

53 Zujeras.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**COMO PLANIFICAR Y PRESUPUESTAR CON
BASE EN CERO.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

p r e s e n t a

MARIA LUISA ESTRADA FLORES

Director del Seminario:
C.P. MIGUEL LOPEZ ZAVALA

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

COMO PLANIFICAR Y PRESUPUESTAR CON BASE EN CERO

PROLOGO

CAPITULO

I

CONCEPTOS GENERALES

- 1 .- Concepto de Planeación
- 2 .- Características de la Planeación
- 3 .- Concepto y Objetivos de los Presupuestos
- 4 .- Areas que cubre el Sistema Presupuestal dentro del Proceso Administrativo.
- 5 .- Elaboración y Control Presupuestal
- 6 .- Tipos de Presupuestos

CAPITULO

II

PRESUPUESTO BASE CERO

- 1 .- Concepto de Presupuesto Base Cero
- 2 .- Diferencias y Ventajas contra el Presupuesto Tradicional.
- 3 .- Principios, Elementos, Objetivos y Políticas del Presupuesto Base Cero
- 4 .- Relación entre Planeación y el Presupuesto Base Cero.

CAPITULO

III

PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO
BASE CERO.

- 1 .- Pasos Básicos para la Elaboración del Presupuesto Base Cero.
- 2 .- Concepto de las Unidades de Decisión
- 3 .- Elaboración y Formatos para las Unidades de Decisión.
- 4 .- Concepto de Paquetes de Decisión
- 5 .- Elaboración y Formatos de los Paquetes de Decisión.
- 6 .- Jerarquización de los Paquetes de Decisión.
- 7 .- Clasificación de los Paquetes de Decisión.

CAPITULO

IV

IMPLANTACION Y ADMINISTRACION DEL
PRESUPUESTO BASE CERO.

- 1 .- Planeación de la Implantación
- 2 .- Problemas de Implantación
- 3 .- El Proceso Base Cero Cero y el Proceso Administrativo.

CAPITULO

V

CASO PRACTICO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

P R O L O G O

Una de las principales funciones de la administración moderna es la planeación de las actividades futuras de una negociación, el éxito de éste dependerá en gran medida de la efectividad con que los funcionarios de las empresas planeen, dirijan y controlen los diferentes aspectos operativos y administrativos de la misma y esta actividad puede ser muy satisfactoria y conducir al triunfo cuando se dispone de presupuestos como una de las herramientas importantes dentro de la administración, la cual debe aprovechar íntegramente los recursos de la empresa, en vista de la necesidad de llegar a obtener y mantener buenos resultados. Para el logro de estos objetivos es preciso un tipo de proceso para elaborar presupuestos que obliguen a identificar y analizar lo que se quiere hacer en conjunto, a fijar metas y objetivos, a tomar decisiones de operación necesarias durante la elaboración del presupuesto, esto es posible mediante la aplicación de la metodología denominada presupuesto base cero.

La planificación y la presupuestación con base en cero es un instrumento de planeación dentro de la administración donde se analiza el resultado costo/beneficio y es aplicable a la empresa privada de servicio, de consumo, a la industria química, farmacéutica, de radiodifusión, compañías de tecnología avanzada, instituciones de crédito, así como también a organismos gubernamentales; aunque el presente estudio tenderá a dirigirse a la adopción en la empresa privada.

En este trabajo se explicará porqué el procedimiento base cero es más conveniente que otros sistemas presupuestarios ya que su implantación ayuda a reasignar recursos y reducir costos en donde sea necesario ya que permite flexibilidad dentro del periodo asignado, además de que el sistema recibe en cierta forma un auto control, ya que a través de la formulación de paquetes de decisión se han tomado las determinaciones más convenientes ya que han sido formulados a través de decisiones de niveles administrativos inferiores y superiores y sus renglones contendrán cifras más confiables. En cambio los sistemas presupuestarios tradicionales solo muestran cifras derivadas del presupuesto del año anterior que no justifican su necesidad en cuanto a su función y no identifican la efectividad de la misma.

De ahí que esta exposición tratará de mostrar las ventajas de utilizar este sistema presupuestario con respecto a los demás existentes, aunque en algunos casos de compañías privadas (industrias) no se puede utilizar en todo el presupuesto de la empresa, en cuyo caso se utilizarán procedimientos de costos estandarizados.

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES

1.- CONCEPTO DE PLANEACION.

Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. El procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor. La tarea exacta de la planeación consiste en reducir al mínimo los riesgos y a tiempo aprovechar las oportunidades.

La naturaleza de la planeación.- La naturaleza esencial de la planeación puede entenderse a través de cuatro principios básicos que son los siguientes:

- a).- Contribución a los objetivos.- Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, que busca la consecución de propósitos a través de la cooperación de grupo.
- b).- Prevalencia de la planeación.- Antes que cualquier función empresarial -- (organizar, dirigir, controlar), deben hacerse los planes para lograr los objetivos deseados.

Aunque el control y la planeación van siempre unidos, las acciones no planeadas no podrán controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales, por lo tanto los planes ofrecen las normas de control.

- c).- Extensión de la planeación.- Partiendo del organigrama de una empresa - - vemos como la delegación de autoridad es derramada a diferentes niveles administrativos y es así que el representante de cada escalón planea en su área con procedimientos y reglas estrictas.

d).- Eficiencia de los planes.- Para que un plan resulte eficiente es necesario que haya contribuido a los objetivos a costos no mayores que las ganancias que han de obtenerse y además que no haya frustrado la satisfacción de un grupo pues éste puede volver ineficaz un plan productivo por una frustración masiva.

La importancia de la planeación.- Es importante planear las actividades de una empresa por los siguientes motivos:

- a).- Contrarresta la incertidumbre y el cambio.- Es necesaria la planeación, aun cuando por diversos motivos el futuro no ofrece ninguna seguridad, - por la necesidad de escoger la mejor forma de cumplir un objetivo y la - necesidad de formular planes individuales de cada una de las partes de - la empresa que va a contribuir a la planeación global de ésta. La pla- - neación se hará difícil cuando surgen tendencias diferentes en el merca- - do, los precios son inflacionarios, se incrementan las tasas de interés- - u otros problemas, sin embargo ante estas situaciones de cambio habrá -- que tomarse la mejor decisión y hacer un plan.
- b).- Fija la atención en los objetivos.- Como el interés de la planeación es conseguir determinados objetivos, siempre estará atenta a ellos.
- c).- Gana funcionamiento económico.- Como la planeación indica como trabajar en conjunto diversas actividades, reduce los costos a causa de que no se perderá tiempo y no habrá flujos desiguales de cargas de trabajo.
- d).- Facilita el control.- Si no existe un plan, el control es imposible - - pues no se tendría con que comparar los logros obtenidos.

2.- CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION.

La característica esencial de un plan es que involucra una decisión para actuar en el futuro. Para la formulación de planes se tendrán que observar principios, seguir los pasos básicos, ver los distintos tipos que -- existen, así como determinar periodos de duración.

Principios de la planeación.-

- a).- Principio de la precisión.- Los planes deben hacerse con afirmaciones exactas, pues si se busca un fin preciso, los medios que se coordinen -- deben ser correctos.
- b).- Principio de flexibilidad.- Aunque los planes deben prever algunos cambios, así el plan puede permitir algunas adaptaciones momentáneas para -- después volver a su dirección inicial.
- c).- Principio de la unidad.- En una empresa habrá diversos planes que se -- aplican en cada departamento básico, pero deberán estar coordinados e -- integrados en tal forma que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Pasos básicos de la planeación.-

- a).- Formular objetivos.- El primer paso en la planeación es fijar los objetivos de la empresa, los cuales controlarán la naturaleza de todos los -- planes principales.
- b).- Establecer premisas.- Las premisas son suposiciones para planear, son -- pronósticos informativos y si se utilizan en forma congruente en el proceso será más coordinada la planeación de la empresa.

- c).- Determinación de vías alternativas.- Es la búsqueda y examen de alternativas de acción, se determina un número razonable y se evalúan para escoger - las que aseguren posibilidades más fructíferas.
- d).- Conocimiento de la oportunidad.- Al conocer con anterioridad las posibles- oportunidades futuras, se tendrá conciencia plena para la formulación de objetivos realistas.
- e).- Formular planes derivados.- Se requieren para sustentar el plan básico.

Clasificación de los tipos de planes.-

- a).- Objetivos.- Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad de la -- empresa.
- b).- Políticas.- Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. -- Las políticas delimitan un área dentro de la cual se debe decidir y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas.
- c).- Estrategias.- El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea una empresa.
- d).- Procedimientos.- Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras.
- e).- Reglas.- La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tome o no una determinada acción. Una regla es la forma más - simple de un plan.

- f).- Programas.- Son los planes en los que se establecen los objetivos, la ---
secuencia de operaciones y se caracteriza por la fijación del tiempo requere
rido para cada una de sus partes.
- g).- Presupuestos.- Son una modalidad especial de los programas, cuya caracte-
rística esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elemen--
tos programados. Los presupuestos se pueden considerar como instrumentos-
de planeación y de control, pero no podrán servir como medida de control -
a menos que reflejen los planes.

El periodo de la planeación.-

El periodo de los planes será determinado en cada empresa según las nece--
sidades específicas de ésta, a largo o a corto plazo y podrá haber al mis-
mo tiempo varios periodos de planeación para diferentes asuntos.

3.- CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

3.1. Evolución y Origen.-

Oficial e informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el Siglo XVI y se volvieron más formales en el Siglo XVIII cuando un canciller ejecutivo tuvo que proporcionar al Parlamento un reporte anual del estado de gastos del año anterior, una estimación de erogaciones para el siguiente periodo, un detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos y recomendaciones para su aplicación. En 1820 el sistema fué adoptado por Francia y otros países europeos y, en 1921 por Estados Unidos de América con algunas variantes en relación al sistema inglés, en México esta técnica empezó a conocerse a partir de 1923, coincidiendo con la fundación de las empresas Ford y General Motors. En la actualidad puede considerarse peligroso tratar de administrar una entidad económica sin la ayuda del sistema de control presupuestal y los presupuestos.

3.2. Concepto.-

El presupuesto es el cálculo anticipado de las operaciones normales de una empresa para determinar hasta donde sea posible, el resultado a que se desee llegar. El presupuesto es una de las herramientas más importantes para la administración, utilizando para tal fin tanto la proyección como los antecedentes y ayudan a aprovechar íntegramente los recursos de la empresa, el sistema de presupuestos en los negocios hace que se formulen programas de ventas, de producción y de finanzas que aseguren a la dirección de que se ha seguido un plan que rendirá un beneficio que se conoce de antemano.

Los presupuestos implican diversas formas dependiendo de los métodos de operación, amplitud y complejidad de una empresa y de acuerdo a esto se pueden dividir en dos clases principales:

- a).- Presupuestos de capital.- Es la relación de proyectos valiosos para la adquisición de nuevos activos fijos y el costo estimado de cada proyecto, se prepara por separado del presupuesto de operación y es encargado a un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos.
- b).- Presupuestos de operación.- Un presupuesto de operación consta de dos partes que son: 1).- Un presupuesto de programa, el cual describe los principales programas que la empresa planea llevar a cabo. 2).- Un presupuesto de responsabilidad, el cual establece los planes en términos de las personas responsables de llevarlos a cabo. Estas dos partes del presupuesto de operación representan dos puntos de vista del plan de operación total de un negocio.

3.3. Objetivos.-

Para determinar los objetivos de los presupuestos, se debe estudiar su relación con la administración y se identificarán con el proceso administrativo y serán los siguientes:

- a).- El objetivo principal es el de predeterminar la utilidad de las empresas, presuponiendo los ingresos, costos y gastos que deben generarse para alcanzar las metas establecidas por la dirección en un período determinado.
- b).- Agrupar actividades por funciones responsabilizando al personal a cargo del presupuesto.

- c).- Vigilar que las operaciones sigan el curso previsto corrigiendo oportunamente las desviaciones ocurridas.

4.- AREAS QUE CUBRE EL SISTEMA PRESUPUESTAL DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Habiendo señalado anteriormente los objetivos de los presupuestos, se podrán identificar con el proceso administrativo, proporcionando una serie de ventajas en la planeación, coordinación y control, siendo las más importantes las siguientes:

- a).- Planeación.- Obliga a los directivos a estudiar su mercado, sus métodos y servicios, descubriendo de esta forma medios para reforzar y ampliar -- el negocio; presenta en cifras frías el mejor juicio de los funcionarios y empleados para alcanzar el objetivo propuesto; obliga a observar políticas básicas para lograr los resultados deseados; infunde en todos los niveles administrativos el considerar cuidadosamente cualquier alternativa antes de llegar a tomar decisiones importantes; es el mejor medio para -- predeterminar cuándo y en qué grado es necesario el financiamiento de la empresa.
- b).- Coordinación.- Obliga a todo el personal de la empresa desde el nivel -- más bajo a participar en el establecimiento del presupuesto y a hacer planes en armonía; ayuda a eliminar la ~~incertidumbre~~ que pueda existir en los distintos niveles de la administración en cuanto a políticas y objetivos; - capital y esfuerzos dirigidos a través de un programa unificado y equilibrado dará por resultado que el negocio opere en forma más productiva.
- c).- Control.- Durante el período presupuestal y al final del mismo el control permite ir comprobando el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado, determinando qué departamentos han cumplido y cuales no las políticas y objetivos, fijando así mismo responsabilidades a los encargados de ejecutar las operaciones.

5.- ELABORACION Y CONTRÓL PREPUPESTAL.

5.1. Requisitos y trabajos previos a la implantación.

El primer requisito para la adecuada implantación de un control presupuestal, es el relativo a que el sistema de contabilidad proporcione la información histórica suficiente que sirva de base para efectuar las estimaciones más adecuadas en la formulación de los presupuestos. El apoyo directivo y su respaldo es indispensable para la buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso informativo y lo convierte en un plan operativo y de patrón de medida con lo ejecutado.

Otro trabajo a realizar, es el de efectuar la educación de los integrantes de los diversos niveles del personal, dándoles a conocer los principios de control y difundirles confianza en los resultados previstos.

Debe establecerse un calendario rígido para la obtención de los reportes, que se considera deben ser mensuales, para llevar a cabo las comparaciones que se requieran y obtener las desviaciones que deberán explicar los responsables.

En algunas empresas se crea un comité de instalación de presupuestos, que normalmente dirige un ejecutivo financiero de la negociación como encargado de la coordinación y ensamble de todos los presupuestos departamentales, que entre sus funciones primeras se encuentra la de entrenar al personal y tratará detalladamente la mecánica y técnica de la instalación presupuestal, desarrollando ejemplos de cédulas presupuestales, promoviendo la discusión de casos específicos, fomentando el interés en la conciencia de costos, etc. No necesariamente el comité encargado de la instalación será el que posteriormente se constituya para la coordinación y manejo del presupuesto, ya implantado el sistema.

El paso anterior a la determinación de lo que va a ser el presupuesto, son los pronósticos que son los objetivos primarios o estimaciones que deben ser preparados por los gerentes, jefes de departamento, agentes-vendedores y empleados en general, con base en la experiencia de cada uno de ellos en la actuación pasada de la empresa, pero fundamentalmente es necesario tomar en cuenta las perspectivas a futuro de la negociación. Es conveniente que se tomen en cuenta para la fijación de -- objetivos sólo asuntos importantes, un trabajo sobre asuntos claves -- dará resultados satisfactorios. La fijación de objetivos debe ser el primer paso en la elaboración de un presupuesto.

5.2. Preparación del Presupuesto.-

5.2.1 Obtención de datos.- Para la preparación es necesario contar con -- información completa y correcta y será dividida en tres grupos:

- a).- Información procedente de la experiencia pasada, resultado de ejercicios anteriores comparados sobre bases semejantes, para llegar a conclusiones que sirvan de guía inicial en la preparación del presupuesto.
- b).- Información actual, estudios hechos sobre mercados, competencia.
- c).- Información futura, considerando dentro de este punto todo cálculo anticipado de operaciones que se quieran llevar a la práctica en -- ejercicios futuros.

5.2.2 Ordenación de datos.- El cuerpo encargado de la formulación del presupuesto deberá recibir de cada jefe de departamento una serie de datos en los que se detalle el plan a desarrollar así como sus necesidades -- internas para cumplir con el plan fijado. De acuerdo con estos datos se procederá a una exhaustiva revisión, ordenación y ajuste por parte.

del cuerpo mencionado, con el fin de que todos los planes sean considerados y ordenados en forma cronológica para conocer así las necesidades y problemas que requieran de mayor atención.

5.2.3. Periodo.- El establecimiento de un periodo presupuestal va inherente a la naturaleza del negocio, sin embargo se pueden señalar los siguientes ciclos que deben quedar comprendidos dentro de la duración del presupuesto:

- a).- Fluctuaciones de volumen por temporadas.
- b).- Producción.
- c).- Rotación de la mercancía.
- d).- Operaciones financieras.

Por lo anterior se entiende, que en un sistema de presupuestos se deben planear todas las operaciones en un lapso determinado que dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee.

5.2.4 Discusión y Aprobación.- Teniendo todos los datos ajustados, ordenados y formulados del plan presupuestal, sólo queda su discusión y aprobación por parte del Comité de Presupuestos, quedando finalmente el presupuesto completo y con todo el detalle posible que se llevará a cabo en la nueva forma de operaciones.

5.3. Control Presupuestal.-

El control presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

La técnica de control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo.

5.3.1 Objetivos y propósitos del control presupuestal.- Los objetivos consisten básicamente en la comparación de los resultados obtenidos con los estimados y se compone de tres etapas:

- a).- Establecimiento de normas o bases de comparación.
- b).- Operación del control, o sea, efectuar las comparaciones.
- c).- Interpretar los resultados de la comparación, es decir investigar las variaciones y tomar decisiones al respecto.

5.3.2. Manual del control presupuestal.- Las instrucciones para la preparación y control de los presupuestos se deben preparar en forma de manual, siendo su principal propósito definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que intervienen en los presupuestos, así como dar uniformidad a la tarea, mostrando la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero. El manual contendrá las predicciones que servirán como base de la planeación de todas las funciones y operaciones de la empresa, entendiendo como predicciones, la función de suponer el desarrollo económico futuro, tendencias políticas, industriales y comerciales.

así como las condiciones y otros acontecimientos que afectarán el curso de la empresa.

5.3.3 Presupuestos que formarán el sistema.- Un sistema completo contendría los siguientes presupuestos:

Presupuesto de ventas

Presupuesto de producción

Presupuesto de inventarios

Presupuesto de compras

Presupuesto de mano de obra directa

Presupuesto de gastos indirectos

Presupuesto de gastos de venta

Presupuesto de gastos de administración

Presupuesto de gastos financieros

Presupuesto de otros gastos y otros productos

Presupuesto de inversiones capitalizables

Presupuesto de caja

Presupuesto de costo de ventas

Presupuesto de pérdidas y ganancias

Presupuesto de balance general

5.3.4. Centros de Control.- En virtud de ser los diferentes funcionarios encargados de departamentos, quienes elaboran los presupuestos relativos a -- sus departamentos en ellos mismos se localizarán los centros de control de los presupuestos, el control podrá efectuarse mediante la comparación mensual, trimestral y anual de los resultados reales con los presupuestos y también será llevado a cabo por el comité o director de los presupuestos.

6. TIPOS DE PRESUPUESTOS

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de una empresa y se debe adaptar a las finalidades de la misma en todos sus aspectos.

Existen diferentes tipos de presupuesto que obedecen a las características particulares del mismo. En un sistema de control presupuestal puede haber varias de las clasificaciones de los presupuestos, que a continuación se mencionan de acuerdo con sus aspectos más importantes:

6.1. En cuanto al plazo al que se refiere.-

- A corto plazo.- Aquellos que comprenden los próximos doce meses.
- A mediano plazo.- Cuando abarcan un período hasta de tres años.
- A largo plazo.- Cuando las cifras presupuestales comprenden un período de cinco años o más.

6.2. Por su contenido.-

- Principales.- Son aquellos que sirven de base para la elaboración de otros presupuestos, dentro de este grupo se encuentran los siguientes; el de ventas, costo de producción, compras, costo de ventas, gastos de operación, -- flujo de efectivo.
- Secundarios.- Son aquellos que han sido elaboradas teniendo como base algunos de los principales, dentro de este grupo se encuentran, el de ingresos, pago de compras, el estado de resultados presupuesto, el balance general presupuesto.

6.3. Por su forma de presentar la información.-

- Flexibles.- El presupuesto flexible es aquel que clasifica los datos de costos o gastos en variables (también se usa el término proporcionales)- y fijos.

Los costos o gastos variables son aquellos que aumentan o disminuyen en relación a los volúmenes de ventas o producción y deben ser representados en forma de porcentaje, en relación a las ventas o a la producción.

Los costos o gastos fijos son aquellos que aun cuando los volúmenes de ventas o producción varien, éstos permanecen estables.

Establecer presupuestos flexibles es muy importante, ya que las cifras absolutas pueden fijarse a varios niveles de ventas o producción, además de que se puede obtener información financiera adicional, como podría ser el punto de equilibrio económico.

Independientemente de la técnica que se adopte para la elaboración del presupuesto, puede adoptarse como técnica de clasificación de gastos o costos, el presupuesto flexible.

- Rígidos.- Presentan un programa inalterable y si hubiera variaciones, las estimaciones presupuestales no se cambian y los gastos fijos como los variables se deben limitar a las cantidades que se presupuestaron, presentan una cantidad única y cualquier aumento a ella requerirá de asignaciones especiales.

6.4. En cuanto a la entidad.-

- Públicos.- Son realizados por los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, en donde primero se estiman los gastos y después sus ingresos para cubrirlos. Una vez formulado el presupuesto de gastos, se ve en que forma se obtendrán fondos del público en forma de impuestos, - - préstamos, o si es necesario creando dinero a través de un proceso de - inflación.
- Privados.- Se estiman primero los ingresos y después los gastos e inversiones, las empresas privadas formulan primero su presupuesto de ingresos para evitar presupuestar gastos que no den lugar a una fuente - de ingreso de la que se deriven utilidades.

De acuerdo a la clasificación anterior tenemos que el presupuesto tradicional incremental y el presupuesto base en cero son modalidades en la técnica de elaboración, aplicables a la mayor parte de los puntos especificados en los diferentes tipos de presupuestos antes mencionados.

C A P I T U L O II

PRESUPUESTO BASE CERO

1.- CONCEPTO DE PRESUPUESTO BASE CERO

1.1 Antecedentes.-

El sistema de presupuestación con base en cero, fué creado en las pos-trimerías de la década de los 60 a manera de mecanismo presupuestario y, desde entonces ha llegado a ampliarse, hasta convertirse en parte-fundamental de los sistemas de planificación y control empresariales. El primer antecedente sobresaliente de probar este sistema, se tiene por parte del Departamento de Agricultura de E.E.U.U. en el año de -- 1964 el cual no obtuvo buenos resultados por haber sido tardío en su-elaboración, en 1970 Peter A. Pyhrr demuestra en sus estudios que el-sistema se deberfa basar en principios y procedimientos generales, -- ajustando y adaptando las técnicas específicas de implantación a las-necesidades propias de cada organización.

1.2. Concepto.-

El presupuesto base cero, se puede definir como un proceso comprensivo y analíticamente estructurado que permite a la administración formular decisiones de asignación de costos y gastos indirectos.

Se dice que es comprensivo y analíticamente estructurado, porque esta blece un marco laboral dentro del cual el personal que interviene en-la elaboración del presupuesto, analiza las operaciones en términos de objetivos, alternativas, medidas de rendimiento cualitativos y cuantitativos e incrementos de costos/beneficios.

Las decisiones sobre asignación las podrá formular la administración con eficacia a través del análisis de costos y beneficios correspondientes-- a cada incremento del proceso de jerarquización.

El presupuesto base cero se ocupa de los gastos indirectos como son los gastos fijos y actividades de apoyo al cuerpo de personal.

El presupuesto base cero se puede definir también como un método, como una técnica y como un sistema de la siguiente forma:

- a).- Como método.- Es una metodología de planeación y presupuestación en donde anualmente se tratan de reevaluar todos los programas, así como mantener -- los costos en función de los objetivos esperados de una organización.
- b).- Como técnica.- Es una técnica para planear y presupuestar no tomando en - consideración las cifras históricas, considerando cada actividad como una nueva operación.
- c).- Como sistema.- Es un sistema para planear y presupuestar en detalle las distintas actividades que deben llevarse a cabo, así como las alternativas que permiten obtener el resultado deseado, además compara los beneficios y el costo correspondiente en cada caso para alcanzar las metas fijadas.

Para presupuestar con base cero es necesario observar la siguiente secuencia:

- Analizar y describir todas las actividades dentro de "paquetes de decisión".
- Analizar el costo beneficio de cada paquete de decisión, clasificándolos por su orden de importancia.

- Cuando ya se han preparado y clasificado los paquetes de decisión, se asignan recursos para financiar los paquetes más importantes.

1.3 Campo de acción.-

El proceso de elaboración de presupuestos base cero puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible identificar una relación de costo/beneficio, puesto que este proceso consiste en identificar paquetes de decisión y en clasificarlos según su importancia, mediante el análisis de costo-beneficio. Según de la empresa de que se trate el enfoque base cero, no se podrá utilizar a lo largo de todo el presupuesto, porque es un presupuesto parcial y solo será aplicable a operaciones y programas que puedan sujetarse al criterio administrativo.

Su campo de acción se divide en dos áreas:

- Privada.- Comprende a empresas industriales, comerciales y de servicio. En el campo de la industria este tipo de presupuestación, no será aplicable a las operaciones directas de fabricación, pues el aumento de gastos o costos directos no implica ningún beneficio, pero podrá adaptarse para todos los demás gastos o costos indirectos de la industria como pueden ser: Mantenimiento de equipo, (cambio de partes para evitar descomposturas y -- pérdidas de tiempo), supervisión, (los niveles variables de supervisión -- pueden afectar la rotación del personal y la productividad del empleado), planeación de la producción, ingeniería industrial, control de calidad y - otras actividades de servicio que incluyen mercadotecnia, publicidad, contabilidad y control, personal, operaciones tributarias y legales, etcétera, las cuales se representan como gastos generales a nivel departamental, de

división o corporativo y se justifican directamente en evaluaciones de costo beneficio y determinan el camino a seguir y el crecimiento de la organización en el futuro.

En el comercio el campo de acción del presupuesto base cero, es aplicable a las siguientes áreas; mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad, publicidad y demás áreas administrativas. Aquí el presupuesto es parcial y deberá ir aunado a otros presupuestos.

En empresas de servicios el presupuesto base cero aporta un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos, ya que en este tipo de organizaciones, se puede aplicar en todas sus áreas.

Por lo anteriormente expuesto el presupuesto base cero será aplicable a las actividades industriales, comerciales y de servicios, siempre -- que en esas actividades se refleje la relación o apreciación de costo/beneficio.

- Pública.- Como el gobierno es una organización de carácter eminente de servicios, que origina beneficios resultantes de la erogación de -- impuestos, el presupuesto base cero se puede adaptar a todas sus actividades, ya que puede determinar claramente la relación costo-beneficio en sus actividades.

2.- DIFERENCIAS Y VENTAJAS CONTRA EL PRESUPUESTO TRADICIONAL

En el ambiente gubernamental, industrial y comercial, se utilizan -- varios sistemas de presupuestos, siendo el predominante la técnica - presupuestaria incremental que presenta las siguientes caracterfsti- cas:

- Da por sentado el presupuesto existente y analiza las adiciones o -- sustracciones a partir de esa base.
- Por lo general los presupuestos tradicionales de gastos fijos se for- mulan al nivel de centro de costos de la organización y en flujo - - ascendente, hasta llegar a la gerencia general.
- Cuentan con un mnimo de indicaciones, solamente lineamientos en pe- sos y la administración tiene poca oportunidad de definir las activi- dades que serán emprendidas por la organización, en virtud de que -- las proposiciones de presupuesto probablemente fueron elaboradas con base en experiencias del año anterior.
- En muy pocas ocasiones se puede contar con pasos intermedios dentro- del proceso, con los cuales la administración tenga oportunidad de - examinar los presupuestos desde el punto de vista de las actividades realizadas, consecuentemente el aspecto monetario del presupuesto es revisado de modo que cumpla con las metas de utilidades fijadas por- la organización, sin atender el aspecto de las actividades.

Los enfoques presupuestarios que ostentan algunos de los elementos - base cero son:

- a).- La presupuestación del rendimiento, la presupuestación de proyectos, la presupuestación flexible y ciertos análisis de planificación.

b).- La diferencia principal entre la presupuestación incremental y la presupuestación con base en cero, es que la segunda no parte de la base del presupuesto del año anterior, con base en cero las operaciones, funciones y actividades existentes son sometidas a un análisis de costo/beneficio de la misma manera en que lo son todas las actividades de reciente creación.

c).- La presupuestación con base en cero presenta a los directivos una diversidad de niveles de servicios y costos a escoger y una vez que el presupuesto es preparado por los centros de costos, sirve como fuente de información con base en la cual los directivos pueden seleccionar el nivel de servicio y costo que crea conveniente.

En el siguiente resumen se presentan las principales diferencias entre la presupuestación incremental y el sistema con base en cero;

Incremental	Base en cero
Parten de una base existente.	Parten de una hoja en blanco.
Analizan los costos/beneficios de las actividades nuevas	Analizan los costos/beneficios de todas las actividades.
Parte de pesos.	Parten de los propósitos y las actividades.
No analizan las formas nuevas de operar como parte integral del proceso.	Analizan explícitamente nuevos enfoques.
Dan por resultado un presupuesto con características de tomar o dejar.	Dan por resultado una selección entre diversos niveles de servicios y costos.

3.- PRINCIPIOS, ELEMENTOS, OBJETIVOS Y POLITICAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

3.1. Principios.-

- Este proceso se aplica a todas las actividades, programas o funciones a las cuales pueda indentificárseles alguna relación de costo/beneficio.
- El sello esencial y distintivo de los presupuestos base en cero, es el enfoque que hacen sobre la petición de un presupuesto total.
- Los niveles actuales de las cifras no se consideran como una base inviolable, las actividades existentes se examinan junto con las nuevas actividades propuestas.
- Los presupuestos base en cero dan importancia primordial al hecho de -- ofrecer a las personas que toman decisiones, una variedad de alternativas entre niveles alternos de financiamiento.

3.2. Elementos.-

Los tres elementos básicos de los presupuestos base en cero son:

- Identificación de las unidades de decisión.- Las unidades de decisión son las entidades de más bajo nivel para las que se preparan presupuestos. Es necesario que cada unidad de decisión tenga a una persona identificable con la autoridad suficiente para establecer prioridades y preparar presupuestos para todas las actividades dentro de su unidad de -- decisión.
- Análisis de las unidades de decisión y la formulación de "paquetes de -- decisión".- Los presupuestos base en cero requieren un nuevo examen de los objetivos, actividades y operaciones de la unidad de decisión, requieren también de la separación de las actividades que se consideran -- de más alta prioridad, los costos y consecuencias de cada paquete se documentan para revisarse a un nivel jerárquico más alto.

- Jerarquización.- Es el proceso por medio del cual los gerentes de nivel más alto establecen las prioridades para todos los paquetes de decisión de todas las unidades de decisión subordinadas. El conjunto de paquetes de decisión, clasificados por prioridades, para toda la organización se somete a revisión superior para saber - su posibilidad de financiamiento en la organización, los paquetes- aprobados para financiamiento se incluyen en la petición de un presupuesto formal de la organización.

3.3. Objetivos.-

El Presupuesto base cero es una evolución en la administración - - presupuestal y ha devenido un sistema que esencialmente incorpora el presupuesto al proceso administrativo, constituyendo ambos conceptos, presupuesto y sistema de administración en un solo juicio. Los objetivos son los siguientes:

- Es un instrumento para hacer reducciones al presupuesto operativo.
- Obtener un examen cuidadoso de lo que realmente está ocurriendo en una empresa.
- Involucrar al personal de todos los niveles para obtener las metas fijadas.
- Un estilo de dirección abierto y descentralizado.
- Obtener un análisis de costo/utilidades entre las alternativas elegidas.
- Solución de problemas.
- Ofrece variedad de alternativas, es decir, que define que paquete es más importante para su incremento de financiamiento, pues se analiza con detalle donde se puede gastar con mayor rendimiento y hacia donde

se debe dirigir el financiamiento para llevar a cabo los objetivos a corto plazo.

Por los objetivos anteriores el presupuesto base en cero adquiere -- las siguientes características:

- a).- Adopta la premisa fundamental de que cualquier actividad incorporada en el presupuesto tiene igual posibilidad de ser financiada, no importa si son programas en curso o programas nuevos, para esto la atención se concentra en actividades que puedan tener un valor significativo y que por las limitaciones de ingresos, pueden reducir o eliminar una -- actividad existente para dar paso a otra actividad nueva, una activi-- dad significativa se define como una unidad de decisión, esta unidad - puede ser un elemento de la organización, un proyecto, un programa o - un plan de trabajo que requiere una atención individual y una evalua-- ción.
- b).- Los responsables analizan y describen cada unidad de decisión en uno o diversos paquetes de decisión (los paquetes identifican y analizan cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa).
- c).- Asigna recursos conforme a los puntos a) y b).

3.4. Políticas.-

- Usar un organigrama partiendo de cero para mostrar las responsabilidades funcionales de cada ejecutivo cuyas actividades justifiquen el presupuesto.
- Hacer cierto que las responsabilidades finales para la ejecución del - presupuesto descansen en la gerencia de arriba y de ahí a los niveles más bajos.

- Adaptar el procedimiento del presupuesto a las necesidades de la organización.
- El presupuesto base en cero no reduce automáticamente costos o hace que las entidades gubernamentales operen de manera más eficiente y efectiva, sino que por medio de él se puedan analizar las fallas administrativas principales que tenga la empresa en forma interna.
- Medir la eficiencia de los responsables de costos.

4.- RELACION ENTRE PLANEACION Y EL PRESUPUESTO BASE CERO.

La relación que tiene el presupuesto base cero con la planeación, es que el citado presupuesto va a depender de la planeación, ya que con ella -- inicia el desarrollo de su presupuestación, pues el origen del presupuesto base cero es la planeación, posteriormente la programación y por último la presupuestación.

Concluyendo este punto se puede decir que de hecho el presupuesto base - cero, en todo su desarrollo va a estar planeando, ya que la planeación - es una etapa importante del proceso administrativo, el cual involucra -- los presupuestos.

4.1. Conformidad con la relación que guarda el sistema con el proceso total - de planificación y control.

En la planeación se establecen programas, se fijan las metas y objetivos y se toman las decisiones relativas a la política de la organización, en la elaboración de presupuestos, se analizan en detalle las distintas fun ciones o actividades que se deben llevar a cabo, para implantar o poner- en marcha un programa, así como las alternativas que permiten obtener el resultado deseado; se estudian comparativamente los beneficios que se ob tendrían en el caso de alcanzar en forma total o parcial las metas fija- das y los costos correspondientes en cada caso.

Independientemente de la técnica de presupuestación utilizada, la buena- planeación es insustituible, pues se ahorra tiempo y dinero descubriendo errores en esta etapa preliminar a la elaboración del presupuesto.

El sistema de planificación y presupuestación con base en cero no puede considerarse como un sistema absoluto de planear y presupuestar, pues no es aplicable a costos directos de mano de obra y materiales que pueden presupuestarse de otra forma, ya que éstos tienen una relación de causa/efecto con los ingresos, así es que base en cero deberá integrarse a un sistema general total de planificación y control. El presupuesto base en cero aunado a otros presupuestos, es utilizado para supervisar y controlar el rendimiento de las operaciones en una empresa.

4.2. Revisión de los supuestos de planeación.-

Es necesario tener un conjunto formal de supuestos de planeación para poder controlar el número de revisiones en los supuestos y así poder reducir confusión y circulación continua de las entradas del presupuesto frente a un medio ambiente que cambia rápidamente. El procedimiento -- que puede utilizarse para poder admitir cambios en los supuestos de planeación que se revisarán debido a cambios sufridos por el medio ambiente y poder revisar los paquetes de decisión y las clasificaciones será el siguiente:

- Revisar los supuestos de planeación e identificar los cambios ocurridos.
- Identificar los paquetes de decisión que incluyen los supuestos revisables y hacer las modificaciones correspondientes.
- Hacer nuevos paquetes de decisión y suprimir los que ya no se requieren.
- Hacer los cambios necesarios en las clasificaciones ya sean monetarias o de personal de los paquetes revisados o nuevos.

El procedimiento anterior se concentra en los cambios de los supuestos revisados, en lugar de revisar todos los presupuestos que se presenten,

proporcionando de esta forma una clasificación revisada que se puede --
utilizar para tomar las decisiones finales sobre financiamiento.

CAPITULO III

PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

I.- PASOS BASICOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

Antes de iniciar el proceso de elaboración y la implantación del presupuesto base cero cada organización deberá diseñar el procedimiento a seguir, en base a los siguientes requisitos:

- Determinar adecuadamente las necesidades en cada empresa en cuanto al tipo de sistema de presupuestos que haga falta, de acuerdo al nivel de organización general existente, ya que la implantación de presupuestos-base cero requiere de un nivel elevado de administración.
- En caso de que ya exista algún sistema presupuestal implantado y se decida establecer base cero, determinar si éste será integral o parcial - ya que si fuera parcial será necesario integrarlo al restante del sistema que ya estaba implantado.
- Elaborar paquetes de decisión, asignando quién será el personal que ejecutará este trabajo.
- Cuando se han elaborado los paquetes, diseñar el formato y las formas de clasificación.
- Como se administrará y comunicará el proceso.

- Cuál será el tiempo necesario para implantar el proceso.
- Una vez que se ha definido lo anterior, se procederá a elaborar el proceso de acuerdo a seis pasos básicos a seguir, considerando que para el diseño del sistema se principia con los objetivos y se regresa a los requerimientos de insumo y para ponerlo en ejecución, se principia con el insumo requerido que se encuentra determinado en los paquetes de decisión, se evalúan y se clasifican para su -- aprobación según cubran los objetivos básicos.
- Los pasos a seguir son los siguientes: (ver caso práctico en Capítulo V).

1º Definición de los objetivos.-

Este paso es el principal ya que aquí se determina la meta a alcanzar. La fijación de los objetivos se encuentra dentro de la planeación, cuando éstos se han definido con acuerdo de la alta gerencia, demás ejecutivos y jefes, ellos impulsarán la estrategia de la ejecución, así como el diseño de formas y procedimientos de apoyo. Para alcanzar el logro de los objetivos fijados, éstos no deberán ser tan variados cuando se va a implantar el presupuesto base cero, para límitar los esfuerzos a determinados objetivos y facilitar las relaciones laborales entre el personal de la empresa, después se podrán ampliar, a medida que se adquiera más experiencia, pero siempre teniendo en -- cuenta que no se perseguirán otros objetivos distintos a los señalados.

2^a Definición de las unidades de decisión.-

Una vez que se ha fijado la meta a alcanzar, el siguiente paso es saber como se van a lograr esos objetivos, los cuales deben definirse en las unidades de decisión. Las unidades de decisión significan actividades que se sujetarán a un examen analítico y a decisiones por parte de la alta gerencia. Es necesario que en las unidades de decisión se nombre a una persona responsable en cada una de ellas para que se mantenga un control efectivo sobre los recursos financieros que se van a asignar y para que vigile que todas las actividades de su unidad de decisión sean realizadas.

3^a Análisis de las unidades de decisión.-

El análisis lo lleva a cabo el responsable de cada unidad de decisión, el cual se enfocará al siguiente trabajo: a) Especifica el objetivo y el propósito que se persigue; b) Describe la forma de como se está operando y los recursos económicos y humanos necesarios para realizar sus actividades; c) Se enfoca a los objetivos que están de acuerdo con toda la organización; d) Enumera alternativas mediante las cuales se pueda cumplir con los objetivos, determinando mediante eliminación cuales son las apropiadas y así iniciar el análisis de incremento en el que determina la necesidad de servicio más urgente dentro de su unidad, el volumen de trabajo y el rendimiento que proporcionará la alternativa elegida.

4^a Revisar y reasignar recursos.-

Cuando ya se han establecido las unidades de decisión se procede a revisar y reasignar recursos por medio de una tabla de jerarquización que -- contendrá por escrito las actividades y objetivos clasificados dentro de un orden prioritario, indica los incrementos que han sido aprobados, --

aquellos a los que no se les ha asignado fondos y los costos de cada incremento tanto aprobado como rechazado, esto es llevado a cabo por el responsable de cada unidad de decisión.

5º Preparar presupuestos detallados.-

Cuando ya han quedado establecidas las decisiones de asignación de recursos de las unidades de decisión, la base para formular los presupuestos detallados, es la tabla de jerarquización, así como los paquetes -- individuales de las unidades de decisión que contienen todos los importes e incrementos, después de lo anterior se elaboran los presupuestos detallados y estos se agrupan para formular el presupuesto definitivo.

6º Evaluar el rendimiento.- (Presupuesto financiero)

En este paso se ve si se está llevando a efecto todo el plan y el presupuesto global de la empresa, para tener mejor funcionamiento y rendimiento. Para que la planificación y presupuestación con base en cero resulte efectiva es necesario reforzarla mediante mediciones y controles y -- así poder analizar los datos financieros como las medidas del volumen de trabajo y rendimiento que puedan sujetarse a una supervisión periódica y son los siguientes:

- Revisión mensual financiera.- Esta revisión está basada en las erogaciones efectuadas en cada unidad de decisión y es similar a la revisión financiera tradicional que se fundamenta en la comparación de lo real con lo presupuestado, con el fin de observar el funcionamiento del presupuesto y funciones personales e informar a los niveles gerenciales sobre las variaciones para que éstas sean corregidas a tiempo.

- Revisión trimestral del rendimiento.- Las unidades jerarquizadas serán revisadas mediante medidas de rendimiento (ya teniendo clasificados y evaluados los paquetes de decisión se ve el rendimiento de optimización, haciendo comparación entre paquetes).

2.- CONCEPTO DE LAS UNIDADES DE DECISION.

2.1. Concepto.-

Las unidades de decisión de proyectos, programas funciones de mercado-tecnia, capacitación, centros de costos, desarrollo administrativo, -- computación, recursos humanos y en ocasiones abarcan ciertos rubros -- del catálogo de cuentas de la contabilidad (cuentas por cobrar, maquinaria y equipo, proveedores).

3.- ELABORACION Y FORMATOS PARA LAS UNIDADES DE DECISION.

La elaboración de las unidades de decisión es efectuada por una persona denominada gerente de la unidad de decisión, auxiliado por el personal que se verá implicado y deberá efectuar el siguiente análisis; --

a) Especifica el objetivo y el propósito que persigue la unidad de decisión; b) Después de que el gerente de la unidad de decisión ha asentado por escrito sus objetivos, procede a describir la forma en que -- actualmente opera y los recursos que utiliza, tanto humanos como financieros, sin abundar en detalles, pues invertiría tiempo extraordinario, la descripción de actividades debe concretarse a aquellos elementos de los recursos que son esenciales para la operación, además de las cifras y categorías de los empleados que aportan sus esfuerzos dentro de la -- unidad de decisión; c) Selecciona alternativas sobre distintas modalidades operativas como pueden ser, centralizar o descentralizar funciones, combinar una función con otra, eliminar funciones y después de haber examinado el método actual de operación con nuevos enfoques, se elige el mejor método de operación con base en un análisis en el cual se -- expresan las ventajas y desventajas correspondientes a cada alternativa, de acuerdo con los resultados de la evaluación de medidas de rendimiento, seleccionar una alternativa implica el descubrir la forma de mejorar los procedimientos actuales; d) Una vez que se ha seleccionado la opción apropiada, inicia el análisis de incrementos, dentro de cada -- análisis se incluyen las medidas del volumen de trabajo y rendimiento, estas medidas pueden corresponder a las divisiones atendidas, al número de unidades de trabajo o a tareas realizadas, efectividad de costos o -- unidad de costos.

3.1. Formatos para las unidades de decisión.-

El formato de una unidad de decisión debe contener los siguientes datos:

(Ver formato pag.)

1.- Nombre de la unidad de decisión.- Por ejemplo:

En un departamento de	Contabilidad general
Contabilidad	Administración financiera
	Cuentas por cobrar
	Cuentas por pagar
	Impuestos
	Seguros
	Publicidad y promoción
En mercadotecnia	Ventas directas
	Servicios de mercadeo
	Estándares y diseños
En ingeniería	Dibujo
	Mantenimiento

2.- Objetivo de la unidad de decisión.-

Es necesario formular una enunciación explícita y precisa acerca de lo que se pretende alcanzar a través de la unidad de decisión para que -- los análisis incrementales sean consistentes, por ejemplo:

Unidad de decisión	Objetivo
Contabilidad General	Registrar, procesar y analizar los datos que proporcionen los

Distintos departamentos e informar sobre los resultados a los dirigentes, a organismos gubernamentales y a los accionistas, sobre una base periódica y oportuna.

Ventas

Mercadear y vender en empresas que permitan que las ventas suban y que aumente la participación en el mercado, cumpliendo con los -- objetivos de la organización tales como establecerse como proveedores confiables.

3.- Descripción de actividades.-

La descripción de actividades se concreta a los elementos y recursos esenciales para el desempeño de las mismas y deben ser mencionadas - conforme al orden que guarda el flujo de trabajo.

4.- Enumeración de alternativas mediante las cuales se pueden cumplir con los objetivos de la unidad.

Se mencionan varias maneras de llevar a cabo los objetivos de la unidad, calculándose el efecto que éstas tendrían y se selecciona una de esas -- maneras en particular para utilizarla en el año próximo.

5.- Resumen del volumen de trabajo y rendimiento.-

Aquí se evalúan las alternativas para comprobar su eficacia, por ejemplo

en un departamento de cuentas por cobrar:

Medición del volumen de trabajo: Demoras en cobro de cuentas vencidas.

Medición del rendimiento: Importe de las cuentas cobradas vencidas desde hace 90 días o más.

6.- Determinación de incrementos.-

Aquí se determina la forma de operar a diversos niveles de presupuesto - (reducido o amplio) para poder cumplir adecuadamente con los requerimientos de cada centro de costos, se asignan valores y prioridades relativas a todas las actividades que hasta el momento se consideran indispensables. Por ejemplo: En un Departamento de ventas, contratar un gerente regional, aumentar un jefe administrativo de ventas, dar compensaciones al personal de oficina.

7.- Consecuencias de no aprobar el paquete.

8.- Cursos alternos de acción.- Incluyen una breve descripción de otros medios que se consideren para lograr el mismo objetivo.

4.- CONCEPTO DE PAQUETES DE DECISION.

El paquete de decisión es un documento que identifica y describe cada unidad de decisión para ser evaluada, comparada y clasificada de acuerdo con las demás actividades que compiten por obtener recursos. El de terminar las actividades para las cuales se debe preparar un paquete de decisión es el paso más importante en la implantación de un sistema de presupuestos base cero, ya que éstas son las generadoras de gastos. Un paquete de decisión debe proporcionar información completa sobre cada actividad, función u operación para que pueda ser evaluada y comparada con otras actividades y la información debe incluir lo siguiente:

- a) Metas y objetivos;
- b) Consecuencias que traería el no adoptar la actividad propuesta;
- c) Medidas de rendimiento;
- d) Otros posibles cursos de acción;
- e) Costos y beneficios.

Para cada actividad existen distintas alternativas para realizarla y éstas deben ser identificadas y valuadas con el objeto de hacer la mejor selección.

Las alternativas de realizar cualquier actividad son de dos clases: La primera se refiere a las distintas formas de desempeñar la misma función, las cuales serán mutuamente exclusivas, así aunque se consideren dos o tres formas, solo una será seleccionada, pues si se seleccionan dos, la redundancia causará desperdicio de recursos, por ejemplo si se requieren servicios de investigación de mercados, las alternativas serían: emplear servicios externos de publicidad, asignar personal interno, emplear servicios de asesoría de una firma de investigación de

mercado. Puede haber casos en que las alternativas no se excluirán entre sí por ser aceptables en su función y en su costo, en este -- caso una alternativa apoyará o respaldará a la otra, pero esos pa-- quetes tienen que ser examinados con cuidado para no realizar tareas superfluas.

La segunda clase de alternativas se refiere a los distintos niveles- de esfuerzo que pueden emplearse para desempeñar una de las funciones alternas, esos niveles son adicionales desde un nivel mínimo que pue- de mantenerse firme a través de tantos aumentos como aconseje la prác- tica, en esta clase de alternativas cualquiera de los niveles o todos pueden ser aprobados, pero primero se consideran los medios alternos- y se elige el mejor, luego se seleccionan los niveles alternos dentro del medio elegido, por ejemplo: en el caso anterior sobre la necesi-- dad de servicios de investigación de mercado y seleccionar la alterna- tiva de desempeñar este servicio asignando personal interno, las alter- nativas de niveles de esfuerzo serían: 1) El aumento de empleos más - la reposición por rotación; 2) Solicitar el personal mediante anuncios que cuenten con un objetivo para atraer el personal de calidad; 3) Que el personal solicitante sea entrevistado por personal especializado de la empresa; 4) Pagar a una agencia especializada para la búsqueda y -- contratación del personal difícil de encontrar; 5) Hacer investigación socio económica al personal seleccionado para garantizar la calidad del mismo.

4.1. Clases de paquetes de decisión.-

Como en los paquetes de decisión hay alternativas que se refieren a dis- tintos niveles de esfuerzo para realizar funciones alternas y al adicio- nar niveles de esfuerzo superiores, el paquete de decisión se puede - -

definir como un nivel de incremento dentro de una unidad de decisión y dentro de ésta podrán haber distintos paquetes de decisión y éstos se pueden dividir en dos grupos:

- a) De eliminación mutua.- Son aquellos que representan diversas alternativas para realizar la misma actividad, eligiéndose la mejor y excluyendo las demás.
- b) De incremento.- Son aquellos que representan diferentes niveles de actividad o costo.

4.2. Análisis de los paquetes de decisión.-

Se analizan las actividades propuestas y se identifican actividades innovadoras para el año siguiente, con el objeto de mejorar las operaciones mediante rebajas de costos a corto plazo, eliminar áreas -- obvias o superfluas. El análisis también debe incluir minutas con -- ejemplos específicos que indiquen como presentar las formas y niveles alternos de esfuerzo y desempeño de las actividades, no siguiendo medidas afirmativas sumamente especializadas.

Los paquetes de decisión deben ser significativos tanto para los que preparan como para los que revisan y evalúan. Si los paquetes que -- originalmente se preparan son resúmenes de varias actividades de una operación preparados a un nivel administrativo medio, aun la alta -- gerencia puede hacer una asignación razonable. Si se realiza un análisis detallado de cada actividad, la alta gerencia sabrá cuan efectivo es el nivel de costos de cada operación. Es recomendable que -- primero se identifiquen las diferentes actividades en las que se requiere basar el análisis, haciendo paquetes de decisión sobre las --

mismas y después de hacer los resúmenes necesarios cuando el número de paquetes es grande y presenten dificultad en la evaluación detallada de cada uno.

5.- ELABORACION Y FORMATO DE LOS PAQUETES DE DECISION.

Los paquetes de decisión se formulan al nivel mínimo para poder identificar detalladamente las actividades y alternativas con el fin de provocar el interés y participación de los gerentes que están más familiarizados con cada actividad, los cuales serán los responsables de la operación del presupuesto aprobado.

Para iniciar la preparación de los paquetes de decisión, cada responsable debe identificar las actividades y operaciones del año en curso; después debe analizar el nivel de gastos presupuestado para ese año, con el fin de identificar las actividades que generan esos gastos y de esa forma calcular el costo de cada una. Inseguida el responsable debe identificar cada actividad en el nivel existente, así como el método de operación de ésta, sin tratar de identificar formas distintas o diversos niveles de esfuerzos para realizar la función. Una vez que se han desglosado las operaciones existentes y se haya hecho la relación de actividades para las que se necesitan paquetes, se pueden empezar a analizar los requerimientos para el siguiente año. Al haber analizado las actividades existentes y nuevas, se programan y desarrollan los paquetes de decisión que correspondan a ambos, analizando las formas y los niveles de esfuerzo adecuados para implantar los programas.

5.1. Areas que ameriten que se elaboren paquetes de decisión.-

Cada organización debe decidir el área donde se van a elaborar los paquetes de decisión, examinando lo que sea conveniente y factible, pero se pueden tener en cuenta cuatro consideraciones que determinarán el --

área donde se preparen:

- 1) El tamaño o magnitud de la operación.
- 2) Las alternativas disponibles.
- 3) El nivel dentro de la organización en el cual se deben tomar las decisiones significativas.
- 4) Limitaciones de tiempo.

5.2. Formatos.- (Ver formato Pag.)

La finalidad de los formatos para el paquete de decisión es informar - sobre los análisis y recomendaciones hechas por cada responsable a la - alta gerencia para que ésta las revise y clasifique. Su forma debe ser una combinación entre la amplitud del documento y la información desea da.

Los formatos variarán ampliamente de una empresa a otra y también dentro de ellas y dependen principalmente de lo que se está tratando de - realizar.

Independientemente de su fin, todos los paquetes de decisiones deben - incluir los siguientes elementos mínimos:

- Nombre del paquete
- Número de clasificación
- Fecha de elaboración
- Beneficio (costos de cada paquete)
- Nombre de quien lo preparó

6.- JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

La jerarquización es la técnica, mediante la cual se establecen las -- prioridades adecuadas para obtener el financiamiento de las activida-- des y es la base para la clasificación de los paquetes. Los niveles - incrementales de los paquetes son precisamente los que han de ser Je-- rarquizados para obtener el financiamiento.

La jerarquización la efectuará el gerente operativo responsable de cada unidad de decisión, pues es el que tiene mayores conocimientos acerca de la operación.

Cuando se ha definido la asignación de recursos a las actividades seleccionadas, a través de reuniones y exámenes analíticos hechos por el responsable o gerente de la unidad de decisión y demás personal, se hace una tabla de jerarquización para cada unidad de decisión, la cual indica los incrementos aprobados, aquellas actividades que no se les asignó recursos y los costos de los incrementos. La tabla de jerarquización es un registro de todas las decisiones que han sido tomadas en el proceso de presupuestación y clasifica las actividades en orden prioritario de tal forma que si hay ajustes durante el año se hagan con facilidad. Otra finalidad importante de la jerarquización es la comunicación que existe entre el personal, ya que a través de las juntas que se desarrollan dan por resultado que todos los participantes se enteren y comprendan lo que afecta y lo que requiere la empresa.

El resultado del análisis y exámenes de actividades será revisado por la alta gerencia que al tener a su disposición analizados los programas con un enlistamiento de prioridades tomará la decisión final, además - estará en posición de identificar posibilidades de intercambios entre -

los programas, conociendo las consecuencias de los respectivos niveles de gasto, lo cual trae como consecuencia una nueva y mejor ubicación de recursos para el nuevo presupuesto.

7.- CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

El proceso de clasificación se refiere a la elaboración de relaciones o listas de paquetes de decisión en orden decreciente de beneficios para la empresa. El papel fundamental de la clasificación consiste en la asignación conveniente y adecuada de los recursos de tal forma que las utilidades y la productividad se vean aumentadas. La clasificación identifica y recomienda el mejor lugar donde se debe gastar el dinero. Para que el presupuesto base cero sea significativo, se necesita un procedimiento eficaz de clasificación con el objeto de listar o colocar los paquetes en orden de importancia. Cada organización de terminará quien va a ser la persona responsable de la clasificación, pudiéndose designar, según sea el caso, tratándose de empresas pequeñas o grandes:

- A la persona que prepare los paquetes.- Este caso permite la comunicación de la opinión personal con respecto a la importancia de las actividades contenidas en los paquetes.
- A uno o dos gerentes de presupuestos.- Esto es cuando se tiene un conocimiento detallado de todas las áreas y el número de paquetes es pequeño.
- Al personal administrativo.- El gerente de clasificación hará la revisión final.
- A un comité de presupuestos.- Esto es cuando el número de paquetes es numeroso, las actividades no son conocidas para una sola persona, el comité puede estar formado por los gerentes principales de las unidades de decisión o los responsables de los paquetes que se están clasificando.

- A combinaciones de personal.- Personal administrativo, gerentes de clasificación o gerentes de unidades.

Los procedimientos para la clasificación también variarán según la empresa de que se trate y podrán ser:

- Mecánica de votación, puede ser fácil o compleja según el número de paquetes y el tiempo destinado a la clasificación, pero se pueden considerar tres opciones para la votación y son: 1) Se suministra a cada miembro del comité una serie completa de paquetes de decisión y hojas de clasificación y cada uno vota, en relación a un solo criterio y el número -total de puntos determina la clasificación; 2) Cada miembro vota en relación a varios criterios y también el número total de puntos determina la clasificación; 3) Combinación de votación con uno o varios criterios.
- Categorías superiores, los involucrados en la clasificación, definirán -previamente en categorías superiores los paquetes, esto quiere decir que los paquetes se tienen que mostrar y compararse con los demás para ver -si hay paquetes de igual importancia y cuales no. Para determinar si --una categoría es superior o no, ésta debe contener; 1) Todas las activi-dades pequeñas y requeridas; 2) Todos los requisitos para un cuadro de -administración central, esta categoría no califica paquetes de activida-des de poco costo, pues en ellos puede haber cambios más fácilmente que-en otras áreas; 3) Todas las tareas de mérito económico sustancial a largo plazo; 4) Todas las tareas de mérito económico promedio, pero positi-vo a largo plazo; 5) Todas las demás tareas.
- Estándares múltiples, este enfoque incluye aspectos que no son económi--cos en su totalidad pero que de ellos depende en gran medida el éxito de un paquete de decisión y son: 1) Requerimiento legal del programa, como-

pueden ser los requisitos legislados en áreas como la de la ampliación de un programa de entrenamiento y capacitación de personal; 2) Disposición necesaria de las capacidades técnicas, aquí se consideran las implicaciones técnicas del paquete viendo si se tiene el personal técnico adecuado o si se requieren consultores externos (por ejemplo un programa de procesamiento de datos); 3) Consideración sobre el costo equitativo del programa, en este caso se examinan los beneficios económicos de las actividades propuestas en los paquetes, haciendo un análisis de costo/utilidad. Los estándares apropiados se pueden determinar cuando todos los paquetes se han revisado, se clasifican de arriba hacia abajo conforme los beneficios económicos; 4) Consideración sobre riesgos económicos al no poner en ejecución un paquete determinado, -- las reglas para clasificar riesgos económicos las determina cada empresa ya que en algunos giros un tipo de riesgo será más grave que en otro. La clasificación se puede referir únicamente al enlistamiento de paquetes en orden de beneficios reportados, sin considerar los procedimientos mencionados si la jerarquización fue realizada eficazmente y se toma como base para la clasificación, logrando con esto ahorro de tiempo.

7.1. Consideraciones sobre la clasificación.

Para facilitar la clasificación se pueden hacer algunas consideraciones como las siguientes; a) Aprobar rápidamente los paquetes de importancia, ya sea por méritos legales o económicos; b) Comparar costo y utilidades en el análisis y clasificación de los paquetes; c) Tener en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa; d) Mantener flexibilidad para modificaciones en los paquetes, cuando haya justificación para el cambio.

Una vez que se ha terminado la clasificación, todos los paquetes son - consolidados en una hoja sumaria en la que se resumen todos y son anotados de acuerdo a la identificación de prioridades. (Ver caso práctico).

CAPITULO IV

IMPLANTACION Y ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

1.- PLANEACION DE LA IMPLANTACION.

Cuando se han clasificado y consolidado los paquetes de decisión, se procede a hacer la implantación. El presupuesto base cero debe estar integrado al sistema de administración y su implantación deberá ser - previamente planeada. Para que la implantación sea positiva deberá - realizarse siempre bajo el marco de la planeación, así vemos que la planeación tiene importancia fundamental ya que es la generadora principal del procedimiento base cero y para instalarlo siempre se deberán observar los aspectos de integración y participación, ya que todos los miembros de la empresa intervienen en la elaboración y realización del presupuesto.

La implantación y desarrollo del presupuesto base cero, presenta necesidades y problemas distintos en cada organización, pero presentaremos en forma general los procedimientos de implantación y las soluciones - comunes que pudieran presentarse.

1.1. Evaluación y Elementos para la Implantación.-

- a) Determinación del área donde debe implantarse.- Para poder decidir si el presupuesto se implantará en toda la empresa o en una parte de ella y de acuerdo a los supuestos de planeación, se deberán seguir las siguientes consideraciones:

- Estrategias administrativas.- Al implantar por primera vez el presupuesto base cero seremos inexpertos, por lo que se recomienda - - adaptarlo a manera de prueba en un área o en un departamento significativo para aprender a utilizarlo y administrarlo más eficazmente.
 - Tamaño y características de la empresa.- Se debe considerar la magnitud y las características particulares de cada empresa, ya que si se trata de una empresa grande habrá más problemas de implantación que en una mediana o pequeña, igualmente presentarán una diversidad de - problemas aquellas empresas que aun no siendo consideradas grandes, pero que se encuentran en situación problemática en lo que se refiere a su organización, habrá dificultades de implantación y en este caso no se recomienda este procedimiento de presupuestación.
 - Controles administrativos establecidos.- Cuando ya existen en la empresa algunos controles administrativos, estos se pueden utilizar porque - facilitarán el análisis de actividades y la preparación de paquetes de decisión.
 - Diseño de formas apropiadas.- Como se indicó en el Capítulo III en lo referente a los formatos de las unidades y paquetes de decisión, éstos deberán contener los datos indicados, independientemente de que el diseño deberá apegarse a las características o exigencias de cada empresa.
- b) Administración y comunicación del presupuesto.- Para poder implantar el presupuesto base cero es necesario que su proceso de implantación -

esté basado en la administración, pues ésta permite definir como se quiere manejar una empresa, desde el punto de vista de orientación y de toma de decisiones en general. Para presupuestar con base en cero se debe suponer la administración del siguiente año, considerando las políticas y supuestos de planeación y las metas y objetivos pretendidos.

Durante el desarrollo del proceso de clasificación de los paquetes de decisión debe haber una coordinación escalonada comenzando por el personal integrante de las unidades de decisión (centros de costos) con los gerentes respectivos y éstos con los gerentes departamentales o divisionales, así las decisiones elegidas y las medidas de acción serán comunicadas en forma ascendente y descendente y esto proporcionará un campo propicio para discutir los problemas en forma amplia, así como las alternativas para la solución de los mismos.

Para la comunicación del procedimiento de implantación, pueden seguirse los siguientes pasos:

- Fijar los procedimientos para la evaluación y clasificación de las distintas actividades en cada unidad de decisión, formular un manual de instrucciones a seguir para la elaboración del presupuesto y fijar tiempo y fechas determinadas que se llevará cada etapa del presupuesto.
- Asegurar la participación de responsables de la implantación, así como el apoyo de la alta gerencia.
- Revisar con el personal integrante en la elaboración e implantación, principios, procedimientos e instrucciones del proceso que se va a seguir.

- Establecer directrices de planificación necesarias, guías de políticas y programas para preparar paquetes.
- Distribuir los manuales de instrucciones y formas necesarias entre el personal que va a elaborar los paquetes.

Es necesario e importante formular un manual de instrucciones para poder formular el presupuesto base cero, ya que éste va a indicar los procedimientos y principios en los cuales se debe basar para su elaboración e implantación, este manual debe contener también el objetivo del presupuesto, el tipo de análisis para preparar los paquetes de decisión, así como las formas que se utilizarán para su clasificación, formatos a utilizar en cada unidad de decisión, tiempo necesario para cada etapa y los supuestos de planeación para evaluar los costos y gastos de la empresa. Además este manual será la base para que los participantes o integrantes de la formulación y ejecución del presupuesto, normen sus criterios y sus ideas y lleven a efecto la planeación de las operaciones de acuerdo a las políticas generales establecidas por la organización. El manual de instrucciones debe estar diseñado y redactado en tal forma que sea entendible y comprensible a todo el personal ya que en el presupuesto base cero interviene la opinión y sugerencias de casi todo el personal.

- c) Tiempo necesario para implantar el presupuesto.- Debe considerarse el tiempo que se invertirá en la implantación, tomando en cuenta el número de unidades y paquetes de decisión, los procedimientos de jerarquización y clasificación de los paquetes y si existe alguna oposición al trabajo, pues en este caso se requerirá de mucho tiempo y tal vez el presupuesto no se llegue a terminar.

Sin embargo en situaciones aceptables el tiempo de implantación durante el primer año, deberá ser más o menos el mismo que el empleado en el sistema de presupuestos existente y deberá disminuir a partir del segundo año, conforme se haya adquirido la experiencia del primero.

1.2. Consideraciones para una aplicación uniforme.-

Con la presencia de las diversas áreas y actividades de la empresa, - habrá situaciones que podrán afectar el desarrollo integral del proceso de implantación del presupuesto base cero, para una aplicación unjforme en todas las áreas ayudará el uso del manual de instrucciones y además se podrán hacer algunas consideraciones en lo que se refiere a: Como asignar costos a las actividades; Como manejar aumentos de sueldos y salarios; Como dirigir las reducciones de personal.

- Como asignar costos a las actividades.- La asignación de fondos a las actividades es determinada en la elaboración de los paquetes de decisión, pues en ellos se decidió la alternativa más conveniente que será financiada.
- Como manejar aumentos de sueldos y salarios.- Los posibles aumentos - de sueldos y salarios pueden incluirse en los paquetes de decisión, observando los motivos de los aumentos probables ya sea por políticas o por revisiones de contratos.
- Como dirigir las reducciones de personal.- Cuando se ha decidido como consecuencia del análisis de actividades en cada unidad de decisión o centro de costos que será necesaria una reducción de personal, se tendrá que decidir, si ese personal se transferirá a otros puestos, despe

dir al personal, esperar rotación de personal, es importante considerar que consecuencias traería la elección de alguna de las opciones anteriores y también se tendrá que saber evaluar debidamente al personal.

1.3. Frecuencia en la aplicación del presupuesto base cero.-

Es discutible si el presupuesto base cero se debe aplicar durante los siguientes años, si su eficacia se demostró durante su implantación original, se puede seguir aplicando, sin ser necesario llevar a cabo un proceso completo de elaboración e implantación durante los siguientes años y solamente se elaborarán los paquetes de decisión detallados, para justificar elaboración de nuevos programas, o revisar los anteriores en casos en que los supuestos de planeación hayan sido cambiados.

Cuando se trate de empresas que se encuentren en medios ambientales -- rápidamente cambiantes y los paquetes de decisión se vuelvan obsoletos en poco tiempo se tendrá que repetir el procedimiento de elaboración e implantación completo. También se hará el procedimiento completo cuando haya cambios de administración en la empresa y las actividades y -- programas se revisen y modifiquen por la nueva dirección, en caso de -- que se siga aceptando la técnica de presupuestación con base en cero.

1.4. Flexibilidad y adaptabilidad del presupuesto base cero.-

Es recomendable que para implantar el presupuesto base en cero, los procedimientos de elaboración e implantación sean flexibles para poder ajustar las variaciones y cambios específicos de cada empresa, así que

si durante el período del presupuesto, hay algún cambio, los paquetes de decisión puedan modificarse, aumentarse o eliminarse sin que esto afecte en forma significativa el proceso total.

También el procedimiento de clasificación de los paquetes se puede revisar y modificar si se presentasen variaciones en los niveles de financiamiento. Cuando se presentan cambios importantes y trascendentales en la situación de la empresa, se pueden adaptar esos cambios en la siguiente forma:

- Reelaborar el presupuesto.- Cuando los niveles de financiamiento establecidos al principio se han reducido o aumentado en forma importante, es necesario preparar nuevos paquetes que cumplan y resuelvan los problemas que se presentaron y hacer la clasificación correspondiente.
- Reorganización de la empresa.- Cuando ha habido cambios en la estructura organizacional de la empresa es necesario detectar qué paquetes fueron afectados para adaptarlos en función de la nueva estructura organizacional.

2.- PROBLEMAS DE IMPLANTACION.

Cuando el presupuesto base en cero se va a implantar por primera vez, puede haber desconfianza respecto a su funcionamiento, ya que aún no se conocen los beneficios que proporcionará, así vemos que la desconfianza en la implantación es el primer problema que se puede presentar, sin embargo esto no debe ser un obstáculo si se cuenta con el -- apoyo de los ejecutivos de más alto nivel y se observan como base los supuestos de planeación, asimismo se debe crear un ambiente confiable y promover el convencimiento, motivación y la participación del personal ya que para realizar una tarea exitosa de presupuestos base en ce ro y que permanezca fija en el curso de los años, se tendrá que saber como fomentar la innovación en toda la empresa.

Al promover algún cambio en el sistema presupuestario, se tendrá que considerar que se trata de una empresa bien estructurada y que se encuentra en posición para efectuarlo. Para que la formulación y la im plantación de presupuestos base cero resulte victoriosa es necesario que los ejecutivos que serán los responsables, tendrán que saber cómo estructurar y dirigir una empresa que se enfrenta al cambio y además saber como formular paquetes de decisión y hacer una buena clasificación de ellos.

Existe también la idea de que el presupuesto base cero sirve como ins trumento propicio para despidos o transferencias de personal, por lo cual puede haber resistencia al presupuesto, pero si fuera necesaria una reducción de personal, ésta se haría con o sin presupuestos base cero, no obstante si se sabe que hay personal con habilidades especiales, se puede promover el cambio a otro departamento dentro de la - -

empresa. Aunque el presupuesto se haya elaborado bajo un plan minucioso de ejecución, éste no será perfecto y tendrá que ver también la influencia de las personas que lo utilizan y manejan y pueden presentarse diversos tipos de problemas, los cuales se podrán resolver tomando una decisión de acuerdo a la naturaleza del problema. Como problemas más sobresalientes y generales que se pudieran presentar serían los siguientes:

- Problemas sobre la actuación de la administración.-

Se presentan inquietudes en los administradores ya que el presupuesto los obliga a tomar decisiones difíciles, a establecer prioridades y también se evalúan sus funciones. Como se necesita de la participación de todo el cuerpo gerencial se pueden presentar problemas de comunicación y administración debido a la intervención del número de personas responsables y esto ocasiona que no haya la debida coordinación entre ellos ya que en principio no se acepta la relación directa entre departamentos y temen que un área sea absorbida por otra o pierda importancia.

- Problemas en la formulación y clasificación de paquetes de decisión.-

El primer problema para formular paquetes de decisión es saber sobre qué actividades se harán, se hace difícil identificar cual es el nivel mínimo de esfuerzo ya que éste se determina por juicio de cada gerente, puede haber dificultad para identificar las medidas de rendimiento de algunas actividades porque no se cuentan con los elementos necesarios para hacerlo (registro estadísticos). Puede haber problemas en el - -

financiamiento de los paquetes si en algún área se aumentan los costos con el objeto de tener cierto margen de operación ya que esto -- constituye una mala canalización de recursos.

En cuanto a la clasificación de los paquetes de decisión, se presentan problemas en lo que se refiere a decidir quien va a ser la clasificación y que procedimiento se va a utilizar ya que no se sabe cual es el más rápido y efectivo. Si el número de paquetes es excesivo -- no se evaluarán y clasificarán detalladamente, así como se volverá -- difícil la evaluación de paquetes de conceptos especiales en donde se requieren juicios subjetivos, se presentarán problemas para clasificar paquetes que por su caracter legal u operativo se consideren -- obligatorios.

- Problemas de tiempo.-

Se puede necesitar más tiempo del requerido para un sistema tradicional.

2.1. Recomendaciones para evitar o solucionar los problemas de implantación.-

Una primera recomendación sería hacer un diseño eficaz del sistema, de tal forma que cumpla con las necesidades de la empresa que lo va a utilizar. Sobre la actuación de los administradores y sobre las decisiones que van a determinar, este problema puede reducirse si se sensibiliza a todos los integrantes haciéndoles saber cuales serán los beneficios de la implantación, hacerles sentir que no se hará un juicio a su persona, sino que se trata de una revisión de sus funciones para determinar su eficiencia y evaluar los programas que comprenden sus actividades. El problema de la comunicación no se considerará de gran rele-

levancia debido al número de integrantes en la elaboración del presupuesto, si hay la debida coordinación continua entre los distintos departamentos o áreas para reducir costos o gastos y para cumplir con los objetivos planeados.

Para la formulación y clasificación de los paquetes de decisión, como se indicó en el capítulo III cada empresa debe decidir sobre que actividades se van a elaborar paquetes, según sus conveniencias y también determinará quien va a ser la persona responsable de la clasificación según el caso de que se trate.

Con respecto al tiempo que se va a necesitar para la implantación del presupuesto, como se indicó anteriormente habrá problemas si el número de paquetes de decisión es excesivo y si hay oposición al sistema, pero en una situación aceptable, como también se dijo, el tiempo debe ser casi igual que el empleado para un sistema tradicional y debe disminuir posteriormente al primer año.

3.- EL PROCESO BASE CERO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso de elaboración del presupuesto base cero coincide con cada etapa del proceso administrativo y siempre finaliza con el control. La implantación del sistema base en cero se puede identificar con los elementos del proceso administrativo de la siguiente forma:

- Organización y Coordinación.-

Aquí se evalúa la estructura de la organización al determinar en que nivel organizacional se encuentra la empresa para ver si es apta para el sistema base cero, así como evaluar las relaciones entre las actividades y las unidades organizacionales. La coordinación del presupuesto abarca todas las funciones y actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa, para determinar los costos y problemas de interdependencia entre las distintas áreas.

- Integración del personal.-

El procedimiento base en cero determina por medio del análisis de actividades, las necesidades de personal, así como el tipo y las funciones que debe desarrollar.

- Dirección.-

Es mediante la dirección como se logra la realización de los planes a través de canales de comunicación adecuada y controlando los resultados por medio de una supervisión apropiada. El presupuesto base cero permite a la administración motivar y dirigir al personal mediante la participación en la elaboración y evaluación de paquetes de decisión.

- Control.-

Una vez que se ha implantado el presupuesto se pueden hacer las comparaciones de lo presupuestado con los resultados reales obtenidos y tomar las medidas convenientes para su corrección, en caso de desvíos o formular nuevos planes.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

En el presente capítulo se tratará de ejemplificar la implantación de la técnica presupuestaria con base en cero, el caso se desarrollará - en lo referente a una empresa distribuidora de automóviles, que en lo general asume una buena organización, aclarando que la aplicación puede diferir de un departamento a otro, pero aquí solamente nos referimos al departamento de servicio que comprende taller mecánico y hojalatería y pintura, pero por razones prácticas se enfocará únicamente a la parte de taller mecánico ya que en la práctica éste y hojalatería y pintura se controlan por separado en lo relacionado a los recursos humanos y financieros, aunque se relacionan, y al mismo tiempo se distinguirá la aplicación dentro de la categoría de los gastos fijos. Se ha decidido que el presupuesto será parcial, aplicándolo en esta -- área de la empresa como una prueba y se integrará al resto del sistema presupuestario ya existente. El objetivo que se persigue es que se -- sobrepase el punto de equilibrio al máximo posible ya que normalmente se alcanzan resultados llegando únicamente a éste, además debido a la alta especialización y división de labores, se requiere de una revisión en el control y supervisión del funcionamiento del taller, que se tratará de resolver mediante el análisis de actividades de la unidad - de decisión.

La resolución de este caso práctico presupone el estudio de los capítulos anteriores, ya que el mismo está referido a los argumentos y experiencias de los mismos.

I.- ASPECTOS GENERALES

A) Actividades principales.

Las actividades principales son las siguientes:

- Dar mantenimiento y conservación a los autos nuevos vendidos en la distribuidora.
- Dar el anterior servicio a otros automóviles no vendidos en la agencia pero que son de la misma marca.
- Atender a otras reparaciones especiales de mecánica.
- Ayuda a la venta de refacciones a través de reparaciones y mantenimiento.
- Ayuda a la venta de unidades nuevas a través de reportes especiales al departamento de autos nuevos.

B) Organización.

El plan de organización tiene por objeto lo siguiente:

- Coordinación de las actividades.
- Aprovechamiento de recursos materiales y humanos.
- La delegación de autoridad.
- La fijación de autoridades.

Para el desarrollo del plan de organización se cuenta con los siguientes instrumentos.

- 1) Un organigrama.- muestra una autoridad de línea directa, es decir, la autoridad que va desde la cima hasta los niveles inferiores.
- 2) Dicho manual incluye también análisis y descripción de puestos y fija los objetivos y políticas del departamento, así como su estructura,

con el fin de promover la eficiencia en la toma de decisiones y el adiestramiento del personal.

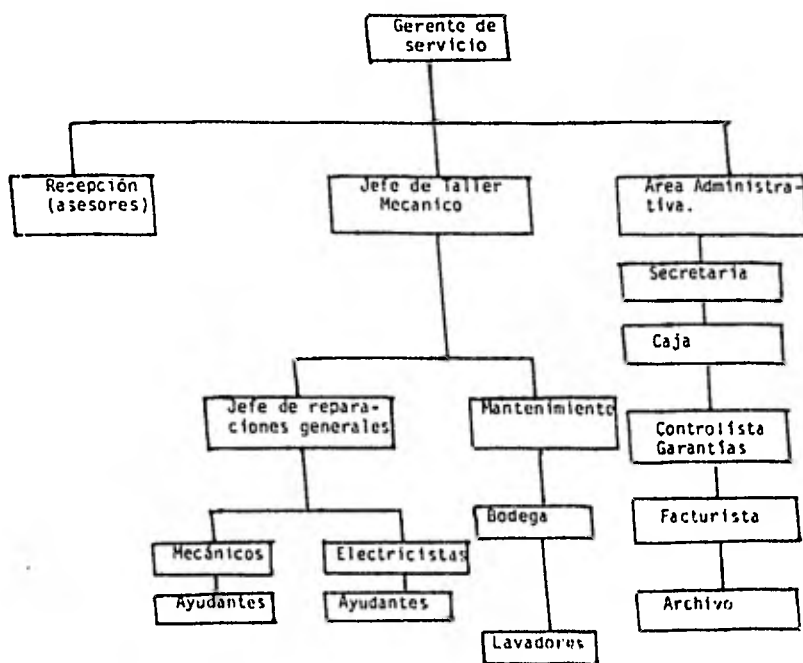
A continuación damos a conocer el manual de organización el cual - está distribuido a los ejecutivos correspondientes como es el director general, gerente general, gerente del área, gerente administrativo y se ha dado a conocer a los subordinados de la sección a la que será útil para el desempeño de sus labores.

Los manuales existentes han sido revisados en todo lo que puede -- afectar el presupuesto base cero, ya que uno de los objetivos de - éste es revisar las actividades de cada unidad de decisión y someterlas a un juicio de conveniencia financiera.

A continuación presentamos los aspectos más importantes del manual, una vez que las actividades y procedimientos fueron discutidos y -- aprobados.

Esto no significa que el manual en forma exhaustiva se ha transcrito en este ejemplo.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE TALLER



MANUAL DE ORGANIZACION

El presente manual, cubre las funciones más importantes del taller y se elaboró para que el personal obtenga conocimientos generales sobre los objetivos, políticas, y puestos del departamento y procedimientos a - - seguir.

Cuando se obtengan mejores experiencias se podrán hacer modificaciones, si éstas han sido discutidas y aprobadas.

DETERMINACION DE OBJETIVOS OPERACIONALES Y ESTRATEGIAS DEL TALLER

- 1) Conseguir que el presupuesto base cero quede operando al 100 % de eficiencia en un periodo máximo de dos años.
- 2) Proporcionar servicio al cliente con la máxima eficiencia posible y que él conozca este propósito, así como conseguir del 20 al 25 % de clientela.
- 3) No ocupar el patio como estacionamiento por los autos terminados de reparar por muchos días ya que resulta costoso por no haber lugar para recibir otras unidades.
- 4) Reportar con oportunidad la información necesaria del mes al departamento de contabilidad para efectos de balance. (Reportes de movimientos de ventas, reportes y facturación de ventas internas, corte de numeración de papelería, etc.).
- 5) Del sueldo fijo del gerente de servicio se cargará a este departamento el 40 % de los sueldos de asesores, jefe de taller, cajera, secretaria y archivista el 50 % y del facturista, garantías y controlista el 80 %.
- 6) Aumentar las utilidades departamentales netas de un 20 a un 25 % con respecto a las obtenidas el año anterior.

POLITICAS GENERALES DEL TALLER

- 1) El horario para el personal de oficina y cajera será de 8.30 a.m. - a 6.30 p.m. de lunes a viernes y sábados de 8.30 a.m. a 2 p.m.
- 2) El horario del demás personal como son asesores (receptionistas) jefe de taller y de reparaciones generales, mecánicos y electricistas, lavadores, bodeguero y mozo será de las 7 a.m. a las 3 p.m. y de las -- 3 p.m. a las 10 p.m. según el turno que les corresponda.
- 3) Se conceden 10 minutos de tolerancia en la entrada.
- 4) El personal está obligado a dar aviso en caso de ausencia y de no hacerlo será castigado de acuerdo con el reglamento interior de trabajo aplicable a trabajadores sindicalizados y no sindicalizados.
- 5) Se concederán permisos especiales dependiendo de la causa que los originen.
- 6) Es obligación de los asesores de servicio usar bata proporcionada por la empresa, portando en la misma su tarjeta de identificación con el cliente y el demás personal, exceptuando al de oficina, usar uniforme con logos distintivos de la marca que se distribuye en esta agencia.
- 7) Los sueldos de empleados serán entregados en el departamento de personal y los salarios del personal sindicalizado en la oficina del taller.
- 8) Se determinará calendario de vacaciones de acuerdo a un programa previamente establecido, el cual conocerá todo el personal.
- 9) Las ventas a crédito se harán únicamente con la autorización del gerente de servicio o del gerente de crédito y cobranzas.

PROCEDIMIENTOS

En la ejecución de los procedimientos se considerarán principalmente los siguientes puntos:

- Presentar al cliente presupuesto de reparación, si no lo acepta se le cobrará el importe necesario para elaborar el presupuesto.
- Si el cliente no acepta las reparaciones indicadas, el riesgo del trabajo será de él.
- Las partes (refacciones) instaladas deben ser legítimas de la marca - para garantizar el trabajo.
- Para reparaciones adicionales se debe avisar por escrito en la orden de servicio para que el cliente autorice previamente la reparación.
- Las piezas cambiadas serán devueltas al cliente y si no las recoge se destruirán al lapso de una semana.
- Los vehículos deberán ser entregados perfectamente limpios, no cobrando el lavado del auto para promover el servicio en este taller.
- El vehículo y la factura deberán estar terminados en la fecha prometida al cliente. La factura no deberá ser mayor al presupuesto aprobado en más de un 10 %.
- La distribuidora, por medio del taller reportará a la planta armadora de defectos encontrados en autos durante el servicio de entrega o reparación.
- Se podrán hacer indicaciones o sugerencias en las facturas de posibles reparaciones necesarias futuras.

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

Gerente de servicio.-

Función básica:

I.- Planear, organizar, controlar y dirigir las actividades administrativas y de ventas.

II.- Responsabilidades.-

- 1) Elaborar paquetes de decisión.
- 2) Idear métodos para el aumento de ventas, así como el control administrativo y rentabilidad de su departamento.
- 3) Obtener información acerca de la posición de sus competidores.
- 4) Planear la contratación y el entrenamiento del personal necesario, tomando en cuenta el aumento de la demanda de servicio.
- 5) El buen funcionamiento y la buena presentación del taller.

III.- Relaciones.-

- a) Juntas interdepartamentales celebradas cuando menos una vez al mes, en las cuales reportará sobre operaciones, problemas y resultados de su departamento y se informará sobre la situación de los demás departamentos. Debe cooperar con el departamento de refacciones y autos nuevos para recibir nuevos prospectos de ventas de autos nuevos y que el gerente de servicio se entere de los compradores que no acuden a su taller.
- b) Las juntas departamentales las efectuará una vez por semana para discutir y analizar problemas y preparar soluciones para resolverlos.

c) Relaciones con la clientela.- El gerente de servicio es el responsable del buen trato a los clientes que se dará por medio de los asesores de servicio.

La base para una buena relación con el cliente es una reparación correcta, rápida y puntual.

Jefe de taller.- Inspecciona y controla las reparaciones de mecánica, ayuda en trabajos complicados, da entrenamiento al personal.

Asesores de servicio.- Reciben los vehículos para su reparación y mantenimiento, elabora órdenes de reparación, revisa los trabajos efectuados y entrega el auto personalmente a los clientes. Es necesario que haya cuando menos un asesor de servicio por cada 15 vehículos que entren al taller.

Jefe de reparaciones generales.- Controla la calidad de los trabajos, indica reparaciones adicionales.

Mecánicos.- Efectúan físicamente las reparaciones en automóviles.

Ayudantes de mecánicos.- Son los auxiliares de los mecánicos especializados y su trabajo está supervisado por ellos.

Electricistas.- Efectúan trabajos específicos de electricidad en automóviles.

Encargado de bodega.- Controla la existencia de materiales necesarios para las reparaciones y mantenimiento de autos, sin incluir refacciones.

Lavadores de autos.

Facturistas.- Determina la cantidad a pagar en las órdenes de reparación mediante el cálculo de claves traducidos a importes y pasa las órdenes terminadas a la caja.

Garantías.- Elabora en formas especiales órdenes de reparación que irán con cargo al fabricante de autos y refacciones, por encontrarse en tiempo y situación de garantía de las piezas reclamadas.

Controlista.- Realiza el control del tiempo del personal productivo para avisar hora o fecha de entrega al cliente.

Cajera.- Recibe pagos de clientes, elabora fichas de depósito y reportes de movimientos de caja.

Archivista.- Actualizar y tener en orden archivo colgante (o el que se -- utilice en caso de cambio)

Secretaria.- Labores administrativas.

RELACION DEL PERSONAL OEL TALLER

Personal Improductivo.

Gerente de servicio	1
Jefe de taller	1
Jefe de reparaciones generales	1
Asesores de servicio	4
Lavadores de autos	2
Encargados de bodega	1
Facturista	1
Garantfas	1
Controlistas	1
Cajera	1
Secretaria	1
Archivista	1

Personal Productivo.

Mecánicos	7
Ayudantes de mecánicos	2
Electricista	2
Ayudantes de electricistas	1

II.- IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

- A) Manual e instructivo para la elaboración de un presupuesto base cero.
El manual e instructivo fue preparado por el jefe de presupuestos.

MANUAL PARA LA IMPLANTACION DEL METODO BASE CERO DEPARTAMENTO DE TALLER

Contenido:

- a) Carta de presentación
- b) Concepto de presupuesto base cero
- c) Etapas de desarrollo del proceso de planificación y presupuestación -
con base en cero.
 - 1) Elaboración de supuestos de planeación
 - 2) Preparación de paquetes de decisión
 - 3) Clasificación de paquetes de decisión
 - 4) Preparación de presupuestos detallados
 - 5) Revisión y evaluación del rendimiento del presupuesto base cero
 - 6) Calendario de actividades

a) Carta de presentación
Departamento de taller

Para: Gerente de servicio
Gerente administrativo

De: Jefe de presupuestos

Asunto: Elaboración del presupuesto para 1982
Método Base cero

Se hace de su conocimiento que el ejercicio 1982 será regido por el método base cero. Se ha querido implantar en esta área como una prueba, esperando resultados satisfactorios, aunque puede resultar difícil si no se cuenta con el apoyo y dedicación del personal, por lo cual se pide a ustedes su apoyo e iniciativa.

La implantación de este método presupuestal traerá como beneficio un control más directo del presupuesto, la ejecución del trabajo en forma más óptima, la justificación de actividades y asignación de recursos.

El manual e instructivo, mostrará a ustedes aspectos generales del método base cero y una vez que lo hayan recibido se desarrollarán entrenamientos y juntas necesarias para conocer mejor el método que se va a seguir.

Tendrá lugar una revisión personalmente con el gerente del área para que éste tenga oportunidad de exponer sus opiniones y sugiera una mejor forma de realización.

Jefe de Presupuestos.

b) Concepto de presupuesto base cero.

El sentido de este presupuesto consiste en establecer un método de planeación y elección de los mejores planes, para las actividades correspondientes a los gastos que han sido clasificados como indirectos. El primer enfoque del presupuesto base cero está dirigido a definir unidades decisorias y asignadas al presupuesto correspondiente, además este presupuesto va a exigir la búsqueda de diferentes alternativas para realizar las mismas actividades.

- c) Etapas de desarrollo del proceso de planificación y presupuestación - con base cero.

Consideramos las siguientes etapas como necesarias para que se lleve a cabo el proceso de planificación y presupuestación con base en cero.

- I) Elaboración de supuestos de planeación.-

Los supuestos de planeación se proporcionan como orientación en la preparación de paquetes de decisiones.

En esta empresa se suministró el siguiente supuesto respecto al nivel de gastos:

SUPUESTOS DE PLANEACION PARA EL EJERCICIO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

Departamento	Totales
Taller	(miles de pesos)
<u>Gastos de venta</u>	
Comisiones al personal	580
Publicidad y promoción de ventas	24
<u>Sueldos, Salarios y Prestaciones</u>	
Sueldos gerente departamental	72
Sueldos jefes de grupo	108
Sueldos asesores de servicio	202
Sueldos personal de oficina	246
Sueldos aprendices y ayudantes	360
Prima vacacional	22
Ausencias y días festivos taller	98
Gratificaciones	206
Cuotas al Seguro Social	110
Impuesto 1 % sobre remuneraciones	38
Aportaciones al Infonavit	78
Primas de antigüedad	84
Otras prestaciones al personal	99

Otros Gastos

Mantenimiento equipo transporte	12
Gastos de Transportación	12
Herramientas y Materiales	42
Entrenamiento y material técnico	24
Gastos de viaje y representación	29
Teléfonos, Telegrafos y Correos	16
Papelería y útiles de escritorio	40
Uniformes y batas	75
Depreciación de Equipo	90
Mantenimiento de moviliario	42
Servicio de vigilancia	72
Arrendamiento de equipo	108
Prima de seguros y fianzas	38
Gastos de Operación	700
Total de Gastos Departamentales	3,627

SUPUESTOS DE PLANEACION PARA EL EJERCICIO COMPRENIDO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

	<u>SUELDO DIARIO</u>	<u>SUELDO ANUAL</u>	<u>COMISIONES</u>	<u>PRIMA VA- CACIONAL</u>	<u>AGUINALDO</u>	<u>I.M.S.S.</u>	<u>INFONAVIT</u>	<u>SUB-TOTAL</u>	<u>5% IMSS</u>	<u>1% IMSS</u>	<u>T O T A L</u>
Gerente de Servicio	200	72,000	94,700	300	6,000	8,650	8,335	189,985	300	1,400	191,425
Jefe de Taller	300	108,000	- o -	450	9,000	5,872	5,400	128,722	450	1,710	130,882
Asesor # 1	140	50,400	122,000	245	4,200	8,842	8,620	194,307	210	798	195,315
Asesor # 2	140	50,400	119,300	245	4,200	8,707	8,485	191,337	210	798	192,345
Asesor # 3	140	50,400	122,000	280	4,200	8,844	8,620	194,344	210	798	195,352
Asesor # 4	140	50,400	122,000	280	4,200	8,844	8,620	194,344	210	798	195,352
		201,600	485,300	1,050	16,800	35,237	34,345	774,332	840	3,192	778,364
Personal de Oficina											
Facturista											
Garantfas	258	93,000	- o -	516	3,870	4,869	4,650	106,905	387	1,471	108,763
Contabilidad											
Cajera	150	54,000	- o -	300	2,250	2,827	2,700	62,077	225	855	63,157
Secretaria	150	54,000	- o -	300	2,250	2,827	2,700	62,077	225	855	63,157
Archivista	125	45,000	- o -	250	1,875	2,356	2,250	51,731	187	711	52,629
		246,000	- o -	1,366	10,245	12,879	12,300	282,790	1,024	3,872	287,706
Lavadores, ayudantes											
Mecánicos y electricistas		360,000	- o -	10,996	163,955	27,147	18,000	588,098	1,500	5,700	595,298
		987,600	580,000	22,162	206,000	89,785	78,380	1'963,927	4,114	15,634	1'983,675

2) Preparación de paquetes de decisión.-

La elaboración de paquetes de decisión se ha encomendado al gerente de servicio, se le recomendó que comenzara indentificando los propósitos y actividades significativas e importantes como pueden ser pagos por - salario, destajos, situación para desarrollar sus labores del personal de taller, supervisión de entregas de autos terminados; deberá considerar las actividades actuales tratando de identificar una nueva forma de llevarlas a cabo de manera que sean mejoradas, los gastos que no se - - analizaron debido a su naturaleza pero que no se pueden evitar como son mantenimiento de equipo, entrenamiento, teléfonos, papelería, depreciaciones podrá recurrir a los supuestos de planeación.

Cuando se hayan determinado las alternativas para las distintas actividades o para alguna se recomendará la mejor, esperando la votación del comité de clasificación y la aprobación para el financiamiento.

La información que contendrán los paquetes de decisión debe proporcionar datos necesarios para hacer la evaluación.

3) Clasificación de los paquetes de decisión

La clasificación de paquetes será la elección de los mejores, tomando como base que se encuentren dentro de los objetivos de la empresa.

El comité de clasificación estará integrado por las siguientes personas:

Gerente de servicio

Gerente administrativo

Jefe de presupuestos

La autorización definitiva para financiar los paquetes será del director general.

El proceso de clasificación será el siguiente:

- a) A cada miembro del comité se dará copia de los paquetes con sus anexos más importantes.
- b) Los miembros del comité asignarán un voto a cada paquete en escala fija de 1 a 6.
- c) Se recogerá a los miembros del comité sus paquetes calificados, obteniendo un resumen total de votos emitidos.

4) Preparación de presupuestos detallados.-

Cuando se hayan aprobado los paquetes que serán financiados, estos se desglosarán dentro del departamento por subcuentas, obteniendo así el presupuesto para el siguiente ejercicio.

5) Revisión y evaluación del rendimiento del presupuesto base cero.

Las revisiones del presupuesto se llevarán a efecto en forma mensual y semestral. Si hubiera modificaciones se solucionarán haciendo nuevos paquetes o suprimiendo alguno o modificando la clasificación.

6) Calendario de actividades.-

ACTIVIDADES	noviembre Días	Total de días
1) Elaboración y distribución del manual	3 al 5	3
2) Mesas de trabajo	6	1
3) Reunión para revisar sus- puestos de planeación	8 al 10	3
4) Elaborar paquetes de decisión	11 al 15	5
5) Juntas del comité de clasifi- cación para hacer la jerarqui- zación inicial.	17	1
6) Junta del comité de clasifi- cación para hacer la jerarqui- zación final	17	-
7) Aprobación por parte del direc- tor general para financiar pa- quetes	18	1
Total de días		<hr/> 14

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD (U OBJETIVO) Aumentar al 13% la comisión sobre utilidad neta departamental al gerente del taller.	DEPARTAMENTO Taller	PREPARÓ XXX	PAQUETE No. 400/1
		JERARQUÍA III	APROBÓ Director General
PROPOSITO Y/O DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD Pronorcionaría una mayor supervisión y control de operaciones y gastos por parte del gerente, para que estos reduzcan y así aumentar las utilidades.	RECURSOS REQUERIDOS	AÑO ACTUAL	AÑO PRESUPUESTADO
	EROGACIONES	94,700	123,110
	PERSONAL	1	1
	SUELDOS Y PRESTACIONES	96,725	99,565
	OTROS	10,400	10,400
	TOTAL	201,825	233,075

MODOS ALTERNATIVOS DE REALIZAR EL TRABAJO O ACTIVIDAD

- 1) Dar gratificaciones especiales mensuales.
- 2) Proponer premios.

VENTAJAS DE RETENER LA ACTIVIDAD

- 1.- El gerente cuidará más de operaciones y gastos, porque participará en mayor proporción en los resultados de su departamento.
- 2.- También cuidará del prestigio y fama del taller de esta distribuidora para atraer más clientes y aumentar las ventas.
- 3.- Es la mejor base para un incentivo.

CONSECUENCIAS SI SE ELIMINA LA ACTIVIDAD

No habrá suficiente motivación para que el gerente desarrolle con eficacia todas sus habilidades.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD (U OBJETIVO) Contratar un jefe de reparaciones generales	DEPARTAMENTO	PREPARÓ	PAQUETE No.
	Taller	XXX JERARQUÍA II	400/2 APROBÓ Director General
PROPOSITO Y/O DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD Se entregarían más rápido y en mejor calidad las reparaciones de autos	RECURSOS REQUERIDOS	AÑO ACTUAL	AÑO PRESUPUESTADO
	EROGACIONES	-----	
	PERSONAL	-----	1
	SUELDOS Y PRESTACIONES	-----	251,820
	OTROS	-----	4,000
	TOTAL	-----	255,820

MODOS ALTERNATIVOS DE REALIZAR EL TRABAJO O ACTIVIDAD

Se puede prescindir del jefe de reparaciones generales, asumiendo sus actividades el jefe de taller, aunque esto no se recomienda.

VENTAJAS DE RETENER LA ACTIVIDAD

- 1.- Se controlaría la calidad de los trabajos, al haber la supervisión de parte de éste y del jefe de taller.
- 2.- Disminuirían las demoras en entregas de autos y quejas de clientes.
- 3.- Los clientes recomendarían este taller.

CONSECUENCIAS SI SE ELIMINA LA ACTIVIDAD

El jefe de taller se vería saturado de trabajo y la calidad se vería menoscabado.

PAQUETE DE DECISIONES

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD (U OBJETIVO) Contratar una persona para que desempeñe el puesto de facturista	DEPARTAMENTO	PREPARÓ xxx	PAQUETE NO. 400/3
	Taller	JERARQUÍA I	APROBÓ Director General
PROPOSITO Y/O DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD Que la facturación se termine a tiempo para que el auto y la factura estén terminados a la vez.	RECURSOS REQUERIDOS	AÑO ACTUAL	AÑO PRESUPUESTADO
	EROGACIONES	-----	
	PERSONAL	-----	1
	SUELDOS Y PRESTACIONES	-----	139,900
	OTROS	-----	3,000
	TOTAL	-----	142,900

MODOS ALTERNATIVOS DE REALIZAR EL TRABAJO O ACTIVIDAD

La actividad de facturar, la puede realizar el controlista, pero retrasada.

VENTAJAS DE RETENER LA ACTIVIDAD

- 1.- Se evitan retrasos al cliente por falta de factura.
- 2.- Se evitarían errores y omisiones en cargos a clientes. ..

CONSECUENCIAS SI SE ELIMINA LA ACTIVIDAD

El controlista que también efectúa labores de reclamaciones a la planta se vería saturado de trabajo y esto traería como consecuencia, errores de omisiones en cargos a clientes o a la planta por sobrecarga de trabajo.

DEPARTAMENTO: TALLER PARA PRESUPUESTO 1982

GASTOS EN EL RENGLON DE SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES, SUPONIENDO LA APROBACION DE LOS PAQUETES DE DECISION 400/1-2-3

	<u>SUELDO DIARIO</u>	<u>SUELDO ANUAL</u>	<u>COMISIONES</u>	<u>PRIMA VA- CACIONAL</u>	<u>AGUINALDO</u>	<u>I.M.S.S.</u>	<u>INFONAVIT</u>	<u>SUB-TOTAL</u>	<u>5% IMSS</u>	<u>1% IMSS</u>	<u>T O T A L</u>
Gerente de servicio	200	72,000	123,110	300	6,000	10,070	9,755	221,235	300	1,140	222,675
Jefe de taller	300	108,000	- o -	450	9,000	5,872	5,400	128,722	450	1,710	130,882
Jefe de reparac. grales.	600	216,000	- o -	900	9,000	10,800	10,800	247,500	900	3,420	251,820
		324,000	- o -	1,350	18,000	16,672	16,200	376,222	1,350	5,130	382,702
Asesor # 1	140	50,400	122,000	245	4,200	8,842	8,620	194,307	210	798	195,315
Asesor # 2	140	50,400	119,300	245	4,200	8,707	8,485	191,337	210	798	192,345
Asesor # 3	140	50,400	122,000	280	4,200	8,844	8,620	194,344	210	798	195,352
Asesor # 4	140	50,400	122,000	280	4,200	8,844	8,620	194,344	210	798	195,352
		201,600	485,300	1,050	16,800	35,237	34,345	774,332	840	3,192	778,364
Facturista	333	120,000	- o -	500	5,000	6,000	6,000	137,500	500	1,900	139,900
Garantfas y Controlista	258	93,000	- o -	516	3,870	4,869	4,650	106,905	387	1,471	108,763
Cajera	150	54,000	- o -	300	2,250	2,827	2,700	62,077	225	855	63,157
Secretaria	150	54,000	- o -	300	2,250	2,827	2,700	62,077	225	855	63,157
Archivista	125	45,000	- o -	250	1,875	2,356	2,250	51,731	187	711	52,629
		366,000	- o -	1,866	15,245	18,879	18,300	420,290	1,524	5,792	427,606
Lavadores ayudantes											
Mecánicos electricistas		360,000	- o -	18,996	163,955	27,147	18,000	588,098	1,500	5,700	595,298
		1,323,600	608,410	23,562	220,000	108,005	96,600	2,380,177	5,514	20,954	2,406,645

DEPARTAMENTO: TALLER
 HOJA RESUMEN DE VOTACION
 METODO BASE CERO 1982

No. DE PAQUETE	O B J E T I V O	PERSONAL	EROGACIONES	NUMERO DE VOTOS EMITIDOS POR EL COMITE DE CLARIFICACION			TOTAL DE VOTOS
				GERENTE SERVICIO	GERENTE ADMINISTRATIVO	JEFE DE PRESUPUESTO	
400/1	Aumento de comisión al 13% al Gerente del Taller	4	233,075		4	3	8
400/2	Contratación de un Jefe de Reparaciones Generales	1	255,820	6	6	3	15
400/3	Contratar un facturista	1	142,900	6	6	6	18

DEPARTAMENTO: TALLERRESUMEN DE CLASIFICACION DE PAQUETES DE DECISION POR ACTIVIDAD Y JERARQUIA

<u>JERARQUIA</u>	<u>A C T I V I D A D</u>	1 9 8 1		1 9 8 2	
		<u>PERSONAL</u>	<u>RECURSDS</u>	<u>PERSONAL</u>	<u>RECURSOS</u>
I-400/3	Contratar un facturista	- 0 -	- 0 -	1	142,900
II-400/2	Contratar un Jefe de reparaciones generales	- 0 -	- 0 -	1	255,820
III-400/1	Aumentar al 13% la comisión al gerente del taller	1	201,825	1	233,075

DEPARTAMENTO: TALLER

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA EL EJERCICIO COMPENDIDO DEL 1º DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1982

	T O T A L E S
	(Miles de Pesos)
<u>Gastos de Venta</u>	
Comisiones al personal	608
Publicidad y promoción de ventas	24
<u>Sueldos, Salarios y Prestaciones</u>	
Sueldos gerente departamental	72
Sueldos jefe grupo	324
Sueldos asesores de servicio	202
Sueldos personal de oficina	366
Sueldos aprendices y ayudantes	360
Prima vacacional	24
Ausencias y días festivos taller	98
Gratificaciones	220
Cuentas al Seguro Social	134
Impuestos 1% S/remuneraciones	42
Aportaciones al Infonavit	97
Prima de Antigüedad	84
Otras prestaciones al personal	102
<u>Otros Gastos</u>	
Mantenimiento Equipo Transporte	12
Gastos de Transportación	12

Herramientas y materiales	42
Entrenamiento y material técnico	24
Gastos de viaje y representación	29
Teléfonos, Telégrafos y Correos	16
Papelería y útiles de escritorio	40
Uniformes y batas	75
Depreciación de equipo	90
Mantenimiento de mobiliario	42
Servicio de vigilancia	72
Arrendamiento de equipo	108
Prima de seguros y fianzas	38
<u>Gastos de Ocupación</u>	<u>700</u>
Total de gastos departamentales	4,057

PRESUPUESTO BASE CERO

RESUMEN DE LA UNIDAD DE DECISION

TABLA DE JERARQUIZACION

RESUMEN DE INCREMENTOS PARA 1982

	No. DE INCREMENTO	INCREMENTAL		ACUMULATIVO	
		GASTOS	PER- SONAL	GASTOS	PERSONAL
REQUERIMIENTO MINIMO NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO	1 de 4	3,627	26	3,627	26
CONTRATAR UN FACTORISTA	2 de 4	143	27	3,770	27
CONTRATAR UN JEFE DE REPARACIONES GENERALES	3 de 4	256	28	4,026	28
AUMENTO DEL % DE COMISION AL 13% AL GERENTE DEL TALLER	4 de 4	31	28	4,057	28

PRESUPUESTO DE GASTOS PARA 1981

3,900

C O N C L U S I O N E S

- 1 .- La planeación es punto básico para una buena administración de empresas. Por medio de la planeación se puede escoger la mejor forma de cumplir con los objetivos fijados y hace posible el control. La característica principal de un plan es la toma de decisiones en el presente para actuar en el futuro. Dentro de los diversos tipos de planes se encuentran los presupuestos que consisten en la predeterminación cuantitativa de elementos sujetos a programas y servirán como medidas de control siempre que revelen los planes de la empresa. En cualquier situación en que se encuentre una empresa es necesaria la formulación de presupuesto y establecer calendarios rígidos para la obtención de reportes con el objeto de realizar las comparaciones correspondientes y poder tomar decisiones adecuadas y a tiempo sobre desviaciones de importancia.
- 2 .- El presupuesto base cero es una modalidad en la técnica de elaboración que permite la asignación de costos y gastos indirectos, analizando las operaciones en términos de objetivos, alternativas, medidas de rendimiento e incrementos de costo/beneficio para alcanzar las metas fijadas. El presupuesto base cero se puede aplicar a la empresa privada y a la pública, aunque hablando de la primera no se podrá aplicar a todo el presupuesto y que en este caso es un presupuesto parcial y solo se aplicará a operaciones y programas que se puedan sujetar al criterio administrativo y podrá reducir costos según las decisiones de financiamiento a los paquetes de decisión que se elaboraron.

- 3 .- Para decidir si se implanta el presupuesto base cero en una empresa, se estudiarán sus necesidades y se determinará que sistema de presupuesto es indispensable ya que en algunos casos el nivel de organización de la compañía no permite la implantación de base cero. Para que la implantación del presupuesto base cero obtenga buenos resultados debe planearse adecuadamente, observándose los aspectos de integración y participación ya que para su elaboración intervendrían casi todos los miembros de la empresa.

- 4 .- De acuerdo a estudios preliminares sobre la situación de la sociedad o empresa se decidirá si el presupuesto se implantará en forma parcial o total con el objeto de determinar la problemática en cada caso y poder determinar los procedimientos adecuados de implantación.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

- | | |
|---|---|
| Curso de Administración Moderna | Koontz y O'Donnell
Ed. Mc. Graw Hill, 1972 |
| Administración de Empresas Teoría y Práctica | Agustín Reyes Ponce
Ed. Limosa, 1975. |
| La Contabilidad en la Administración de Empresas. | R. N. Anthony
Ed. Oteha, 1970 |
| Presupuesto Flexible | National Association of Accountants, Capítulo de México, A.C.
Edic. Contables y Advas., S.A. 1979. |
| Técnica Presupuestal | C.P. y Mca. Cristóbal del Río
Edic. Contables y Advas., S.A. 1980. |
| Control Presupuestal en la Admon. por Objetivos | Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. |
| Presupuesto Base Cero | Peter A. Pyhrr
Ed. Limosa, 1977 |
| Presupuesto Base Cero | Logan M. Cheek
Ed. Técnica, S.A., 1977 |
| Presupuesto y Control en las Empresas. | Carlos Moráles F.
Ediciones Contables y Administrativas, S. A. , 1978 |

V A R I O S

Instructivo para la preparación
del Presupuesto de Operación en
las Distribuidoras de Automóvi-
les.

Volkswagen de México, S.A. de
C. V.

Apuntes para Unidades 7-8-9-10
Finanzas II.

C.P. Enrique Orozco
C.P. Ricardo Solís
U.N.A.M.
1972

Como Planificar y Presupuestar
con base en cero .

Paul J. Stonich
Revista Expansión
Junio, 1978

