

2^o
1/10

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Facultad de Contaduría y Administración

EL PRESUPUESTO BASE CERO

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

Presentan: Humberto Martínez Barrón
Marco Antonio Paz Granillo

ASESOR: C.P. JORGE FRANCO SANTILLAN

México, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Paqs.
I. ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE LOS PRESUPUESTOS E INTRODUCCION AL PRESUPUESTO BASE CERO	
A. Antecedentes Históricos	1
1. Antecedentes de los presupuestos en la Gran Bretaña.	1
2. Antecedentes de los presupuestos en otros países europeos.	3
3. Antecedentes de los presupuestos en E. U. A.	4
4. Antecedentes de los presupuestos en Mé- xico.	7
B. Evolución de los presupuestos.	8
C. Introducción al presupuesto base cero.	12
II. DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO BASE CERO, EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y EL SISTEMA DE PLANEAMIENTO-PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION	15
A. Presupuesto por Programas.	15
B. Sistema de planeación-programación y presupuestación.	22
C. Matriz de diferencias.	26
III. APLICACION DE LA PRESUPUESTACION BASE CERO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU IMPLANTACION	28
A. Aplicación de la presupuestación base cero.	29
B. Ventajas y desventajas en el proceso de im- plantación del sistema de presupuesto base cero.	33
I. Desventajas	34
1) Desventajas de carácter social por la participación del ser humano.	35
2) Desventajas de carácter administrati- vo.	43
II. Ventajas	48

	Pags.
IV. ELABORACION DE LOS PAQUETES DE DECISION	56
A. Paquetes de decisión	56
1) Concepto de paquetes de decisión.	56
2) Tipos de paquetes de decisión	57
B. Parámetro de decisión	73
V. METODOLOGIA DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO	75
a) Planeación	79
b) Identificación de las unidades de decisión	80
c) Elaboración de los paquetes de decisión	82
d) Análisis y jerarquización de los paquetes de decisión.	83
e) Asignación de recursos	85
f) Estructuración del presupuesto total.	87
VI. CASO PRACTICO	90
VII. CONCLUSIONES	94
BIBLIOGRAFIA	98

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE LOS PRESUPUESTOS

E INTRODUCCIÓN AL PRESUPUESTO BASE CERO

CAPITULO I

A. ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde los tiempos más remotos el hombre ha sentido la necesidad de pensar en el futuro, ya que como se recordará, en los inicios de la humanidad, el hombre vivía en estado nómada, por lo que se tenía que preocupar diariamente por proveerse de los alimentos necesarios para subsistir. A medida que pasa el tiempo el hombre se percata que el no poseer un alimento seguro constituía un problema, por lo que busca la forma de asegurar no sólo su alimentación diaria sino futura y es así como pasa de un estado nómada a un estado sedentario.

A medida que el hombre evoluciona, la necesidad de preveer el futuro es mayor, lo demuestra el hecho de que los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar el resultado de sus cosechas, así como el establecer controles sobre el dinero, semillas y granos. Asimismo, el pueblo Romano estimaba los ingresos que por concepto de tributos recibían de los pueblos conquistados. (1)

1 Antecedentes de los Presupuestos en la Gran Bretaña

En los inicios del siglo XIII en la Gran Bretaña

(1) Del Río González, C., Técnica Presupuestal, 9ed., México, Eds. Contables y Administrativas, 1980, Capítulo I.

existía una lucha para obtener el control impositivo de las contribuciones. Posteriormente para proteger a los contribuyentes surgió el interés por controlar los gastos del Estado.

Con la revolución de 1688 se efectuó la separación de los gastos del Estado y los gastos de la Corona, limitando a éste último a una cantidad determinada. Un año más tarde se publica la Cédula de Derechos en cuyas cláusulas se incluye lo siguiente:

"De hoy en adelante nadie estará obligado a conceder regalo, préstamo, benevolencia o impuesto alguno sin la común aprobación que conste de una acta de Parlamento"

Es aquí donde empieza a vislumbrar el tratar de controlar los ingresos de una manera más formal. Posteriormente se concentra el control total de los gastos en el Parlamento. Esto constituyó la base del sistema presupuestario al controlar las finanzas en un solo punto.

Con el transcurso del tiempo el control parlamentario cuidando los intereses del pueblo llegó al extremo de supervisar los gastos personales del Rey.

En el año de 1787 surgió otro hecho importante, la elaboración del Acta de Fondos Consolidados la que permitiría establecer un sólo fondo general para la recepción del registro de las rentas públicas y de los gastos tota

les.

Este acontecimiento dió origen a la elaboración de un completo Estado Financiero, el que anualmente a partir del año de 1802 era publicado. Y no fue hasta 1822, cuando el Ministro de Finanzas presentó ante el Parlamento un informe anual de contabilidad al que denominó presupuesto, el cual contenía:

- a) Un estado de los gastos del año anterior.
- b) Un cálculo de los gastos del año siguiente.
- c) Un programa de impuestos y recomendaciones para cumplir convenientemente con los sistemas de recaudación.

Este acontecimiento puede considerarse como el establecimiento de un sistema presupuestario formal en Inglaterra. (2)

En 1824 E. Hilton Young, toda una autoridad británica en cuestión de presupuestos, define la necesidad de efectuar una rejustificación anual de todo programa presupuestario, es aquí donde se vislumbra por primera ocasión la necesidad de analizar cada año las actividades que es la esencia del presupuesto base cero.

2 Antecedentes de los presupuestos en otros países europeos.

(2) Burkhead, J., El sistema Presupuestario Gubernamental, México, Herrero, 1966, pags. 3-32.

En Austria en 1766, se tienen indicios de que se manajaba un "Presupuesto", el cual consistía en un estado anual de las rentas públicas y de los gastos de la corona, pero un verdadero sistema presupuestal el cual contemplara la asignación de responsabilidades para la elaboración de un plan financiero, y que fuera aprobado por una autoridad legislativa, no surgió sino hasta después de la Primera Guerra Mundial.

El desarrollo del presupuesto en Francia, fue posterior al establecimiento del control de fijación de impuestos. Años después de la Revolución Francesa existía un desconcierto de cual debería ser el organismo del estado que se encargara del control de los gastos.

En 1817 se determinó que los gastos otorgados a cada Ministro no deberían ser superiores a la cantidad que se le hubiera asignado inicialmente, lo que constituía un avance hacia la técnica presupuestal.

No fue sino hasta diez años después que se estructuró un control presupuestal más avanzado y en 1831 se designó responsable a la asamblea general francesa lo que colaboró para la consolidación del presupuesto.

3 Antecedentes de los presupuestos en E. U. A.

En los Estados Unidos de Norteamérica empieza la historia del presupuesto en el año de 1821, en donde se

tenía la idea de utilizarlo como un control de gastos, necesario para el adecuado funcionamiento gubernamental. Pero fue hasta el año de 1913 en que se dieron los primeros intentos de utilizar el presupuesto como una verdadera herramienta administrativa, ya que en el Borough de Richmond en la ciudad de Nueva York, se realizó el primer experimento para la elaboración de un presupuesto por actividades, el cual no tuvo éxito ya que se elaboró una clasificación excesivamente detallada y muy flexible, por lo que el sistema debió ser abandonado. Fue derivado de la crisis económica de 1929, cuando surge la imperiosa necesidad de planear la actuación futura y saber anticipadamente los resultados para obtener el mayor provecho de las situaciones que pudieran afectar a las empresas, y es así como el año de 1934 se da el segundo intento, al buscar un método que cumpliera con la necesidad de integrarse administrativamente con las funciones que se desarrollaban, el que debería cumplir no sólo con la cuantificación de los ingresos y los egresos, sino que colaborara ampliamente en la planeación de actividades, intento que tuvo resultados satisfactorios, ya que éste se extendió en otras actividades del gobierno de los Estados Unidos, siendo hasta después de la segunda guerra mundial que el Gobierno Federal empieza a aplicar el sistema en

toda su organización.

En el año de 1946 el Departamento de Marina, presentó para su aprobación su presupuesto para el año de 1948, el cual estaba estructurado de dos formas: una clasificación por objeto y otra clasificación por programas. Los resultados obtenidos en el Departamento de Defensa, influenciaron en la Comisión de Organización de la Rama Ejecutiva del Gobierno, la que después de un profundo estudio publicó en su informe sobre "Presupuestos y Contabilidad", lo siguiente: "Recomendamos que todo el concepto presupuestario del Gobierno Federal sea reacondicionado, mediante la adopción de un presupuesto basado en funciones, actividades y proyectos; a esto lo designamos como "Presupuesto por Actividades".

Posteriormente en el año de 1955 la comisión de organización de la Rama Ejecutiva del Gobierno, analizó los resultados obtenidos e hizo modificaciones para tratar de perfeccionar el sistema presupuestal. El método se empezó a extender por las municipalidades, quienes empezaron a utilizarlo. (3)

En 1962 el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, había comenzado a utilizar una técnica de presupuestación que "partía desde abajo", e incluía una reva

(3) Martner, G. G., Presupuestos Gubernamentales, Santiago, Edit. Universitaria, 1982, pags. 41/44.

loración de los programas de todos los departamentos, resultando infructuosa.

Fue hasta el año de 1969-1970, cuando Peter A. Pyhrr, estructuró adecuadamente la técnica que denominó "Presupuesto Base Cero", la cual fue implantada en la "Texas Instruments, Inc." al desempeñar sus funciones como Administrador de Control de la misma, en la que permaneció hasta marzo de 1970.

Esta técnica cobró mayor importancia en parte, por la campaña publicitaria emprendida cuando se introdujo el "Presupuesto Base Cero" en el Estado de Georgia siendo gobernador Jimmy Carter; aunque sería un error pensar que la aceptación de esta técnica presupuestal fue debida al hecho de haberla implantado en su administración, quien posteriormente fuera Presidente de los E. U. A.

La realidad es que la popularidad creciente de esta técnica fue debida al hecho en sí de su proceso mismo y de las necesidades actuales de las entidades. (4)

4 Antecedentes de los presupuestos en México

La historia de los presupuestos en nuestro país se remonta a los fines del siglo XIX en donde fue dado a conocer por el Ministro de Hacienda del Porfiriato, el Sr. Ives Limantour, quien los usó para estimar los ingresos y

(4) Pyhrr, P. A., Presupuesto Base Cero, México, Limusa, 1980.

los egresos en el gobierno federal.

Las empresas privadas se empiezan a interesar por el uso del presupuesto hasta después de la segunda guerra mundial.

La estructura del presupuesto del gobierno federal antes del año de 1975, presenta básicamente una clasificación administrativa que se venía manejando desde 1928 y que comprende los siguientes aspectos: funcional, económico, por objeto de gasto, en cuenta doble y administrativo. Esta estructura no incluía elementos que ayudaran a establecer el control y evaluación a la productividad de los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos con que cuenta el sector gubernamental.

En la actualidad el proceso general de programación-presupuestación del sector público pretende establecer el logro de dos metas principales.

a) La formación de un programa quinquenal de gobierno, que incluyera las líneas de política sectorial y del gasto público.

b) La traducción de dicho programa quinquenal en programas y presupuestos anuales del sector público.

B. EVOLUCION DE LOS PRESUPUESTOS

Para poder entender la evolución de los presupuestos es necesario antes definir qué es presupuesto. El pre

supuesto se define como:

La predeterminación de la economía de la empresa dentro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de perfeccionar el control administrativo y mejorar el equilibrio entre inversión y operación para maximizar la función objetivo.

La evolución de los presupuestos está muy ligada con el desarrollo de las escuelas administrativas, esto es, que a medida que las técnicas administrativas han estado evolucionando la teoría presupuestal ha recibido una gran influencia de esta evolución.

Para empezar con el estudio de la evolución técnica de los presupuestos, es necesario enfocarnos en la primera fase de la definición, es decir la "predeterminación". El paso inicial que fue necesario dar, fue el de buscar la experiencia, conjuntando ésta con la matemática estadística y la correlación con la macroeconomía. El método que utilizan estos factores para llevar a cabo la predeterminación de los ingresos y egresos se le denomina presupuesto-incremental o el también llamado presupuesto tradicional.

El presupuesto incremental basa sus principios en el cálculo de un porcentaje en el que se incrementará la inversión y la operación de la empresa en el período

económico siguiente, derivado de un estudio de las condiciones del mercado y la estructura administrativa y financiera con que cuenta la empresa. Este método se inicia con la escuela de la "Administración Científica" en donde su exponente más importante es Frederick W. Taylor. El crecimiento de la industria y los abundantes recursos con que contaban en esa época, hacen que el empresario sienta la necesidad de organizarse mejor y tratar de empezar a planear sus operaciones ya que su objetivo es el de mayor producción, y al no tomar en cuenta las actividades sino los números, parte de la base de definir un porcentaje de incremento sobre el año anterior para el próximo período el cual se debería de alcanzar sin tomar en cuenta la participación del trabajador pues a éste se le considera torpe e ignorante.

Cabe comentar que en la actualidad muchas empresas utilizan este método, tal vez, por la facilidad que tiene el efectuar la predeterminación con el solo incremento basado en un porcentaje, lo que trae como "beneficio" el que no se invierta mucho tiempo en la elaboración del presupuesto, al no efectuar un análisis profundo de las operaciones, sino sólo hacer proyecciones sobre cifras.

Al seguir evolucionando la administración y tratar de perfeccionarla, el administrador se da cuenta que ne-

cesita profundizar más en las operaciones con el objeto de efectuar una mejor aplicación de los recursos y tratar de acercarse más a los hechos futuros y obtener menores variaciones de acuerdo a lo presupuestado con lo realmente ocurrido. Al estar analizando con mayor profundidad, el hombre se percata que no sólo es fijar un porcentaje de incremento a las operaciones, sino que es necesario tener una adecuada concepción de los recursos técnicos, materiales y humanos, y empieza así a tomar más en cuenta la participación del hombre. Derivado de estas experiencias, el administrador trata de hacer planteamientos más concretos sobre lo que va a acontecer en el futuro y es así como elabora planes claros y detallados sobre las operaciones futuras, cuantifica estos planes y es aquí donde comienza a vislumbrarse la aparición del presupuesto por programas. Esto es, que primero fija sus proyectos, los analiza y posteriormente los cuantifica y efectúa los ajustes correspondientes.

Contemporánea a la aparición del presupuesto por programas se inicia una técnica, que al igual que la anterior, basa su metodología en la presupuestación de las actividades con el fin de racionalizar los recursos identificando y evaluando los objetivos estratégicos. A esta técnica se le denominó: sistema de planeamiento-pro

gramación y presupuestación.

Al seguir con las experiencias que le daban estos sistemas presupuestales, el administrador se da cuenta que al estar fijando él sus proyectos y llevarlos a la práctica, se presentaban dificultades en cuanto a la aceptación que deberían tener, ya que por naturaleza el hombre rechaza aquello que se le impone y es aquí donde las escuelas administrativas tienen toda su influencia para enfocar desde un punto de vista psicosociológico los problemas y para contrarrestar ese rechazo y lo que es más, comprometer al trabajador para que cumpla con lo planeado, el administrador lo motiva para que en forma conjunta elaboren el presupuesto mostrando diferentes alternativas de decisión para la reducción de costos y escogiendo a la que más convenía de acuerdo a los objetivos predeterminados.

Toda esta teoría es la que se le ha denominado "presupuesto base cero", en donde se efectúa un análisis profundo desde los niveles medios de la organización y se parte de cero, es decir como si nada existiera, aunque definitivamente no se pueden descartar las experiencias tenidas en el pasado para poder complementar en mejor forma la elaboración y estructuración del presupuesto.

C INTRODUCCION AL PRESUPUESTO BASE CERO

Una vez descrito brevemente el nacimiento de esta técnica presupuestaria, es conveniente que para comprender esta teoría empecemos con la definición sobre el significado de presupuesto base cero.

Peter A. Phyrre lo define de la siguiente manera:

"Un proceso operativo de planificación y presupuesto que requiere a cada Gerente para justificar su presupuesto completo en detalle a partir de cero, y que transfiera la carga de la prueba a cada Gerente para que justifique porqué tiene que gastar cualquier cantidad de dinero. Este enfoque requiere que se identifiquen todas las actividades en "paquetes de decisiones", que se evaluarán mediante un análisis sistemático y se clasificarán por orden de importancia". (5)

Jimmy Carter en su informe sobre presupuesto del 13 de enero de 1972, siendo Gobernador del Estado de Georgia, explicó sobre el Presupuesto Base Cero implantado en ese estado, lo siguiente:

"La presupuestación con base en cero implica que todos y cada uno de los organismos del Gobierno Estatal se den a la tarea de identificar cada función que desempeñan, el personal que requieren y el costo que para los contribuyentes representa el desempeño de esa función".

(5) Phyrre, P. A., Presupuesto Base Cero, Limusa, 1980.

Podemos notar que estas opiniones conceptualizan al presupuesto base cero como una herramienta más de la administración, aunque tradicionalmente se ha considerado sólo como una herramienta financiera, y que será utilizado para modificar, después de examinar, analizar y evaluar los requerimientos de cada una de las actividades.

Peter A. Phyrre señala que existen tres pasos básicos a seguir en la elaboración de un presupuesto base cero y son:

- a) Describir cada una de las diferentes actividades de la empresa en un paquete de decisión.
- b) Evaluar y jerarquizar todos estos paquetes mediante un análisis de costos/beneficios.
- c) Asignar los recursos según los resultados obtenidos.

C A P I T U L O I I

DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO BASE CERO, EL
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, Y EL SISTEMA
DE PLANEAMIENTO - PROGRAMACION Y
PRESUPUESTACION

CAPITULO II

DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO BASE CERO, EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y SISTEMAS DE PLANEAMIENTO-PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION.

A continuación haremos un análisis sobre las diferencias que existen entre el presupuesto base cero, el presupuesto por programas y el sistema de planeamiento-programación y presupuestación. La idea no es hacer una confrontación entre estas técnicas para determinar la me jo r, dado que ésto sería muy difícil de definir, sino hace r una comparación sobre los elementos teóricos que cada una de ellas maneja, para que, el lector tenga una mayor visión sobre estas técnicas y poder elegir aquélla que a su juicio sea la más conveniente, debido a diversos facto res que tenga la organización en la cual participa como son los objetivos, el giro, el nivel técnico del personal, la estructura orgánica, etc.

Antes de hacer una matriz de las diferencias entre estas técnicas presupuestales, procederemos a hacer un breve análisis de cada una de ellas, excluy endo el presu puesto base cero, ya que en los demás capítulos se establece su filosofía, objetivos, metodología, etc., en forma amplia.

A PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

El presupuesto por programas dentro de su planteamiento teórico rebasa la fase de formulación administrativa y se extiende hasta las etapas de organización, dirección y control. Su implantación no persigue solamente la elaboración de un presupuesto, sino el coordinar a las partes que participan en este sistema, mediante métodos y procedimientos, con el fin de alcanzar la implantación de las fases que contiene.

La función básica del presupuesto por programas es la de adecuar e incorporar en el corto plazo, los objetivos y metas del mediano y largo plazo establecidos en el plan, analizar los recursos con que se cuentan para hacer una mejor aplicación de los mismos, mediante la promoción de la eficiencia y eficacia en la administración.

Donde el presupuesto por programas tiene mayor eco es en el sector público, ya que en la actualidad, en algunos casos se está tratando de implantar (como en nuestro país) y en otros se encuentra implantado (Brasil, Venezuela).

El presupuesto por programas abarca dentro de su metodología tres fases que son: la planificación, la programación y la presupuestación.

A continuación describiremos brevemente cada una de estas fases:

I. Planificación

En la primera fase del presupuesto, por programas se encuentra el proceso de planificación, cuyas etapas son las siguientes: programación y formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación y la reformulación.

1) Programación y formulación: Para desarrollar esta etapa, la técnica se vale de los siguientes pasos:

- a) La elaboración de un diagnóstico. Con este paso se pretende realizar un examen para identificar las principales características que posee la entidad que estamos presupuestando.
- b) La determinación de la prognosis. En este punto se plasmará lo que ocurrirá en caso de que no se modifique la situación que prevalece en el momento de estar haciendo la planificación.
- c) Determinación de la imagen objetivo. Aquí se deberá determinar los objetivos globales que se pretenden alcanzar, apoyados éstos en la cuantificación de las metas.
- d) Fijación de políticas. En este paso, se deberá anotar las políticas que se fijarán con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

- e) Programación real de los recursos humanos y financieros. Se deberán de fijar objetivos con la adecuada combinación de los recursos, tomando en cuenta la carencia o disponibilidad de elementos capacitados y la búsqueda de la estabilidad financiera.
- 2) Discusión y aprobación: Esta fase es muy importante ya que de ella depende en gran medida, el apoyo que se dé a la etapa inicial de Programación, pues es sometido a análisis de órganos superiores los planes, programas y proyectos, teniendo como resultado su aprobación o rechazo.
- 3) Ejecución: Posterior a la elaboración y aprobación de los planes, programas y proyectos, viene la etapa de implementación física, económica, financiera y administrativa.
- 4) Control y evaluación: Esta es la fase donde se analizan los resultados obtenidos contra los objetivos anteriormente planteados, con el fin de poder corregir las acciones que conllevan a alcanzar lo planeado con anticipación.
- 5) Reformulación: Aquí es donde basado en la experiencia de lo ocurrido, se toma ésta y se rectifica y reformula el proceso.

II. Programación

Dentro de la fase de programación se encuentra la estructura programática, de la cual se vale esta técnica para presentar en forma desagregada los objetivos y metas estipulados en la fase de planificación.

Estos niveles se presentan en: función, subfunción, programa, subprograma, actividad, tarea, proyecto, obra y trabajo.

La función se refiere al objetivo principal del órgano que se esté presupuestando.

La subfunción tiene una misma definición, pero se determina con mayor grado de especificidad.

El programa se puede definir como el conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretende alcanzar objetivos y metas las cuales fueron determinadas en la planificación.

El subprograma se refiere a cuando el programa tiene diversas metas y es necesario hacer una división de éstas.

La actividad se puede describir como la etapa para la consecución de las metas.

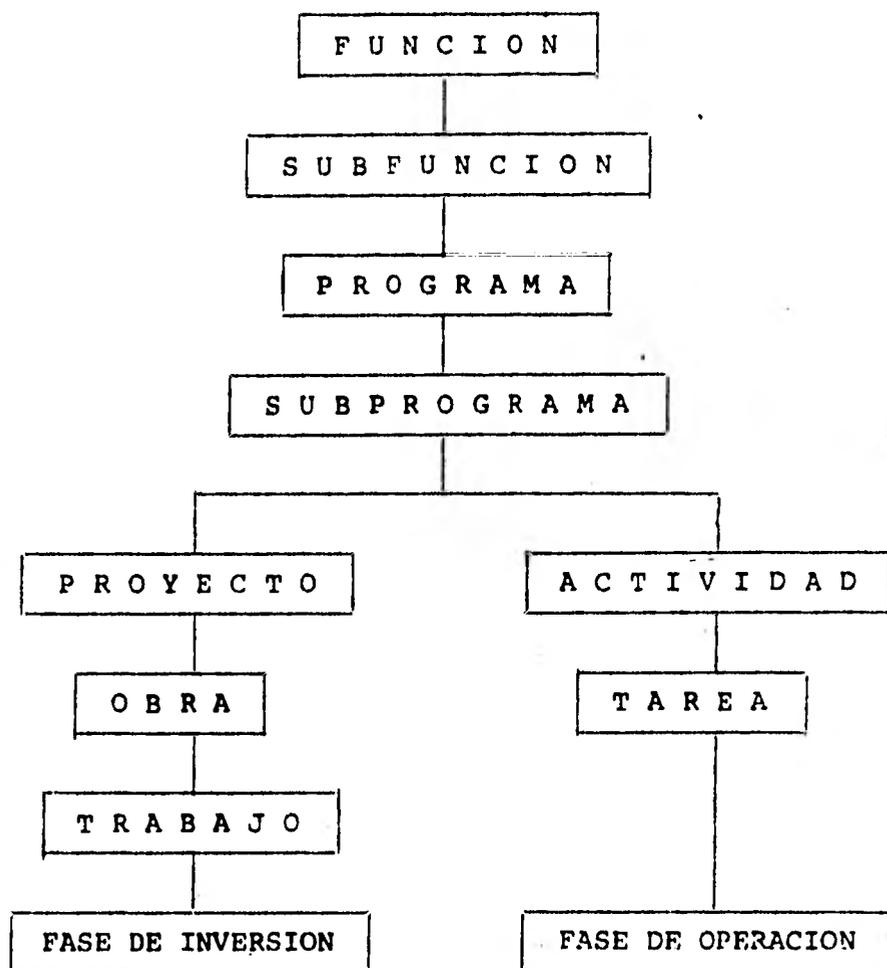
La tarea es un nivel de desagregación inferior donde se interrelacionan los eventos necesarios para alcanzar la meta de una actividad.

El proyecto se refiere a las acciones que podrán determinar la ampliación de la organización, enfocándose al aspecto de inversión.

La obra se define como cada una de las unidades físicas del proyecto.

Por último el trabajo es el esfuerzo mental y físico, que se debe dar para alcanzar lo planteado en la obra y el proyecto.

A continuación presentamos una gráfica que muestra la estructura programática anteriormente descrita, la cual es necesaria que se contemple en cualquier implantación del presupuesto por programas.



III. Presupuestación

La última fase del presupuesto por programas es la de coordinar la planificación y el presupuesto. Esto es, en la fase de planificación se contempla la elaboración de planes a corto, mediano y largo plazo, es aquí donde estos planes deben de tener la congruencia necesaria pa-

ra que el proceso de planificación sea adecuado, es decir, que los planes a largo plazo deben de contener la esencia de los planes de corto y mediano plazo. Asimismo, los planes de mediano plazo deberán contemplar los objetivos del plan de corto plazo, así como estar perfectamente orientado para que los objetivos contemplados a largo plazo, se den con el uso de políticas establecidas en el mediano plazo. Por último, el plan a corto plazo o también llamado plan operativo, que regularmente es de un año, deberá determinar y orientar en forma detallada las acciones que sean necesarias realizar, con el fin de que los objetivos planteados en el corto plazo, se cumplan, y ésto contribuya a lo planteado en los planes de mediano y largo plazo.

Como se puede observar es muy importante que los planes de corto, mediano y largo plazo estén íntimamente relacionados entre sí, y es aquí donde está la importancia de coordinar el plan a corto plazo que es en donde se basa la elaboración del presupuesto, con los planes de mayor tiempo.

B SISTEMA DE PLANEAMIENTO-PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

Esta técnica nace en 1961 en el Departamento de Defensa, cuando estaba como Director Robert McNamara, con

la finalidad de contar con criterios efectivos para tomar decisiones y lograr que la asignación y distribución de los recursos fuera hecha en forma eficaz.

El PPP fue diseñado con el fin de tener un sistema que permitiera racionalizar los recursos identificando y evaluando los objetivos estratégicos (fase de planeación), organizar e implantar las actividades a fin de alcanzar los objetivos establecidos (fase de programación), indicar la cantidad de recursos necesarios para el desarrollo a un adecuado nivel de eficiencia de las actividades (fase de presupuestación).

La creación de esta técnica perseguía que las decisiones tomadas en las fases de planeación, programación y presupuestación debían servir de base a las siguientes. Tenía una gran importancia el definir con precisión las distintas alternativas existentes y con base en esto decidir la más conveniente, tomando esta decisión de acuerdo al objetivo perseguido.

Con este sistema se pretendía obtener, mediante el análisis económico la información más completa posible, con el fin de determinar los costos y beneficios de las alternativas y así decidir la mejor.

En 1965, siendo Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, el Sr. Lyndon B. Johnson, se decretó que

todos los organismos federales adoptaran la técnica del PPP.

Con esta implantación el sistema exigía en primer lugar, una precisa y explícita definición de los objetivos nacionales. En segundo lugar, era necesario la preparación de alternativas de las actividades gubernamentales. En tercer lugar, un profundo análisis de los beneficios y costos de cada alternativa.

El lograr estos tres puntos no era del todo fácil, ya que el identificar los objetivos nacionales se veía difícil, pues esos objetivos no se prestan a cuantificar los lo que limita el establecimiento de metas. En cuanto a la preparación de alternativas de las actividades gubernamentales, implicaba un exhaustivo trabajo al captar la información necesaria así como contar con personal altamente capacitado; el análisis de costo-beneficio era, sin lugar a duda, una labor igual o más exhaustiva que la anterior.

Esta técnica tiene como característica su indiscutible orientación prospectiva. El diseño de su estructura tiene como fin una perspectiva plurianual, mediante una estrecha relación entre las fases de planificación, programación y presupuestación.

Este sistema requiere de la elaboración de un plan

financiero y un plan de resultados físicos, por un período que puede ser de cuatro a cinco años.

El plan financiero permite conocer los costos de los programas establecidos, y será una herramienta que muestre la información de las necesidades de financiamiento. El resultado físico, permite hacer la comparación entre las metas planeadas, con las metas alcanzadas. Cabe señalar que estos planes deberán hacerse en forma anual y realizar la liga con las fases de planeación, programación y presupuestación.

La técnica de planeamiento-programación y presupuestación, contiene cinco elementos, los cuales fueron utilizados en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos. Estos elementos son los siguientes:

- a) Estructura del programa
- b) Claves de identificación
- c) Estudios analíticos especiales
- d) Memoranda del programa
- e) Planes financieros y del programa

La estructuración del programa, se refiere a la definición y coordinación de las actividades que están orientadas hacia el objetivo a alcanzar. Esto permitirá conocer el universo de programas con los que se cuenta. Generalmente el programa corresponde a una unidad organi

zacional, lo que permite aumentar los controles y facilita la administración.

Las claves de identificación, se refieren al otorgamiento de un código a los programas.

Los estudios analíticos especiales, se enfocan a la realización de investigaciones sobre problemas o actividades, con el objeto de tener la información que contemple la recomendación de soluciones, y así estar en posibilidad de evaluar y decidir con estas herramientas lo mejor para la organización.

La memoranda del programa es la encargada de conjuntar el análisis de la actividad o el problema, mostrando las alternativas de solución, así como las decisiones tomadas sobre el asunto.

Los planes financieros como ya lo indicamos, se contemplan en los costos tanto incurridos como proyectados, es decir, en este plan se aprecian los costos de los dos años anteriores, así como los recursos financieros necesarios para los cuatro o cinco años siguientes.

C MATRIZ DE DIFERENCIAS

A continuación mostraremos las diferencias que existen entre el presupuesto base cero, el presupuesto por programas y el sistema de planeamiento-programación-pre-

supuestación; estas diferencias se plantearán en los aspectos fundamentales que tiene la técnica presupuestal, lo que permitirá detectar cuáles son los objetivos que persigue cada una de ellas, y así conocer la técnica que sería más conveniente de aplicar de acuerdo a una situación, o bien conforme a la estructura de la empresa en donde se pretenda implantar o mejorar la técnica presupuestal.

TECNICAS CONCEPTOS	PRESUPUESTO BASE CERO	PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	SISTEMA DE PLANEAMIENTO PROGRAMACION-PRESUPUESTA- CION
a) Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> -Reducir los gastos -Apoyo total a actividades prioritarias 	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar los objetivos y metas de corto plazo (anuales) con las de mediano y largo plazo. -Coordinar las diferentes partes del sistema administrativo con el fin de promover eficiencia y eficacia mediante la adecuada racionalización y distribución de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estructuración de un sistema de análisis económico, a fin de identificar los objetivos fundamentales. -Agrupación de programas -Análisis de los programas a fin de determinar el costo-beneficio -Realizar una adecuada asignación de los recursos -Identificar el camino a seguir en los años subsiguientes, es decir tener la seguridad de hacia donde se perfila la empresa
b) En cuanto a su estructura	<ul style="list-style-type: none"> -Unidades de decisión -Módulos de decisión 	<ul style="list-style-type: none"> -Estructuración programática, identificando objeti- 	<ul style="list-style-type: none"> -Determinación de programas, basados en los ob-

TECNICAS CONCEPTOS	PRESUPUESTO BASE CERO	PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	SISTEMA DE PLANEAMIENTO PROGRAMACION-PRESUPUESTACION
c) Tiempo	-Cinco años	-Básicamente anual, pero se puede hacer bienal, trienal, etc.	-Plurianual, es decir, que se establece una secuencia coordinada y susceptible de modificarse.
d) Información que genera	-Diferentes alternativas para la realización de actividades, mediante la identificación de niveles de esfuerzos, volúmenes de trabajo, costo-beneficio, criterios de medición de resultados y la identificación de objetivos y metas de la unidad.	-Desarrollo de un sistema de información físico-financiero, a fin de proporcionar las herramientas que permitan realizar una mejor formulación y revisión de los planes establecidos.	-Proporcionar información sobre el costo-beneficio de realizar un programa.

<p style="text-align: center;">TECNICAS</p> <p style="text-align: center;">CONCEPTOS</p>	<p style="text-align: center;">PRESUPUESTO BASE CERO</p>	<p style="text-align: center;">PRESUPUESTO POR PROGRAMAS</p>	<p style="text-align: center;">SISTEMA DE PLANEAMIENTO PROGRAMACION-PRESUPUESTA- CION</p>
<p>e) Características del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Determinación de los paquetes de decisión -Análisis de cada uno de los paquetes de decisión a fin de determinar alternativas -Clasificación y evaluación de acuerdo a las prioridades determinadas de los paquetes de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> -Es fácil de tener una adecuada descentralización y desconcentración -Es esencial que los programas estén plenamente identificados -El sistema permite estructurar de tal manera el control presupuestal, que permite medir resultados de acuerdo al costo asignado, basado en las clasificaciones. -Requiere el establecimiento de un sistema de contabilidad presupuestal, patrimonial, flujos de caja, costos, así como hacer las asignaciones a los centros de costo respectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -El sistema es netamente centralizador. -Su orientación es prospectiva -Se requiere de la determinación de alternativas para los programas.

TECNICAS CONCEPTOS	PRESUPUESTO BASE CERO	PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	SISTEMA DE PLANEAMIENTO PROGRAMACION-PRESUPUESTA CION
f) Por su enfoque	-De acuerdo a los paquetes de decisión	-Se enfoca hacia los objetivos que con este sistema se pretenden alcanzar como son: tener una mejor toma de decisiones, racionalizar el uso de los recursos, reducir costos, incremento en la producción, etc.	-No contempla a los programas como un fin, sino establece la coordinación de todos los programas para el logro del objetivo determinado.
g) Efectos previstos	-Incremento de la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos disponibles.	-Compara las asignaciones de recursos realizados con los objetivos y metas alcanzadas, para así hacer una evaluación de los programas.	-Su enfoque es el de realizar una asignación óptima de los recursos conforme a los programas establecidos.
h) Ventajas	-Identifica y determina las prioridades dentro de los departamentos -Analiza actividades que sean susceptibles de ser reduci-	-Es intrínseca la determinación de responsabilidades, así como la delegación de autoridad, definición de funciones, identificación de niveles jerárquicos.	-Los programas se relacionan plenamente con los objetivos fundamentales. -Existe una continuidad a través del tiempo de los programas estable-

<p>TECNICAS CONCEPTOS</p>	<p>PRESUPUESTO BASE CERO</p>	<p>PRESUPUESTO POR PROGRAMAS</p>	<p>SISTEMA DE PLANEAMIENTO PROGRAMACION-PRESUPUESTA CION</p>
	<p>das, incrementadas o suprimidas.</p> <p>-Reduce o elimina gastos innecesarios</p> <p>-La técnica muestra los rendimientos entre los departamentos de la organización</p>	<p>-Mejor control, debido a que los programas se encuentran plenamente identificados, y se conocen los objetivos a alcanzar de cada uno de ellos.</p> <p>-Se mejora la planeación con la utilización de elementos económicos.</p> <p>-Se tiene mayor y mejor información para hacer una mejor distribución de los recursos.</p>	<p>cidos.</p> <p>-Tiene plenamente identificados el costo-beneficio de los programas</p> <p>-Otorga la información necesaria a fin de que la toma de decisiones sea hecha sobre bases sólidas.</p>

C A P I T U L O I I I

APLICACION DE LA PRESUPUESTACION BASE CERO,
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU IMPLANTACION

CAPITULO III

APLICACION DE LA PRESUPUESTACION BASE CERO; VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SU IMPLANTACION

Cuando el responsable de una administración quiere efectuar un cambio de importancia dentro de la organización que dirige, es necesario, antes de realizar la implantación, proceder a un análisis profundo sobre los diferentes aspectos que trae consigo el nuevo proceso. Esto es, que el administrador deberá tomar en cuenta el nivel de capacitación de los recursos humanos que se tienen, el costo financiero que representaría el cambio, el análisis de si se cuenta o no con los recursos materiales necesarios, así como el nivel tecnológico que se requiere. Este estudio debe contener el análisis de estos elementos, para que la toma de decisiones sea la más acertada posible. En este capítulo nos dedicaremos a proveer de las herramientas al lector, para que pueda evaluar la posibilidad de llevar a cabo la implantación de un sistema de presupuesto base cero en una organización, introduciéndolo por una parte a donde el presupuesto base cero funciona mejor, así como mencionar algunas ventajas y desventajas que se presentarían en el proceso de implantación de este sistema. Si el lector conoce a la perfección donde actualmente se está utilizando esta técnica y el giro de las organizaciones que lo tienen es

tablecido, podrá en el momento en que se decida a su aplicación, intercambiar experiencias para que el cambio se facilite. Asimismo, en el momento de tomar la decisión es muy importante que el administrador conozca las ventajas y desventajas que se tendrán, lo que le permitirá, aprovechar de la mejor forma las ventajas y estar preparado para que cuando las desventajas se presenten, sepa como manejarlas y que éstas no vayan a afectar la implantación.

A APLICACION DE LA PRESUPUESTACION BASE CERO

Una pregunta que muchas personas se hacen sobre la técnica del presupuesto base cero es: ¿En qué tipo de empresa u organismo se puede implantar?, por lo que en este inciso haremos un análisis a fin de contestar esta pregunta.

Como ya se mencionó anteriormente, la evolución de la técnica presupuestal se debe principalmente a la necesidad que tienen las organizaciones de planear adecuadamente su crecimiento, así como realizar una asignación de recursos lo más óptima posible. Este planteamiento ha hecho que las organizaciones busquen técnicas que las provean de las herramientas necesarias para lograr lo anteriormente descrito. Es de esta forma como inicia el presupuesto base cero su despegue hacia el mundo de las téc-

nicas presupuestales. Cuando su autor Peter A. Phyr, al estar participando en la División de Asesoría e Investigación de la Compañía Texas Instruments, donde se requería hacer una reducción al presupuesto del 5%, se da cuenta de la necesidad de tener un sistema que le permitiera contar con los elementos necesarios para que la reducción se hiciera en renglones que no fueran a afectar la estabilidad de la compañía, lo que originó el nacimiento de la técnica base cero.

Como podemos ver, la técnica presupuestal no escapa a los supuestos de la evolución que establecen los cambios en base a las necesidades que se presentan.

Ahora bien, para contestar la pregunta ¿Dónde se aplicaría mejor la Presupuestación Base Cero?, es necesario analizar en qué conceptos puede utilizarse esta técnica.

La técnica del Presupuesto Base Cero como recordaremos, se aplica en lo que en términos contables se le conoce como, gastos fijos, es decir, aquellos gastos que no varían en proporción al incremento o disminución de la producción de "X" producto y que debido a esto puede manejarse. Es aquí, donde está la esencia de su aplicación, debido a que aquellas organizaciones que sus erogaciones van destinados únicamente a cubrir renglones de gastos fijos, podrán implantar el sistema en toda su organización, pero aquellas en donde los gastos variables (que son aquellos cuyo comportamiento es rela--

cionado con los niveles de producción) son muy importantes y los gastos fijos son realmente insignificantes, el beneficio que se obtendría sería poco relevante.

Con esto no queremos decir, que el presupuesto base cero no se puede aplicar en el renglón de gastos variables, pero por lo general estos gastos se han analizado minuciosamente, por lo que los beneficios serían menores, pero en aquellas empresas que piensen que no se ha hecho un análisis profundo de sus gastos variables, sería conveniente incluir la técnica de presupuesto base cero a este concepto, para perfeccionar su manejo y control.

En cuanto a la pregunta ¿Dónde funciona mejor la presupuestación con base en cero?, puede contestarse que es en aquellas organizaciones en que los gastos fijos son muy importantes, debido a que es ahí donde radica principalmente el beneficio del sistema de presupuesto base cero.

Por lo anterior, la presupuestación con base en cero funciona mejor en organizaciones tales como: empresas comerciales, de servicio, organismos públicos, hospitales, clubes recreativos, instituciones educativas y librerías.

Su operatividad depende de que se conozca a fondo este sistema, así como que se tenga un pleno apoyo para

implantarlo por parte de los altos directivos de la organización, ya que en muchas empresas este sistema ha fracasado, debido a que no se conoce a fondo esta técnica y es opacada por las desventajas que tiene.

En nuestro país el presupuesto base cero se está implantando en diferentes organizaciones con resultados satisfactorios. En la mayoría de los casos su implantación ha sido parcial, es decir que se está utilizando en algunos departamentos a manera de experimentación.

Entre las empresas que podemos mencionar que están experimentando con este sistema están las siguientes:

Grupo Tolteca

Motores Perkins, S. A.

C. Rey y Compañía, S. A.

Teléfonos de México, S. A.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares, S. A.

Departamento de Integración de la Familia (DIF)

Cadena de Librerías de Cristal, S. A.

Dentro del sector público, existen algunas organizaciones que están manejando el presupuesto por programas con orientación de presupuestación base cero, con lo que han obtenido resultados satisfactorios.

En los Estados Unidos se ha implantado en un sinnúmero de organizaciones exitosamente y podemos mencionar

las siguientes:

Texas Instrumente, Inc. (donde fue creado)

Genrad, Inc.

Allied Van Lines

Ottawa Area

Lindema Corporation

Utility Company

Merrimac Corporation

En el Gobierno del Edo. de Georgia.

B VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL PROCESO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO.

Antes de entrar específicamente a las ventajas y desventajas que se dan con la implantación del Presupuesto Base Cero, quisieramos resaltar la necesidad que se tiene en esta época en que estamos viviendo, de que las organizaciones de cualquier índole utilicen la técnica presupuestal como una parte indispensable en su administración, ya que los responsables de una organización que no ven el futuro, y que no toman en cuenta la relación con los aspectos macroeconómicos, sus posibilidades de subsistir serán menores, o bien los productos o servicios que se ofrezcan a la comunidad no serán relevantes. Queremos exhortar al lector a que sea cual fuera su jerarquía e influencia en la toma de decisiones en

una organización, conscientice a los demás de la indiscutible importancia de introducir la técnica presupuestal en la administración. No se propone aquí que una organización que nunca haya utilizado la técnica presupuestal, adopte la técnica del Presupuesto Base Cero, por que tal vez el proceso de implantación se vendría abajo, debido a que el personal no tiene experiencia necesaria en el proceso de presupuestación, y querer implantar un sistema más sofisticado traería muchos problemas; más bien, se propone en primer término que se empiecen a utilizar cualquiera de las técnicas existentes, la que a juicio del administrador sea la más conveniente y que a medida que pase el tiempo se vaya perfeccionando tanto el proceso de elaboración, como el de control del presupuesto. Si este mensaje se capta, habremos cumplido en gran parte con nuestro objetivo, ya que las ventajas que se presentan al implantar cualquier técnica presupuestal son indiscutibles y cualquier desventaja que se de será fácilmente rebasada por los beneficios que se obtengan.

I. Desventajas

A continuación analizaremos las desventajas que se presentan en la implantación del presupuesto base cero,

por lo que el administrador deberá conocerlas e identificarlas en el momento en que se presenten y así estar preparado para afrontarlas y tener éxito en el proceso de implantación.

Las desventajas que se presentan se pueden dividir en dos grupos: 1) Desventajas de carácter social por la participación del ser humano; y, 2) Desventajas de carácter administrativo.

- 1) Desventajas de carácter social por la participación del ser humano

En este inciso analizaremos aquellas desventajas que se dan por la intervención del hombre en el proceso de implantación del presupuesto base cero, debido a que existen características del ser humano que influyen en el proceso y que deben tenerse en cuenta, aun más en nuestro país, por la idiosincrasia del mexicano.

Al implantar un sistema de presupuesto base cero, es necesario que la alta gerencia esté plenamente consciente de las bondades del sistema ya que si ésta no brinda un apoyo condicional, la implantación fácilmente podría fracazar, debido a que los gerentes experimentan los problemas que se presentan antes de empezar a obtener resultados y esto puede influir en su estado de ánimo y detener la implantación. Este fenómeno se puede dar con mayor facilidad en empresas en donde se encuen-

tre a la cabeza un técnico no administrativo, como es el caso por ejemplo, que un médico sea el administrador de un hospital, de que un ingeniero sea el administrador de una fábrica, etc., dado que estos profesionistas no tienen un conocimiento profundo de lo que es la administración, van aprendiendo con la práctica, por lo que si un profesionista de este tipo empieza a tener muchos problemas y no comienza a recibir los beneficios esperados, es probable que termine por no apoyar la implantación.

En nuestro país existen muchos gerentes que no están preparados para desarrollar sus funciones adecuadamente, aún habiéndose formado dentro de las carreras administrativas, ya que su nivel académico es bajo. Esto representa una desventaja en la implantación del presupuesto base cero, pues el gerente que tenga estas características es de esperarse, que sea indeciso e inseguro, y si se percata de que se están presentando muchos problemas, su imagen se verá deteriorada y puede peligrar su trabajo al no tener la seguridad de lo que se está haciendo, o bien no acepte los cambios porque no tienen la visión de lo que se puede esperar.

Una característica que tiene el mexicano es su apatía por planear las cosas, y esto se puede ver fácilmente

te en cualquier momento de la vida que se analice, por ejemplo: en la ciudad de México con frecuencia primero se construyen las casas y luego se proyectan las calles, por lo que es común ver demoler vecindades enteras ya que por ahí va a construirse una avenida. Otro ejemplo es cuando una persona compra un bien que tiene un precio elevado, el cual va a pagar en abonos, y no se detiene a analizar si el dinero que gana le va a alcanzar para pagar. Cuantas veces no se oye decir "fíjate que de repente se me ocurrió irme a Acapulco y me salió mejor el viaje que si lo hubiera planeado". Y no se diga, si hablamos del ya tan mencionado punto de la planificación familiar, que las personas se atreven a tener un hijo sin saber si lo podrán educar y mantener.

Esto nos da una idea de que el mexicano no está acostumbrado a planear y en muchos de los casos hace alarde de su improvisación. Este problema social puede influir en la implantación del presupuesto base cero, por lo que el responsable de la administración deberá, si así lo cree pertinente, emprender una campaña de conscientización de todo el personal para que entienda qué es lo que se persigue con este proceso, la importancia que tiene el planear el futuro lo más cercano posible y la necesidad de que esta planeación se efectúe con todo el aná-

lisis profundo que se requiera, sólo así se podrá esperar la total colaboración del personal para que la implantación tenga éxito.

Otra desventaja que se presenta es que en ocasiones los gerentes se enfocan más al aspecto operativo que a planear y supervisar las actividades, lo que puede ocasionar que al implantar el presupuesto base cero, el personal deforme el sistema o bien obtenga vicios al elaborar los paquetes de decisión que difícilmente en el futuro se logren erradicar, por lo que es conveniente que el gerente dedique una buena parte de su tiempo en vigilar como se está llevando a cabo el proceso, así como planear el futuro de la empresa armando los presupuestos departamentales para llegar al presupuesto total.

Una desventaja que se observa en mayor grado en los trabajadores del sector público con relación a los de la iniciativa privada, aunque éstos no se salvan del todo, es que muchas de las personas son flojas y apáticas, para ellas el trabajar menos es su objetivo y cuando se les pide colaboración lo hacen en muchos casos de mala gana, por lo que el administrador debe tener mucho cuidado de que esto se minimice para que no repercuta en la elaboración de los paquetes de decisión, ya que se puede dar el

caso de que no se presenten todas las posibles alternativas existentes y esto repercuta en que el análisis sea deficiente y la decisión que se tome no sea la mejor. Esta desventaja se puede disminuir si se emprende la campaña de conscientización que ya mencionamos, pero también es necesario que la supervisión sea mucho mayor, lo que nos permitirá disminuir la desventaja mencionada.

La técnica del presupuesto base cero nos permite predeterminar en detalle cursos de acción, aunados con la fijación de objetivos concretos, por lo que se facilita la supervisión de los responsables de cada área, ya que se tienen las herramientas para evaluarlos más objetivamente. Al darse cuenta los gerentes de que fácilmente puede quedar en evidencia su ineficacia, es muy probable que traten de sabotearlo con distintos pretextos, ya que esta técnica es un parámetro para medir su efectividad. Este fenómeno se nota aún más en los empleados del sector público, dado que entre menos compromisos contraigan su estancia será más tranquila. El responsable de la implantación del sistema presupuestal, deberá tener mucho cuidado para que cuando esto se dé sepa manejar la situación y si es necesario enfocar más hacia las áreas que presenten esta problemática.

Una característica psicológica del individuo es

que cuando se le habla de presupuesto en muchos de los casos, inmediatamente los asocia con limitaciones y trabas, y esto conlleva a que automáticamente sienta repulsión y rechazo por cualquier técnica presupuestal. En gran parte, esto se ha originado por alguna experiencia desagradable, como es el caso de que se le ha negado la entrada a una empresa debido a que se tienen restricciones en el presupuesto, o bien cuantas veces no se ha culpado al presupuesto, justa o injustamente, por no considerar un aumento de sueldo cuando éste está plenamente justificado, o en un caso más grave cuando se realiza un despido masivo al tener que restringir los gastos en el renglón de servicios personales.

Lo anterior ha ocasionado que los presupuestos en la mente de muchas personas estén asociados con la tacañería y codicia en vez de que sean relacionados con la planeación y dirección adecuada que permita perfilar a la empresa hacia un amplio crecimiento, tanto para el beneficio de los socios o accionistas como para los trabajadores, ya que al crecer la empresa, ellos podrán desarrollarse paralelamente, si se preocupan por capacitarse.

Este problema psicológico del individuo es sumamente serio, ya que recordemos que los supervisores antes de serlo, son personas que sienten y tienen impulsos co-

mo cualquier otra, y si ellos son los que van a revisar los paquetes de decisión se podrían ver influenciados por la problemática planteada.

Esta desventaja se puede suavizar si los gerentes en sus actividades muestran comprensión y recuerdan que el presupuesto es flexible y en el grado en que se sepa manejar esta flexibilidad, así como promover el entendimiento de la teoría presupuestal dentro del personal, las probabilidades de éxito serán mayores.

Otra desventaja que va muy relacionada con la mencionada anteriormente, es aquella que se presenta cuando los gerentes inexpertos en la formulación del presupuesto han censurado a sus subordinados por excederse en sus presupuestos, sin darse cuenta que ellos mismos tienen la culpa por una capacitación inadecuada. Es aquí donde se dan muchas frustraciones del ser humano y éste recurre en repetidas ocasiones a trucos o artimañas para poder inflar sus presupuestos, y así tener en un momento dado, un margen que les permita adquirir la tranquilidad de que va a alcanzar las metas que se han fijado, con los costos que se han asignado y en el tiempo que se han determinado.

Como el lector se ha podido percatar a través de las diferentes situaciones que se generan por la inter-

vención de los recursos humanos en el proceso de elaboración del presupuesto y más aún, si éste es un sistema de presupuesto base cero, en donde intervienen un número mucho mayor de personas, es fundamental darse cuenta que en los presupuestos juega un papel determinante los recursos humanos. Por lo anterior, si el administrador al llevar a cabo un proceso de implantación de presupuesto base cero, separa la técnica presupuestal de los conceptos de relaciones humanas su fracaso será prácticamente inminente, pero si se toma en cuenta lo mencionado y el administrador realiza una coordinación adecuada de los recursos técnicos con los recursos humanos sus probabilidades de éxito como se ha dicho serán mucho mayores. He aquí la importancia de una adecuada administración de los recursos humanos, es decir, si se logra que las personas que forman una empresa, institución, negocio, etc., sientan que los objetivos que persigue la organización de la cual forma parte, se relacionan en forma importante con los individuales, que se comulgue con las ideas de los dirigentes y que los beneficios que se obtengan no sólo sean para los socios o accionistas, sino que repercuta en el personal en general, el éxito estará asegurado, no sólo en la estructuración de un sistema presupuestal sino en cualquier ámbito de la empresa.

En nuestro país donde la técnica presupuestal es

relativamente nueva, muchas de las desventajas que se han mencionado no se podrían calificar de graves, debido al poco tiempo que tiene el uso del presupuesto, por lo cual estamos en muy buen tiempo para corregir el camino y tomar las experiencias de otros países y aplicarlas al nuestro, en lo que sea utilizable, sin dejar de tomar en cuenta nuestras propias características.

2) Desventajas de carácter administrativo

En el proceso de implantación del presupuesto base cero se presentan desventajas o problemas de carácter administrativo, que el administrador debe conocer, para poder así hacer las adecuaciones que sean necesarias a fin de que dicho proceso tenga el éxito esperado.

Cualquier sistema presupuestal al implantarlo se verá afectado en primer término por el sistema administrativo que se tenga establecido, y de esto no se salva el presupuesto base cero, al contrario, se ve perjudicado en forma considerable dada su metodología para formular el presupuesto. Por lo tanto el sistema administrativo es vital, dado que si éste presenta fallas en lo referente a no contar con una estructura orgánica definida, deficientes líneas de autoridad, que no se tenga establecido una adecuada descripción de funciones, se carezca

de asignación de responsabilidades, asimismo que no se encuentren definidos los canales de comunicación y no se cuente con un sistema de información, podemos asegurar que la implantación será prácticamente imposible, ya que el sistema de presupuesto base cero, por su naturaleza, requiere de lo descrito anteriormente, pues al formular los paquetes de decisión no se sabe quién los va a elaborar, quién los va a revisar, quién los va a conjuntar ni tampoco quién va a tomar la decisión sobre las alternativas que se presentan.

Por lo anterior, si la administración de una empresa presenta en forma alarmante estas deficiencias, tendrá un problema muy difícil de vencer, por lo cual se recomienda, si se pretende plantear el futuro de una manera adecuada, antes debemos de estar organizados, pues de lo contrario es muy probable que la formulación del presupuesto tenga una gran disparidad con lo real.

Algunos problemas se presentan también cuando la administración cuenta con muchos departamentos que se involucran en el proceso; ya que este método requiere de la participación de más gerentes que en ningún otro procedimiento de planeación o presupuestación, por lo que la coordinación es más problemática.

Otro problema derivado del anterior es que si se tie

ne una empresa de gran tamaño, lo más probable es que se requiera de mayor inversión de tiempo, pues el manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión, la revisión se hace más prolongada así como el control de los paquetes; es por esta razón por la cual la gerencia deberá saber manejar este cúmulo de información a fin de obtener el mejor provecho posible.

Una desventaja a que muchas personas hacen alusión, es que el sistema absorbe mucho tiempo y distrae a las personas de sus actividades cotidianas. Esto es cierto, o sea que el presupuesto base cero demanda un análisis más profundo de los que se pueden hacer, con el correspondiente incremento en el factor tiempo. Para nosotros es preferible tener una mayor inversión de tiempo en saber lo que se va a hacer, a no invertir tiempo y por ende, no saber lo que puede suceder o hacia donde queremos llegar. Asimismo, es necesario mencionar que en -- cualquier cambio que se realice, la gente tarda en comprender y manejar el nuevo proceso, lo mismo sucede con el presupuesto base cero, ya que es en el primer año -- donde se nota una mayor inversión de tiempo, pues con la experiencia inicial en los subsecuentes se puede desarrollar la presupuestación en menor tiempo.

Un vicio que se puede presentar y por lo cual los supervisores deben de tener cuidado, es que en ocasiones las personas caen en la rutina de revisar los mismos problemas año con año, por lo que se debe de tratar de evitar al máximo esta situación con el fortalecimiento de la supervisión y orientar al que elabora el paquete de decisión a que busque nuevos horizontes dentro de su mismo trabajo.

Al formular los paquetes de decisión, se puede caer en reducir los gastos y que esta reducción perjudique a la empresa, un ejemplo de esto sería la producción, o sea, que si se está produciendo un artículo, se pueden plantear alternativas en el paquete de decisión para bajar los costos de producción. Esta baja en costos podría llegar al grado de afectar el control de calidad, ya que se obtendría un artículo a un costo más bajo pero con un detrimento en cuanto a la calidad del mismo. Por lo tanto, el supervisor deberá tener mucho cuidado en la decisión que se tome para que no vaya a afectar de alguna manera a la empresa.

En la formulación de los paquetes de decisión, suelen existir algunos problemas como son: la determinación del nivel mínimo de esfuerzo, que se formula a juicio de una persona y por lo tanto puede cambiar de una persona

a otra; y, la identificación de los parámetros de medición y los datos de evaluación para cada actividad. En ocasiones es difícil el identificar parámetros de medición, un ejemplo de esto es la investigación, que presenta un grado de dificultad alto para determinar alternativas, que permitan evaluar la aceptación o no del proyecto.

Una desventaja que también se puede presentar es aquella en donde se hace la presupuestación de una actividad en un departamento y se implementa en otro. Para ejemplificar esto, plantearemos dos casos que se dan en el sector público.

El Banco Nacional de Crédito Rural es un organismo que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual desarrolla su presupuesto para apoyar el financiamiento del Sector Agropecuario que es manejado por la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Otro ejemplo es el de la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas que tiene un presupuesto asignado para construcción de carreteras y en el momento de terminarlas, esta inversión pasa de ser parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Estos ejemplos nos muestran como en un momento dado se puede confundir el monto presupuestal, ya que un presupuesto de un organismo, departamento o dependencia puede pasar a ser parte de otra entidad.

Aquí el ciclo presupuestario se ve cortado, ya que en una parte es la planeación y elaboración del presu--

puesto en todas sus fases, y en otra, la capitalización del egreso y el control.

Por lo anterior, el administrador deberá tener mucho cuidado en la parte operativa y es recomendable que de ser posible se tenga el ciclo presupuestal en una sola entidad, lo que facilitará la implementación del sistema.

Este ejemplo ilustra en forma adecuada lo que el administrador debe de conocer, es decir, que si es necesario realizar cambios en la estructura orgánica de la empresa para implementar el sistema presupuestal, lo haga, y no trate (como en muchos casos sucede) de forzar al sistema para adecuarlo a la organización que tiene implementada.

II. Ventajas

A continuación mencionaremos cuáles son las ventajas que se presentan con la implantación del presupuesto base cero. Cabe comentar que algunas ventajas son relativas al sistema presupuestal en general, pero éstas se ven incrementadas con la aplicación de la técnica base cero.

Como lo mencionamos anteriormente, tal vez la ventaja más importante que se presenta al implantar un sistema

de presupuesto base cero, es que se tiene la seguridad de hacia donde va la organización, esto se da con el análisis de todas las actividades y mediante el control permanente. Es decir, que las sorpresas quedan reducidas al mínimo, lo que permite al administrador dedicar su tiempo al análisis de nuevas perspectivas, o bien a la solución de nuevos problemas. Si el administrador logra esto, la vida de la organización estará asegurada extendiendo esta seguridad a los empleados de la misma.

Como resultado de lo anterior, el financiero al efectuar el análisis de lo presupuestado contra lo real se encontrará que las variaciones no son significativas, ya que la presupuestación está basada en una revisión de tallada, o bien, sean muy pocos los casos en los que se presenten variaciones importantes, por lo que el administrador deberá analizar los paquetes de decisión que se hayan elaborado en las áreas que se vieron afectadas por esas variaciones.

Otra importante ventaja que se tiene con el uso de la técnica base cero, es que permite manejar criterios y habilidades de las diferentes personas de todos los niveles de la organización. Esto permite que las personas que son expertos en su actividad aporten su experiencia para desarrollar mejor la planeación.

El uso de esta técnica permite incluir dentro de la elaboración del presupuesto a un mayor número de personas, lo que conlleva a que el personal analice el futuro, plantee nuevas metas, se comprometa a cumplirlas y entienda mejor la teoría presupuestal. Esto nos lleva a que los empleados se sientan parte de la toma de decisiones y que están participando en el proceso presupuestario, por lo que no sentirán que se le está imponiendo cumplir una meta o bien que desconozca hacia donde va la empresa de la que son parte.

Una ventaja que plantea el uso de esta técnica es que al implantarlo no sólo en los departamentos financieros, sino un gran número de departamentos de la empresa, sirve como un diagnóstico administrativo, ya que en el proceso de implantación se podrá detectar, duplicidad de funciones, falta de definición de la estructura orgánica, duplicidad de mando, necesidad de un análisis y valuación de puestos, deficiencia en la definición de funciones, falta de comunicación y algunos otros problemas administrativos que se tengan. Por esto el responsable de su implantación deberá tener la sensibilidad suficiente para captar estos problemas y plantear la inquietud a los que tengan la autoridad, para que se aproveche esta implantación y permita consolidar la organi-

zación, por lo cual es recomendable actuar rápidamente para subsanar estos problemas y que no afecten la implantación.

Al elaborar los paquetes de decisión la técnica fuerza a los gerentes y al personal en general a adentrarse más en sus actividades al realizar un estudio detallado de la función que realizan, lo que en muchos casos trae como consecuencia que las mentes del personal desarrollen una capacidad de análisis mayor que la que tenían anteriormente, lo que repercutirá en beneficio del trabajo que desarrollen.

Una de las ventajas que más se han resaltado por los diversos autores que han escrito sobre la técnica del presupuesto base cero y que, gracias a esto ha tenido una publicidad mayor, es lo relativo a que se considera como un factor importante para la obtención de una reducción en los gastos de una organización. Esta ventaja se incrementa si analizamos el mundo en que vivimos, en donde la inflación es galopante y los recursos que se tienen día con día son menores, por lo que se debe tener más cuidado en realizar una asignación adecuada, y aún más si las empresas están presionadas para que no rebasen sus precios de venta de un límite establecido. Estos problemas a los que nos enfrentamos actualmente obli

ga al administrador a buscar una adecuada asignación de los recursos, por lo que la técnica base cero permite que esta asignación sea más conveniente entre las diferentes áreas que van a recibir los recursos. ¿Pero dónde radica esta ventaja?. Básicamente su filosofía está enmarcada en la elaboración de los paquetes de decisión, ya que en éstos se busca que los gerentes analicen una función y se determine los niveles mínimos de esfuerzos para desarrollar una actividad. Asimismo, permite reducir o eliminar algunas actividades existentes, para así estar en posibilidad de apoyar con estos recursos a otras áreas que lo requieran, o bien asignar recursos hacia nuevas actividades que nazcan por la evolución de las operaciones de la empresa. Esto aunado como ya lo mencionamos, con la eliminación de duplicidad de funciones, así como el de jerarquizar las actividades y fijar prioridades, nos permite por una parte que los recursos existentes se reasignen adecuadamente o estar en posibilidad de efectuar una reducción en los gastos sin poner en peligro a la organización.

Es necesario reiterar que el administrador deberá tener cuidado en que esta reducción de gastos no vaya en el deterioro de la calidad de un producto o del trabajo en sí, pues es posible que los gerentes se obsesionen en reducir los gastos en alguna parte de la organización.

Otra ventaja que se tiene es que los gerentes cuentan con un parámetro para medir la eficiencia de sus colaboradores, ya que se pueden evaluar las metas que se han planteado en una forma más fácil, lo que repercute en tener un sistema adecuado de supervisión. Asimismo, si subimos en la estructura orgánica de la empresa, se tienen también mayores elementos para hacer un juicio objetivo sobre la actuación de los gerentes, es decir, se puede medir mejor su eficiencia y eficacia al haberse planteado metas perfectamente definidas e identificadas, lo que conlleva a que los gerentes se preocupen por alcanzar en muchos casos antes de lo previsto los objetivos preestablecidos.

Un beneficio que se obtiene es que la técnica del presupuesto base cero colabora en establecer el orden en la administración, al servir por una parte, como un diagnóstico administrativo así como el de establecer sistemas de supervisión adecuados y ayudar a que el personal se sienta pieza importante al participar dentro de la presupuestación. Esto aunado a que se logra una adecuación orgánica de la administración, pues como ya lo mencionamos se liga con muchos departamentos de la empresa permitiendo el establecimiento de la intercomunicación departamental.

Al establecer la comunicación entre los departamentos de una empresa, los gerentes comprenden los problemas, actividades y la importancia de otros departamentos, al participar en comités de elaboración de presupuesto. Esta participación conscientiza a los gerentes en ocasiones sobre la mayor importancia de otras actividades en otros departamentos, y esto ha producido que ellos mismos traten de reducir gastos en su departamento, con el objeto de canalizar estos recursos a otras áreas en que tenga una actividad más trascendente, y así apoyar a la organización para la cual trabajan.

Estas ventajas se ven superadas si el administrador aplica la técnica del desarrollo organizacional en su empresa, lo que permite crear un clima de trabajo dentro del personal que sea ampliamente satisfactorio, para ellos.

Si hacemos un análisis rápido de los objetivos del desarrollo organizacional, podremos cerciorarnos de que estos sirven como un buen complemento en una implantación del presupuesto base cero.

Warren G. Benis, en su libro "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas", plantea la siguiente definición:

"El Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finali-

dad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma, que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Este autor divide los problemas que atacan al Desarrollo Organizacional, en tres grupos:

- 1) Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2) Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- 3) Problemas de eficiencia organizacional

Si recordamos los problemas planteados en el inciso de las desventajas en la aplicación del presupuesto base cero, veremos que se puede encuadrar la mayoría de ellas en esta agrupación, por la cual es muy recomendable que el administrador tome la técnica del desarrollo organizacional como una estrategia por una parte para el beneficio general de la empresa y por otra para facilitar el proceso de implantación del presupuesto base cero, y que las ventajas que se dan con el uso de esta técnica se vean ampliamente favorecidas.

C A P I T U L O I V

ELABORACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

CAPITULO IV

ELABORACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

Como lo mencionamos en el primer capítulo, la actividad más importante en el presupuesto base cero, es la elaboración de los paquetes de decisión.

Debido a lo anterior, en este capítulo analizaremos en detalle, qué es un paquete de decisión, cuáles son los tipos de paquetes de decisión y cómo se elaboran.

A PAQUETES DE DECISION

1. Conceptos de paquete de decisión

Peter Phyr, define al paquete de decisión de la siguiente forma:

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

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

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

- Propósito (metas y objetivos)

- Consecuencia que trae el no adoptar la actividad propuesta
- Medida de rendimiento
- Otros posibles cursos de acción
- Costos y beneficios."

2 Tipos de paquetes de decisión

El paquete de decisión es el resultado de una serie de análisis, que permite en forma resumida a la gerencia tomar decisiones.

Existen dos clasificaciones fundamentales de los paquetes de decisión, las cuales son:

- Paquete de exclusión mutua
- Paquete de incremento

PAQUETE DE EXCLUSION MUTUA

En este tipo de paquete se describen diferentes alternativas para realizar una misma función, cuál es el resultado esperado en cada una de las alternativas y el costo que se tendría al optar por una u otra.

Con base en esta información, el responsable de la toma de decisiones, está en posibilidad de hacer un análisis de cuál de las alternativas es la más conveniente, ya que conoce de manera presupuestal, cuál es el costo-beneficio que cada una de ellas representa, por lo que el análisis se deberá enfocar a elegir la alternativa

que aporte mejores beneficios con el menor costo.

Una parte importante para obtener mejores resultados con el paquete de decisión, es la selección de las alternativas, es decir, tratar de que las alternativas sean, a criterio del que elabora el paquete de decisión, las que mejor contribuyan al logro de los objetivos.

Ahora bien, ¿Que es una alternativa?. Una alternativa es la forma de cómo hacer una función para llegar al objetivo .

Es esencial que las alternativas sean realmente diferentes caminos para llegar a la misma meta. Para ejemplificar esto, a continuación mencionaremos diferentes alternativas que se tendrían para llevar la contabilidad de un negocio:

- a) Procesar la contabilidad en la empresa mediante registro manual.
- b) Tener la contabilidad en un sistema mecanizado propio.
- c) Operar la contabilidad en una computadora propia
- d) Rentar tiempo de una computadora para procesar la contabilidad.
- e) Que un despacho de contadores públicos se encargue de procesar la contabilidad.

Como se puede observar son diferentes formas de rea

lizar una misma función, por lo que el responsable de la elaboración de los paquetes de exclusión mutua, deberá tener cuidado, que las alternativas determinadas sean realmente diferentes formas de cómo hacer una función y no caer en el error (en que muchos caen) de tener alternativas iguales y sólo con pequeñas diferencias superficiales y no de fondo, lo que nos llevaría a analizar una misma alternativa, pero en diferentes niveles, y este tipo de análisis se realiza en el paquete de incremento.

A continuación haremos el análisis de cada uno de los conceptos que intervienen en un paquete de exclusión mutua.

Cabe comentar que los conceptos que se mencionan en el paquete de exclusión mutua no son todos los que pudieran anotarse, pero pensamos que son los esenciales.

Para hacer este análisis, nos basaremos en los formatos que contiene un paquete de exclusión mutua, en los que también el diseño del formato puede cambiar dependiendo de las características de la empresa. Los conceptos del formato se han numerado para facilitar la descripción de éstos, a continuación se presenta el formato de paquete de exclusión mutua.

PAQUETE DE EXCLUSION MUTUA

1 de 3

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION "1"

OBJETIVO DE LA UNIDAD DE DECISION "2"

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES ACTUALES "3"

ALTERNATIVAS DETERMINADAS

NOMBRE

DEFINICION

"4"

"5"

**EXPLICAR LAS RAZONES DE NO OPTAR POR UNA DE
LAS ALTERNATIVAS, ASI COMO MENCIONAR LA
ALTERNATIVA ESCOGIDA**

3 de 3

"13"

PAQUETE DE EXCLUSION MUTUA
INSTRUCTIVO DE ELABORACION

REFERENCIA

D E S C R I P C I O N

- 1 En este espacio se deberá anotar el nombre de la unidad de decisión que se haya identificado, si el lector desea ampliar este concepto, se puede remitir al capítulo V, inciso "B", de esta obra.
- 2 En este espacio se deberá anotar claramente, el objetivo que tiene dentro de la organización la unidad de decisión que se está presupuestando.
- 3 En este espacio se deberá indicar en forma genérica como realiza las operaciones la unidad de decisión, es decir, mencionar cuantas personas colaboran en la unidad de decisión, con cuantos puestos se cuenta, el número de personas en cada uno de los puestos, la forma genérica con que se realizan las operaciones y el costo total que ésta tiene.
- 4 En este espacio se anotará el nombre representativo de las alternativas que se hayan determinado.
- 5 En este espacio se anotará en forma clara y precisa, la definición de cada una de las alternativas determinadas,

REFERENCIA

DESCRIPCION

para que la persona que lea el paquete, sepa con exactitud qué significa cada una de las alternativas.

- 6 En este espacio se anotarán los nombres de los parámetros de medición cuantitativos que se hayan escogido. Para ampliar este concepto léase el inciso "B" de este capítulo.
- 7 En este espacio se anotará la definición de cada uno de los parámetros de medición cuantitativos.
- 8 En este espacio se anotarán los nombres de cada uno de los parámetros de medición cualitativos que se hayan elegido.
- 9 En este espacio se anotará en forma clara y precisa, la definición de cada uno de los parámetros de medición cualitativos que se hayan elegido.
- 10 En este espacio se anotará el nombre de las alternativas determinadas, que serán los mismos anotados en el concepto número "4".
- 11 En este espacio se anotará para cada una de las alternativas, la cantidad que de acuerdo a los presupuestado se puede esperar que se tenga como resultado en cada uno de los parámetros de decisión cuantitativos.

REFERENCIA

DESCRIPCION

12

En este espacio se anotará el calificativo, cantidad o porcentaje para cada una de las alternativas que se espera obtener si se adopta alguna de éstas. Esto se anotará para cada uno de los parámetros de medición cualitativos que se eligieron previamente.

13

En este espacio se deberá anotar las razones por las cuales fueron desechadas cada una de las alternativas no escogidas, mencionando cual es la consecuencia de no optar por cada una de ellas. Asimismo, se deberá mencionar al principio, cual fue la alternativa elegida.

Realmente la esencia de la elaboración de este paquete se encuentra en los conceptos 10, 11, y 12, que es donde se analizan las alternativas con cada uno de los parámetros de medición, y es aquí donde se puede apreciar cual es la alternativa que reporta los mejores beneficios con el menor costo. Para poder visualizar mejor el análisis de alternativas, se recomienda que una vez desarrollados los conceptos 10, 11 y 12 se circulen en el punto donde se cruzan la alternativa y el parámetro, los planteamientos que reporten los mejores beneficios y los costos menores y en consecuencia el resultado que tenga más

círculos, será la mejor alternativa.

El administrador debe tener cuidado al analizar las alternativas, ya que éstas deben ser congruentes con los planes de la organización. Por ejemplo, si en un paquete de exclusión mutua existe una alternativa de que se abra una Empresa en el extranjero, y los objetivos son cubrir el mercado nacional, se estaría chocando contra los planes y objetivos de la Organización, es por esto que el presupuesto base cero exige que la Empresa tenga objetivos y estrategias muy bien definidas, para no desviarse del camino que previamente se ha marcado.

Una cuestión importante en el paquete de exclusión mutua es que los resultados que se prevean para cada una de las alternativas, deben ser basados en un mismo costo, es decir, plantear alternativas diferentes con los mismos recursos. Esto nos permite tener una base adecuada para poder hacer las comparaciones y elegir la alternativa que reporte mayor provecho para la organización.

PAQUETES DE INCREMENTO .

El paquete de incremento y el paquete de exclusión mutua forman lo que se denomina un paquete de decisión, por lo que los dos son complementarios.

La función del paquete de incremento es el estudio de la alternativa escogida en el paquete de exclusión

mutua. Este estudio consiste en analizar la alternativa escogida en diferentes niveles de esfuerzo, para poder determinar el nivel más adecuado de acuerdo a las circunstancias por las que atraviesa la Empresa. Es en este paquete donde el responsable de la unidad de decisión muestra lo que puede hacer de acuerdo a los recursos que se le otorguen, por ejemplo, si un gerente de ventas tiene la alternativa de que las ventas se harán mediante vendedores, este tiene que indicar cuánto ofrece vender con dos vendedores, cuánto podría vender si tuviera cuatro, cuánto con seis, etc.

Es muy importante que al estar haciendo el análisis de niveles de esfuerzo, la persona responsable de elegir el nivel más adecuado, conozca la potencialidad del organismo que se está presupuestando y es aquí donde se recomienda el análisis en comités presupuestales. Un ejemplo puede ser, que un gerente de ventas determine que las ventas se pueden incrementar en un 200% para el año siguiente de acuerdo a una estrategia "X" de mercado, pero se tendrá que analizar si el departamento de producción está en posibilidades de ampliar el número de unidades producidas, o bien, si se tiene el financiamiento para la adquisición de los insumos, o si se puede contar con el personal adecuado para llegar a la producción re-

querida por el área de ventas y un sinnúmero de factores más. Como se puede observar, la elaboración del presupuesto de un departamento no es posible realizarlo en forma aislada, sino que se debe tener la visión de las áreas que se encuentran interrelacionadas con él, para que éste contribuya en el ente económico, de una forma planeada y organizada y que la integración del presupuesto sea exitosa.

A continuación analizaremos el formato del paquete de incremento, por lo que hemos numerado cada uno de los conceptos para hacer la descripción de cada uno de ellos, iniciándose con la presentación del formato y posteriormente el instructivo de elaboración.

PAQUETE DE INCREMENTO

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION "1"

NOMBRE DE LA ALTERNATIVA ESCOGIDA Y DESCRIPCION GENERICA

"2"

RESUMEN DE INCREMENTOS PARA EL PROXIMO AÑO

"3"

NIVEL DE ESFUERZO	%	INCREMENTO				ACUMULADO				PARAMETROS									
		RAN GO	GAS_ TOS	PERSO_ NAL	%	GAS_ TOS	%	PERSO_ NAL	%	CUANTITATIVOS				CUALITATIVOS					
"4"	"5"	"6"	"7"	"8"	"9"	"10"	"11"	"12"	"13"		"14"						"15"		
AÑO ANTERIOR						"16"	"17"	"18"	"19"		"20"						"21"		

ESPECIFICAR CADA UNO DE LOS NIVELES DE ESFUERZO

2 de 2

"22"

PAQUETE DE INCREMENTO
INSTRUCTIVO DE ELABORACION

<u>REFERENCIA</u>	<u>DESCRIPCION</u>
1	En este espacio se deberá anotar el nombre de la unidad de decisión que se haya identificado. Si el lector desea ampliar este concepto, se puede remitir al capítulo V, inciso "B".
2	Anotar el nombre de la alternativa <u>es</u> cogida en el paquete de exclusión mutua y su descripción genérica.
3	Indicar en forma resumida los <u>incremen</u> tos que se esperan para el próximo año, como son: en número de personal, en equipo o instalaciones, etc.
4	Anotar simbólicamente los niveles de esfuerzo identificados, en cada uno de los renglones. En este formato se están planteado cinco diferentes niveles de esfuerzo, pero pueden ser más o menos, dependiendo de las necesidades de análisis. Es necesario que exista un nivel de <u>es</u> fuerzo medio o esperado que se sugiere que se anote en el tercer renglón y partir hacia arriba y hacia abajo sobre este nivel.
5	En este renglón se anotará el porcenta <u>o</u>

REFERENCIA

DESCRIPCION

je que corresponda al nivel de esfuerzo. Como se mencionó, es necesario tener un nivel de esfuerzo esperado. Este será el 100% y el porcentaje de reducción o de incremento de los otros niveles se comparará contra el 100%. Por ejemplo, como mencionamos en la descripción anterior se sugiere que el tercer nivel de esfuerzo sea el nivel de esfuerzo esperado, por lo que a éste corresponderá el 100%, el segundo nivel sería el 80% y el primero el 60% asimismo el cuarto nivel sería un 120% y el quinto un 140%. Estos porcentajes se pueden cambiar de acuerdo con la necesidad de análisis.

- 6 En este espacio se anotará el número del nivel de esfuerzo que corresponda, por ejemplo, el primer nivel sería 1 de 5, el segundo 2 de 5 y así sucesivamente.
- 7 En este renglón se anotará para cada nivel de esfuerzo el gasto que se tendría de acuerdo al porcentaje anotado en el concepto cinco, es decir, si por ejemplo nuestro nivel de esfuerzo es 200 el cual se encuentra en el renglón 3 de 5, los porcentajes de reducción e incremento son los anotados en esta descripción en el concepto cinco, el

REFERENCIA

DESCRIPCION

- gasto que correspondería al rango 2 de 5 sería -40 y al rango 1 de 5 sería -80, debido a que en el rango 2 de 5 es menos el 20% y en el rango 1 de 5 sería menos el 40%. Esto sería de igual forma para los rangos 4 de 5 y 5 de 5.
- 8 Se anotará el número de personas que se eliminan o se aumentan para cada rango, es decir, si en el nivel medio tenemos 10 personas, qué pasaría si tenemos una reducción del 20% en nuestro presupuesto que corresponde al renglón 2 de 5, por ejemplo, el número de personas que se eliminaría sería 1. Si tuvieramos para el rango 1 de 5 una reducción del 40% el número de personas a eliminar de acuerdo al análisis podrían ser 3. Así sucesivamente se anotarían cuántas personas se eliminarían o se aumentarían en cada rango.
- 9 En este renglón se anota el porcentaje de personal para cada uno de los rangos, tomando como base el nivel medio. Por ejemplo, si el nivel de esfuerzo medio nos indica que tenemos 20 personas y que si reducimos nuestro presupuesto en un 20% debemos de eliminar a dos personas lo que le correspondería un porcentaje del 90% y si en el rango 1 de 5 se reduce el presupuesto en un

REFERENCIA

D E S C R I P C I O N

- 40% y el número de personas se reduce en 6, equivaldría a un porcentaje del 70%.
- 10 Se anotará el gasto acumulado para cada uno de los niveles de esfuerzo. Por ejemplo, si tenemos un nivel medio de \$ 1,000.00, en el presupuesto, dentro del rango 3 de 5, si aumentamos un 20% el gasto acumulado del rango 4 de 5 sería \$1,200.00 y así sucesivamente.
- 11 En este espacio se anotará el porcentaje que corresponde a cada rango, haciendo la comparación contra el gasto del año anterior al que se está presupuestando, este dato se anotará en el espacio marcado con el número 16. Por ejemplo, si el gasto del año anterior fue \$800.00 el porcentaje que correspondería al nivel medio si este fuera \$1,000.00 sería el 125% y para el rango 4 de 5 si este fuera \$1,200.00 sería del 150% y así sería para los demás rangos.
- 12 En este espacio se anota el total del personal para cada rango, es decir, tomando como base los números de personal del concepto 8 en el rango 2 de 5 se anotarían 9 personas, en el rango 1 de 5 serían 7 personas.
- 13 Aquí se hará una comparación del número de personas que se está planteando

REFERENCIA

DESCRIPCION

- para cada rango, contra el número de personas que se tenía en el año anterior al que se está presupuestando, a la que se le asigna un porcentaje de 100. Por ejemplo, si el año anterior teníamos 8 personas y tomando los mismos datos del concepto anterior al rango 1 de 5 con 7 personas le correspondería un porcentaje del 87.5%, al rango 2 de 5 con 9 personas le correspondería un porcentaje del 112.5% y así sucesivamente.
- 14 Se anotarán para cada uno de los rangos, la cantidad que de acuerdo a lo presupuestado se puede esperar que se tenga como resultado para cada parámetro de medición cuantitativo.
- 15 Se anotará el calificativo o porcentaje determinado para cada rango. Esto se anotará para cada uno de los parámetros de medición cualitativos que se hayan determinado.
- 16 Se anotarán los gastos del año anterior al que se está presupuestando.
- 17 Se anotará el 100%
- 18 En este espacio se anotará el número de personas que se tenían trabajando en la unidad de decisión del año anterior al que se está presupuestando.

<u>REFERENCIA</u>	<u>DESCRIPCION</u>
19	Se anotará el 100%
20	En este renglón, en cada uno de los <u>espacios</u> de los <u>parámetros</u> de medición <u>cuantitativos</u> se anotarán los datos que correspondan al año anterior.
21	En este renglón en cada uno de los <u>espacios</u> de los <u>parámetros</u> de medición <u>cuantitativos</u> , se anotarán los datos que corresponden al año anterior.
22	En este espacio se especificará en qué consiste cada uno de los niveles de <u>esfuerzo</u> determinados, a fin de dejar claramente descrito cada uno de ellos.

Como se puede observar, la esencia del paquete de incremento se encuentra en el análisis de los niveles de esfuerzo. El nivel de esfuerzo no se refiere a que una persona o un grupo de personas trabaje con mayor o con menor ímpetu. El nivel de esfuerzos se refiere a los diversos volúmenes de operaciones que se podrían desarrollar dentro de una misma función, por ejemplo, en un Departamento de Compras se tienen 3 compradores para desarrollar la función de adquisición de materia prima, si contratamos dos más, el volumen de operaciones de compra aumentaría o bien si reducimos el personal, el volumen bajaría. Esto también se puede analizar con la maquina-

ría, por ejemplo, si una compañía tiene tres máquinas que producen cada una 1000 artículos "x" al día, el nivel de producción al día sería de 3000, pero si se compran dos máquinas más, el nivel de producción aumentaría o bien si se vende una máquina la producción bajaría.

Esto es lo que analiza el presupuesto base cero, el comportamiento que se tiene con diferentes niveles de operación, lo que permite por un lado conocer cuánto ofrece una unidad de decisión con diferentes niveles de asignación presupuestal y por otro lado, se tiene la gran ventaja de tener un presupuesto flexible "x" y existe en el período presupuestal una circunstancia que nos obligue a modificar el presupuesto, esto sería mucho más sencillo debido a que ya hemos hecho un análisis de lo que se podría hacer con diferentes niveles de monto presupuestal.

La elaboración del paquete de incremento, debe de venir acompañada para cada uno de los niveles de esfuerzo determinados, con el presupuesto que se tendría en las cuentas presupuestales que se manejen y llegar a un total, que debe coincidir con el concepto de gasto acumulado que se encuentra en el formato del paquete de incremento, asimismo se deberá acompañar de un análisis del personal que se pretende tener en cada uno de los

niveles de esfuerzo, mostrando el puesto y las funciones genéricas de cada uno de ellos.

Como se puede observar, el presupuesto base cero realiza un análisis detallado, que permite conocer aquellos gastos que se realizan, pero que si se eliminan no afectan a la organización, es decir, la identificación de gastos superfluos que pueden ser eliminados sin menoscabo de la unidad de decisión.

B PARAMETRO DE MEDICION

Los parámetros de medición son una parte fundamental dentro del paquete de decisión, debido a que es el que permite hacer comparaciones entre las diferentes alternativas o niveles de esfuerzo.

Los parámetros de medición se dividen en dos:

- Parámetros de medición cuantitativos y,
- Parámetros de medición cualitativos.

El parámetro de medición cuantitativo es aquel concepto que es susceptible de compararse en cantidad entre varias alternativas o niveles de esfuerzo. Como ejemplo tenemos:

- Total de ventas,
- Número de artículos producidos,
- Utilidad esperada (en pesos),
- Número de artículos vendidos,
- Cantidad de clientes atendidos,

- Número de sucursales establecidas,
- Costo por artículo producido, etc.

El parámetro de medición cualitativo es aquel concepto que es susceptible de compararse de acuerdo a un adjetivo calificativo, o bien, en un porcentaje y que reflejan calidad. Esta comparación se puede hacer con diferentes alternativas o niveles de esfuerzo. A continuación presentamos una lista de posibles parámetros de medición cualitativos:

- Porcentaje de incremento en ventas,
- Calidad de un producto,
- Prestigio de la Compañía en el mercado,
- Porcentaje de participación en el mercado nacional
- Porcentaje de devoluciones con respecto a las ventas,
- Porcentaje de artículos dañados en el proceso,
- Aceptación del producto en el mercado.

Es de suma importancia que los parámetros de medición, tanto cuantitativos como cualitativos, estén completamente claros a lo que cada uno de ellos significa, lo que permitirá facilitar el proceso. Se recomienda que la Compañía que utilice el presupuesto base cero elabore un catálogo de parámetros de medición, lo que facilitará el proceso de elaboración del presupuesto. En organismos o Compañías que son muy grandes es prácticamente indispensable contar con este catálogo de parámetros de medición.

C A P I T U L O V

METODOLOGIA DEL PROCESO DE ELABORACION
DEL PRESUPUESTO BASE CERO

CAPITULO V

PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

En este capítulo se dará una pequeña guía, en cuanto a los pasos que se deben seguir para la elaboración del presupuesto de la empresa. Estos puntos se tratarán en forma general, por lo que será de gran utilidad para el lector tener un programa de actividades que le permita conocer las etapas secuenciales que debe cubrir en la preparación del presupuesto.

Cuando el administrador después de haber hecho un análisis sobre los sistemas presupuestarios, haya decidido que la metodología que aplicará es la de base cero, antes que nada, deberá interiorizarse sobre los planteamientos teóricos que establece esta técnica con el fin de que conozca a la perfección que es lo que se pretende con el uso del sistema base cero, para que cuando se inicie su implementación, el administrador esté totalmente convencido de la conveniencia de aplicarla. Una parte muy importante para que la implantación del presupuesto base cero tenga éxito, es que los directivos deberán estar plenamente convencidos y apoyar totalmente la implantación, porque mucho dependerá el apoyo que le den al administrador para que se obtengan los resultados que se esperan.

El administrador deberá conocer profundamente el sistema, hacer visitas a las empresas que lo tengan establecido, a fin de conocer las experiencias que se tienen, conocer de antemano cuales son las ventajas que se presentan con el uso de este sistema para aprovecharlas al máximo, así como el de estar preparados cuando las desventajas se den, a fin de poder contrarrestarlas en forma inteligente para que éstas no vayan a repercutir en la implantación. Si el administrador cuenta con estos elementos, la estructuración, el establecimiento y la implantación del sistema base cero, tendrá mayores posibilidades de éxito.

Al estar totalmente contemplado lo mencionado anteriormente, pasaremos a la metodología del proceso de presupuestación del sistema base cero.

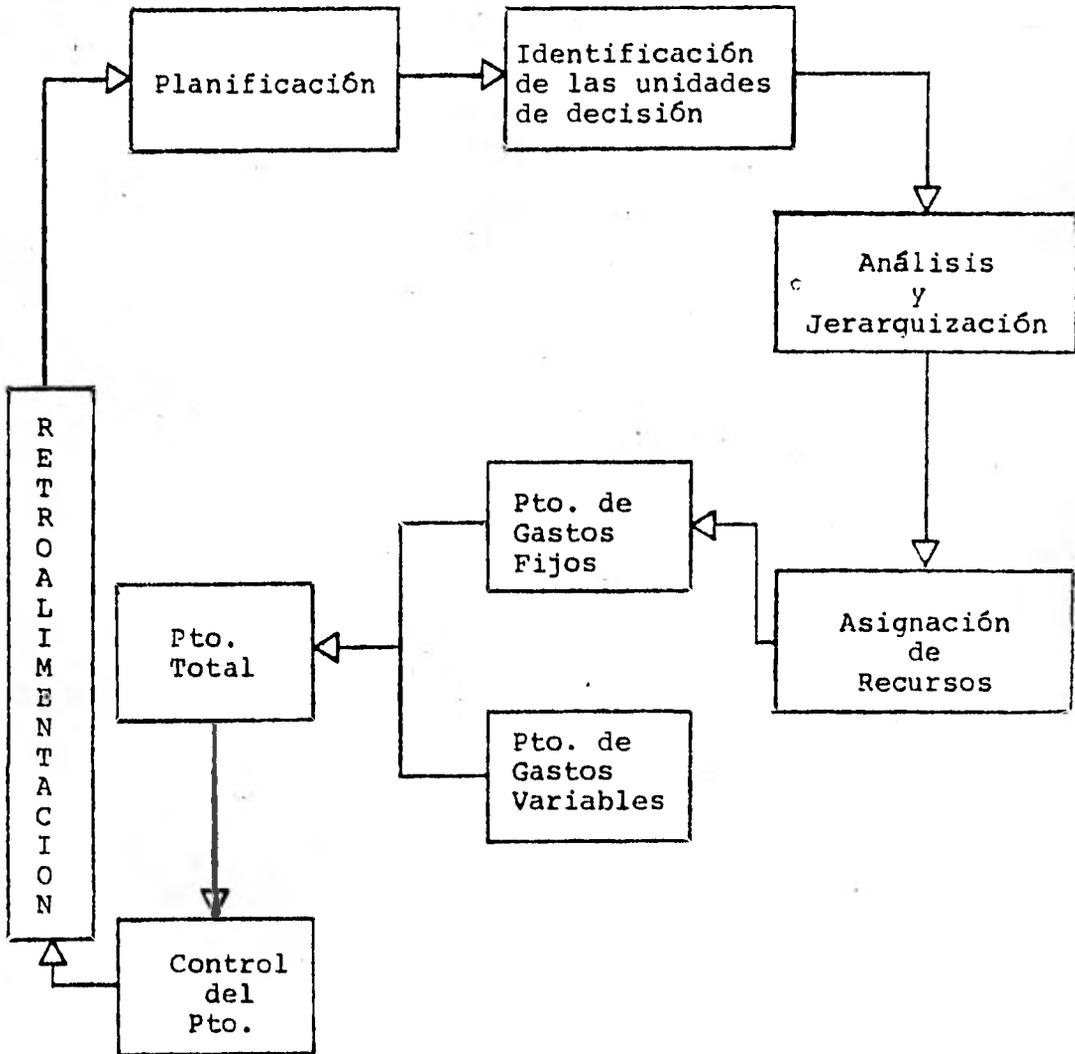
La metodología del proceso de presupuestación del sistema base cero se puede dividir en seis etapas básicas, que son:

- a) Planificación,
- b) Identificación de las unidades de decisión,
- c) Elaboración de los paquetes de decisión,
- d) Análisis y jerarquización de los paquetes de decisión,
- e) Asignación de recursos,
- f) Estructuración del presupuesto total.

Estas son las etapas genéricas que se deben cumplir

para el desarrollo del presupuesto base cero, por lo que a continuación haremos un análisis de cada una de ellas.

ESQUEMA DE LAS FASES DEL PROCESO PBC



a) Planeación

Esta es una etapa fundamental, pues es donde la Empresa va a definir las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo que se pretendan alcanzar. Es aquí donde el administrador debe analizar dos factores; los factores externos y los factores internos, es decir, el administrador deberá conocer cuál es la situación política, las perspectivas económicas del medio, la situación del mercado y la demanda del producto, asimismo, deberá saber la capacidad de sus recursos humanos, de la tecnología con que cuenta y las fuentes de financiamiento probables.

Al haber definido las metas y los objetivos y haber analizado los factores internos y externos, el administrador, deberá contar con estrategias de apoyo para cada uno de los objetivos planteados. Esta estrategia debe de especificar cómo la empresa pretende lograr estos objetivos. Por ejemplo, si el objetivo es aumentar la utilidad un 20% se tienen varios caminos, uno es aumentar los precios, otro es reducir costos, otro puede ser el incrementar ventas: es decir, que a un objetivo que se tenga, el administrador deberá definir estrategias para que sean alcanzados. Es conveniente tener estrategias no financieras, por ejemplo, el que se le

reconozca a una empresa que colabora con la comunidad, el que se le de un adecuado servicio al cliente, etc.

Por lo anterior el administrador deberá definir sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo y fijar las estrategias con la misma periodicidad. Esto permitirá saber hacia dónde va la empresa, qué se espera de ella, y así estar mejor preparado a los cambios vertiginosos de la época actual.

b) Identificación de las unidades de decisión

Al haber determinado ya las metas y objetivos, así como las estrategias de desarrollo, el siguiente paso es el de identificar las acciones que son necesarias realizar a fin de apoyar a las estrategias de desarrollo. La importancia en la identificación de estas acciones radica, en no contemplar proyectos que no colaboran al apoyo de las estrategias, o sea, que se deben eliminar aquellas acciones que no aportan un beneficio para el logro de los objetivos.

Lo que con esto se pretende es que los objetivos planteados conjuntamente con las estrategias de desarrollo, se conviertan en programas de acción, los cuales van a ser operados por gerentes responsables, y es aquí donde entra la técnica del presupuesto base cero.

Las acciones que se realizan en forma coordinada y que son afines entre sí, es lo que determina un paquete de decisión.

Estos paquetes de decisión pueden estar representados apegándose a la estructura orgánica de la empresa, es decir, que los paquetes se identifiquen por los departamentos o bien se pueden establecer de acuerdo a agrupamientos de actividades.

Esta identificación de los paquetes de decisión, deberá hacerse en aquellos centros de costo o actividades que son susceptibles de analizar y estar expuestas a sufrir cambios, es decir, que se debe enfocar hacia el aspecto de los costos fijos, que son lo que analiza el presupuesto base cero.

Es conveniente que al establecer los paquetes de decisión, éstos sean similares en cuanto al tamaño, es decir, que si se está identificando al paquete de decisión de acuerdo a actividades, éstas no sean demasiadas, lo que complicaría su elaboración, jerarquización y asignación de recursos, sino que deberá ser de un tamaño adecuado y similar.

Algunos autores recomiendan que los paquetes de decisión se identifiquen entre un número de cinco a quince personas, esto puede depender en gran parte del tama-

ño de la organización que se quiera presupuestar.

c) Elaboración de los paquetes de decisión

En el capítulo IV se contempla en forma amplia como se debe elaborar un paquete de decisión, sólo queremos remarcar la importancia que tiene el que estos paquetes sean preparados con el mayor cuidado, ya que de esto depende en gran parte que se obtenga un beneficio de la presupuestación; pues si los paquetes se preparan sin hacer un estudio profundo de cada uno de ellos, el sistema base cero no operará. Podemos decir, que la esencia de la presupuestación base cero radica en los denominados paquetes de decisión.

El administrador debe tener especial cuidado en supervisar que se haga un análisis de las dos posibilidades que se tienen en los paquetes de decisión, que son:

-El análisis de las diversas formas para desarrollar una función.

-El análisis de los niveles de esfuerzo para desarrollar una función.

En la medida en que se tenga un mayor análisis de estos dos puntos, dependerá que el paquete de decisión esté adecuadamente estructurado.

En el caso de el análisis de las diversas formas para desarrollar una función, el administrador debe poner

mucha atención en que no se caiga en vicios, como es el caso de que una persona ha realizado una función de una misma forma durante muchos años y que no piensa que existan otras formas de realizar la función, por lo que no contempla otra alternativa, más que la misma función. Esto puede ser consecuencia en parte de que el empleado en muchos casos sólo conoce la parte que él hace dentro de un procedimiento y no sabe los pasos que se siguen en otras áreas. Asimismo, se debe tener cuidado en no caer en mencionar otras formas de hacer la misma función, y que éstas carezcan de lógica, es decir, de que se pone esta información sólo para cumplir con un requisito que se está pidiendo. Es aquí donde es importante esa campaña de concientización de la que se habla en el capítulo III en el inciso de las desventajas, a fin de que el personal conozca cuál es el objetivo de la presupuestación.

Por lo que se refiere a el análisis del nivel de esfuerzo para desarrollar una función, parte de los que mencionamos en el párrafo anterior, repercute en este punto, por lo que el administrador debe estar pendiente sobre la preparación de esta parte del paquete de decisión.

d) Análisis y jerarquización de los paquetes de decisión

Esta etapa es la que podríamos considerar como la medular del proceso de presupuestación con base en cero, pues es aquí donde se invierte tiempo en estar revi-

sando cada uno de los paquetes de decisión; si éstos presentan serias deficiencias tardará aún más la revisión, por ello la importancia de que la elaboración de los paquetes sea hecha con un alto grado en cuanto a la calidad del trabajo.

Después que se han elaborado los paquetes de decisión, el paso siguiente es el de analizar cada uno de los paquetes, y es aquí donde el responsable se puede dar cuenta de un sinnúmero de fallas que se pueden corregir, como podrían ser:

- Detectar en algunos casos duplicidad de funciones, lo que nos permite corregir este error.
- Detectar también que se tengan funciones que el beneficio que aporten es casi nulo, lo que nos permite estar en posibilidad de eliminarla.
- Nos permite hacer una misma función con un nivel menor de esfuerzo, con la correspondiente baja en el costo, y obtener el mismo resultado.

Estos son algunos puntos que se derivan de este análisis por lo que la obtención de beneficios es considerable, y será más aprovechada en la medida en que este análisis sea más profundo.

En cuanto a la jerarquización, ésta reviste una gran importancia ya que es aquí donde se clasifican de

acuerdo a la participación que se tienen dentro de la empresa los paquetes de decisión.

Esta jerarquización en la mayoría de los casos es desarrollada por comités que se forman con este objeto, pero existen ocasiones en que es la misma persona la que coordina la elaboración del presupuesto y la que hace esta clasificación.

El objetivo principal de llevar a cabo esta jerarquización es el de conocer cuales son las actividades prioritarias y en un orden lógico clasificarlas de acuerdo a la que se considere más importante, hasta la que se piense como la menos importante.

Esta jerarquización se da basándose principalmente en el costo-beneficio que se tiene en el desarrollo de una función y éste será el criterio fundamental para clasificar por orden de importancia a los paquetes de decisión.

e) Asignación de recursos

Al tener ya perfectamente definidos y jerarquizados los paquetes de decisión, la siguiente etapa es la de asignar los recursos con base en la jerarquización.

Es muy importante que la persona encargada de realizar la asignación de recursos conozca a fondo la empresa debido a que mucho dependerá esto para que comprenda la

jerarquización y así llegar a una asignación de fondos óptima.

Se recomienda que la asignación de recursos no caiga en una sola persona, con el fin de que no existan preferencias subjetivas, sino que sea un comité el encargado de hacer un análisis de la jerarquización y con base en esto hacer la asignación.

Para poder hacer la asignación de los recursos a los paquetes de decisión, es necesario que antes se tenga adecuadamente identificado las fuentes de financiamiento que se tendrán, para que se conozca los recursos totales que se tendrán en el ciclo presupuestario.

Al tener la identificación de los recursos disponibles se deberá proceder a el análisis para asignar los recursos. No esperemos que esta asignación sea hecha en el primer intento, debido a que se necesitará una serie de prácticas para que la asignación final esté basada en una racionalización adecuada. Al tener ya asignados los recursos, se podrá observar que algunos paquetes de decisión no fueron apoyados con recursos, por lo que las actividades que fueron establecidas dentro de estos paquetes, deberán ser eliminadas por completo y no caer en tratar de "sobrellevarlas", pues estaríamos distrayendo recursos a otras actividades más importantes.

f) Estructuración del presupuesto total

Después de que hemos identificado, elaborado, analizado y jerarquizado los paquetes de decisión, así como haber hecho la asignación de los recursos, podemos decir que tenemos integrado el presupuesto por lo que toca al sistema base cero, que como ya mencionamos abarca lo referente a los denominados costos fijos, que generalmente son los más difíciles de controlar. Pero falta otra parte de presupuestar, que es la referente a los costos variables, que son aquellos que su comportamiento depende de los niveles de producción que se tengan, es decir que de acuerdo al volumen de producción será como cambien los costos.

La presupuestación de los costos variables se refiere principalmente a tres rubros generales que son:

- Materia prima directa
- Mano de obra directa
- Gastos directos

Cuando la empresa tiene establecido dentro de su sistema contable el costo estandar facilitará mucho la presupuestación, debido a que ya se tiene analizado el comportamiento de los costos de acuerdo a los niveles de producción, así como que ya se cuenta con cuotas pre determinadas para los bienes que se estén produciendo.

Si no cuenta con un sistema de costos estandar dentro de su administración, es muy conveniente que realice un estudio sobre los tres conceptos anteriormente mencionados, a fin de identificar los costos que tiene incorporado un bien, tanto en materia prima directa, de mano de obra directa y gastos directos. La presupuestación de la materia prima directa se relaciona con las especificaciones que hace ingeniería de la materia prima necesaria, la cual se encuentra perfectamente identificada con el bien producido. La presupuestación de la mano de obra directa se basa principalmente en estudios de tiempos. Los gastos directos se determinan conforme a un análisis de cómo se relacionan con la producción.

Al tener determinado un presupuesto de ventas, el administrador está en posibilidades de hacer el presupuesto de los costos variables. El sistema de presupuestación base cero, da un apoyo importante para la presupuestación de los costos variables, ya que ayuda en el planteamiento de alternativas, tales como: diversas formas de financiamiento, el análisis de nuevas actividades, la función del control de calidad, etc.

El administrador se debe abocar a la presupuestación de los costos variables y cuando ha estructurado este presupuesto, la etapa siguiente es la consolidación

del presupuesto total, es decir, se debe elaborar el presupuesto de la empresa, el cual debe incluir el presupuesto que fue elaborado con el sistema base cero, o sea lo referente a los costos fijos y el presupuesto de los costos variables.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

Con el objeto de poder mostrar a los lectores un caso práctico de la aplicación del Presupuesto Base Cero en un área determinada, a continuación exponemos una serie de datos ficticios, con los cuales se desarrolla este ejemplo.

El Director General de la Empresa "X", S. A., nos pidió implantáramos el presupuesto base cero en la misma para el año de 1983, debido a que el sistema presupuestal aplicado desde el año de 1979 no ha arrojado los beneficios esperados que presupone el presupuesto incremental utilizado en años anteriores.

Para el inicio de nuestro trabajo fue necesario conocer los datos generales de la empresa, los cuales consistieron en lo siguiente: Empresa creada en Agosto de 1978, la cual inició operaciones el 1 de Enero de 1979; el Giro, es la fabricación de productos de plástico, con 5 tipos distintos de productos, contando básicamente de dos procesos; Organigrama actualizado de la empresa; Producción estimada en base a la capacidad de la maquinaria existente y a la de nueva adquisición: 14 millones de unidades al año; se planea vender el total de la producción, para sostener los mismos niveles de inventarios al

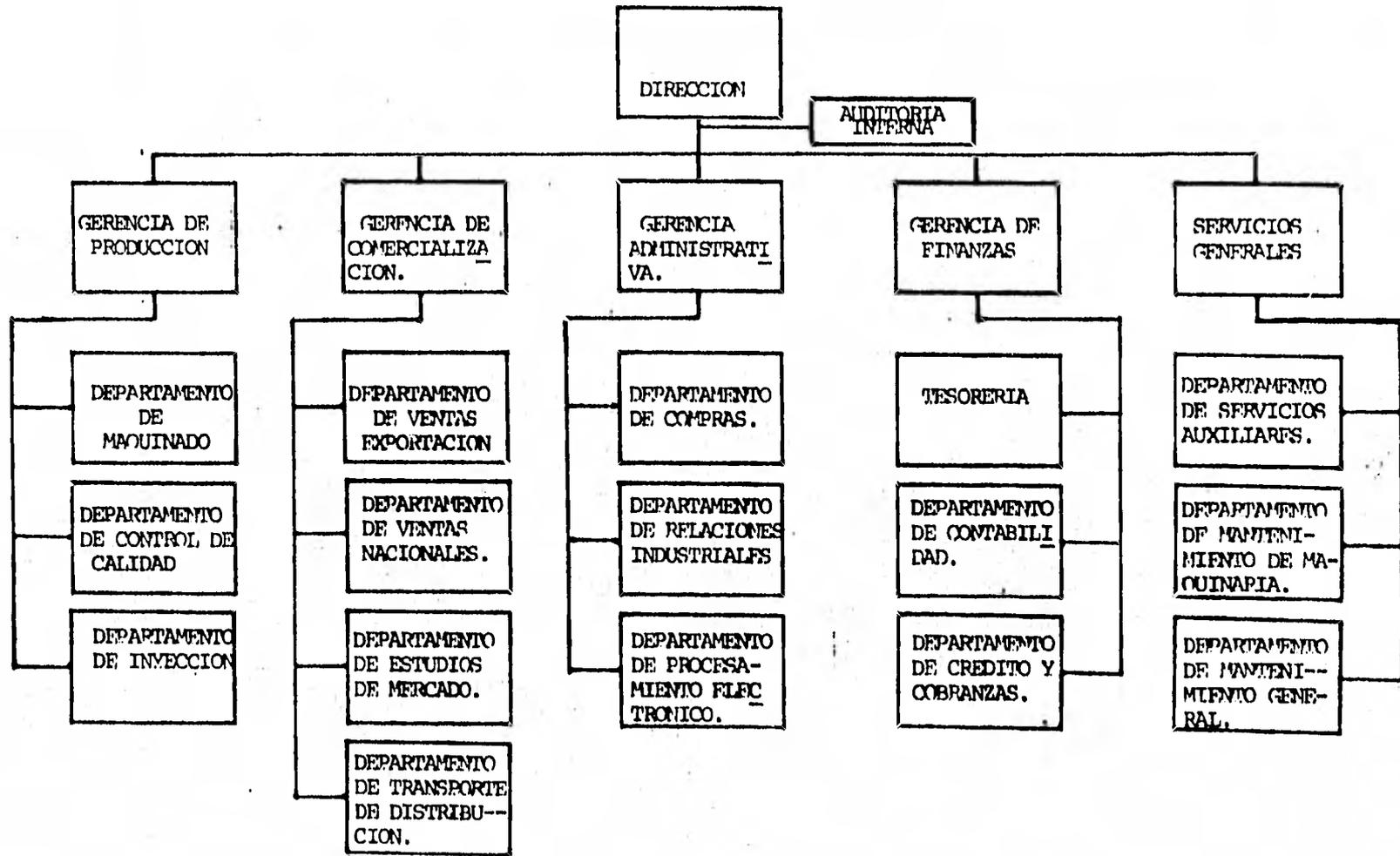
comienzo y al final del año. Del total de unidades vendidas se estima que 4.2 millones serán de importación, los cuales representan el 30% y el 70% restante serán vendidos en el país; la política de crédito que se ha utilizado para las ventas a crédito es de un plazo máximo de 90 días, manejando en la actualidad un promedio de 2 mil clientes, con un promedio de 650 cobros al mes, lo cual se realiza a través de cobradores propios; cada caja contiene 50 piezas y pesa en promedio 250 gramos; el empaque para ventas de exportación es en promedio de 5 kg. y para ventas en el país es en promedio de 3 kg; para la elaboración de los productos se maneja un volumen de 20 toneladas de materia prima al año aproximadamente; el control presupuestal registra un promedio de 500 operaciones y en contabilidad 600 movimientos durante el mes en ambos casos; Auditoría Interna efectúa una revisión anual a cada departamento.

Para el desarrollo de este caso práctico, será necesario elegir sólo una Gerencia debido a que no es posible aplicar el ejemplo en todas por lo extenso que resultaría. Dicha Gerencia elegida por nosotros es la GERENCIA DE COMERCIALIZACION.

Como datos adicionales serán necesarios los siguientes:

En toda esta Unidad de decisión trabajan 56 personas, las cuales están distribuidas de la siguiente forma: 3 personas en la Gerencia de Comercialización, con un costo anual de \$850,000.00; 10 personas en el departamento de ventas de exportación, con un costo total de \$3.5 millones; para el departamento de ventas nacionales son necesarias 20 personas; las cuales tienen un costo total de \$12 millones; 8 personas con un costo total de \$2.5 millones para el departamento de estudios de mercado; y por último; 15 personas en el departamento de transporte de distribución, con un costo total de \$5.0 millones.

A continuación presentamos la estructura orgánica de la empresa. Posteriormente se muestran los paquetes de decisión, resultado del análisis de la Gerencia de Comercialización.



PAQUETE DE EXCLUSION MUTUA

1 de 3

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION

Ventas de Exportación

OBJETIVO DE LA UNIDAD DE DECISION Colocar nuestros productos en los mercados internacionales dando una adecuada imagen de la Empresa con una participación en el mercado del 8%.

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES ACTUALES En esta Unidad de Decisión trabajan 10 personas. Un gerente y una secretaria con un costo anual de sueldo y prestaciones de 1.6 millones. El costo total de la Unidad de Decisión es de 3.5 millones. Actualmente esta Unidad tiene una participación en el mercado a través de distribuidores del 3%.

ALTERNATIVAS DETERMINADAS

NOMBRE	DEFINICION
-Sucursales	Poner sucursales en el extranjero
-Venta directa	Vender directamente en el extranjero
-Distribuidores	A través de distribuidores en el extranjero

**EXPLICAR LAS RAZONES DE NO OPTAR POR UNA DE
LAS ALTERNATIVAS, ASI COMO MENCIONAR LA
ALTERNATIVA ESCOGIDA**

3 de 3

La alternativa escogida es la de establecer sucursales en el extranjero, aunque es necesaria una inversión adicional, pero sería recuperada en un relativo corto tiempo, por el beneficio que nos representará.

Las alternativas 2 y 3 fueron desechadas por dar menor beneficio que la 1º, pero podríamos dar a conocer nuestro producto en una cantidad mayor de países y sin requerir inversión adicional alguna. Aún así, es mayor el beneficio de la alternativa escogida.

PAQUETE DE INCREMENTO

1 de 2

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION

Ventas de Exportación

NOMBRE DE LA ALTERNATIVA ESCOGIDA Y DESCRIPCION GENERICA

extranjero. Establecer sucursales en 3 países para la venta de nuestro producto. Poner sucursales en el

RESUMEN DE INCREMENTOS PARA EL PROXIMO AÑO

Se espera una inversión adicional en equipo e instalaciones de \$15'000,000.00, además contratación de un encargado, una secretaria, un comprador y cuatro vendedores por cada una de las sucursales.

NIVEL DE ESFUERZO	%	INCREMENTO				ACUMULADO				PARAMETROS							
		RAN GO	GAS- TOS	PERSO NAL	%	GAS- TOS	%	PERSO NAL	%	CUANTITATIVOS				CUALITATIVOS			
										A	B	C	D	E	F	G	H
Una sucursal menos y dos vendedores menos	-40	1/5	-2.14 mill.	-9	42.86	6.42 mill.	--	14	--	9 mill	200	3.5 mill	8 mill	1000	400	2	2
Una sucursal menos	-20	2/5	-2.14 mill.	-7	66.66	8.56 mill.	244.6	16	800.0	17 mill	250	4 mill	10 mill	1500	500	2	3
Alternativa seleccionada	100	3/5	10.7 mill.	23	100	10.7 mill.	305.7	23	1150.0	25 mill	325	6.5 mill	15 mill	3000	800	2	4
Un comprador más, un vendedor más	+20	4/5	+2.14 mill	+2	105	12.84 mill.	366.9	25	1250.0	28 mill	360	7 mill	16 mill	4000	900	2	4
Una sucursal más dos vendedores más	+40	5/5	+2.14 mill	+4		14.98 mill	428.0	27	1350.0	36 mill	480	9 mill	23 mill	5000	1200	2	5
AÑO ANTERIOR						3.5 mill	100	2	100	9 mill	250	6 mill	--	4000	500	2	4

ESPECIFICAR CADA UNO DE LOS NIVELES DE ESFUERZO

2 de 2

Los niveles de esfuerzo se dividen en 5 rangos, siempre empezando en el 3/5. El rango 2/5 propone instalar una sucursal y el personal correspondiente menos. El rango 1/5 aparte de no instalar una sucursal con su personal, propone quitar un vendedor en cada una de las sucursales restantes. El rango 4/5 propone un comprador y un vendedor más. El rango 5/5 propone instalar una sucursal más y dos vendedores más.

PAQUETE DE EXCLUSION MUTUA

1 de 3

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION Ventas Nacionales

OBJETIVO DE LA UNIDAD DE DECISION

Colocar nuestros productos en toda la República abarcando un. 35% del total del mercado.

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES ACTUALES

En este departamento laboran un total de 20 personas. Un Gerente, cuatro secretarias, dos encargados de facturación, cuatro supervisores de vendedores y nueve vendedores, los cuales devengan sueldos por la cantidad de \$7.4 millones anuales. El costo total de la Unidad de decisión es de 12 millones al año. La forma actual de dar el servicio es la de venta al público

ALTERNATIVAS DETERMINADAS

NOMBRE	DEFINICION
-Venta público	Venta directa al público en la misma empresa
-Mayoristas	Venta a través de mayoristas
-Representantes	Venta de nuestros productos a través de representantes.

EXPLICAR LAS RAZONES DE NO OPTAR POR UNA DE LAS ALTERNATIVAS, ASI COMO MENCIONAR LA ALTERNATIVA ESCOGIDA .

3 de 3

La alternativa seleccionada es la de vender nuestros productos a través de representantes debido a que el beneficio obtenido es superior a cualquiera de las otras dos alternativas. Al seleccionar esta alternativa aumentaremos el volumen de unidades vendidas, lo cual hará que se incremente el ingreso, asimismo se podrá atender a un mayor número de clientes al vender en un número mayor de plazas. Por supuesto esto implica que el número de devoluciones, reclamaciones y plazo de entrega será mayor que en la alternativa número uno.

Las alternativas uno y dos fueron desechadas por reportar menor beneficio que la alternativa tres, de conformidad con lo anteriormente expuesto, pero cabe señalar que en la alternativa uno habrá menor número de devoluciones, días de entrega y reclamaciones, la venta será muy inferior que en la tercera alternativa.

PAQUETE DE INCREMENTO

1 de 2

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION

Ventas Nacionales

NOMBRE DE LA ALTERNATIVA ESCOGIDA Y DESCRIPCION GENERICA Venta de nuestros productos a través de representantes en el interior de la República.

RESUMEN DE INCREMENTOS PARA EL PROXIMO AÑO Se espera contar con cuatro vendedores más que en este año.

NIVEL DE ESFUERZO	%	INCREMENTO				ACUMULADO				PARAMETROS							
		RAN GO	GAS- TOS	PERSO- NAL	%	GAS- TOS	%	PERSO- NAL	%	CUANTITATIVOS				CUALITATIVOS			
										A	B	C	D	E	F	G	H
Un supervisor tres vende- dores y una secretaria menos	-40	1/5	-4.3 mill.	-8	56.6	13,5 mill	112.5	16	80	8,5 mill	1,5 mill	5	4000	500	2500	7	300
Un supervisor un vende- dor y una secretaria me- nos	-20	2/5	-1.5 mill.	-3	87.5	16,3 mill	135,8	21	105	10 mill	2,5 mill	6	4750	700	3250	6	270
Alternativa seleccionada	100	3/5	17.8 mill.	24	100	17,8 mill	148,3	24	120	12 mill	4 mill	7	5000	800	3500	5	250
Un supervisor; un vende- dor y una secretaria más	+20	4/5	+1.5 mill.	+3	112.5	19,3 mill	160,8	27	135	14 mill	5 mill	8	5250	900	3750	4	220
Un supervisor, tres ven- dedores y una secretaria más	+40	5/5	+3.2 mill	+8	133.3	21,2 mill	176,6	32	160	15,5 mill	5,5 mill	9	6000	1000	4500	3	200
AÑO ANTERIOR						12 000	100	20	100	6 mill	2 mill	3	3500	600	3000	15	300

ESPECIFICAR CADA UNO DE LOS NIVELES DE ESFUERZO

2 de 2

Los niveles de esfuerzo en este departamento fueron divididos en 5 rangos, partiendo siempre del rango 3/5. En el rango 2/5 se propone tener un supervisor, un vendedor y una secretaria menos. En el rango 1/5 se propone, además tener dos vendedores menos que el 2/5. Se pretende tener un supervisor, un vendedor y una secretaria más en el rango 4/5 y por último en el rango 5/5 además de contar con las personas del rango 4/5 se propone tener dos vendedores más.

PAQUETE DE EXCLUSION MUTUA

1 de 3

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION

Departamento de estudio de mercado

OBJETIVO DE LA UNIDAD DE DECISION

Realizar estudios de mercado, para conocer la aceptación de nuestro producto entre el público consumidor.

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES ACTUALES

Este departamento cuenta en la actualidad con 8 personas con un costo anual total de \$2.5 millones. Un gerente, dos secretarias, un supervisor y cuatro encuestadores. Actualmente el Departamento realiza los estudios de mercado.

ALTERNATIVAS DETERMINADAS

NOMBRE	DEFINICION
Contratación empresa en el extranjero	Contratación de empresa dedicada a estudios de mercado en el extranjero
Estudios en el extranjero por nosotros	Realizar estudios de mercado en el extranjero nosotros mismos
Ampliar estudios en la República	Ampliar los estudios de mercado en el interior de la República

EXPLICAR LAS RAZONES DE NO OPTAR POR UNA DE LAS ALTERNATIVAS, ASI COMO MENCIONAR LA ALTERNATIVA ESCOGIDA

3 de 3

La alternativa número uno fue desechada ya que no representa beneficio alguno como se puede apreciar en la clasificación hecha anteriormente.

La alternativa número dos fue la seleccionada debido a que aumentará el número de encuestas tanto domésticas como industriales, también será mayor el número de países encuestados y reporta un número importante de clientes potenciales. Por supuesto esto requiere de un costo adicional importante, pero sería recuperado en un relativo corto tiempo debido a los beneficios que se obtendrán, de acuerdo con lo anteriormente expuesto, con esta alternativa.

La alternativa número tres fue desechada puesto que sólo reporta una cantidad inferior, que en la alternativa dos, en cuanto al costo adicional.

PAQUETE DE INCREMENTO

1 de 2

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION

Departamento de estudio de mercado

NOMBRE DE LA ALTERNATIVA ESCOGIDA Y DESCRIPCION GENERICA

Estudios de mercado
en el extranjero por nosotros mismos, para conocer las aceptaciones de nuestro producto

RESUMEN DE INCREMENTOS PARA EL PROXIMO AÑO

Contratar ocho encuestadores, dos supervisores y dos secretarias

NIVEL DE ESFUERZO	%	INCREMENTO				ACUMULADO				PARAMETROS							
		RANGO	GAS-TOS	PERSO-NAL	%	GAS-TOS	%	PERSO-NAL	%	CUANTITATIVOS			CUALITATIVOS				
										A	B	C		E	F	G	
Cuatro investigadores menos	-40	1/5	-1 mill	-4	80	3 mill	120	16	200	250	8000	2250		3	2000	4	
Dos encuestadores menos	-20	2/5	-5 mill	-2	90	3.5 mill	140	18	225	300	4125	3375		4	2500	5	
Alternativa Seleccionada	100	3/5	4 mill	20	100	4 mill	160	20	250	350	6500	4500		4	3000	6	
Dos encuestadores más	+20	4/5	.5 mill	+2	110	4.5 mill	180	22	275	400	6875	5625		4	3500	7	
Dos encuestadores más	+40	5/5	1 mill	+4	120	5 mill	200	24	300	450	8000	6850		5	4000	8	
AÑO ANTERIOR						2.5 mill	100	8	100	100	2000	1300		--	1200	3	

ESPECIFICAR CADA UNO DE LOS NIVELES DE ESFUERZO

2 de 2

En el rango 2/5 se propone que haya dos encuestadores menos que en la alternativa seleccionada.

En el rango 1/5 se propone quitar cuatro encuestadores menos que en la alternativa seleccionada.

En el rango 4/5 se propone aumentar dos encuestadores que en el rango 3/5.

En el rango 5/5 se propone aumentar en cuatro encuestadores que en la alternativa seleccionada.

PAQUETE DE EXCLUSION MUTUA

1 de 3

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION

Transporte de distribución

OBJETIVO DE LA UNIDAD DE DECISION Cumplir con los nuevos volúmenes de entrega fijadas por el departamento de ventas, cuidando que llegue a su destino el producto en el mejor estado de conservación y sin que sea alterado nuestro calendario de entregas actuales.

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES ACTUALES En esta unidad de decisión trabajan: Jefe de Departamento, tres secretarias, cinco choferes, cinco cargadores y un checador, haciendo un total de 15 personas, cuyo costo anual de servicios y prestaciones es de 3.125 millones. El costo total es de 5 millones. Actualmente se distribuye, nuestro producto directamente con cinco camionetas reparto.

ALTERNATIVAS DETERMINADAS

NOMBRE

DEFINICION

-Camionetas nuevas

Adquisición de tres camionetas nuevas

-Contratación transporte

Contratar a una empresa dedicada a transporte de distribución.

-Arrendamiento

Arrendamiento puro de tres camionetas.

**EXPLICAR LAS RAZONES DE NO OPTAR POR UNA DE
LAS ALTERNATIVAS, ASI COMO MENCIONAR LA
ALTERNATIVA ESCOGIDA**

3 de 3

La alternativa seleccionada es la de comprar tres camionetas nuevas, debido a que el costo de distribución unitario, el número de reclamaciones así como el número de unidades devueltas por deterioro del empaque será menor que en las otras dos alternativas.

La alternativa de contratar a una empresa dedicada a transporte de distribución no resulta conveniente de acuerdo al análisis de beneficios hecho anteriormente, aun que no se requiera inversión adicional, ni contratación de choferes y sus cargadores respectivos por unidad.

La alternativa de arrendar camionetas tampoco resulta conveniente debido a que principalmente el costo unitario de distribución saldría un poco más de cuatro veces que el de adquirir el mismo número de camionetas.

PAQUETE DE INCREMENTO

1 de 2

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION

Transporte de distribución

NOMBRE DE LA ALTERNATIVA ESCOGIDA Y DESCRIPCION GENERICA

Adquirir tres camionetas nuevas, para cumplir con los nuevos volúmenes de entrega, sin modificar la eficiencia actual.

RESUMEN DE INCREMENTOS PARA EL PROXIMO AÑO

Adquisición de tres camionetas nuevas para reparto; contratación de tres choferes y tres cargadores más, así como una persona encargada de checar las salidas y llegadas de las unidades.

NIVEL DE ESFUERZO	%	INCREMENTO				ACUMULADO				PARAMETROS							
		RANGO	GASTOS	PERSONAL	%	GASTOS	%	PERSONAL	%	CUANTITATIVOS				CUALITATIVOS			
										A	B	C	D	E	F	G	H
Dos camionetas dos cargadores y dos choferes	-40	1/5	-1 mill	-4	81.8	6 mill	120	18	120	3	.25	.6 mill	5.6 mill	2.5	500	4000	2000
Una camioneta sin cargador y un chofer menos	-20	2/5	-.5 mill	-2	90.9	6.5 mill	130	20	133	5	.25	1.2 mill	8.2 mill	2	350	5000	2000
Alternativa seleccionada	100	3/5	7 mill	22	100	7 mill	140	22	146	7	.25	1.8 mill	9.8 mill	2	300	6000	2000
Una camioneta, un cargador y un chofer más	+20	4/5	+5 mill	+2	109.1	7.5 mill	150	24	160	9	.25	2.4 mill	11.4 mill	1.5	250	7000	2000
Dos camionetas, dos cargadores y dos choferes	+40	5/5	+1 mill	+4	118.2	8 mill	160	26	173	11	.25	3.0 mill	13.0 mill	1	100	8000	2000
más AÑO ANTERIOR						5 mill	100	15	100	7	.35	---	4.8 mill	3	600	4500	1800

ESPECIFICAR CADA UNO DE LOS NIVELES DE ESFUERZO

2 de 2

El rango 3/5 es nuestro punto de partida en la determinación del nivel de esfuerzo, en este rango se prevee la necesidad de adquirir tres unidades de repartido con sus tres choferes y sus cargadores correspondientes, así como contratar a una persona encargada de checar la salida y llegada de las camionetas.

En el rango 2/5 se propone adquirir una unidad nueva con chofer y cargador respectivos.

En el rango 1/5 además de no adquirir una unidad y su chofer y cargador respectivos, se propone además, no adquirir otra camioneta y no contratar a su chofer y cargador respectivos.

En el rango 4/5 se propone adquirir una camioneta más, contratando adicionalmente a su chofer y cargador correspondientes.

Por último en el rango 5/5 se propone además de lo del rango 4/5; contratar a un chofer y un cargador más, y así como adquirir una unidad más.

Después de haber sido llenados los paquetes de deci
sión, tanto de exclusión mutua como los de incremento, pro
cederemos a vaciar a nuestra tabla de clasificación de
acuerdo al orden de importancia de las Unidades de Decisión
y posteriormente de acuerdo al beneficio obtenido de cada
una de las Unidades, hasta llegar al importe del presupues
to asignado a la Gerencia de Comercialización, el cual
de acuerdo a las necesidades actuales de la Empresa ascien
de a la cantidad de \$47 millones.

TABLA DE CLASIFICACION

1983
1982 X 100'
PRESUP.

(millones de pesos)

UNIDADES DE DECISION	RANGO	1983 PRESUP.	1983 PRESUP.	1982 PRONOST.	1983 PRESUP.
Ventas Nales	1/5	13.5	13.5	12.0	58.7
Ventas Export.	1/5	6.42	19.92	3.5	86.6
Transporte	1/5	6.0	25.92	5.0	112.7
Estudio de mercado	1/5	3.0	28.92	2.5	125.7
Ventas Nales	2/5	2.8	31.72		137.9
Ventas Nales	3/5	1.5	33.22		144.4
Ventas Export.	2/5	2.14	35.36		153.7
Transporte	2/5	.5	35.86		155.9
Estudio de mercado.	2/5	.5	36.36		158.1
Ventas Nales	4/5	1.5	37.86		164.6
Ventas Export.	3/5	2.14	40.0		173.9
Ventas Nales	5/5	1.9	41.9		182.2
Transporte	3/5	.5	42.4		184.3
Ventas Export.	4/5	2.14	44.54		193.6
Estudio de mercado	3/5	.5	45.04		195.8
Ventas Export.	5/5	2.14	47.18		205.1

Transporte	4/5	.5	47.68		207.3
Transporte	5/5	.5	48.18		209.5
Estudio de mercado	4/5	.5	48.68		211.6
Estudio de mercado	5/5	.5	49.18		213.8
Total				23.0	

CONCLUSIONES

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

Esta tesis no es una obra en donde se analice muy ampliamente todos los diferentes puntos que contempla el presupuesto base cero, debido a que su objetivo es plantear la esencia de las fases que este sistema contempla, de tal manera que permita motivar al lector a conocer más sobre ella, haciéndolo consciente de las ventajas que se presentan con su utilización. Si lo anteriormente descrito se logra, este estudio habrá cumplido en gran parte su objetivo.

La idea del desarrollo de esta investigación fue la de comprobar la posibilidad de aplicar el presupuesto base cero en nuestro país, y la conclusión a que llegamos es que sí es posible la utilización de esta técnica, ya que puede ser aplicada con facilidad si se toman en cuenta y se prevén los aspectos tratados en el capítulo tercero, relativo a las desventajas que se presentan, por lo que aseguramos que el beneficio obtenido con su aplicación rebasará fácilmente los problemas que se presenten durante su implantación.

Es importante destacar que la aplicación del presupuesto base cero, no es la fórmula mágica que resolverá todos los problemas de una organización, como en ocasiones ha sido planteado y es de la creencia de las perso-

nas que no han profundizado en su investigación, pero sirve como una herramienta que permite detectar las fallas existentes que influyen en el proceso de presupuestación como se describe en el capítulo tercero.

Otra conclusión importante es que el presupuesto base cero puede servir como complemento a cualquier otra técnica de presupuestación, es decir que se puede crear un sistema que sea la combinación de dos técnicas, las cuales se complementen y puedan ver incrementada su eficiencia en la elaboración y control del presupuesto, tal es el caso de que en algunas instituciones gubernamentales de nuestro país, se está manejando el presupuesto por programas con una orientación de la técnica base cero, lo que ha dado como resultado una mejor presupuestación.

Al entrar al estudio de las técnicas presupuestales, concluimos que en la actualidad, con la situación económica que existe tanto a nivel mundial como en nuestro país, se origina que el desarrollo de las empresas se vea afectado por diferentes presiones, como son la inflación, las periódicas devaluaciones, las altas tasas de interés sobre financiamientos y un sinnúmero de factores más que hacen que el crecimiento o bien la subsistencia de las empresas sea difícil. Por esta situación es nece

sario que los recursos sean mejor aprovechados y adecuadamente distribuidos y si no se cuenta con una técnica presupuestal que permita lograr lo anterior, y planear y controlar las operaciones, el camino de las empresas hacia el futuro será confuso, debido a que desconoce hacia adonde va y podría ser que un fuerte golpe no previsto cortara la vida de la organización. Debido a lo anterior, la importancia de que las organizaciones manejen presupuestos como una pieza fundamental dentro de su administración, es prácticamente imprescindible.

Una de las grandes ventajas que tiene el presupuesto base cero es la de buscar un mejor aprovechamiento y distribución de los recursos, así como su flexibilidad ya que está preparado para soportar cambios, debido a que como se vió en el capítulo IV al elaborar los paquetes de decisión, se deben contemplar los diferentes niveles de esfuerzo, lo que permite que en un momento de cambio se conozcan los resultados esperados con un "X" nivel de presupuesto asignado. Esta flexibilidad del presupuesto base cero, redundará en que los problemas que se enfrenten por la situación económica puedan ser librados con mejores resultados.

Esperamos que esta tesis contribuya al enriquecimiento bibliográfico sobre este tema, que ha causado con

troversias en diferentes latitudes, y que sea una aportación más al estudio de las técnicas presupuestales.

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

BIBLIOGRAFIA

1. Burkhead, J., EL SISTEMA PRESUPUESTARIO GUBERNAMENTAL, México, Herrero, 1966.
2. Del Río González, C., TECNICA PRESUPUESTAL, 9a.ed., México, Eds. Contables y Administrativas, 1980.
3. Martner, G. G., PRESUPUESTOS GUBERNAMENTALES, Santiago, Edit. Universitaria, 1962.
4. Molina L. G., PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
5. Phyr, P. A., PRESUPUESTO BASE CERO, México, Limusa, 1980.
6. Warren G., B., DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS, Nueva York, Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1973.