia e investigación y desarrollo determinan el camino a seguir y el crecimiento de la organización en el futuro.

## 2.1.6 PASO VI.

EVALUACION DE LA EJECUCION.

La planificación y presupuestación con base en cero proporciona dos tipos de datos, de los que se vale la gerencia para llevar a cabo su examen analítico; datos financieros, así como medidas del volumen de trabajo y rendimiento que pueden sujetarse a una supervisión periódica. Se puede responsabilizar a los gerentes de la unidad de decisión por lo que respecta a costos y rendimiento. Si se pretende que la planificación y presupuestación con base en cero resulte efectiva, es necesario reforzarla mediante mediciones y control.

Por regla general, la gerencia tiene dificultades al tratar de controlar las actividades de servicio, que normalmente constan de muchas áreas diversas, relativamente pequeñas en comparación con las operaciones directas de producción, además de ser funciones disímbolas que no están sujetas al análisis de ingeniería que se utiliza para los costos directos de producción.

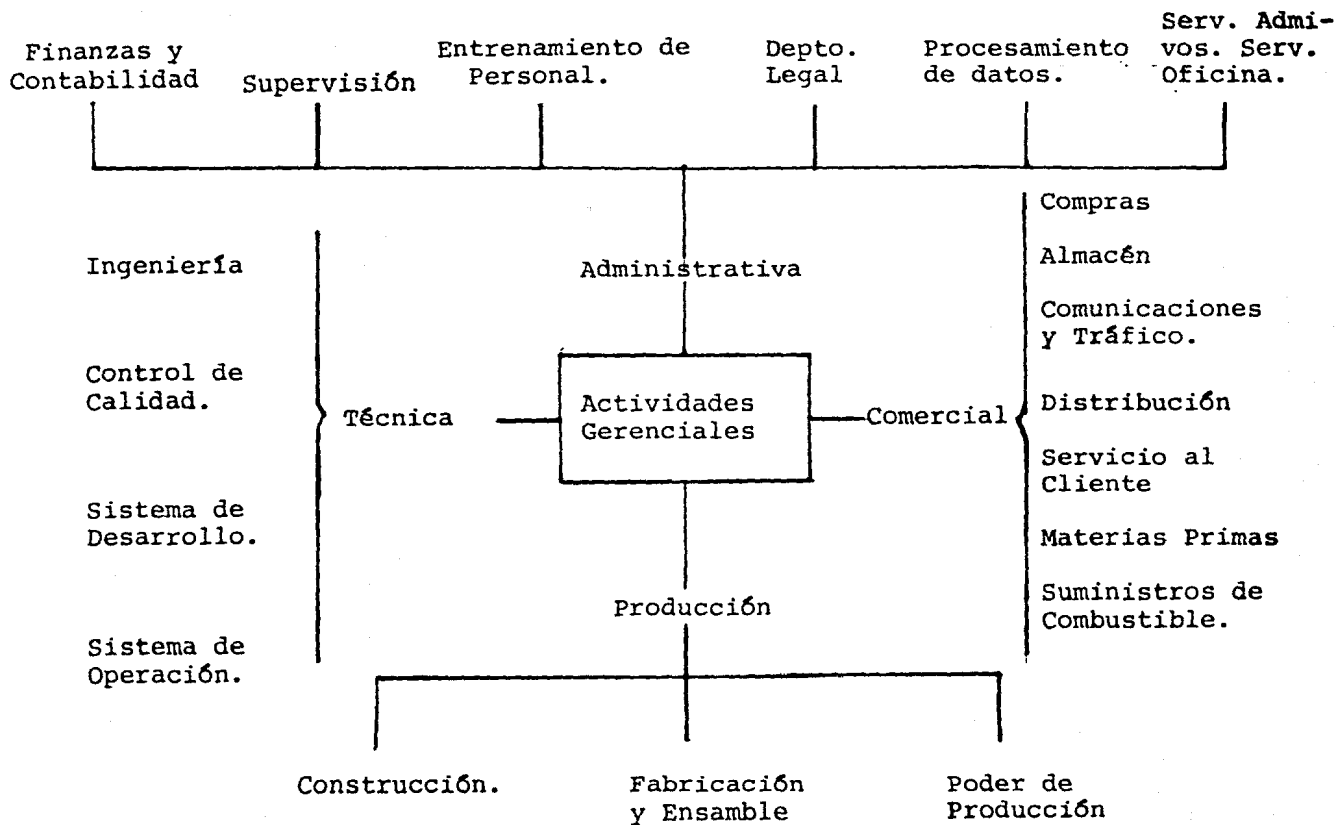
En la administración, el sistema de presupuesto base-cero es un instrumento eficaz que se puede aplicar en estas áreas problema, mismas que modifican las utilidades en forma desproporcionada a la suma total presupuestal.

## EL GOBIERNO.

El presupuesto base-cero se puede adaptar a las actividades gubernamentales, pues el gobierno es una organización de servicio que, de alguna forma origina beneficios resultantes de la captación de impuestos.

ILUSTRACION # 4.

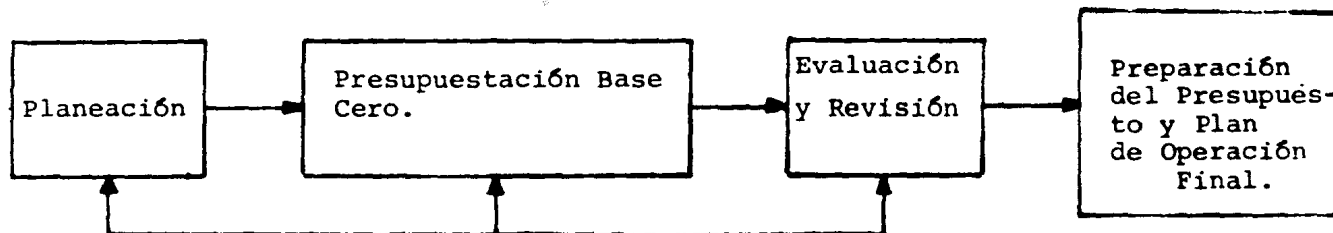
CAMPO DE ACTIVIDADES GERENCIALES.





## ILUSTRACION # 5.

### DESCRIPCION DEL PROCESO LOGICO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO Y PLAN FINAL DE OPERACION.



- Estudiar Planes y Programas.
- Fijar metas y objetivos.
- Tomar decisiones sobre política básica.

- Identificación y Evaluación de todas las actividades alternativas y costos para llevar a cabo los planes.

#### REVISIONES.

- Determinación de las alternativas entre metas y costos.
- Comparar el presupuesto con el plan.

ILUSTRACION 6.ALGUNAS POSIBLES "UNIDADES DE DECISION"DENTRO DE UNA EMPRESA

## SERVICIOS PROPORCIONADOS O RECIBIDOS

- CONTROL DE CALIDAD.
- SISTEMA DE COMPUTO.
- CONSULTORIA LEGAL.

## OBJETO DE LOS GASTOS

- PAGOS POR ARRENDAMIENTO
- HONORARIOS PROFESIONALES

## CAPITAL

- PROYECTOS DE EQUIPO PARA AHORRO DE MANO DE OBRA.
- PROYECTOS PARA AMPLIACION DEL ESPACIO DE LAS OFICINAS Y ALMACEN.

## REDUCCION DEL COSTO O INCREMENTOS EN LA VENTA PARA EL AÑO FUTURO.

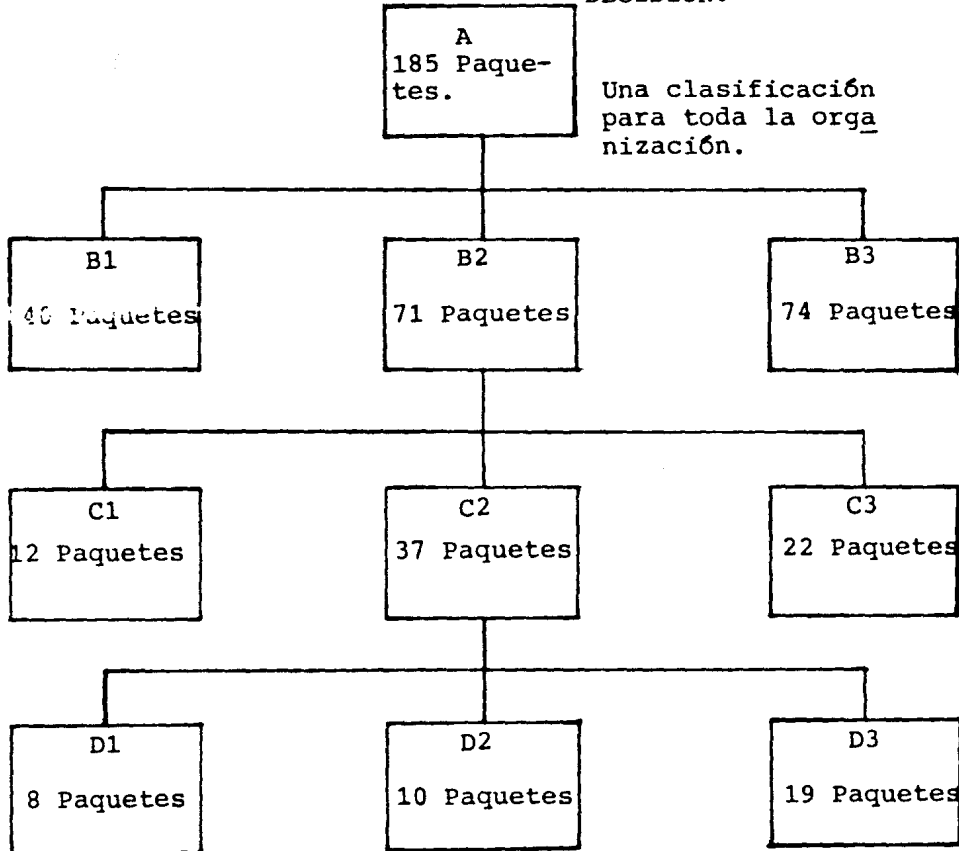
- REORGANIZACION.
- NUEVA LINEA DE NEGOCIOS.
- ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.

INSTRUCCIÓN N.º 1  
 MODELO DE TABLA DE JERARQUIZACION.

| (1) Unidades corporativas que están siendo jerarquizadas: <u>Mercadotecnia.</u> |                   | (2) Preparado Por:                     | (3) Fecha:                          | (4) Página:                          |  |
|---|-------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--|
| (5) Incrementos de la Unidad de Decisión.                                       | No. de Incremento | (6) Proposición.<br>1 9 7 7.<br>Gastos | (7) Acumulado.<br>1 9 7 7<br>Gastos | (8) Pronóstico.<br>1 9 7 6<br>Gastos | (9) Porcentaje de Cambio.<br>77 entre 76 por 100<br>Gastos |
| 1.- Ventas  | 1 DE 4            | \$ 280,000                             | \$ 280,000                          | \$ 295,100                           | 60   |
| 2.- Publicidad  | 1 DE 3            | \$ 85,000                              | \$ 365,000                          | \$ 104,000                           | 78   |
| 3.- Administración de Mercadotecnia.  | 1 DE 3            | \$ 62,000                              | \$ 427,100                          | \$ 71,100                            | 91   |
| 4.- Ventas  | 2 DE 4            | \$ 66,500                              | \$ 493,600                          |                                      | 105  |
| 5.- Publicidad  | 2 DE 3            | \$ 24,600                              | \$ 518,200                          |                                      | 110  |
| 6.- Ventas  | 3 DE 4            | \$ 10,200                              | \$ 528,400                          |                                      | 112  |
| 7.- Administración de Mercadotecnia.  | 2 DE 3            | \$ 13,400                              | \$ 548,800                          |                                      | 115  |
| 8.- Publicidad  | 3 DE 3            | \$ 17,600                              | \$ 559,400                          |                                      | 119  |
| 9.- Ventas  | 4 DE 4            | \$ 31,000                              | \$ 590,400                          |                                      | 126  |
| 10. Administración de Mercadotecnia.  | 3 DE 3            | \$ 12,500                              | \$ 602,900                          |                                      | 128  |
| Total:  |                   | \$ 602,900                             | \$ 602,900                          | \$ 470,200                           | 128  |

ILUSTRACION # 8.

PROCESO DE CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.



Una clasificación para toda la organización.

Clasificación consolidada final revisada en el nivel superior.

Nivel de consolidación superior.

Nivel de consolidación inferior.

Nivel de organización donde se desarrollan los paquetes de decisión. (Centros de Costos)

## CAPITULO III

### EL PROCESO DE IMPLANTACION DE PRESUPUESTOS

#### BASE CERO

### 3.1 IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE-CERO.

La consolidación de los paquetes de decisión pone fin a la elaboración del presupuesto base-cero. El paso siguiente en su implantación y la revisión de su correcto y adecuado funcionamiento.

Es indispensable conocer los problemas administrativos que enfrentan cada tipo de organización y de acuerdo a las circunstancias, realizar la planeación sobre los puntos básicos que deberán actuar en el proceso de implantación del - Presupuesto Base-Cero. Ya que al implantar un nuevo sistema administrativo se provocan ciertas reacciones negativas es por eso que se necesita una administración eficaz para reducir al mínimo dichos problemas.

#### DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE-CERO.

Cada organización debe hacer una descripción de los procedimientos que seguirá para implantar el presupuesto base - cero como sigue:

1. Ubicación de las unidades o departamentos en los que puede instalarse el presupuesto base-cero.
  - 1.1 Tamaño de la organización y grado de descentralización.
  - 1.2 Política de la alta gerencia.
  - 1.3 Capacidad gerencial.
  - 1.4 Extensión organizacional.
  - 1.5 Tiempo.
  - 1.6 Formatos.
  
2. Definición de los niveles Organizacionales que - deben desarrollar los Paquetes de Decisión.

La definición dependerá de cada organización tomando en --  
consideración:

- 2.1 Tamaño de la operación.
- 2.2 Alternativas viables.
- 2.3 Nivel organizacional en que se realizan las  
decisiones significativas.
- 2.4 Restricciones de tiempo.

3. Establecimiento de los formatos adecuados para -  
formular y jerarquizar los Paquetes de Decisión.

Para formular:

3.1 Consideraciones.

- 3.1.1 Información requerida para tomar la --  
decisión.
- 3.1.2 Tipo de análisis deseado.
- 3.1.3 Información adicional o de soporte.
- 3.1.4 Tipo de comunicación, tamaño de organi-  
zación.

3.2 Información.

- 3.2.1 Información General.
- 3.2.2 Descripción del propósito y del progra-  
ma.
- 3.2.3 Costos.
- 3.2.4 Beneficios.
- 3.2.5 Alternativas.

4. Definir como jerarquizar los Paquetes de Decisión, como debe ser el proceso de revisión y a qué nivel de la organización se debe consolidar.

La jerarquización inicial debe efectuarse en el nivel organizacional que desarrollo los paquetes y en los niveles superiores serán revisados y consolidados.

Mecanismos de jerarquización.

4.1 Individualmente.

4.2 Por comité.

5. Definir las guías y supuestos que se requieren para que los gerentes y Directores preparen y jerarquicen los Paquetes de Decisión

6. Establecimiento de los medios de comunicación y administración del proceso.

Se pueden seguir los siguientes pasos administrativos para implantar el Presupuesto Base Cero con un reducido personal centralizado en una organización que incluya numerosas divisiones, departamentos o agencias:

6.1 Organización y Planeación.

6.1.1 Desarrollar procedimientos de presupuesto base-cero, manual de instrucciones formas y calendarios de actividades para las fechas, en que la división u organismo estará lista para la revisión de la alta gerencia. (Esto se hará con la participación del organismo o división).



- 6.1.2 Conjuntar personal (o grupo) centralizado para implantar y coordinar el proceso entre las organizaciones, para dar a la alta gerencia el apoyo y el análisis realizado por el personal.
- 6.1.3 Lograr que cada Director de organismo o división asigne a una persona de su organización la responsabilidad de implantar el proceso y de formar sus grupos organizacionales.
- 6.1.4 Revisar con los Directores de División, los grupos de presupuesto base cero, los principios, procedimientos e instrucciones para el presupuesto base cero.
- 6.1.5 Los grupos de división determinan el nivel organizacional en sus divisiones donde se desarrollan los paquetes. (Este nivel se puede modificar cuando los grupos del organismo se percatan de los paquetes que se preparan y cada Gerente que elabora los paquetes es libre de subdividir sus actividades por debajo del nivel organizacional especificado). Los grupos también determinan los niveles en que se han de clasificar los paquetes. (Los grupos centralizados o los del organismo pueden sugerir el procedimiento de clasificación para ayudar a los gerentes de operaciones pero a éstos se les debe dejar en completa libertad para que realicen sus clasificaciones).

6.1.6 Los grupos establecen cualesquiera - directrices de erogaciones o planificación necesarias, guías de políticas y programas, etc., que requieren los gerentes al preparar los paquetes.

6.1.7 Las divisiones preparan su calendario interno para clasificaciones, -- revisiones y fechas de presentación para cumplir con los requerimientos generales de calendario establecidos por la alta gerencia.

## 6.2 Implantación.

6.2.1 Los grupos de división distribuyen - los manuales de presupuesto base cero y las formas entre los gerentes que preparan los paquetes de decisión.

6.2.2 Los grupos organizan juntas para - explicar y analizar los procedimientos y las formas, entre los gerentes que preparan los paquetes.

6.2.3 Los grupos trabajan con los gerentes que preparan paquetes para:

- Ayudar a determinar el costo de cada función.
- Prestar ayuda para hacer los análisis financieros.
- Reevaluar el nivel en que se preparan los paquetes.

6.2.4 Mediante la implantación, los grupos y la alta gerencia de división se -- mantienen informados del progreso -- y los problemas, participan en las - revisiones de nivel inferior para -- entender mejor los paquetes, identifican las áreas problemas en el momento en que se puede emprender la acción y evitan que los gerentes de niveles inferiores pierdan el tiempo elaborando paquetes innecesarios.

7. **Establecimiento de un Calendario de Eventos Necesarios para Implantar el Presupuesto.**

**ACTIVIDADES.**

- 7.1 Establecimiento y Comunicación del presupuesto.
- 7.2 Desarrollo de Paquetes de Decisión y Jerarquización Inicial.
- 7.3 Revisar y consolidar paquetes en los distintos niveles organizacionales.
- 7.4 Preparar la presentación a la alta dirección
- 7.5 Revisión y jerarquización de la alta división.

**PRACTICAS DE DECISION.**

Al implantar el presupuesto base cero, habrá situaciones - o necesidades específicas de cada organización para las -- que la gerencia debe tomar decisiones que aseguren la aplicación uniforme del proceso dentro de la empresa. Se puede llegar a una situación muy confusa si distintos gerentes manejan, casos comunes en formas diferentes.

Existen varias decisiones que se pueden generalizar, entre las cuáles podríamos citar:

- Cifras que se deben usar para los costos del - año en curso.
- Forma de manejar los incrementos de sueldos y salarios.
- Forma de manejar los ajustes a los costos.
- Forma de manejar las reducciones de personal.

### 3.2 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN AL IMPLANTAR EL PRESUPUESTO BASE CERO.

Los problemas que se presentan al implantar el presupuesto base cero son resultado de la magnitud y naturaleza de la organización de que se trate.

Mediante una administración eficaz se pueden resolver la mayor parte de dichos problemas de manera que los beneficios del sistema superen a los obstáculos que presente su implantación.

Para hacer funcionar un sistema de presupuestos se requiere:

1. El apoyo de la alta gerencia.
2. Establecimiento de un plan de trabajo para el -- proyecto.
3. Diseño de un proceso que se adapte a las necesidades de la organización.
4. Preparación de un manual que describa el proceso a los interesados y participantes, en forma simple y directa.
5. Una administración adecuada del sistema.
6. Disponer una sesión de capacitación para familiarizar a los gerentes de las unidades de decisión con el proceso.
7. Asistencia a los gerentes de las unidades de --- decisión y a sus superiores, en lo tocante a análisis y jerarquización.

Los problemas que se pueden esperar al implantar el sistema de presupuestos base cero se pueden dividir en:

1. TEMORES Y PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.

1.1 Con frecuencia los administradores no aceptan en principio cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y que requiera - de una revisión detallada de sus funciones.

1.2 El proceso requiere la participación de la totalidad del cuerpo gerencial a diferencia de los que necesitan otros tipos de presupuestación.

Por esta razón, el proceso de presupuestos - base cero requiere que las actividades administrativas y de comunicación apoyen al proceso en todas sus fases.

1.3 Los gerentes de niveles inferiores preparan los paquetes de decisión por lo que deben -- estar al tanto sobre las políticas existentes.

El tiempo que requiere la planeación y presupuestación base cero es mayor en la mayoría de las veces durante el primer año de su implantación.

2. PROBLEMAS EN LA FORMULACION DE PAQUETES DE DECISION.

Al formular los paquetes de decisión y al -- administrar el proceso de presupuesto base -- cero hay varios problemas comunes, de los -- que se mencionan los siguientes:

2.1 Determinar las actividades, funciones u operaciones que requieren la elaboración de un paquete de decisión.

- 2.2 Establecer el nivel mínimo de esfuerzo, requiere un juicio por parte de cada gerente y está sujeto a discusión.
- 2.3 Reducir el costo al mínimo en el paquete de decisión y conservar el personal al nivel presente. Por lo común los gerentes quieren proteger al personal pero la fricción normal y el cambio de empleados entre las diversas actividades eliminarán la necesidad de despedir al personal excepto cuando sea imprescindible una reducción considerable.
- 2.4 Identificar las medidas de trabajo y los datos de evaluación para cada actividad.
- 2.5 Desarrollar paquetes de costos y de auditoría, a fin de determinar el nivel de gastos para cada actividad propuesta. Los gerentes tienden a sobreestimar sus costos para así permitirse cierto margen.
- 2.6 Dar énfasis a las reducciones de costos dentro de cada actividad. El proceso de clasificación identifica las reducciones de costos al eliminar algunos paquetes o al darles menor prioridad con respecto a otras actividades para que así queden desglosados a un nivel inferior al del presupuesto originalmente aprobado.

### 3. PROBLEMAS DEL PROCESO DE CLASIFICACION.

Durante el proceso de clasificación de los paquetes de decisión, existen cuatro problemas comunes, a saber:

1. Determinar quién hará la clasificación, a que nivel de la organización será clasificado -- cada uno de los paquetes, y qué método o procedimiento se utilizará para revisar y clasificar dichos paquetes.

2. Clasificar los paquetes considerados como de gran importancia. Para evitar este problema los gerentes deben evitar:
  - 2.1 Concentrarse en la clasificación de paquetes de mejor prioridad que se encuentren dentro del nivel pronosticado de gastos, sino hacerlo en las funciones discrecionales y en los niveles de esfuerzo.
  - 2.2 Que se pase demasiado tiempo al preguntar se si, por ejemplo, el paquete 4 es más importante que el 5, sino, simplemente --asegurarse que estos dos son más importantes que el 15 y que éste, a su vez es más importante que el 25, etc.
3. Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisiones.

### 3.3 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

El proceso base cero requiere la participación de gerentes de todos los niveles de la organización.

El proceso se diseño de forma tal que los gerentes que --están a niveles inferiores son quienes realmente gastan el dinero para proporcionar un servicio; ellos son los expertos dentro de su área de actividad y se deben familiarizar con los procesos de planeación y presupuesto, pues son responsables de evaluar la efectividad de sus gastos. Más --aún, la alta gerencia debe ser capaz de recibir sus recomendaciones y análisis por lo que el beneficio principal --que se deriva del sistema de elaboración de presupuestos --base cero es el de poder manejar los criterios y habilidades de los gerentes en todos los niveles de la organización.

Los beneficios que cada organización puede obtener del presupuesto base cero se pueden clasificar en :

## 1. MEJORES PLANES Y PRESUPUESTOS.

1. La identificación, evaluación y justificación de todas las actividades propuestas, promueven una asignación más eficaz de los recursos porque los gerentes han evaluado la necesidad de cada función y han considerado las diferentes formas y los niveles de esfuerzo necesarios para realizar cada actividad, la identificación de diferentes niveles de esfuerzo existentes en cada actividad ofrece la alternativa de eliminar una actividad, ó bien de seleccionar uno entre diversos niveles de esfuerzo para los paquetes de decisión.
2. La combinación de la planeación, el establecimiento de objetivos, la elaboración del presupuesto y la toma operacional de decisiones en un mismo proceso, que requiere de una revisión detallada de cada actividad, da como resultado un esfuerzo integrado de la organización en total, en su búsqueda por una asignación más eficaz de recursos.
3. A todos lo niveles de la organización, los gerentes tienen la misma información básica y los análisis que les proporcionan los paquetes de decisión y su clasificación. El gerente general después de asegurarse de que se ha hecho un análisis adecuado de las diversas actividades (ó después de revisar los paquetes), se puede concentrar más en la revisión de las prioridades propuestas para cada organización y de esta forma poner menos atención a una investigación y análisis independiente.

Los paquetes de decisión aprobados ofrecen las bases para la realización de un presupuesto detallado, controlar y establecer variables dentro de las actividades de producción, y de la preparación de otros documentos. El sistema base cero no requiere cambios sobre los procedimientos normales de control o sobre los sistemas contables existentes.



Por el contrario, el sistema base cero fortalece los datos básicos y los procesos de evaluación de los que se toma la información para elaborar estos documentos detallados, lo cual puede dar como resultado la eliminación de algunos -- pasos sin perder el control.

2. BENEFICIOS CONTINUOS (DURANTE EL AÑO DE OPERACIONES).

1. Los gerentes tienden a seguir evaluando detalladamente sus operaciones, eficiencia y efectividad de costos, no sólo durante el ciclo de presupuestos, sino también a través del año de operación. La eficacia de los gerentes puede ser evaluada si se compara con las finalidades, la efectividad y los beneficios con las cuales éstos se han comprometido según se hayan identificado los paquetes de decisión y los presupuestos.
2. La lista de los paquetes de decisión, aprobados y clasificados puede usarse durante el año de operaciones como punto de partida para identificar las actividades que se deben reducir, eliminar o aumentar en caso, de que haya cambios en el nivel de gastos.

Para reducir los costos, los gerentes deben continuar analizando, la lista de paquetes clasificados hasta identificar los paquetes que deben ser eliminados para así lograr el ahorro requerido.

3. DESARROLLO DEL EQUIPO DE ADMINISTRACION.

1. Los gerentes evalúan continuamente la efectividad de su planeación a sus operaciones. Así -- mismo, los gerentes podrán ocupar puestos en diversos comites, dedicados a clasificar los paquetes de varias organizaciones y así lograrán comprender las demás actividades y problemas de la empresa.

2. Los gerentes encargados de preparar los paquetes de decisión también estimularán a su personal a participar en la identificación y evaluación de alternativas, medidas de trabajo y efectividad de sus operaciones. Esta activa participación de los gerentes y sus subordinados a niveles inferiores dentro de cada organización, junto con la revisión y el análisis que se realizan a niveles superiores de la empresa, pueden lograr un alto grado de compromiso y entendimiento de las actividades y fomentar el compañerismo, lo que mejorará la organización.

#### PERIODICIDAD DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

Después del primer año de implantación del Presupuesto Base Cero, se han obtenido experiencias. Las derivadas de las etapas de elaboración hasta las observadas al implantarse.

Las razones por las que las organizaciones pueden decidir, seguir con el proceso durante el segundo año, pueden ser:

1. La necesidad de mejorar el análisis y los resultados de los esfuerzos del primer año.
2. La necesidad de que los gerentes dominen el proceso y el tipo de análisis que se requiere
3. Que algunos departamentos quieran profundizar más en sus operaciones con motivo del análisis que el proceso requiere.

Una vez adaptado este sistema de presupuestación se deben satisfacer los siguientes criterios - antes de suspenderlos como práctica estándar cada año:

1. La gerencia debe estar convencida de que las operaciones son efectivas y eficaces.
2. El medio de trabajo debe ser estable, sin que haya cambios importantes en las cargas de - - trabajo, en la disponibilidad de recursos y - en el medio ambiente imperante.

Si no se repite cada año el proceso formal de presupuesto base cero, deben utilizarse los siguientes procedimientos para establecer el presupuesto:

- Hacer una revisión minuciosa y detallada de los paquetes de decisión de años anteriores.  
  
Se efectuarán los cambios que la situación -- presente requiera de manera que correspondan a las necesidades actuales.
- Pueden elaborarse paquetes de decisión para - nuevas actividades y pueden prepararse programas y paquetes para el aumento en los niveles de esfuerzo en las actividades existentes.
- El Proceso Base Cero puede repetirse en los - departamentos o centros de costos que le requieran o para el manejo de problemas especiales.
- La gerencia establecerá prioridades y niveles de financiamiento integrando los paquetes de reciente preparación a los del año anterior.
- No debe caerse en el error de revisar sólo -- los paquetes modificados o los nuevos ya que se desaprovecharía el esfuerzo costo del primer año de Base Cero.

En conclusión, recomendamos que el presupuesto - base cero se repita cada año hasta que la filosofía, la mecánica del procedimiento y el tipo de análisis requeridos se arraiguen en la mente de los gerentes y en general de los participantes - de todos los niveles.

**Cada organización debe hacer una evaluación del costo en función de los beneficios derivados de continuar con el proceso cada año.**

## CAPITULO IV

### EFFECTIVIDAD GERENCIAL

4.1 DEFINICION.

El punto principal para que el Presupuesto Base Cero logre los objetivos fijados es la Efectividad Gerencial. Se entiende por Efectividad Gerencial el grado en que un gerente logra los requisitos de producto, o sea, cuándo los objetivos son alcanzados.

Cuándo las áreas de efectividad son llevadas a su conclusión lógica, conducen a la administración por objetivos, - esto es, que la organización que se haga de éstas, sean enfocadas al producto.

Las descripciones de tareas conducen con frecuencia a un énfasis el cual podría ser llamada Eficiencia Gerencial - lo cual difiere de la Efectividad Gerencial ya que:

| <u>EFICIENCIA</u>      | <u>COMPARADA CON</u> | <u>EFFECTIVIDAD</u>                   |
|------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Hacer bien las cosas   | en vez de            | hacer lo que corresponde.             |
| Resolver los problemas | en vez de            | producir alternativas - creativas.    |
| Cuidar los recursos    | en vez de            | Optimizar la utilización de recursos. |
| Cumplir con su deber   | en vez de            | Lograr resultados.                    |
| Reducir costos         | en vez de            | Aumentar Ganancias.                   |

Las descripciones de puestos también impiden la efectividad gerencial, ya que sin normas objetivas de productos asociadas con las mismas, pueden conducir a mantener gerentes que no aportan nada útil a la organización en que se encuentran.

Además de la Efectividad Gerencial existen la Efectividad - Aparente y la Efectividad Personal.

#### EFFECTIVIDAD APARENTE.

Lo que permite distinguir a este tipo de efectividad es la conducta gerencial. Algunas de las características pueden ser:

La toma de decisiones rápidas, es bueno en relaciones públicas, etc.

Este tipo de gerentes pueden ser aptos en algunos puestos, pero en otros no.

#### EFFECTIVIDAD PERSONAL.

El punto principal de estos gerentes es la satisfacción de los objetivos personales más que de los objetivos de la organización. Este tipo de personas no conducen a tomar decisiones que beneficien a la organización.

#### 4.2

#### ESTILOS BÁSICOS GERENCIALES

Para poder distinguir los Estilos Básicos Gerenciales es necesario establecer en primer término que es un gerente.

"Aquella persona que tiene la responsabilidad y la autoridad ante sus subordinados"

De acuerdo con estudios realizados existen cuatro Estilos Básicos Gerenciales que son:

- A). Separado.
- B). Relacionado.
- C). Dedicado.
- D). Integrado.



CARACTERISTICAS DE LOS 4 ESTILOS BASICOS.

|  | <u>SEPARADO</u>                                       | <u>RELACIONADO</u>  | <u>DEDICADO</u>                     | <u>INTEGRADO.</u>                                |
|--|---|---|-------------------------------------|--|
| 1. Modo de Interacción.                | Corrige   | Acepta  | Domina                              | Reúne.   |
| 2. Modo de Comunicación.               | Escrita   | Conversa--<br>ción.   | Direccio--<br>nes Verba<br>les.     | Reuniones.                                       |
| 3. Se identifica con:                  | Organiza--<br>ción.                                   | Subordina--<br>dos.   | Superior--<br>Tecnología            | Colaboradores.                                   |
| 4. Trabajo adecuado -<br>para:         | Administra--<br>ción.<br>Contabilidad<br>Estadística. | Manejo de<br>Profesiona--<br>les.<br>Capacita--<br>ción y Co--<br>ordinación. | Manejo de<br>Producción<br>y Venta. | Supervisión de<br>Gerentes en --<br>Interacción. |
| 5. Orientación hacia--<br>el empleado. | Seguridad   | Cooperación   | Desempeño                           | Compromiso.                                      |

El Gerente Separado es aquel que se preocupa por corregir las fallas que encuentre en el Control Interno; su tendencia es escrita, y como consecuencia la comunicación que tiene con el personal es relativamente poca.

La preparación técnica de él es apta para trabajar dentro de la Administración la Contabilidad y la Estadística.

Cuando hay fallas la reacción inmediata es la de proponer más controles, por lo que sus empleados valúan la seguridad del gerente hacia su trabajo.

El Gerente Relacionado acepta a sus subordinados con facilidad ya que por medio de conversaciones tenidas con estos, los conoce y se identifica.

Este tipo de gerente esta condicionado para dirigir a trabajadores profesionales, en lo que se refiere a trabajos de desarrollo y capacitación.

Por lo que se refiere a sus subordinados, estos cooperan entre sí, debido al ejemplo de su Superior y manejar los conflictos en forma agradable.

Por lo que respecta al Gerente Dedicado este tiende a dominar a otros y, a sus subordinados; las instrucciones que les da a estos es en forma verbal.

Se identifica con sus Superiores y con el Sistema Técnico de la Empresa.

Los puestos aptos para estos gerentes es donde el comando se requiere; como en algunos Departamentos de Producción - así como la Gerencia de Ventas.

En cuanto al Gerente Integrado le gusta tener -- una participación activa y que se incorpora para poder interrelacionarse tanto con equipos de trabajo como con individuos.

Se identifica básicamente con sus colaboradores y considera que el trabajo en Equipo es primordial para el logro, de los objetivos fijados.

Esta apto para el puesto en la Dirección de Gerentes en -- interacción.

## 4.3

PROGRAMA DE EFECTIVIDAD ORGANIZADORA.

El Programa de Efectividad Organizadora ha sido diseñado para proveer, a la organización de un medio con el cual resuelva todos los problemas de cambio que afectan a to da la organización como:

Facilitar la introducción de una computadora, - introducir la Administración por Objetivos (Por medio de las primeras cuatro etapas puede implantarse).

Dicho programa esta compuesto por nueve etapas - una de ellas se fija en el mejoramiento del Gerente. Otra - se centra en el Gerente como Superior y como subordinado.

Cuatro etapas más en el Departamento de Equipo - Gerencial. Otra de las etapas se centra en la interacción - entre dos equipos. Y las dos últimas en la interacción entre los niveles sucesivos verticales de la organización (ver --- ilustración 9).

Ilustración 9.

PROGRAMA DEL DESARROLLO DE EFECTIVIDAD ORGANIZADORA

| ETAPA   | DENOMINACION                                   | DISENADO PARA MEJORAR                            | RESULTADOS BASICOS  | QUIEN PARTICIPA   |
|---|--|--|---|---|
| 1.  | Seminario de Efectividad Gerencial             | Efectividad Gerencial                            | -Se mejora la efectividad gerencial<br>-Se incrementa la flexibilidad<br>-Se establecen objetivos preliminares  | 1. Todos los gerentes, iniciando con el directivo -- máximo. Los gerentes integran equipos con otros gerentes con los cuales en general no trabajan.  |
| 2.  | Laboratorio de Trabajo en Equipo               | Estructura de trabajo en Equipo                  | -Se establecen objetivos para el equipo<br>-Se reorganiza el equipo si es necesario<br>-Se introducen metodos de trabajo en equipo  | 2. Cada equipo gerencial integrado por un superior - y todos sus subordinados participan y actúan como un solo equipo. La mayor parte de los gerentes participan primero como subordinados con su superior - y una segunda vez como superior con sus propios -- subordinados. |
| 3.  | Conferencia de Efectividad Gerencial           | Fijación de Objetivos Gerenciales                | -Se confirman los objetivos gerenciales<br>-Se superan los bloques superior-subordinado<br>-Se establece una relación de guía y es estímulo.                                    | 3. Cada par de superior-subordinado a solas.  |
| 4.  | Laboratorio de Estrategia Empresarial          | Políticas Organizativas y Estructura             | -Se hace el diagnóstico organizador<br>-Se revisa la estructura organizadora<br>-Se revisan las políticas organizadoras   | 4. Solamente el comité ejecutivo o el equipo más alto de dirección una vez. A veces esta etapa es la -- primera.  |
| <u>CON ESTAS 4 ETAPAS PUEDE IMPLANTARSE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS</u> |  |  |   |   |
| 5.  | Conferencia de Efectividad de Equipo           | Fijación de Objetivos de Equipo                  | -Se revisa el progreso hacia el logro de objetivos grupales.<br>-Se fijan objetivos de equipos adicionales.<br>-Se aclaran y superan bloques inhibitorios de acción de equipos. | 5. Igual que el laboratorio de trabajo en equipo.   |
| 6.  | Conferencia de Efectividad de Interequipo      | Efectividad Horizontal de Equipo                 | -Se eliminan bloques interequipos<br>-Se establecen normas de efectividad interequipo<br>-Se logra acuerdo sobre objetivos entre múltiples niveles.                             | 6. Dos departamentos, funciones o equipos que desean -- mejorar su forma de interacción.  |
| 7.  | Conferencia de Efectividad Vertical Divisional | Efectividad Vertical de Equipo                   | -Se incrementa el flujo vertical de información<br>-Se disminuye la resistencia al cambio<br>-Se refuerza la relación capataz-obrero.   | 7. Una cadena vertical de gerentes vinculados por relaciones de mando y colegas selectos de uno o más -- de ellos.  |
| 8.  | Conferencia de Ideas de la Unidad de Trabajo   | Compromiso e Integración Obrera                  | -Se modifican los modos y asignación del -- trabajo.<br>-Se incrementa la producción de la unidad de trabajo.<br>-Se aclaran las políticas y objetivos empresariales            | 8. Un supervisor y sus subordinados.  |
| 9.  | Conferencia de Efectividad Empresarial         | Compromiso e Integración en toda la Organización | -Se aceptan las políticas y objetivos<br>-Se refuerza la influencia del directivo máximo  | 9. El directivo máximo, presidente, gerente general, -- etc. y todos los gerentes incluso posiblemente empleados y obreros en grupos de variado tamaño y -- composición.  |

## CAPITULO V

### EJEMPLO DE APLICACION DEL PRESUPUESTO

#### BASE CERO

Una empresa privada dedicada al diseño, fabricación y venta de instrumental electrónico.

Durante 1972 los resultados de la Compañía BC. - arrojaron pérdida ( Cuadro 1 ) debido principalmente al -- hecho de que la Compañía poseía en los ejercicios anteriores y en que se obtuvo pérdida un nivel elevado de inventarios, no administrado adecuadamente, así como también -- deficiencia en el transporte y entrega de sus productos, - por estas causas, compañías competitivas afectaron su volumen de ventas.

Como consecuencia, de estas situaciones se determinó formar una serie de medidas dentro de la empresa que modificarían la estructura administrativa. Dichas medidas son las siguientes:

#### UN SISTEMA DE ADMINISTRACION.

Ante la necesidad de mejorar el rendimiento de - la Empresa, el Presidente de la misma, consideró imperativo elaborar: " Un sistema de administración eficiente e - integrado, que abarcará toda la empresa, tan pronto como - fuera posible ".

Este sistema de administración habría de abarcar objetivos de la empresa, planificación y control, estructura organizativa, desarrollo del personal, sistemas de -- incentivos y otros aspectos relevantes.

Para 1972 se requirió que la gerencia elaborará objetivos y programas de apoyo como medio, para implementar los lineamientos de la Empresa.

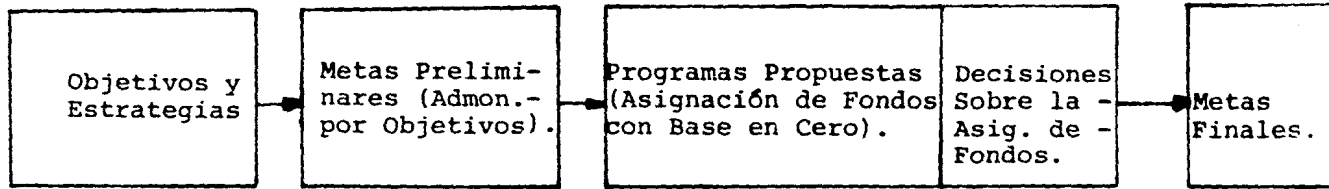
#### OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

La enunciación de los objetivos y las estrategias de la -- Empresa se consideró como el punto de partida para la planificación y el control, así como para el sistema administrativo global.

En 1972 el Presidente publicó el Plan Anual de Operaciones de la Compañía B.C. donde se describían los --lineamientos agrupados bajo los siguientes títulos generales:

1. Misión de la Empresa.
2. Finanzas y Operaciones.
3. Crecimiento.
4. Administración.
5. Personal.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES





En vista de los resultados financieros obtenidos en años recientes, se prestó especial atención a medios -- que permitieran aumentar rápidamente la rentabilidad. Uno de estos medios fué el mejoramiento del sistema de control de Inventarios de la Empresa.

Como apoyo de la estrategia para reducir considerablemente los inventarios se elaboraron objetivos y programas respecto a :

1. Políticas para descontinuar productos.
2. Reducción del ciclo de Producción.
3. Políticas y Prácticas sobre las existencias - de seguridad.
4. Control del proceso de las ordenes de pago y los planes de embarque-entrega.

#### METAS PRELIMINARES.

El siguiente paso dentro del proceso de planificación y control consistió en convertir los objetivos y -- estrategias empresariales en metas funcionales y operativas, que los apoyaran. En teoría cada administrador debería exponer las metas que tendría que alcanzar para apoyar las metas de su superior. Conforme los niveles administrativos descendían, las metas por lo general se tornaban más específicas y de naturaleza más operacional.

Asimismo, el CUADRO # 2 comprende las metas más relevantes por cuánto se refiere al control de inventarios

En el renglón de operaciones, el departamento de control de inventarios y producción habría de asumir la -- máxima responsabilidad por cuanto a la consecución de la -- reducción de inventarios deseada.

La siguiente definición de la misión del departamento, parte integral del establecimiento de metas; se expone formalmente :

El Departamento de Control de Inventarios y Producción .- Es responsable del control y uso óptimos, tanto de los inventarios de materias primas como de los inventarios de piezas y trabajo en proceso para satisfacer los -- objetivos de las unidades de la empresa por lo que respecta a costos, calidad y mejoramiento del cumplimiento de -- programas.

PROGRAMAS : ASIGNACION DE FONDOS CON BASE EN CERO.

Cuando se hubieron fijado los objetivos y las -- metas para el año siguiente, la Gerencia se aplicó a la -- tarea de identificar y evaluar los programas de actividades que permitirían alcanzar los fines. Todas las operaciones de producción y ventas, así como las introducciones de nuevos productos y las actividades de gastos indirectos quedaron cubiertos con esta medida.

La unidad de decisión. La programación y asignación de fondos con Base en Cero practicadas en la empresa, comprendieron los siguientes pasos básicos.

El primero de ellos consistió en la definición de las actividades que generan costos específicos, de tal manera que cada una de ellas pudiera ser evaluada y clasificada en relación con todas las demás actividades de esa índole en pugna por la obtención de recursos.

Uno de los ejemplos de estas actividades sería la inspección de la producción. Cada actividad con la -- característica de generación de costos, fué denominada -- " Unidad de Decisión ".

El segundo paso consistió en que cada administrador directamente responsable de una unidad de decisión la analizará con base en los costos beneficios. Este análisis tenía por objeto el planteamiento de las siguientes tres interrogantes:

1. ¿Resulta necesario el servicio (o programa)?
2. ¿Existe una mejor forma de llevar a cabo esta operación?
3. ¿Cuáles son los diferentes niveles de servicios y costos posibles?

Los resultados de estos análisis habrían de darse a conocer posteriormente en una serie de formas especiales llamadas colectivamente: Paquetes de Decisiones.

El Paquete de Decisiones.- Correspondiente a los gastos indirectos sobre el control de inventarios habría de contener la siguiente información específica:

- La descripción tanto del método de operación vigente como de sus beneficios.
- La identificación de alternativas tendientes a lograr el servicio requerido y las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- El señalamiento de la alternativa apropiada.
- La definición del nivel de actividad mínimo y la producción y los costos relacionados con éste.
- La definición de muchos otros niveles de operación incluyendo el nivel actual, con el consiguiente incremento en la generación de servicios y costos.

- La correlación entre los incrementos de servicios y las metas de producción creadas por la Administración por Objetivos.

El CUADRO # 3, contiene el resumen simplificado del paquete de decisiones, de la Unidad de Decisión correspondiente al Control y Planificación de Inventarios.

El tercer paso fué la jerarquización de los incrementos en los paquetes de decisión.

Para la asignación de fondos con Base en Cero, - una vez que se hubieran preparado los paquetes de decisión todas las actividades ( Los niveles mínimos e incrementales de cada paquete ) tuvieron que ser comparados y jerarquizados. De hecho, cada Gerente que escribiera más de un paquete de decisiones de sus subordinados tuvo que jerarquizar todas las alternativas o los incrementos que lo componían, del primero al último. Conforme las jerarquizaciones ascendían a los niveles superiores de la administración, están iban siendo combinadas a fin de formar nuevas jerarquizaciones compuestas.

Como último paso, una vez jerarquizadas las alternativas, los costos incrementales de cada una de ellas fueron sumados, acumulativamente, de acuerdo con el orden de la jerarquía. A partir de esa fase resultaba un paso sencillo ( En Teoría ) el trazar una línea divisoria en el punto donde el dinero disponible se agotará.

Todas aquellas actividades que quedarán por encima de la línea se implementarían; todas las que quedaron por debajo de la línea quedarían eliminadas.

En caso de disponerse de fondos adicionales, más adelante sería posible poner en marcha una cantidad equivalente a actividades adicionales.

## CUADRO # 1

## RESUMEN CONSOLIDADO DE OPERACIONES FINANCIERAS 1970 - 1974.

|  | 1970          | 1971          | 1972              | 1973            | 1974            |
|--|---------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas Netas   | \$ 26,096     | \$ 29,112     | \$ 33,105         | \$ 44,656       | \$ 48,961       |
| Costo de Ventas  | <u>13,173</u> | <u>15,117</u> | <u>18,745</u>     | <u>23,715</u>   | <u>23,851</u>   |
| Utilidad Bruta   | \$ 12,923     | \$ 13,995     | \$ 14,360         | \$ 20,941       | \$ 25,110       |
| Gastos de Investigación y Desarrollo                     | 3,777         | 4,271         | 4,870             | 4,195           | 4,899           |
| Gastos Generales   | 8,642         | 8,914         | 11,614            | 14,383          | 16,663          |
| Intereses  | <u>732</u>    | <u>611</u>    | <u>694</u>        | <u>1,441</u>    | <u>1,869</u>    |
| Utilidad de Operación                                    | \$ (228)      | \$ 199        | \$ (2,818)        | \$ 922          | \$ 1,677        |
| Otros Ingresos   | <u>355</u>    | <u>298</u>    | <u>245</u>        | <u>335</u>      | <u>549</u>      |
| Utilidad antes de Impuestos                              | \$ 127        | \$ 497        | \$ (2,573)        | \$ 1,257        | \$ 2,226        |
| Impuestos  | <u>81</u>     | <u>253</u>    | <u>(270)</u>      | <u>100</u>      | <u>574</u>      |
| Utilidad (Pérdida) después de Impuestos.                 | \$ <u>46</u>  | \$ <u>244</u> | \$ <u>(2,303)</u> | \$ <u>1,157</u> | \$ <u>1,652</u> |
| Cuentas Por Cobrar (netas)                               | \$ 5,422      | \$ 7,711      | \$ 10,129         | \$ 11,936       | \$ 13,504       |
| Inventarios-a costo menor.<br>(Peps) a precio de mercado | \$ 10,396     | \$ 9,833      | \$ 12,820         | \$ 13,918       | \$ 21,063       |

| <u>RAZONES FINANCIERAS SELECCIONADAS</u>  | <u>( PORCENTAJE DE VENTAS )</u> |            |            |            |            |
|---|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 1 9 7 0                         | 1 9 7 1    | 1 9 7 2    | 1 9 7 3    | 1 9 7 4    |
| Costo de Ventas   | 50.5%                           | 51.9%      | 56.6%      | 53.1%      | 48.7%      |
| Investigación y Desarrollo  | 14.5                            | 14.7       | 14.7       | 9.4        | 10.0       |
| Gastos Generales  | 33.1                            | 30.6       | 35.1       | 32.2       | 34.0       |
| Utilidad después de Impuestos   | 0.2                             | 0.8        | Pérdida    | 2.6        | 3.4        |
| Cuentas por Cobrar  | 20.8                            | 26.5       | 30.6       | 26.7       | 27.6       |
| Inventarios   | 39.8                            | 33.8       | 38.7       | 31.2       | 43.0       |
| Rotación de Inventarios *   | 1.27 Veces                      | 1.54 Veces | 1.46 Veces | 1.71 Veces | 1.13 Veces |
| <p>* Se puede observar que los inventarios de la Compañía se mueven muy poco es decir, tiene una rotación aproximada de una vez al año, tal trayectoria dió como resultado el modificar la estructura a través de la asignación de Fondos con Base en Cero.</p> |                                 |            |            |            |            |

## CUADRO # 2

ENUNCIACION DE METAS, PREPARADA PARA  
LAS OPERACIONES Y CONTROL DE INVENTARIOS.Preparado Por : ABZ  
Director de Operaciones.

## UNIDAD DE OPERACIONES.

Título : Reducción de Inventarios.

Los inventarios representan el activo empleado con mayor ineficacia. Este problema en realidad es una oportunidad importante para coadyuvar a alcanzar una condición financiera satisfactoria ( Balance General ), y para mejorar la rentabilidad mediante la Reducción de los Gastos.

Este objetivo de operaciones esta encaminado a mejorar los niveles de inventarios de artículos no terminados por materias primas, partes y trabajos en proceso. Para lograrlo, se requieren dos actividades fundamentales. En primer término, la superación de los sistemas y métodos empleados para controlar inventarios en el nivel de los artículos, y en segundo, la superación del proceso de regulación de la producción de las actividades fabriles, para apoyar las necesidades de mercadotecnia.

**PUNTO DE ACTIVIDAD DE OPERACIONES No. 1  
CONTROL DEL PROGRAMA MAESTRO.**

Se requiere a nivel superior, un exámen y un control cuidadoso debido al gran impacto que tiene en los niveles de inventarios y en las actividades laborales y materiales. El departamento de Control de Inventarios y Producción, principalmente, es el responsable del mantenimiento, no del programa maestro y de las consecuentes ampliaciones de los requisitos para la asignación de mano de obra y materiales. Es necesaria una estrecha coordinación con el departamento de Mercadotecnia con el objeto de asegurar niveles de servicio óptimos que sean consistentes con los niveles de inventarios mínimos.

**Notas Específicas :**

Control de Inventarios, Producción .- Continuar programas para mantener programa maestro que -- conducirá las actividades de producción en estrecha coordinación con la administración de -- Mercadotecnia sobre los requerimientos mínimos.

**PUNTO DE ACTIVIDAD DE OPERACIONES No. 2  
PROGRAMA DE INTRODUCCION DE PRODUCTOS  
NUEVOS.**

**Notas Específicas :**

Control de Inventarios, Producción .- Coordinación estrecha, con administración de proyectos e Ingeniería de operaciones, para lograr una función sin trabas con un mínimo de inventarios.



**PUNTO DE ACTIVIDAD DE OPERACIONES No. 3**  
**PROGRAMA DE OBSOLESCENCIA**

**Notas Específicas :**

Control de Inventarios, Producción .- Identifi--  
car productos y opciones con poco volúmen para  
su análisis y medidas pertinentes. Identificar  
artículos con existencias excesivamente amplias  
y recomendar medidas.

Revisar todos los artículos cuyo tiempo de uso -  
exceda a tres años, basándose en el índice de --  
empleo 1977 y las demandas proyectadas.

**PUNTO DE ACTIVIDAD DE OPERACIONES No. 4**  
**REDUCCION DEL TIEMPO DEL CICLO.**

**Notas Específicas :**

Control de Inventarios, Producción .- Optimizar  
Las actividades de programación con objeto de -  
reducir los tiempos de espera en todas las esta  
ciones. Recomendar el almacenamiento de artícul  
los que tardan en salir.

" COMPANIA MANUFACTURERA B.C "                      Incremento \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
PRESUPUESTOS DE GASTOS INDIRECTOS CON BASE EN CEPO

NIVEL MINIMO DE ESFUERZO

ANALISIS INCREMENTAL.

\$ (000)

| (1) Nombre de la Unidad de Decisión   | (13) Recursos Requeridos   | 1974 Act.                      | 1975 Pres.      | 1975 Proy.   | 1976 Prop.           |
|---|--|--------------------------------|-----------------|--------------|----------------------|
| Planeación y Control de Inventarios.  | Posiciones Este Incremento   |                                |                 |              | 1                    |
|   | Posiciones Acumulativo   | 29                             | 16              | 15           | 21                   |
| (14) Describa las operaciones realizadas, y los servicios proporcionados.<br><br>Aumentar (1) analista para -- practicar análisis de inventarios obsoletos y excesivos -- para la supresión de inventarios, y realizar análisis de tiempos de ciclo con objeto de detectar áreas potenciales de mejoramiento. | Gastos de Operación Este Incremento.   |                                |                 |              | 16                   |
|   | Gastos de Operación Acumulativo  | 316                            | 215             | 225          | 382                  |
|   | Gastos de Operación % Año Anterior.  |                                | .68             | .71          | 1.48                 |
|   | Gastos de Capital Este Incremento.   |                                |                 |              | -                    |
|   | Gastos de Capital Acumulativo.   |                                |                 |              | -                    |
|   | Comprom. a Inventarios Este Incremento   |                                |                 |              | -                    |
|   | Comprom. a Inventarios Acumulativo   | -                              | -               | -            | -                    |
|   | (15) Describa los Cambios en las Operaciones Actuales.-<br>Empezar por revisar los inventarios obsoletos antes de retirarlos definitivamente de la composición de los artículos básicos y los productos. Revisar y deshacerse de las existencias con años excesivos, de partes ensamblados que excedan los lineamientos de la empresa. Elaborar procedimientos e implementar un " Programa de Previsión de - Repuestos de Instrumentos obsoletos para sostener a los productos en su fase de servicios de apoyo ". |                                |                 |              |                      |
| (16) Describa los beneficios que implica la Aprobación de este Incremento.-<br>1.- Reducción de inventarios excesivos y obsoletos, de \$ 200 a \$ 300 durante 1976.<br>2.- Identificar los renglones donde puedan reducirse los tiempos totales del ciclo del producto.                                       |  |                                |                 |              |                      |
| (19) El Impacto que Ocasionaría el no Asignarle Fondos a este Incremento.-<br>1.- Los inventarios excesivos y obsoletos no se verían reducidos al nivel posible con este incremento.<br>2.- Los análisis del tiempo del ciclo obtendrían poca atención o ninguna.   |  |                                |                 |              |                      |
| (18) Medidas del Volumen de Trabajo / Rendimiento   | 1974 Act.  | 1975 Proy.                     | 1976 Este Incr. | 1976 Acumul. | % Acumulado de 1975. |
| Reducir el nivel de inventarios de materias primas y partes cuyas existencias excedan a 5 años.   |  |                                |                 |              |                      |
| Reducir los niveles de otros inventarios.   |  | Aún no se determina la medida. |                 |              |                      |

COMPARIA MANUFACTURERA " S.A. "  
PRESUPUESTOS DE GASTOS INDIRECTOS CON BASE EN CERO.

NIVEL MINIMO DE ESFUERZO

ANALISIS INCREMENTAL

\$ (000)

| (1) Nombre de la Unidad de Decisión<br>Planeación y Control de Inventarios.<br>( XXX )   | (13) Recursos Requeridos                | 1974. | 1975.   | 1975. | 1976. |
|--|---|-------|---------|-------|-------|
|  |   | Act.  | Presup. | Proy. | Prop. |
|  | Posiciones                              |       |         |       |       |
|  | Este Incremento:                        |       |         |       | 11    |
| (14) Describa las Operaciones Realizadas.<br>Y los Servicios Proporcionados.<br><br>Dos (2) gerentes y nueve (9) empleados proporcionarían únicamente aquellos servicios para mantener el flujo de material para las demandas del Programa Maestro.  | Posiciones Acumulativo:                 | 29    | 16      | 15    | 11    |
|  | Gastos de Operación Este Incremento:    |       |         |       | 182   |
|  | Gastos de Operación Acumulativo:        | 316   | 215     | 225   | 182   |
|  | Gastos de Operación \$ Año Anterior:    |       | .68     | .71   | .81   |
|  | Gastos de Capital Este Incremento:      |       |         |       | -     |
|  | Gastos de Capital Acumulativo:          |       |         |       | -     |
|  | Comprom. a Inventarios Este Incremento: |       |         |       | -     |
|  | Comprom. a Inventarios Acumulativo:     |       | -       | -     | -     |
| (15) <u>Describa los cambios en las Operaciones Actuales.-</u>   |   |       |         |       |       |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La revisión de las fichas de materiales para la disponibilidad de material no -- asignado quedaría descontinuada.</li> <li>2) Se abandonaría el análisis de pedidos.</li> <li>3) Los procedimientos para la planeación y el control de inventarios no estarían documentados.</li> <li>4) Los informes sobre medición y los análisis de variaciones se efectuarían con base en el tiempo disponible.</li> </ol> |   |       |         |       |       |
| (16) <u>Describa los beneficios que implica la aprobación de este incremento.-</u>   |   |       |         |       |       |
| <p>La reducción de un (1) gerente y un (1) empleado le ahorraría a la empresa \$ 24 en 76.</p>   |   |       |         |       |       |
| (17) <u>\$ de Gastos de Operación del Nivel Mínimo de Esfuerzo 76/75.-</u>   |   |       |         |       |       |
| <p>Motivos por los que no se eligió un Nivel de Esfuerzos inferior. Cualquier otra disminución de empleados imposibilitaría el mantenimiento del flujo de material para el Programa Maestro y para otras solicitudes independientes.</p>   |   |       |         |       |       |

## COMPANIA MANUFACTURERA " B.C. "

## PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS CON BASE EN CERO.

NIVEL MINIMO DE ESFUERZO

ANALISIS INCREMENTAL (\$ 000)

| (1) Nombre de la Unidad de Decisión  | (13) Recursos Requeridos | 1974<br>Act. | 1975<br>Pres. | 1975<br>Proy. | 1976<br>Prop. |
|--|--------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Planeación y Control de Inventarios.   | Posiciones:              |              |               |               |               |
|  | Este Incremento:         |              |               |               | 1             |
| (14) Describa las Operaciones Realizadas, Y los servicios proporcionados.<br><br>Un (1) empleado más para la revisión de las fichas de material y los análisis de pedidos.   | Posiciones:              |              |               |               |               |
|  | Acumulativo:             | 29           | 16            | 15            | 12            |
|  | Gastos de Operación:     |              |               |               |               |
|  | Este Incremento:         |              |               |               | 10            |
|  | Gastos de Operación:     |              |               |               |               |
|  | Acumulativo:             | 316          | 215           | 225           | 194           |
|  | Gastos de Operación:     |              |               |               |               |
|  | 1 Año Anterior:          |              |               | .71           | .86           |
|  | Gastos de Capital:       |              |               |               |               |
|  | Este Incremento:         |              |               |               | -             |
| Gastos de Capital:   |                          |              |               |               |               |
| Acumulativo:   |                          |              |               | -             |               |
| Comprom. a Inventarios.  |                          |              |               |               |               |
| Este Incremento:   |                          |              |               |               |               |
| Comprom. a Inventarios.  |                          |              |               |               |               |
| Acumulativo:   | -                        | -            | -             | -             |               |
| (15) <u>Describa los cambios en las Operaciones Actuales.-</u><br><br>La reducción de un (1) gerente del actual equipo detendría todos los esfuerzos por documentar los procedimientos de la Planeación y Control de Inventarios y las Auditorías y los análisis de las transacciones de los Inventarios se verían restringidos.                 |                          |              |               |               |               |
| (16) <u>Describa los Beneficios que Implica la Aprobación de este Incremento.-</u><br><br>Las revisiones de las fichas de material continuarían con el objeto de asegurar que el material se usa con los fines que se proyectaron. El análisis de los pedidos -- continuaría con el objeto de asegurar la cantidad adecuada de los pedidos.      |                          |              |               |               |               |
| (19) <u>El Impacto que Ocasionaría el NO Asignarle Fondos a este Incremento.-</u><br><br>Las transacciones problemáticas de los inventarios no serán analizadas con objeto de resolver la fuente del problema y por ende no garantizarían los registros precisos de los inventarios ni las correspondientes actividades apropiadas para pedidos. |                          |              |               |               |               |

COMPASIA MANUFACTURERA " B.C. "  
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS CON BASE EN CERO.

NIVEL MINIMO DE ESFUERZO

ANALISIS INCREMENTAL

(\$ 000)

| (1)Nombre de la Unidad de Decisión  | (13)Recursos Requeridos | 1974 | 1975  | 1975  | 1976. |
|---|-------------------------|------|-------|-------|-------|
|   |                         | Act. | Prés. | Proy. | Prop. |
| Planeación y Control de Inventarios.  | Posiciones:             |      |       |       | 2     |
|   | Este Incremento:        |      |       |       |       |
| (14)Describa las operaciones Realizadas y los servicios proporcionados  | Posiciones:             |      |       |       |       |
|   | Acumulativo:            | 29   | 16    | 15    | 14    |
| Aumentar un (1) gerente y un (1) - analista para controlar el ciclo. Este mismo habrá de realizar todos los análisis del recuento del ciclo y habrá de registrar los ajustes -- efectuará todos los análisis de los problemas de las transacciones del inventario y preparará los procedimientos de la planeación y control de inventarios. | Gastos de Operación:    |      |       |       | 24    |
|   | Este Incremento:        |      |       |       |       |
|   | Gastos de Operación:    | 316  | 215   | 225   | 218   |
|   | Acumulativo:            |      |       |       |       |
|   | Gastos de Operación:    |      | .68   | .71   | .97   |
|   | Año Anterior:           |      |       |       |       |
|   | Gastos de Capital:      |      |       |       | -     |
|   | Este Incremento:        |      |       |       |       |
|   | Gastos de Capital:      |      |       |       | -     |
|   | Acumulativo:            |      |       |       |       |
|   | Comprom. de Inventarios |      |       |       | -     |
|   | Este Incremento:        |      |       |       |       |
|   | Comprom. a Inventarios  |      |       |       | -     |
|   | Acumulativo:            | -    | -     | -     | -     |

(15) Describe los cambios en las Operaciones Actuales.-

El cambio de la operación actual para el inventario físico anual al análisis y los ajustes semanales del recuento de las variaciones del ciclo.

(16) Describe los Beneficios que Implica la Aprobación de este Incremento.-

Habrá un incremento general de la precisión de los registros de inventarios y las -- consecuentes medidas, sobre pedidos. La cantidad de errores en la Planeación de Inventarios se verá reducida con la corrección oportuna de la fuente de los problemas.

(19) El impacto que Ocasionará el NO Asignarle Fondos a este Incremento.-

- 1) Continuaría la necesidad de un inventario físico anual.
- 2) Habría un alto grado de imprecisiones en los registros de inventarios.
- 3) Continuarían necesariamente elevados los costos de expedición así como los niveles de existencias de seguridad superiores a los necesarios.

## COMPANIA MANUFACTURERA " B.C "

PAQUETE DE DECISIONES PARA EL CONTROL DE INVENT.  
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS CON BASE EN CERO.

Incremento      de     

(\$ 000)

|   |  |
|---|--|
| (1)Nombre de la Unidad de Decisión<br>Control de Inventarios (xxx)          | (9)Describir los Servicios que actualmente se proporcionan los Recursos Utilizados. Clientes Directos del Servicio y Como Opera la Unidad de Decisión.<br><br>Cuatro (4) Gerentes y once (11) Empleados crean y mantienen todo el plan de producción y todos los demás demandas independientes de material<br>Las funciones de Control de Material comprenden la Planeación del RISIP el uso del Control de Pedidos para las provisiones de los talleres y las fases intermedias de su adquisición.<br>Las funciones de control de Inventarios comprenden el mantenimiento del estatus de las tareas y las existencias, la auditoría y los inventarios físicos anuales, el trabajo de oficina, la preparación y el mantenimiento del Programa Maestro. |
| (2)Unidad de la Empresa<br>Operaciones.                                     |  |
| (4)Unidad Organizativa(S)Nivel B<br>Planeación y Control de Invent.         |  |
| (5)Unidad Organizativa(S)Nivel C<br>Control de Inventarios 131,137,<br>152. |  |
| (6)Preparado Por:<br>RISP.:   |  |
| (7)Fecha : 10. Enero 1975.  |  |
|   |  |

(10) Describir el medio deseado para alcanzar los niveles de esta Unidad de Decisión.

La Planeación y Control de Inventarios está organizado para que el Programa Maestro de Producción se opere mediante reuniones del RSIP con representantes de la División de Mercadotecnia y después operará los sistemas de pedidos y Control de Inventarios necesarios para ejecutar el Programa Maestro.

RSIP.: Responsable del Sistema de Inventarios y Producción.

(11) Ennumerar las alternativas descartadas para alcanzar las metas de esta Unidad de Decisión y los Motivos para Descartar las Alternativas.-

Los elementos de trabajo de este nivel "3" en gran medida son de naturaleza burocrática debido a los actuales sistemas de producción que se emplea.  
Los cambios efectuados en estos sistemas permitirían la reducción de algunos con la próxima implantación de APICS. Esta alternativa fué descartada.

|  |   | Proj. 1975         | 15    | 225                          |       |        |                               |                                 |
|--|---|--------------------|-------|------------------------------|-------|--------|-------------------------------|---------------------------------|
| (12)Resumen de los Incrementos<br>del Paquete de Decisiones. |   | Posiciones<br>1976 |       | Gtos. de Opera<br>ción 1976. |       | 75/76. | Gtos. de<br>Capital<br>Ac. 76 | Comp.<br>Inv.<br>Acum.<br>1976. |
|  |   | Incr.              | Acum. | Incr.                        | Acum. | Acum.  |                               |                                 |
| 1 de 8   | Nivel Mínimo (2 gtes 9 Em)  | 11                 | 11    | 182                          | 182   | .81    |                               |                                 |
| 2 de 8   | Empleado de la Rev. de Mat.   | 1                  | 12    | 10                           | 192   | .85    |                               |                                 |
| 3 de 8   | Cta.del ciclo de trans.Inv.   | 2                  | 14    | 24                           | 216   | .96    |                               |                                 |
| 4 de 8   | Capac.de Perf. de Emerq.Pro   | 1                  | 15    | 13                           | 229   | 1.02   |                               |                                 |
| 5 de 8   | Control de los cambios de<br>eficacia. (1 Gte. 1 Analisis.<br>3 empleados). | 3                  | 18    | 49                           | 278   | 1.24   |                               |                                 |
| 6 de 8   | Planificadores de Material  | 2                  | 20    | 36                           | 314   | 1.40   |                               |                                 |
| 7 de 8   | Anal.de Inv. Excesiv.yObsol   | 1                  | 21    | 16                           | 330   | 1.47   |                               |                                 |
|  | Empleado para la Dist.de Im   | 1                  | 22    | 9.4                          | 339   | 1.51   |                               |                                 |

" COMPANIA MANUFACTURERA B.C. "      Incremento \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
 PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS CON BASE EN CERO.

NIVEL MINIMO DE ESFUERZO

ANALISIS INCREMENTAL.

§ (000)

| (1) Nombre de la Unidad de Decisión  | (13) Recursos Requeridos                   | 1974 Act.  | 1975 Pres.   | 1975 Proy.            | 1976 Prop.           |
|--|--|------------|--------------|-----------------------|----------------------|
| Planeación y Control de Inventarios.   | Posiciones :<br>Este Incremento            |            |              |                       | 2                    |
| (14) Describa las Operaciones Realizadas y los Servicios Proporcionados.<br><br>Aumente dos (2) planificadores de material para resolver los problemas de la solicitud de cambios en el programa maestro generada por RSIP para establecer el compromiso de fechas de entrega de instrumentos sistemas, para proyectar y ordenar los sub-ensamblajes que se vean afectados por los cambios del RSIP y ayudan al control de talleres y compras con los problemas de la demanda y los errores. | Posiciones :<br>Acumulativo                | 29         | 16           | 15                    | 20                   |
|  | Gastos de Operación :<br>Este Incremento   |            |              |                       | 36                   |
|  | Gastos de Operación:<br>Acumulativo        | 316        | 215          | 225                   | 316                  |
|  | Gastos de Operación :<br>% Año Anterior    |            | .68          | .71                   | 1.40                 |
|  | Gastos de Capital :<br>Este Incremento     |            |              |                       | -                    |
|  | Gastos de Capital :<br>Acumulativo         |            |              |                       | -                    |
|  | Comprom. a Inventarios:<br>Este Incremento |            |              |                       | -                    |
|  | Comprom. a Inventarios:<br>Acumulativo     |            | -            | -                     | -                    |
| (15) <u>Describa los cambios en las Operaciones Actuales.-</u><br>Transferencia de las tareas actualmente realizadas por el Gerente de Planeación y Control de Inventarios además de iniciar la Planeación de los sub-ensamblados afectados por las revisiones del RSIP.   |  |            |              |                       |                      |
| (16) <u>Describa los Beneficios que implica la Aprobación de este Incremento.-</u><br>Evitará al Gerente de Planeación y Control de Inventarios las tareas analíticas generadas por RSIP y le permitirá dedicar mayor tiempo a la medición y reducción de inventarios y a la especificación de APICS.  |  |            |              |                       |                      |
| (19) <u>El Impacto que Ocasionaría el no Asignarle fondos a este Incremento.-</u><br>El Gerente de Planeación y Control de Inventarios continuaría excesivamente involucrado en los análisis detallados creados por RSIP y no podría dedicar el tiempo necesario para la reducción de inventarios y las especificaciones de APICS.   |  |            |              |                       |                      |
| (18) Medidas del Volúmen de Trabajo/Rendimiento  | 1974 Act.                                  | 1975 Proy. | 1976 Este I. | 1976 Acumul. de 1975. | % Acumulado de 1975. |
| Mejorar la respuesta a la solicitud de cambios mercadotécnicos dentro de un ciclo.   |  | 1          | 100%         |                       |                      |
| Mantener el nivel actual del Programa Maestro y de la reducción de inventarios.  |  |            |              |                       |                      |
| Mayor atención por parte del Gerente a la especificación e implementación de APICS.  |  |            |              |                       |                      |

## A P E N D I C E S

A.1 TEMAS DE LOS PAQUETES DE DECISION.

A.2 FORMAS DE LOS PAQUETES DE DECISION.



## APENDICE No. 1

TEMAS DE LOS PAQUETES DE DECISION.

El presupuesto Base Cero comienza con la identificación de las funciones o actividades básicas llevadas a cabo por una organización. Cada una de esas funciones se convierte en los temas para una serie de paquetes de decisión.

Los paquetes de decisión la mayoría de la veces describirán actividades que están por debajo del nivel de la división donde apenas parte de una operación puede ser identificada y evaluada. Los paquetes de decisión describen lo que pudiera ser realizado en varios niveles incluyendo comentarios de como sería hecho, consecuencias en -- caso de que no fuera hecho, costo probable y número de empleados. La descripción es en detalle suficiente para permitir la evaluación gerencial y la comparación con otras -- actividades y entre los niveles de consolidación para una misma actividad.

Un paquete de decisión es un documento que identifica y describe una actividad específica de manera que -- la gerencia pueda :

1. Evaluarla y clasificarla de acuerdo con las -- demás actividades que compiten por obtener -- recursos.
2. Decidir si se aprueba o no.

Por lo tanto, la información que se incluye en -- cada paquete debe proporcionar a la Gerencia los -- datos necesarios para hacer dicha evaluación. -- Por regla general, el paquete de decisión puede -- definirse en la siguiente forma :

Un paquete de decisión proporciona información completa sobre cada actividad, función u operación para que la gerencia pueda evaluarla y compararla con otras actividades. Esta información incluye:

- A). Propósitos ( Metas y Objetivos ).
- B). Consecuencias que trae, el no adoptar la actividad propuesta.
- C). Medida de rendimiento.
- D). Otros posibles cursos de acción.
- E). Costos y Beneficios.

Las actividades para las cuáles se preparará un -- paquete de decisión, incluyendo toda la información que -- necesita la gerencia para evaluarlas, varían de una organización a otra. La clave del Presupuesto Basē Cero radica en la identificación y evaluación de diferentes alternativas para cada actividad.

Los gerentes son responsables de separar sus operaciones dentro de las funciones básicas que se convertirán en los temas de los paquetes de decisión. Para iniciar a los gerentes en la práctica del desarrollo de los paquetes se les indicó que tenían tanto la libertad como la -- responsabilidad de determinar lo que era importante para -- ellos identificándoles los siguientes temas para su posible consideración.

#### PERSONAL.

Este es el tema más común para los paquetes de -- decisión debido a que el elemento humano gasta dinero y -- origina gastos a través de sus sueldos y salarios. Es -- apropiado donde los gastos están predominantemente relacionados al personal, o dónde la gente desarrolla varias y -- muy diversas funciones. Ejemplo :

### Entrenamiento gerencial comercial, separación - de estudios.

El personal puede ser el tema en una actividad en la que :

1. Los costos estén básicamente relacionados -- con el personal.
2. La gente realice diversas tareas o funciones para las cuáles se pueda identificar un nivel de esfuerzo personal.
3. Las funciones que realicen ciertos individuos y que se puedan financiar o eliminar.

### PROYECTOS Y/O PROGRAMAS.

Este tema es particularmente recomendable para una organización que está orientada a presupuestar a donde el personal específico estará asociado con un proyecto en particular por un largo período de tiempo. En los proyectos o programas los costos son el resultado de personal -- capital, y otras áreas sujetas de erogaciones.

Los proyectos y programas son el único tema o -- área donde por lo general es importante la aplicación de personal fraccionado ( Mes-hombre, o bien, año hombre de esfuerzo ). Muchos departamentos han sido orientados con base en los proyectos y por la eliminación del personal -- fraccionado de los paquetes de decisión para cada proyecto.

Por lo tanto los paquetes del proyecto pueden -- elaborarse con base al personal fraccionado, asignando los costos por concepto de salario según convenga. Ya que se aprueben los paquetes entonces pueden efectuarse algunos - ajustes finales, necesarios para eliminar cualesquiera - otras fracciones de personal.

### SERVICIOS RECIBIDOS O PROPORCIONADOS.

El servicio recibido puede constituir un tema -- adecuado para los paquetes cuando por concepto de costos se pague a fuentes ajenas al área de actividad del gerente dichos servicios pueden provenir de una entidad interna -- de la organización, o de un proveedor. Los servicios proporcionados son y pueden considerarse como tema adecuado -- si un gerente registra erogaciones relacionadas o la prestación de un servicio o beneficio a una unidad que no le -- sea propia. El gerente que reciba los servicios debe identificar estos costos en otros paquetes.

La unidad de servicio debe ayudar al usuario a -- evaluar sus necesidades así como a identificar las alter-- nativas y diversos niveles de servicios y costos ya que -- cuenta con el conocimiento técnico necesario para poder -- hacer este tipo de evaluación.

Una vez hecho esto será responsabilidad del usua-- rio en seleccionar el nivel de servicio que desea, inter-- cambiando los servicios recibidos por el costo que esta -- dispuesto a pagar.

### GASTOS ESPECIFICOS.

Son gastos que no están directamente relaciona-- dos con el personal o son cargados a cuentas especiales. Al identificar los paquetes de decisión es necesario revisar los renglones de gastos e identificar algunos de ellos en ciertos paquetes individuales; ejemplo: Publicidad, -- viajes, mudanzas, libros, suscripciones, donativos, honora-- rios de asesoramiento, renta de computadoras, arrendamien-- tos, honorarios legales, etc.

### REDUCCION DE COSTOS.

Es posible preparar paquetes de decisión para -- actividades de cualquier área en la cual los costos erogados no se recuperan durante el mismo período presupuestado o sea que el costo es superior a los beneficios a menos -- que se tome en cuenta un período posterior al del presupuesto. Se debe dar gran importancia a esta área si durante el período presupuestado surgen varios problemas con -- respecto a las utilidades, porque quizás se eliminaría -- un paquete de decisión que identifica una recuperación -- normalmente aceptable o cuando el período posterior al presupuesto es incierto para tal actividad específica.

Los paquetes de decisión relativos a presupuestos de reducción de costos deben exhibir el costo neto de la actividad correspondiente durante el período presupuestado; es decir el costo total menos el ahorro. Si durante el período del presupuesto hay algún beneficio neto la -- reducción deberá incorporarse en el paquete correspondiente y no será necesario identificarla por separado. Si una organización hace un gasto, y este gasto beneficia a otra organización, quizá la gerencia prefiera mostrar el costo bruto del paquete de decisión presentando el ahorro como -- un beneficio; pero si el paquete se aprovecha, la gerencia debe cerrar el circuito y restar el ahorro del presupuesto correspondiente.

### EROGACIONES DE CAPITAL.

Por lo general, en todo proceso de presupuesto -- las erogaciones de capital se consideran individualmente -- por proyecto. En el sistema de presupuesto base cero el -- paquete de decisión nos sirve para analizar estos gastos -- dentro del mismo contexto que los demás.

Las erogaciones menores de capital que sean necesarias para el desempeño normal de actividades o programas deberán incluirse en los paquetes correspondientes procurando que la aprobación final y el financiamiento durante el año de operaciones sigan los procedimientos normales de autorización de capital.

La identificación y clasificación de los proyectos de capital como parte del proceso del presupuesto base cero, son de esencial utilidad cuando:

1. Los proyectos de capital son a largo plazo.
2. Los beneficios no se lograrán durante el año del presupuesto.
3. Las tasas de gastos son variables.
4. Los proyectos son postergables.
5. Los problemas de flujo de efectivo requieren de ajustes entre las erogaciones presupuestadas por concepto de gastos generales y de -- gastos de capital.

Los paquetes de capital pueden identificar las -- erogaciones que se refieren a programas de reducción de -- costos, que puedan clasificarse con facilidad en base a la tasa de recuperación generada, o bien identificar las di-- versas relaciones de gastos necesarios para cubrir las ne-- cesidades normales de operación.

#### SUPERVISION Y ADMINISTRACION.

Los sueldos y otros gastos de altos niveles, no pueden por lo general estar directamente asociados con -- paquetes de decisión específicos. En esos casos es reco-- mendable que un paquete de decisión ( o varios paquetes si hay alternativas ) sean preparados para cubrir los gastos de esos gerentes y sus secretarias.

Los temas señalados con anterioridad son una -- guía para aquellos gerentes que desarrollan un paquete de decisión, sin embargo, no son una receta que se deba de -- seguir al pie de la letra. A cada gerente solo le deben -- interesar los beneficios que se derivan de un gasto deter-- minado, es decir, lo que la gente logra, y no en asuntos -- tales como: Si el paquete incluye a cinco individuos, o -- cuáles son los beneficios de los gastos de capital para -- poder reducir el personal.

A continuación se da una lista de temas o actividades en torno a las cuáles se han elaborado paquetes de decisión en la industria y el gobierno en los Estados Unidos:

1. ADMINISTRACION.

- 1.1 Contabilidad.- Control.
- 1.2 Legal.
- 1.3 Tesorería.
- 1.4 Impuestos.
- 1.5 Seguros.
- 1.6 Personal.
- 1.7 Procesamiento de Datos.
- 1.8 Gastos generales y mantenimiento.

2. AREA TECNICA.

- 2.1 Investigación y desarrollo.
- 2.2 Mantenimiento.
- 2.3 Planeación y control de producción.
- 2.4 Control de calidad.
- 2.5 Ingeniería industrial.
- 2.6 Planeación y desarrollo de instalaciones.
- 2.7 Otros aspectos técnicos.

3. AREA COMERCIAL.

3.1 Ventas.

3.2 Compras y surtido.

3.3 Transporte y distribución.

4. HOSPITALES.

5. SEGURIDAD PUBLICA ( POLICIA ).

6. BIENESTAR. ( A NIVEL ESTATAL. )

6.1 Programas de donaciones ( Organismos loca  
les ).

6.2 Servicios proporcionados por el gobierno.

6.3 Instituciones.

7. AGRICULTURA.

8. CARRETERAS.

8.1 Construcción.

8.2 Apoyo a la construcción y planeación.

8.3 Mejoramiento y Mantenimiento.



**9. UNIVERSIDAD.**

- 9.1 Instrucción.**
- 9.2 Investigación.**
- 9.3 Biblioteca.**
- 9.4 Administrativo.**

## APENDICE No. 2

FORMAS DE LOS PAQUETES DE DECISION.

La finalidad de la forma para el paquete de decisión es informar a la Alta Gerencia sobre el análisis y -- recomendaciones hechas por cada uno de los gerentes en su -- área de actividad y operaciones para que ésta, a su vez, -- lo revise y clasifique. Sin embargo, si los gerentes iden -- tifican de modo adecuado cada una de sus actividades y ni -- veles de esfuerzo, muchos de los paquetes se podrán prepa -- rar incluso, en organizaciones pequeñas. Su forma debe ser una combinación entre la amplitud del -- documento y la información deseada.

La forma del paquete de decisión puede ser muy -- compleja ya que debe proporcionar toda la información que -- se pudiera desear o bien responder a cualquier pregunta -- razonable que pudiera surgir. Sin embargo, el incluir -- todos los datos concebibles dentro de la forma implica un -- gasto de tiempo y dinero para los paquetes que preparan y -- revisan los paquetes, lo cuál puede afectar e incluso dete -- ner completamente el proceso de elaboración de presupues -- tos base cero, ya que se tendría que revisar demasiado -- papel y habría demasiadas actividades burocráticas que rea -- lizar.

Por lo tanto, se deben evaluar los costos y bene -- ficios que implica el tratar de obtener información adicio -- nal. Quizás la mejor sea un formato de dos páginas, ya -- que puede proporcionar detalles suficientes para efectuar -- casi todas las decisiones.

No se recomienda una forma de 3 páginas, ya que acarrearía muchos problemas debido a su gran tamaño.

La forma mínima - de una página - puede usarse en organiza -- ciones pequeñas para efectuar el análisis y clasificación -- de actividades. Se recomienda usar una sola forma para -- cada paquete, ya que posteriormente se alternarán según el -- orden de prioridades para poder hacer revisión.

A continuación se darán las instrucciones y definiciones para cada sección del formato de un paquete de decisión.

### INFORMACION GENERAL.

La información general que proporciona cada paquete de decisión puede incluir puntos tales como:

1. Nombre o título del paquete.- Título descriptivo para la actividad, función u operación que es el tema del paquete de decisión - Si hay varios niveles de esfuerzo recomendados para una función, el nombre deberá mostrar - lo siguiente:

Título ( 1 de N )

Título ( 2 de N )

y así sucesivamente, de manera que el nombre - - identifique el nivel de esfuerzo que representa el paquete, así como la función básica de que se trata.

2. Organización - Nombre de la división - , -- organización responsable para cada actividad.
3. Clasificación del paquete; el número de clasificación identifica el orden de importancia que tiene el paquete en cuanto a los -- demás paquetes de decisión dentro de la clasificación específica de la empresa. Este número cambia conforme el paquete es sometido al proceso de clasificación, a través de la escala empresarial. Por esta variabilidad muchas organizaciones prefieren anotar el número con lápiz.

4. Fecha de la preparación; la fecha de preparación así como la identificación dentro de la organización, son datos opcionales. Al revisar los paquetes, la fecha de preparación es un dato útil para evitar confusiones sobre la vigencia del paquete.
  
5. Identificación dentro de la organización; -- esta puede incluir datos tales como la división, departamento, unidad de presupuesto o centro de costos, así como los nombres de las personas que prepararon el paquete y -- las que son responsables de la dirección -- de cada actividad. La identificación del personal proporciona datos a las personas y sus responsabilidades durante el año operante, además de informar a quién debe acudir en caso de tener alguna duda.

#### DESCRIPCION DEL PROPOSITO DEL PROGRAMA.

La descripción del propósito indica cual es la relación que cada actividad tiene con respecto a toda la organización en general. Por lo tanto, se considera útil el hacer una sección separada dentro de cada paquete con el fin de estipular el propósito de la actividad con respecto al objetivo global de toda la organización, y, a la vez identificar las metas y objetivos de la actividad, el problema que se pretende resolver.

##### 1. Costos.

La evaluación y clasificación de cada paquete de decisión, en comparación con los otros paquetes que compiten para obtener la asignación de los recursos, se basan en un análisis de costos y beneficios y la necesidad de conseguir información de costos al evaluar cada paquete parece ser la parte más variable dentro de toda la forma, según las necesidades de cada organización.

Existen dos niveles básicos de información de costos que requieren un análisis, para determinar cuales son los datos que se deben incluir en la forma del paquete.

- a) ¿ Que información es absolutamente necesaria para que la Gerencia haga la evaluación y tome una decisión con respecto a cada paquete ?
- b) En caso de ser necesaria ¿Cuál es la información adicional que requiere la Gerencia de Operaciones para la implantación, información y control detallado ?

## 2. BENEFICIOS.

Los beneficios parecen ser el renglón más difícil de los paquetes, debido a las evaluaciones de tipo subjetivo que se requieren. Con frecuencia es difícil describir los beneficios cualitativos que se identifican en cada paquete, pues se requieren a todo el paquete en general. En lugar de duplicar o resumir la explicación tomandola de otras secciones del paquete la descripción de beneficios debe identificar los resultados tangibles de la realización del paquete, e indicar la forma en que el paquete logrará parcial o totalmente el propósito u objeto estipulados en el mismo.

Por otra parte, las medidas cuantitativas varían según el tipo de actividad, de tal manera que la forma pueda proporcionar espacio para que cada Gerente identifique las medidas cuantitativas específicas que sean pertinentes según su actividad. Si se desea obtener medidas específicas, se pueden incluir en la forma o bien en instrucciones proporcionadas por separado, se puede identificar una lista de medidas cuantitativas, según el tipo de área de actividad.

### 3. ALTERNATIVAS.

Las alternativas que se pueden identificar en el paquete de decisión son:

Diferentes formas de realizar la actividad.

Diferentes niveles de esfuerzo.

Consecuencias de la desaprobación del paquete.

De las tres, la única sección que es indispensable llenar en la forma, es la identificación y evaluación de las diferentes formas en las que se puede realizar la actividad. Esto hace que los gerentes se vean obligados a considerar diversos métodos y permite que la Alta Gerencia revise dichas alternativas. Con frecuencia la administración a niveles más elevados puede tomar medidas para cambiar el método de operación que los gerentes de niveles inferiores no pudieron visualizar o identificar. La Alta Gerencia puede tomar decisiones y medidas para eliminar las limitaciones impuestas a los gerentes de niveles inferiores si se dá cuenta del costo que esto implica y se identifica las limitadas alternativas que tiene cada operación.

Aunque se prepara un paquete de decisión para cada nivel de esfuerzo de una actividad, es de gran utilidad el incluir, en cada una, una breve descripción de los otros niveles ya propuestos.

Cuando se trata de muchos paquetes, la persona que efectúa la revisión de una de ellas deberá examinar también los otros paquetes propuestos, a fin de entender mejor la relación de ese paquete en particular con la actividad en total. Este procedimiento contribuirá a evitar la larga búsqueda de datos a través de todas las clasificaciones con el fin de encontrar los demás paquetes que el lector quizá no recuerde o bien no ha leído aún.

La sección separada del paquete correspondiente a las consecuencias de desaprobación del paquete también es opcional. Además de no informar de los beneficios enumerados en las otras secciones de la forma, esta parte - - podría detallar específicamente el impacto que la desaprobación tendrá en las demás actividades, y enumerar los - - cambios legales que serían necesarios en la caso de organizaciones gubernamentales, con el fin de llevar a cabo la actividad en la forma que se recomienda y proporcionaría - a la Alta Gerencia una base para decidir si el ahorro de - costos que significa la desaprobación del paquete es mayor que las consecuencias que esto implica.

ILUSTRACION # A.2.1

FORMA PARA EL ANALISIS DE ACTIVIDADES.

|  |                      |                 |                        |
|--|----------------------|-----------------|------------------------|
| Nombre de la actividad:<br>_____   | División _____       | Preparado _____ | Grado                  |
| No. de Nivel   | Depto. _____         | Aprobado _____  |                        |
| Situación de trabajo o programa.   | Recursos Solicitados |                 | Aumento<br>Disminución |
|  | Personal             |                 |                        |
|  | Mano de obra.        |                 |                        |
|  | Otros                |                 |                        |
|  |                      |                 |                        |
|  | Total Funciones.     |                 |                        |
| Métodos: alternativas de desarrollar el trabajo, los programas y gastos.   |                      |                 |                        |
| Beneficios.  |                      |                 |                        |
| Consecuencias de la actividad en caso de no cumplir con las condiciones estipuladas para los recursos solicitados. |                      |                 |                        |



PRESUPUESTO BASE CEPO.  
ETAPAS DE LA PREPARACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

| RESULTADO DESEADO.   | CONSIDERACIONES BASICAS.  |
|--|---|
| <p>IDENTIFICAR LOS TEMAS PARA LOS PAQUETES DE DECISION.</p>  | <p>1.- ¿ Qué actividades o funciones - - están siendo desambolladas?.<br/>2.- ¿ Qué actividades serán agregadas y/o desechadas para el año presupuestado?.<br/>3.- ¿ Cuáles son los mejores temas?.</p> |
| <p>DETERMINAR EL METODO MAS ADECUADO ( Para desarrollar cada función y tema de los paquetes de decisión para el año presupuestado ).</p> | <p>4.- ¿ Cuáles son los posibles enfoques ?.<br/>5.- ¿ Cuáles son los factores costo, beneficio, servicio, etc. ?.<br/>6.- ¿ Cuál es el método recomendado ?.</p>                                       |
| <p>FORMULACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.<br/>( Basado en el método recomendado para cada tema ).</p>                                  | <p>7.- ¿ Cuál es nivel mínimo de esfuerzo ?.<br/>8.- ¿ Qué otros niveles de esfuerzo deberían ser propuesto ?.<br/>9.- Preparación de los paquetes de decisión.</p>                                     |
| <p>PREPARACION DEL RESUMEN DE LOS PAQUETES DE DECISION.</p>  | <p>10.- Describir los enfoques no considerados los recomendados.<br/>11.- Describir los paquetes de decisión propuestos para el enfoque.</p>  |

ILUSTRACION A.2 III  
Paquete de Decisión Para el Año Presupuestado De \_\_\_\_\_

| Nombre del Paquete  | Organización    | Clasificación      |                            |                            |
|---|-----------------|--------------------|----------------------------|----------------------------|
|   |                 | División           | Depto.                     |                            |
| <p>Propósito :                    Beneficios esperados.</p> |                 |                    |                            |                            |
| <p>Forma de llevarse a cabo el propósito.</p>               |                 |                    |                            |                            |
| <p>Consecuencias de desaprobación del paquete.</p>          |                 |                    |                            |                            |
| Recursos Reque-<br>ridos (\$ miles)                         | Este<br>Paquete | Acumul.<br>Año Pre | Consolidado<br>Total Año A | Porc. Acum,<br>De los Años |
| Sueldos y Salarios.   |                 |                    |                            |                            |
| Procesamiento de datos.                                     |                 |                    |                            |                            |
| Otros.  |                 |                    |                            |                            |
| Total.  |                 |                    |                            |                            |
| Empleados (Ge--<br>renciales No Ge-<br>renciales).          |                 |                    |                            |                            |



## ILUSTRACION # A.2 V.

RESUMEN DE LOS PAQUETES DE DECISION POR EL AÑO PRESUPUESTA  
DO \_\_\_\_\_

Paquete de Decisión:

(Alternativas y costos de los niveles de esfuerzo para esta función).

(\$ 000)

GastosEmpleados

Enfoques considerados pero no recomendados.

Jefe de Depto. \_\_\_\_\_ Preparado Por \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

## ILUSTRACION A.2 VI

| PAQUETE DE DECISION                 |                               |              |                      |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------|----------------------|
| Departamento: _____                 | Preparado: _____              | Fecha: _____ |                      |
| División: _____                     | Aprobado: _____               | Nivel        | De Rango             |
| Objetivo:                           | Recursos y Costos Requeridos. | Año Actual.  | Año Del Presupuesto. |
|                                     | Número del Personal           |              |                      |
|                                     | Personal \$                   |              |                      |
| Descripción de la Actividad.        | Costos Internos               |              |                      |
|                                     | Costos Externos               |              |                      |
|                                     | Total de Costos               |              |                      |
| Alternativas:                       |                               |              |                      |
| Ventajas/Beneficios:                |                               |              |                      |
| Consecuencias al no Asignar Fondos: |                               |              |                      |

## ILUSTRACION A.2 VII

| PAQUETE DE DECISION :  |                             | 1977             | 1978    | 1979    |
|--|-----------------------------|------------------|---------|---------|
|  |                             | ACTUAL           | PROYEC. | REQUER. |
| INCREMENTO DEL NIVEL DE ESFUERZO:                                      | POSICIONES                  | ESTE INCREMENTO  |         |         |
|  |                             | ACUMULADO        |         |         |
| NOMBRE DE LA ACTIVIDAD DE DECISION :                                   |                             | ESTE INCREMENTO  |         | \$      |
|  | GASTOS DE OPERACION-ACUMUL. | \$               | \$      | \$      |
|  |                             | AÑO ANTERIOR     |         | \$      |
| NOMBRE DE LA ACTIVIDAD :   | GASTOS                      | -ESTE INCREMENTO |         | \$      |
|  |                             | -ACUMULADO       |         | \$      |
| DIRECTOR DE LA ACTIVIDAD :   | INVENTARIO                  | -ESTE INCREMENTO |         | \$      |
|  |                             | -ACUMULADO       |         | \$      |
| DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD .  |                             |                  |         |         |
| OBJETIVOS DE ESTE INCREMENTO   |                             |                  |         |         |
| RESULTADOS, OBJETIVOS Y ASIGNACION DE FONDOS A ESTE NIVEL DE ESFUERZO. |                             |                  |         |         |
| CONSECUENCIAS DE NO ASIGNAR FONDOS A ESTE NIVEL DE ESFUERZO            |                             |                  |         |         |
| MEDIDAS CUANTITATIVAS DEL DESEMPEÑO.                                   |                             |                  |         |         |
| MEDIDAS CUANTITATIVAS DEL DESEMPEÑO                                    |                             |                  |         |         |
| CAMBIO DE ESTE NIVEL DE ESFUERZO.                                      |                             |                  |         |         |
|  |                             |                  |         |         |

### CONCLUSIONES.

Después de haber descrito los conceptos fundamentales, estructura y metodología del Presupuesto Base Cero, inferimos que su principal aportación a los sistemas de control que usa la Administración se debe a que no basa su determinación para acciones futuras en hechos pasados sino en el presente.

El Presupuesto Base Cero no es una respuesta óptima a la necesidad de un sistema sencillo de planeación y control, pero se acerca mucho ya que su metodología implica el prever, racionalizar y coordinar las acciones conducentes al cumplimiento de un conjunto ordenado y coherente de propósitos. Se basa en una visión integral de la organización y dirige las actividades y recursos hacia los objetivos.

Es posible que en la mayoría de las organizaciones se logren los beneficios deseados y que los problemas sean solucionados, aunque esto sea muy difícil, pero la toma de decisiones adecuadas es de gran ayuda. Sin embargo el primer año, es a veces muy problemático, es el principio del proceso del Presupuesto Base Cero, que produce actividades de identificación y análisis de alternativas y de funciones y que a la vez ahorra tiempo y esfuerzo porque los gerentes conocen el proceso y orientan su criterio hacia las áreas donde el análisis de alternativas, costos y prioridades es una práctica común después del primer año de implantación.

El Presupuesto Base Cero es un instrumento diseñado para que tanto las actividades como la asignación de recursos que integran el documento presupuestario hayan sido seleccionados de entre por lo menos 2 alternativas de ejecución y de costo/beneficio. El lugar que ocupen dentro de este documento obedecerá a su importancia relativa dentro del plan general de operaciones.

El sistema del Presupuesto Base Cero es un medio no puede esperarse que el proceso en si resuelva todos los problemas administrativos, ya que sólo la Gerencia los puede solucionar.

Lo que el Presupuesto Base Cero si puede realizar es proporcionar un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes a éstas para que la Gerencia pueda tomar decisiones, decidir las medidas necesarias para resolver los problemas, y asignar y aprovechar los recursos de la organización es forma eficaz.

El Presupuesto Base Cero compromete a los participantes de todos los niveles para que tomen decisiones, fijen objetivos y además que actúen y midan el desempeño de aquéllo por ellos propuesto o en su caso autorizado.

El Presupuesto Base Cero brinda al Empresario -- la oportunidad para adaptar la mentalidad de su equipo humano para los cambios tan frecuentes e inesperados que en la actualidad se dan tanto en el medio interno como en el externo.

Por lo antes expuesto, el Presupuesto Base Cero cuenta con elementos importantes para obtener una mejor -- utilización de los recursos de los organismos.



B I B L I O G R A F I A

- C.P.A. Welsh, Glenn A.      Presupuestos: Planificación y Control de las Utilidades.- Editorial UTEHA. México, 1975.
- Management Center de México, A.C.      Presupuesto con Base Cero: Instrumento de Planeación de Utilidades. Seminario de Orientación. México, 1978.
- Stonich, Paul J.      Como Planificar y Presupuestar con Base en Cero. Mejor control de Costos y Asignación de Recursos. Dow Jones- Irwin, E.U.A. 1977.
- Pyhrr, Peter A.      Presupuesto Base Cero. Método Práctico para evaluar gastos. Editorial Limusa, México, 1977.
- Reddin, Willian J.      Efectividad Gerencial Editorial Diana, México, 1975.
- Paz, Alberto de      Presupuesto Base Cero. Conceptos Fundamentales. Ed. National Association of Accountants, Capítulo de México, A.C. México, 1978.
- Kirby Jr. John C.      Planeación y Presupuesto Base Cero. Revista Ejecutivos de Finanzas. México, Febrero 1977.
- Suver, James D.  
Brown, Ray L.      ¿Donde funciona mejor la presupuestación con base en cero? Fascículo 186 de la Biblioteca Harvard de Administración de -