



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA

## BREVE ESTUDIO DEL PRESUPUESTO BASE CERO

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

JESUS COLCHADO VELAZQUEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# " BREVE ESTUDIO DEL PRESUPUESTO BASE CERO "

	<u>Página</u>
PROLOGO	1
CAPITULO I.- GENERALIDADES	
1.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO BASE CERO.	3
1.2. OBJETIVOS.	4
1.3. ELEMENTOS.	5
1.4. ANTECEDENTES HISTORICOS.	17
1.5. COMPARACION CON OTRAS TECNICAS PRESUPUESTALES.	18
CAPITULO II.- ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO	
2.1. DONDE UTILIZARSE	23
2.2. FORMULACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.	27
2.3. AREAS PARTICIPANTES.	31
2.4. FUNCIONES DE LAS AREAS PARTICIPANTES.	42
2.5. UBICACION DEL AREA RESPONSABLE.	42
CAPITULO III.- JERARQUIZACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO	
3.1. CONTENIDO DE LOS PAQUETES DE DECISION.	44
3.2. JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.	51
3.3. QUIEN DEBE HACER LA CLASIFICACION.	55
3.4. FORMATO DE PAQUETES DE DECISION.	56
3.5. ALTERNATIVAS DE LOS PAQUETES DE DECISION.	68
CAPITULO IV.- IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO	
4.1. IMPLANTACION.	70
4.2. PROBLEMAS EN LA IMPLANTACION.	76
4.3. PERIODO EN LA ELABORACION.	80
4.4. BENEFICIOS	82

CAPITULO	V. - VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	
5.1.	APOYO DE LA COMPUTACION	88
5.2.	DINAMICA DEL PROCESO	99
5.3.	EL LICENCIADO EN CONTADURIA EN EL PRESUPUESTO BASE CERO.	110
CONCLUSIONES		113
BIBLIOGRAFIA		116

## P R O L O G O

La idea de llevar a cabo este trabajo ha sido la inquietud de buscar una aportación, contribuir con mi pequeño grano de arena que el estudio a realizar sirva de algo al ámbito de desarrollo del Licenciado en Contaduría, tratando de que éste mismo dé ayuda y apoyo a las organizaciones que buscan implantar este sistema.

En un país en desarrollo como el nuestro, en donde es necesario el uso adecuado y óptimo de los recursos con que cuentan todo tipo de empresas, tanto públicas como privadas, en donde la reocupación es el aumento de la producción y reducción de sus costos, así como el controlar los factores tanto internos como externos que amenazan la vida de la empresa, así como el tener que enfrentarse a un mundo cada día más cambiante en el cuál busca ir a la par con los adelantos tecnológicos que ayuden a un mejor desempeño de las funciones que realizan.

La implantación de nuevos sistemas, implica cambios en la estructura de la organización y se hace necesario analizar y evaluar cada una de las alternativas, a fin de escoger la más adecuada, de acuerdo a los objetivos y metas que deseamos alcanzar.

El hombre desde siempre ha tenido en la mente la idea de presupuestar, en la actualidad los presupuestos son una herramienta muy valiosa para las organizaciones, los cuales sirven para un mejor control de las funciones que realiza, así como también para una toma efectiva de decisiones.

El sistema Presupuesto Base Cero, hasta ahora considero que ha tenido poca difusión, creo que su implantación podría funcionar en nuestro país; además es evidente la necesidad de este tipo de presupuestación tanto para empresas privadas como del sector público, ya que éstas deben adaptarse a un medio ambiente - - ambiente, dentro del cual la asignación de recursos representa un reto cada vez mayor.

También proporciona información detallada de los recursos monetarios necesarios para lograr los resultados deseados, así como una auditoría de éstos para determinar si cada actividad u operación rindió lo esperado. Así mismo debe contar con la participación de todos los dirigentes, ya que lo considero muy importante para el buen funcionamiento de cualquier sistema nuevo.

De lo antes expuesto, deduzco que el Presupuesto Base Cero de poca aplicación en las empresas mexicanas pronto será de mayor auge, y por lo tanto, un tema interesante a estudiar.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

## 1.1 CONCEPTO DEL PRESUPUESTO BASE CERO

preparar los presupuestos para el año siguiente, normalmente las empresas utilizan el presupuesto vigente como punto de partida. El presupuesto base cero es cuando se parte de nada, empezarse desde el principio, o sea para confeccionar el presupuesto anual se presentarán su solicitud de consignaciones de tal manera que los fondos asignados en dicho presupuesto sean con base en su costo/beneficio.

Al llevar a cabo un programa establecido, sólo se busca justificar el aumento del presupuesto, pero si se hiciera una revisión se lograrían ahorros considerables, pidiendo que cada organización defienda la totalidad de su solicitud, como si se tratara de programas totalmente nuevos.

El método Base Cero, se puede adaptar con facilidad a cualesquiera organización, aunque sus operaciones, necesidades y problemas sean totalmente distintos.

El Presupuesto Base Cero, puede aplicarse en las áreas administrativa, técnica y comercial; pero éste no se puede adaptar a gastos de mano de obra y de material y algunos otros gastos generales directos, que se refieren a las operaciones de producción. No se aplica ni en la producción directa ni en los costos de fabricación, pues normalmente no se deriva ningún beneficio del aumento de éstos, o sea, no hay relación de costos/beneficios.



## 1.2 OBJETIVOS

Este presupuesto está diseñado para dar solución a las siguientes preguntas:

Dónde y cómo podemos gastar más eficazmente nuestros recursos ?  
Hacia donde canalizar los mismos para conseguir los objetivos a corto plazo ?

Durante la elaboración del presupuesto, los gerentes conocerán la parte más escasa, más estrecha o más restringida de la organización y que por lo tanto no se podrá exigir un rendimiento mayor - el permitido por su canal más angosto o su proceso más lento.

Sus objetivos son:

I.- Identificar cada actividad y operación en su totalidad. Requiere que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como que considere los diferentes niveles de esfuerzo y los métodos alternativos para desempeñar esa función.

II.-Cada gerente de actividad o centro de costos tendrá oportunidad de evaluar a fondo sus operaciones para determinar las alternativas y comunicar su análisis y sus recomendaciones a la alta dirección para su revisión y examen al hacer las asignaciones del Presupuesto.

III.-Una vez identificados los documentos de decisión se hará la clasificación de acuerdo a su importancia, los cambios en los niveles de las divisiones no requieren que se haga otro ciclo para las entradas del presupuesto, ésta nos permite identificar las actividades y operaciones que se han de añadir o suprimir.

.- Los paquetes de decisión clasificados pueden utilizarse durante el año en curso para identificar las actividades que se ampliarán o reducirán si cambian los niveles de erogación permisibles o varían los costos reales en relación a aquéllos del presupuesto.

### 3.- ELEMENTOS

La aplicación del Presupuesto Base cero, se aplica a los renglones de servicio y mantenimiento de las actividades empresariales.

Consta de: Paquetes de decisión que es un documento que identifica y describe una actividad de tal manera que la administración queda:

- Evaluar y jerarquizarla con relación a otras actividades que compiten por los mismos, o similares recursos limitados

1.- Decidir si se aprobará o desaprobará

La administración puede utilizar técnicas de evaluación cuantitativas o subjetivas para jerarquizar cada paquete y conceder prioridad o jerarquía superior a los mismos que satisfagan los mínimos requisitos legales y de operación y menor jerarquía a los menos importantes.

Las especificaciones de cada paquete deberán proporcionar a la administración la información que necesita para evaluar la actividad, éstas pueden incluir una definición de sus metas, el programa

ma mediante el cual se lograrán, los beneficios que se espera - obtener con el programa, las alternativas del mismo, así como - las consecuencias de no aprobar el paquete y los gastos de fondos y personal que requiere la actividad.

Existen dos tipos básicos de paquetes de decisión:

- a).- Los paquetes de exclusión mutua. Identifican diversas formas para cumplir la misma función, se escoge la mejor alternativa y se descartan los otros paquetes.
- b).- Los paquetes de incremento. Reflejan los diferentes niveles de esfuerzo que se pueden destinar a una función determinada.

El "Paquete Base" establece el nivel mínimo de actividad o costo

Proceso del Presupuesto Base Cero. Muchos dirigentes de empresas han sugerido que el nombre de "Presupuesto Base Cero" se cambie por el de "Planeación Base Cero" o "Planeación y Elaboración de Presupuesto Base Cero". Debido a que éste requiere de una planeación eficaz e inmediatamente revela cualquier falta de ella. La diferencia entre el proceso de planeación y el de elaboración de presupuesto consiste en:

- La planeación identifica el resultado deseado.
- La elaboración de presupuesto identifica el insumo requerido.

El concepto de planeación es más general que el de elaboración de presupuesto. En la planeación se establecen programas, se fijan metas y objetivos y se toman las decisiones relativas a la política básica de toda organización, mientras que en la elabora :

ión de presupuestos se analiza en detalle las distintas funciones o actividades que se deben llevar a cabo para la ampliación poner en marcha un programa, así como las alternativas que permiten obtener el resultado deseado; además se hace un estudio comparativo de los beneficios que se obtendrían en el caso de avanzar parcial o totalmente las metas fijadas y de los costos correspondientes a cada caso.

La elaboración de Presupuesto Base Cero consta de dos elementos básicos:

.3.1.-Preparación de "paquetes de decisión".

Este primer elemento implica el análisis y la descripción de todas las actividades existentes o nuevas de la empresa que se incluyen en cada paquete de decisión.

.3.2.-Clasificación de los "paquetes de decisión".

Se hará un análisis de costos y beneficios o una evaluación subjetiva, a fin de evaluar, clasificar y jerarquizar los paquetes de decisión.

Concepto de "paquetes de decisión", un paquete de decisión es un documento que identifica y describe una actividad específica, de manera que pueda:

- 1).- Evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades que compiten por los mismos recursos.
- 2).- Decidir si se aprueba o no. Por lo tanto, la información que se incluye en cada paquete debe proporcionar a la gerencia los datos necesarios para hacer dicha evaluación.

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 (o metas y objetivos).
- Consecuencias que trae el no adoptar la actividad propuesta.
- Medida de rendimiento.
- Otros posibles cursos de acción.
- Costos y beneficios.

Las actividades para las cuales se prepara un paquete de decisión incluyendo toda la información que necesita la gerencia para evaluarlas, varían de una organización a otra.

La clave del presupuesto base radica en la identificación y evaluación de diferentes formas en que se pueda realizar una actividad. Al preparar un paquete de decisión se deben tomar en cuenta los diferentes posibilidades:

3.1.1.- Distintas formas para llevar a cabo la misma función. Se hace un análisis para identificar las diferentes formas en que se pueda realizar una actividad, después de la cual se selecciona la mejor y se desechan las demás.

Si en lugar de la forma acostumbrada de hacer las cosas se prefiere alguna de las alternativas, el nuevo procedimiento lo debemos presentar en el paquete de decisión como el recomendado, y la forma acostumbrada como una alternativa.

Se preparará un solo paquete de decisión, en el cual deberá indicar la forma que se recomienda para realizar la función e -

identificar las alternativas que se van a considerar, explicando brevemente por que éstas se eligieron.

3.1.2.- Diferentes niveles de esfuerzo para realizar la función. En este análisis se identificará los diversos niveles de esfuerzo que se tiene como alternativa y los niveles de gastos necesarios para realizar una función específica. Se debe establecer el nivel mínimo de esfuerzo, el cual al igual que los niveles adicionales se deben identificar por separado en paquetes de decisión distintos. Para la obtención de buenos resultados con el presupuesto base cero se deben identificar y evaluar los diversos niveles de esfuerzo. Para lo cual existen dos motivos:

.- Los niveles limitados de gastos (debido a las limitaciones monetarias y al deseo de financiar programas nuevos o más amplios) causarían la eliminación total de algunas funciones si se identificara un solo paquete de decisión al nivel del esfuerzo deseado.

.- Los dirigentes que desarrollan los paquetes de decisión son los que están mejor capacitados para identificar y evaluar los diversos niveles de esfuerzo (debido a que conocen cada función en detalle), y debería ser responsabilidad de ellos el asesorar a la alta dirección sobre las diversas alternativas de dichos paquetes. Una vez que se hace esto, se deberá evaluar la importancia de las funciones, así como los diversos niveles de esfuerzo de cada una.

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

Para iniciar la preparación de estos paquetes, se deberá identificar las actividades y operaciones del año en curso; después se debe analizar el nivel de gastos presupuestado para este mes, (que son las funciones para las que posteriormente se elaborará un paquete de decisión), y así calcular el costo de cada una de ellas. Una vez identificadas éstas en el nivel existente sí como en el método de operación, sin tratar de identificar formas distintas o diversos niveles de esfuerzo para llevar a cabo la función.

Una vez que se hayan desglosado las operaciones existentes, haciendo la relación de actividades para las que se necesitan paquetes de decisión, se empezará a analizar los requerimientos del año siguiente. Con este fin será necesario y muy útil que se formule una serie formal de supuestos de planeación para ayudar a determinar las necesidades futuras.

Esta serie formal de supuestos de planeación se hace necesaria porque:

Hace que los gerentes elaboren una planeación detallada y se fijan objetivos para el período siguiente al iniciar el ciclo de presupuesto.

Proporciona bases uniformes a todos los gerentes para estudiar el año siguiente y estimar sus necesidades.

Proporciona un punto de referencia para revisar y cambiar los puestos de planeación, lo cuál a su vez requiere de la modificación de los paquetes de decisión que se ven afectados por dichos supuestos. El número de modificaciones realizadas en los puestos se pueden controlar para reducir la confusión y el ciclo de insumos presupuestarios en ambientes favorables.

Ayuda a identificar las variaciones reales de gastos durante el año en curso, las cuáles surgen debido a supuestos erróneos hechos por las personas que elaboran el presupuesto.

Una vez que se hayan determinado las actividades específicas sobre las cuáles deberá preparar sus paquetes de decisión y se ha recibido la serie formal de supuestos, se procede a identificar los niveles de esfuerzo "cotidiano" para cada actividad lo cual amplía las operaciones del año en curso en términos de costos y necesidades de los años siguientes, sin cambiar los métodos de operación. Para la determinación de los costos del año siguiente, se deberán ajustar los gastos correspondientes a los cambios en el nivel de actividades en servicios dependientes, aumentos de sueldos y salarios y hacer el cálculo anual del personal y de otras erogaciones que no abarcarán todo el año presupuestado.

Hasta ahora sólo se ha efectuado un análisis de orientación y antecedentes de las actividades. Cuando se desarrollan las alternativas de los niveles de esfuerzo "cotidiano" de las funciones, al explicar las formas diferentes que existen para efectuar una actividad, o sus correspondientes niveles de esfuerzo, es cuando surge el verdadero punto de partida en la elaboración de los paquetes de decisión.



analizar las actividades existentes, se identificarán todas aquellas que son nuevas así como la programación y desarrollo - los paquetes de decisión que correspondan a las mismas, analizando las formas y los niveles de esfuerzo adecuados para la plantación de los programas. Una vez hecha la formulación, - habrán ya identificado todas las funciones propuestas para - año siguiente, desglosandolas en paquetes que entran en una - las tres categorías siguientes:

Diferentes formas y/o niveles de esfuerzo para realizar la - actividad en cuestión.

"Actividades cotidianas", cuando no hay alternativas lógicas cuando se requieren el método y los niveles de esfuerzo exis - ente.

Actividades y programas nuevos.

necesidad de revisar detalladamente los límites de la organi - ción, a fin de determinar las alternativas de los niveles de - estos. Este factor es especialmente importante cuando es necesi - rio hacer una reducción considerable en el nivel de gastos, y - ando los gerentes se ven forzados a hacer otras alternativas - para las unidades más grandes de la organización.

volumen puede ser uno de los obstáculos más peligrosos con - e se enfrenta la implantación eficaz del proceso de presupues - base - cero en una organización de gran tamaño.

Existen varios métodos para resolver este problema aunque la so - lución básica del mismo radica en la limitación del número de - paquetes clasificados en un nivel de consolidación, y en la - -

atención que se ponga sobre las áreas que se requieren en una toma de decisiones, dejando que otros niveles realicen la evaluación y clasificación en detalle.

El proceso de clasificación es relativamente fácil, pero que podría ocasionar dificultades conceptuales en la clasificación de paquetes que se consideran como "necesidades", debido a que se puede juzgar mal la importancia relativa de las funciones, pues hay que tomar en cuenta que muchos paquetes requieren de un juicio subjetivo.

Estos problemas se pueden superar con lo siguiente:

1).- Si no se dedica tanto tiempo a clasificar paquetes de gran prioridad o de "necesidad" que están dentro de los límites de gastos (además de asegurarse que todas las alternativas, oportunidades de reducción de costos y mejoras de operación se ha investigado e incorporado adecuadamente), para hacerlo en las funciones discrecionales y en los niveles de esfuerzo.

2).- Si no se gasta tanto tiempo preocupándose de la importancia del paquete "x" con respecto al "y", si no que se asegure que estos son más importantes que el paquete "z" y que éste a su vez, sea más significativo que el paquete "n".

El paquete que tenga el No. 1 de la clasificación será el de maor importancia, mientras que el que tenga el No. 17 será el de menor. La información relativa a nombre, gasto y personal se toma directamente de los paquetes.

Es recomendable mostrar los niveles acumulativos de costos (la suma de gastos de cada paquete de decisión, más los de mayor clasificación que éstos). Para que se puedan identificar fácilmente los costos del financiamiento de tal o cual programa o actividad.

La forma de clasificación se puede modificar con facilidad para que se incluya toda la información deseada, pero esto sólo se trata de una forma sumaria que presenta la importancia de los paquetes, y estos mismos deben ser revisados, a fin de decidir cuáles se deben financiar.

### 3.2.- Clasificación de los paquetes de decisión.

La clasificación de los paquetes proporciona una técnica que ayuda a asignar los recursos limitados con que se cuenta, a la aplicación en las preguntas: ¿Cuánto debemos gastar? ¿En qué debemos gastarlo?, se responde a estas preguntas al enumerar los paquetes clasificados en orden decreciente de beneficio o importancia. Una vez que se ha hecho ésta, se identificarán los beneficios que se derivan de cada nivel de gastos y se pueden estudiar los paquetes inferiores a ese nivel y determinar su aprobación, tomando en cuenta sus consecuencias.

La preparación inicial de los paquetes de decisión se deben efectuar al nivel general de la organización, para que se puedan evaluar la importancia de sus propias actividades y clasificar los paquetes de acuerdo con esta evaluación. El gerente de la organización revisará estas clasificaciones y las utilizará como guías para producir una sola consolidada que cubre todos los paquetes que fueron presentados desde un nivel inferior.

Al hacer una sola clasificación de los paquetes de decisión, mediante el análisis que se hagan de éstos, conduce a una mejor asignación de los recursos, pero esta clasificación y análisis de los numerosos paquetes, creados al detallar todas las actividades de una organización grande, impondría una tarea gigantesca, o imposible de manejar.

Por otro lado esta clasificación a nivel de centros de costos sería insatisfactoria, pues no se identificarían las alternativas dentro de las unidades organizacionales, que por lo general son demasiado numerosas para que por sí sola la gerencia pueda elaborar dichas alternativas.

Esta disyuntiva se puede resolver si se detiene el proceso de clasificación consolidada en algún punto entre el centro de costos y toda la empresa. Dicho punto o nivel podría ser una división, departamento, agencia, línea de producción o centro de productividad. La amplitud y profundidad de las organizaciones en estos agrupamientos se determinará considerando cuatro factores:

- I.- El número de paquetes implicados, el tiempo y esfuerzo necesarios para su revisión y clasificación.
- II.- La capacidad y voluntad de la gerencia para clasificar actividades que no le son muy conocidas.
- III.- Los agrupamientos naturales que proporcionan una perspectiva lógica de análisis, como puede ser un centro de productividad en la industria, en el número de paquetes cuyo financiamiento ha sido aprovechado se relaciona en forma directa con los objetivos y pronósticos de productividad de la organización.
- IV.- La necesidad de revisar detalladamente los límites de la organización a fin de determinar las alternativas de los niveles de gastos. Este factor es muy importante cuando es necesario hacer una reducción considerable en el nivel de gastos.

#### 4. ANTECEDENTES HISTORICOS

El desarrollo de la metodología de planeación y presupuesto que se denomina Presupuesto Base Cero, es el concepto que trata de evaluar cada año todos los programas y gastos, de ahí que este término de Base Cero no es nuevo en realidad. El único intento formal de hacer un presupuesto de este tipo fue infructuoso y se llevó a cabo en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América a principios de la década de los sesentas, pero no se asemeja a la actual metodología que se ha utilizado con éxito tanto en la industria como en el gobierno, aunque algunos de los últimos alcances del proceso de presupuestos se orientan sobre las bases del Presupuesto Base Cero. Este se utilizó para preparar el presupuesto de 1970 de las divisiones de asesoría e investigación de la Texas Instruments. La implantación del presupuesto fue un esfuerzo común de ambos departamentos, encabezados por un miembro de la mesa directiva, C.J. Thomson y los Vicepresidentes Cecil Dotson, Grant Dove, Jim Fischer y Bryan Smith. Posteriormente este método se aplicó con todas las divisiones de la Texas Instruments, para preparar los presupuestos de 1971.

Después de poner en marcha el sistema Base Cero en la Texas Instruments, Peter A. Pyhrr hizo un artículo que describía el proceso, el cual fué publicado en diciembre de 1970.

El recién electo Gobernador de Georgia, Jimmy Carter, leyó este artículo y creyó conveniente que este proceso era necesario y podía aplicarse en el Estado de Georgia, Peter A. Pyhrr ayudó a la implantación del mismo y, esto contribuyó a desarrollar todas las recomendaciones de presupuesto de parte del ejecutivo del Estado de Georgia para el año fiscal de 1972. Desde entonces, el proceso ha sido adoptado por otras empresas e instituciones gubernamentales, de los Estados Unidos de Norteamérica.

### 1.5. COMPARACION CON OTRAS TECNICAS PRESUPUESTALES.

La comparación del Presupuesto Base Cero con otras técnicas presupuestarias como son, "Presupuesto por objeto del Gasto" y "Presupuesto por Programas", nos permite apreciar mejor cuales son las ventajas y desventajas relacionadas entre ellas, así mismo, nos permite situar mejor este presupuesto dentro del ámbito de la organización y determinar mejor su utilidad como herramienta para la toma de decisiones.

#### 1.5.1. PRESUPUESTO POR OBJETO DEL GASTO

Las empresas privadas al realizar su presupuesto, primero estiman sus ingresos y sobre esta base, determinar su distribución o aplicación, esto hace que la integración del control presupuestario sea más compleja y difícil de solucionar. Además tienen como fin primordial el logro y obtención de utilidades, pero también tiene otras finalidades como son: un superior beneficio social ya que procura satisfacer las necesidades de la población donde está situada la empresa así como lograr la creación de fuentes de empleo.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE = QUE SIGNIFICA "ANTES DE, O DELANTE" y

	<u>LATIN</u>	<u>HISPANOL</u>
SUPONER	FACIO	HACER
SUPUESTO	FICTUS	HECHO, FORMADO
HECHO	FACTUM	

or lo tanto, "Presupuesto", significa "antes de lo hecho" .

Podríamos definir la palabra "Presupuesto" como:

"La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos - aleatorios".

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condi ciones de operación y de los resultados a obtener por un or- ganismo, en un período determinado".

n resumen, podríamos decir que el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período futuro determinado.

La implantación del presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las fin idades de la misma en todos y cada uno de los aspectos; esto es la adaptación de un sistema presupuestado no debe hacerse si- - - - - uiendo un patrón determinado, es necesario realizar un estudio adecuado de acuerdo a los objetivos y metas que desee alcanzar - a empresa.

#### 5.2. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Este presupuesto presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad y organización, me- - - - - diante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en: Gasto de Operación y Gastos de Inversión.



te presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar.

El presupuesto por Programas dentro del sector público se considera una eficaz herramienta de planificación y desarrollo.

Las actividades a efectuar de un organismo, deberán estar enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de acción inmediata, que es una de las principales finalidades de este presupuesto.

En la actualidad no existe uniformidad en relación a la estructura de los programas a incluirse dentro del presupuesto. Sin embargo, si existiera, tendríamos una serie de ventajas como por ejemplo:

.- Podría hacerse una comparación entre los programas de los sectores de la actividad pública con base en conceptos uniformes de presentación.

.- Una mejor apreciación de los beneficios del programa y sus costos, lo que nos permitirá determinar los grados de preferencia de un programa respecto a los demás.

.- Sería posible estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostrarían las metas, los medios para alcanzarlas y el costo total del programa.

- Se establecería una coordinación entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo a largo y mediano plazo, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.

- Facilitaría identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales como unitarios.

- Un mejor control de los resultados y contabilización de costos, que serviría para establecer una comparación entre gastos efectivos entre metas propuestas y las alcanzadas, para evaluar la eficiencia de operación de la organización.

El presupuesto por programas se ha aplicado al sector público únicamente, pero a medida que se van conociendo y sabiendo de buenos resultados, ha hallado aceptación en el sector privado, considerándose como un instrumento básico para la toma de decisiones.

Se puede definir el presupuesto por programas como un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programa y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de actividades gubernamentales.

Se debería establecer la relación entre el presupuesto por programas (PP), el presupuesto por objeto del gasto (POG) y el presupuesto Base Cero (PBC). En cuanto a su aplicación de estas técnicas presupuestarias el PP y el PBC se ha aplicado al sector público, no así el POG que se ha aplicado a empresas, tanto públicas como privadas.

presupuesto por programas se considera un nuevo concepto de aplicación de técnica presupuestaria, es una innovación, por la forma en que se presentan los conceptos tradicionales, ya que el presupuesto público primero estima los gastos y después se estudia la forma de allegarse recursos para su satisfacción, y en el presupuesto por objeto de gasto está presentada exclusivamente por cifras, basadas en estimaciones que se hacen de estudios estadísticos y proyecciones de hechos pasados a probables sucesos futuros, en el presupuesto por programas se convierten en planes perfectamente estructurados, que analíticamente expuestos muestran programas fundamentados en aquellas actividades que el gobierno debe realizar para satisfacer las necesidades de la población.

Presupuesto Base Cero se considera que se debe partir de una base de cero, que no solamente justifique la cantidad que se va a pedir o la ampliación, sino que se debe hacer la justificación total; del mismo, además este presupuesto se hace con base en una cosa muy importante que es su costo-beneficio que nos permite determinar qué actividades son más importantes y por lo tanto las que deben de llevarse a cabo.

## C A P I T U L O I I

ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

## 1. DONDE UTILIZARSE

El Presupuesto Base Cero se aplica tanto en la industria como en el gobierno.

El proceso de elaboración de presupuesto puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible la identificación de la relación Costo/Beneficio.

El Presupuesto Base Cero se aplica a las áreas administrativa, técnica y comercial del presupuesto, no así a los gastos de mano de obra y de material y algunos otros gastos generales directos, que se refieren a las operaciones de producción. No así, a la producción directa ni a los costos de fabricación, pues no existe ningún beneficio del aumento de estos gastos, y por lo tanto, no hay relación de costo/beneficio.

Como que los costos de fabricación están determinados por su volumen de ventas, este nivel de producción determina cuanto gastará la compañía en mano de obra, materiales y gastos fijos, la decisión de aumentar los gastos de la empresa en estos renglones no conduce automáticamente a mayores beneficios por aumento de ventas aunque si tiende a aumentar el volumen de producción. La relación entre gastos y beneficios que encontramos aquí no es la misma que encontraremos en los renglones de servicio y mantenimiento, en los que se puede cambiar el nivel de gastos de determinado proyecto ante los ingresos directos que su inversión en dicho proyecto le producirán.

Por tal motivo, el análisis de costos/beneficios que es fundamental para la presupuestación con base en cero, no puede utilizarse directamente a la decisión de aumentar o disminuir los gastos en el renglón de manufacturas.

la industria, por lo tanto, la representación con base en ce tiene su aplicación principal en los gastos que no están deterna dos directamente por las operaciones fabriles entre sí. Es ci cir, en los renglones donde se puede escoger entre varias actida dades, que tienen diversos costos y beneficios directos. Estos n generalmente, la mercadotecnia, las finanzas, los controles ca calidad, el mantenimiento, la planificación de producción, la ge niería, la investigación y el desarrollo, el personal y el o cesamiento de datos.

bien los renglones, como el control de calidad y el mantenien to pueden verse afectados por el nivel de manufactura, o los mb ios en éste, el proceso de presupuestación con base en cero dr á seguirse usando en estos renglones porque la decisión resct o a la concesión de fondos para el control de calidad o el nt enimiento dependerá de los beneficios relativos que considere e estas actividades proporcionarán a las operaciones fabriles nt rales.

presupuesto se lleva a cabo multiplicando el número de unidas por los costos unitarios estandar. Los gastos generales de br icación directa se encuentran entre el Sistema de Presupuesto ta ndar y el sistema de Presupuesto Base Cero. Algunos costos ne rales directos tales como la depreciación de equipo e instalao nes o servicios de energía eléctrica para la producción, se o den clasificar en una categoría de costos estandar, ya que mp oco existe una relación costo/beneficio para este tipo de co s directos de fabricación, es posible desarrollar paquetes de ci sión y otorgarles una clasificación de gran prioridad, si la re ncia quiere utilizar la mecánica del sistema del Presupuesto se Cero para presentar todos los costos.

En embargo, su proceso de elaboración puede adaptarse a todos los demás gastos en los que incurre la industria, incluso los que se relacionan con operaciones y costos directos de manufactura.

Los servicios que se proporcionan para ayudar en la producción, requieren un nivel hipotético o supuesto de manufactura o producción según tipo y volumen, pero son variables con beneficios específicos que se identifican con el aumento de gastos, por ejemplo:

El aumento de gastos en mantenimiento preventivo, puede reducir el tiempo perdido por descompostura del equipo.

Los niveles variables de supervisión pueden afectar la rotación de personal y la productividad del empleado.

La ingeniería industrial y los esfuerzos de planeación de la producción pueden tener un impacto considerable en los costos de fabricación.

Aunque el presupuesto base cero sólo puede aplicarse a una porción del presupuesto total de una organización dedicada, por ejemplo a la fabricación de equipo pesado, las actividades inherentes a las técnicas de elaboración del mismo, serán difíciles de planear y controlar, pero para la gerencia, representan las herramientas más vitales para modificar las utilidades.

Normalmente siempre se tienen dificultades al tratar de controlar las actividades de servicio que constan de muchas áreas diversas relativamente pequeñas, además de ser funciones disímboles que no están sujetas al análisis de ingeniería que se utiliza para los costos directos de producción.

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

El proceso de elaboración, consiste en identificar paquetes de decisión y en clasificar éstos mismos según su orden de importancia, mediante un análisis de costos/beneficios, aplicandose toda actividad, función u operación donde se identifique esa relación aunque la evaluación sea muy subjetiva.

Este presupuesto base cero también puede adaptarse a las actividades gubernamentales, ya que el gobierno es una organización de servicio que, de alguna forma, origina beneficios resultantes de la erogación de impuestos.



## 2. FORMULACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

Los paquetes de decisión se formulan a "nivel mínimo".

Esto estimula la identificación detallada de actividades y alternativas y genera el interés y la participación de los administradores quienes serán los responsables de las opciones del presupuesto aprobado.

Las operaciones del año en curso constituyen el punto de partida lógico para determinar las necesidades del año siguiente. Cada nivel de administración toma el nivel pronosticado de gastos de su área para el año vigente, además identifica las actividades que producen éstos y calcula el gasto de cada función. En esta etapa, debe limitarse la identificación de cada actividad a su nivel y método de operación vigente, y abstenerse de tratar de identificar opciones o incrementos.

Después de descomponer sus operaciones vigentes en paquetes de decisión preliminares, el administrador examina sus requisitos para el año siguiente. Para ayudarlo a especificar estos requisitos, la alta gerencia debe emitir una serie de suposiciones formales respecto a los niveles de facturación, aumento de sueldos y salarios y asuntos similares, para el año siguiente.

El administrador necesita estas suposiciones formales, porque le proporcionan a él y a sus colaboradores, puntos de partida uniformes para la estimación de sus necesidades en el presupuesto siguiente. Además hay otras funciones importantes como:

Poner al descubierto las suposiciones imprecisas y equivocadas. Como consecuencia, frecuentemente resulta más fácil para el administrador analizar cualesquiera variantes poco acostumbradas de costos que hayan ocurrido durante el año presupuestario vigente.

Sirve también de punto de enfoque para revisar o reparar las suposiciones y, de manera indirecta ayuda a mantener bajo control la cantidad de tales revisiones.

Ayuda a que todos conserven la pista de las revisiones de la lista de suposiciones y de los cambios de niveles de actividad y costos que dichas revisiones implican.

Una vez formulada la lista preliminar de paquetes de decisión y se ha recibido la serie formal de supuestos respecto a las operaciones del año siguiente, convierte a éstos, en el concepto de "Negocios como Siempre", que son los paquetes en donde no hay alternativas lógicas, cuando se requiere el método y los niveles de esfuerzo existentes para el año siguiente. Estos no hacen sino poner las operaciones del año vigente en términos de costos para el año próximo.

Para la determinación de los costos del año próximo, se ajustan según los cambios de niveles de actividad, aumentos de salarios y sueldos, los gastos de personal y operaciones que no fueron incurridos durante el año presupuestal vigente o que no se incurrirán durante el año presupuestal siguiente.

Una vez desarrollado todo lo anterior, se lleva a cabo el grupo final basándose en los de "Negocios como Siempre", mediante la segmentación de cada uno de ellos, hasta la formulación de

paquetes de exclusión mutua de incrementación siempre que se puede, anotando las opciones descartadas como renglones finales del documento relativo a estos, sí se decidiera que alguna de estas opciones constituyen el paquete más razonable o realista para determinada actividad del que al efecto se ha colocado en su lista, sólo se tiene que intercambiar los dos y desarrollar un grupo de incremento alrededor del nuevo paquete Base.

Por último, a la vez que se examinan las actividades vigentes, se deben identificar todas las que pueden ser funciones nuevas en su área para el año siguiente, desarrollar paquetes de decisión que las manejen y añadirlas al grupo final, para esto es muy útil que la alta gerencia formule una serie formal de sugerencias de planeación, que sirvan como ayuda, para determinar los requerimientos del año siguiente, los que podrán ser:

Niveles de facturación.

Número y tipo, de unidades que deberán fabricarse o procesarse.

Aumentos de sueldos y salarios.

Número de personas a quien se atiende, como puede ser el caso de pacientes en un hospital.

Aumentos o reducciones de instalaciones, que deben estar sometidos a limpieza y mantenimiento.

Cambios planeados que se apartan del método, actual de operaciones, como puede ser la centralización o descentralización de actividades, alcance adicional de las operaciones, etc.

Lineamientos generales en cuanto a los niveles reales de gastos para el año siguiente.

Al final de la etapa de la formulación, se habrán de identificar todas las actividades propuestas para el año siguiente:

.2.1. Paquetes de "Negocios como Siempre", en los cuales no --  
existen variaciones posibles ni justificables, hasta donde se --  
uedan determinar.

.2.1. Paquetes de decisión, de los cuales cada uno consiste en  
n paquete base y varios de incremento respecto a todas las de-  
ás actividades vigentes.

.2.3. Paquetes de decisión para nuevas actividades.

### 3. AREAS PARTICIPANTES

tos temas o actividades, con los cuales se elaboran los paquetes de decisión en la industria y el gobierno y que están agrupados en tres categorías, como ya anteriormente se habían mencionadas, administrativa, técnica y comercial, puede ser que no estén completas pero sirven como ejemplo de manera general.

#### 3.1. AREA DE ADMINISTRACION

- Contabilidad/Control
- Contabilidad
- Cuentas por Cobrar
- Cuentas por Pagar
- Auditorías
- Análisis de Compras
- Registros
- Toma de Tiempo
- Informe sobre el Balance
- Reportes y Pronósticos
- Crédito
- Contraloría
- Nómina
- Análisis Financiero
- Proyectos Especiales
- Control y Registros de Equipo

##### 3.1.1. Legal

- Compras de Patentes
- Marcas Registradas
- Litigios
- Acciones Aduanales
- Revisión de Contratos
- Investigaciones

3.1.2 Tesorería

Administración de Caja  
Cajero  
Relaciones Bancarias  
Servicios Fiduciarios  
Administración de Cartera  
Comunicados Financieros  
Reuniones de Accionistas

3.1.3 Impuestos

Planeación Tributaria  
Control de Impuestos a la Propiedad  
Gravámenes Internacionales  
Gravámenes Nacionales  
Acatamiento  
Estudios Especiales  
Crédito en Impuestos sobre Inversiones

3.1.4 Seguros

Administración de Riesgos  
Reclamaciones  
Prevención de pérdidas  
Administración de Seguros  
Primas

3.1.5 Personal

Relaciones Públicas  
Integración de Personal  
Compensaciones  
Beneficios  
Administración de Personal

Relaciones Laborales  
Capacitación  
Evaluación de Tareas  
Sistemas de Información de Personal  
Manuales para Empleados  
Recreación

3.1.6 Procesamiento de Datos.

Planeación  
Servicios Estadísticos  
Mantenimiento de Programas Existentes  
Diseño de Sistemas  
Mantenimiento del Equipo  
Costos de Equipo/Renta  
Auditoría de Sistemas  
Manejo de Computadoras  
Perforación

3.1.7 Gastos Generales y Mantenimiento

Supervisión  
Equipos Secretariales  
Limpieza  
Servicios Automotrices  
Acarreo de Basura  
Teléfono  
Seguridad y Protección  
Puestos de Vigilancia  
Correo  
Junta de Directores  
Impresión  
Fotografía  
Mantenimiento del Terreno y Jardines  
Control de Acceso al lugar

3.2. AREA TECNICA

3.2.1 Investigación y Desarrollo

- Proyectos Mayores
- Proyectos Menores
- Pruebas de Laboratorio
- Tipo de Prueba
- Investigación aplicada
- Equipo
- Apoyo Técnico
- Bibliotecas

3.2.2 Mantenimiento

- Mantenimiento de Rutina
- Mantenimiento Preventivo
- Asesoría en Producción
- Proyectos Mayores
- Reparaciones Mayores
- Refacciones
- Mantenimiento del Edificio
- Cambio y reacomodos

3.2.3 Planeación y Control de la Producción

- Planeación de la Producción
- Control de Inventarios
- Pronóstico y Control de Materiales
- Facturas Despachadas
- Intervención y Proyecciones de Mercado
- Programación de Trabajo
- Planeación de Equipo
- Desarrollo de Sistemas



.2.4 Control de Calidad

Control de Calidad  
Prueba de Bienes Intermedios  
Prueba de Bienes Terminados  
Prueba de Materias Primas

.2.5 Ingeniería Industrial

Proyectos Especiales  
Medición del Trabajo  
Evaluación de Tareas  
Seguridad  
Análisis de Operaciones  
Manejo de Materiales  
Diseño de Herramientas  
Diseño de Procesos

.2.6 Planeación y Desarrollo de Instalaciones

Planeación de Instalaciones  
Arquitectónica  
Dibujo  
Desarrollo de Instalaciones  
Selección del Lugar  
Administración de Propiedades  
Montaje de las Instalaciones

.2.7 Aspectos Técnicos

Diseño de Productos  
Dibujo  
Ingeniería de Fabricación  
Técnicas

2.3.3. AREA COMERCIAL

2.3.3.1 Ventas

- Publicidad
- Promoción
- Fuerza de Ventas
- Procesamiento de Pedidos
- Crédito a Clientes
- Pruebas de Mercadotecnia
- Investigación de Mercados
- Pedidos por Correo
- Catálogos
- Folletos
- Obsequios
- Pronóstico de Ventas
- Desarrollo y Planeación de Ventas

2.3.3.2 Compras y Surtido

- Negociaciones Contractuales
- Aprobación y Procesamiento de Facturas
- Procesamiento de Pedidos de Compra
- Almacén
- Control de Inventario
- Aprobación y Procesamiento de Facturas

2.3.3.3 Transporte y Distribución

- Transporte de Productos
- Distribución de Productos
- Embarques
- Recepción
- Programación
- Almacenaje
- Control de Inventarios

5.4. HOSPITALES

Admisiones  
Registros Médicos  
Doctores  
Enfermeras  
Ayudantes  
Odontología  
Psicología  
Psiquiatría  
Radiología  
Patología  
Terapia Recreativa  
Investigación Sociológica  
Servicio de Alimentos  
Ambulancias  
Cirugía  
Rehabilitación  
Manejo de Hospitales  
Servicio de Voluntarios  
Farmacia  
Genética  
Neurología  
Relaciones en la Comunidad

5.5 SEGURIDAD PUBLICA

Patrulla de Caminos  
Supervisión de Campo  
Registros o Identificación  
Control de Armas de Fuego  
Procesamiento de Informes sobre Accidentes  
Brigada de Narcóticos  
Inspección de Vehículos

3.6. BIENESTAR

3.6.1 Programas de Donaciones

Ancianos  
Ciegos  
Lisiados  
Incentivos de Trabajo  
Maternidad  
Ayuda de emergencia  
Terapia psicológica  
Refugios de emergencia

3.6.2 Servicios

Administración Regional  
Médicos para Consulta  
Servicios Juveniles  
Trato a Delincuentes  
Trabajadoras Sociales  
Becas y Licencias Educativas  
Biblioteca  
Exámenes Físicos  
Servicios de Adopción  
Licencias  
Orientación Vocacional

3.7. AGRICULTURA

Entomología  
Manejo de la dotación de Semillas  
Erradicación de Enfermedades en Animales  
Bonos y Certificación  
Prensa y Radio  
Pruebas de Laboratorio  
Clasificación de Granos

Protección al Consumidor  
Programa Equino  
Apicultura  
Tecnología de Semillas  
Control de Calidad en los huevos

### 3.8 CARRETERAS

#### 3.8.1 Apoyo a la Construcción y la Planeación

Diseño de Puentes  
Pruebas Agregadas  
Diseño de Caminos  
Estudios sobre Ubicación  
Fotogrametría  
Planeación  
Diseño de Asfalto  
Investigación de Suelos  
Prueba sobre Suelos  
Residencias  
Equipo y Proyectos Principales

#### 3.8.2 Mejoramiento y Mantenimiento

Mantenimiento de Rutina  
Taller de Mantenimiento  
Mantenimiento de Puentes  
Departamento de Señales  
Mantenimiento Pesado  
Equipo y Proyectos Especiales

2.3.9 UNIVERSIDAD

2.3.9.1 Instrucción

- Departamentos
- Cursos
- Ayuda para la Instrucción
- Laboratorios
- Nuevos Cursos
- Catedras
- Investigación
- Donaciones
- Becas

2.3.9.2 Bibliotecas

- Bibliotecarios
- Encuadernación
- Catálogos
- Fotocopias y Microfilms
- Proyectos Especiales
- Renovaciones
- Compra de nuevos libros
- Suscripciones
- Computadoras
- Archivo
- Proyectos Principales

2.3.9.3 Administrativo

- Admisiones
- Alojamiento
- Pruebas y Evaluación
- Relaciones del Alumnado
- Desarrollo de Carreras

Empleos para Estudiantes y Colocación  
Préstamos para Estudiantes  
Información y Publicaciones  
Servicios de Computación

3.10 DEPARTAMENTO DE CAZA O PESCA

Aero-Planos  
Comunicaciones por Radio  
Almacenes  
Licencias  
Patrulla Costera  
Investigaciones Pesqueras  
Piscifactorías  
Pesca Costera  
Protección a los Peces  
Control de la vida Silvestre  
Investigación de la Caza  
Revista de la vida Silvestre  
Revista de Pesca

#### 4 FUNCIONES DE LAS AREAS PARTICIPANTES

##### 4.1. AREA DE ADMINISTRACION

La función de esta área en la organización, es la de satisfacer los objetivos y las necesidades de la misma a través de sus diferentes actividades que lo forman.

Esta área coordinará las funciones para una mejor eficiencia de la organización.

##### 4.2. AREA TECNICA.

Toda organización privada al llevar a cabo su producción necesita de especialistas que permitan obtener producción en óptimas condiciones, la cual beneficiará que estos productos sean de buena calidad.

Esta área buscará que los productos que se fabrican en la organización, se lleven a cabo de acuerdo a la planificación que se ha hecho, asimismo el equipo utilizado esté en buenas condiciones, lo cual permitirá que no haya retraso en la producción.

##### 4.3. AREA COMERCIAL

Esta función tan importante en la organización, ya que a través de esta actividad se llevará el producto final a los consumidores.

La venta de los productos, la aceptación por parte de los consumidores determinará el éxito o fracaso de la organización.



#### 1.5 UBICACION DEL AREA RESPONSABLE.

En una organización la responsabilidad del buen funcionamiento - el Presupuesto Base Cero, se asignará a una área de nivel jerárquico que puede ser la Dirección General o Gerencia General que es donde radica la mayor autoridad para emitir la toma de decisiones necesarias.

Esta área deberá contar con el apoyo de los dirigentes de los distintos departamentos o secciones que forman la organización y que son las personas que mejor conocen el funcionamiento en detalle de las actividades, lo cual es muy importante para llevar a cabo el desarrollo de los paquetes de decisión; para lograr este apoyo, se les hará conocer que la implantación de este sistema será de gran beneficio para la empresa.

## C A P I T U L O   I I I

JERARQUIZACION DEL PRESUPUESTO BASE

## 1. CONTENIDO DE LOS PAQUETES DE DECISION

a vez que se determinen los niveles y las unidades adecuadas para la identificación de los paquetes de decisión y se explique el proceso del presupuesto base cero, se encuentran con preguntas como son:

- ¿ Qué significado tiene el término "Diferentes Actividades" ?
- ¿ Cuáles son los temas o materias que se incluyen en un Paquete de Decisión ?
- ¿ Cómo se seleccionan los temas ?

Se puede especificar que existe libertad tanto como la responsabilidad al determinar el desarrollo de los paquetes de decisión dependiendo de la importancia que cada gerente le dé a las diferentes actividades de cada sección o área; encontrándose los siguientes temas para una posible consideración.

- 1.1.- PERSONAL
- 1.2.- PROYECTOS O PROGRAMAS
- 1.3.- SERVICIO RECIBIDO O PROPORCIONADO
- 1.4.- RENGLON DE GASTOS
- 1.5.- REDUCCION DE COSTOS
- 1.6.- GASTOS DE CAPITAL

Los gerentes que desarrollan los paquetes de decisión, se les debe hacer hincapié en que las materias incluídas en éstos son abstractas y que sólo les debe interesar los beneficios que derivan de un gasto determinado, es decir, en lo que la gente logra y no es asuntos tales como si el paquete incluye a 5 individuos o cuales son los beneficios de los gastos de capital para poder reducir el personal.

### 5.1.1. PERSONAL

El elemento humano constituye uno de los temas más comunes en un paquete de decisión, pues se gasta dinero en sueldos y salarios. El personal puede ser tema de una actividad, en que los costos están prácticamente relacionados con:

a).- La gente realiza diversas tareas o funciones para las cuales se puede identificar un nivel de esfuerzo personal, ya que cada individuo realiza una serie de tareas para un propósito o beneficio en particular.

b).- Las funciones que realizan ciertas personas y que se pueden financiar o eliminar.

Uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan los gerentes que preparan paquetes de decisión, es como presentar las actividades en las cuales el personal realiza diversas tareas. El problema se hará más grave si se utiliza fracciones de año-hombre de esfuerzo en una misma función, o bien, si varias personas participan en cada una.

Un paquete que incluye fracciones de año-hombre no ofrece a la administración los medios para poder decidir la supresión de la función y el costo, a menos que estos tiempos parciales sean combinados; o bien cuando el individuo preste servicios a dos organizaciones o centros de costos. Por lo tanto, en la mayoría de los casos las funciones deberán combinarse para indicar cifras de personas y años-hombres de esfuerzo sin fracciones. Si varios individuos dedican un esfuerzo fraccionado a una función, y si ésta última se eliminara, se podría hacer lo mismo con una de las personas, reasignando las funciones entre el personal restante

## 1.2.- PROYECTOS O PROGRAMAS

Los proyectos o programas constituyen temas comunes en los paquetes de decisión, en los cuales los costos son el resultado de personal, capital y otras áreas sujetas a erogaciones.

El área es donde el único tema o área por lo general es muy importante la aplicación de personal fraccionado (mes-hombre, o bien hombre-hora de esfuerzo). Los departamentos, han sido orientados con base en los proyectos y por lo tanto, la eliminación del personal fraccionado evitaría el desarrollo de los paquetes de decisión para cada proyecto. Estos se elaboran con base al personal fraccionado, asignado los costos por concepto de salario, según convenga. Una vez aprobados, se procede a efectuar algunos ajustes finales que son necesarios para eliminar cualesquiera otras erogaciones de personal.

## 1.3.- SERVICIO RECIBIDO O PROPORCIONADO

El servicio recibido constituye un tema adecuado para los paquetes de decisión, cuando por concepto de costos se pague a fuentes ajenas al área de actividad del gerente; éstos pueden venir de una entidad interna de la organización o de un proveedor de fuera. El servicio que se proporciona puede considerarse como un tema adecuado si se registran erogaciones relacionadas a la prestación de éste como un beneficio a una unidad que no sea la propia.

El gerente que reciba los servicios debe identificar estos costos en los paquetes de decisión, o bien incluir dichos costos en otros.

En el caso de los servicios prestados, la actividad debe identificarse para sus clientes aquellos costos y alternativas que se refieren directamente a los mismos, así como las funciones generales y discrecionales que deben sujetarse a la revisión de los clientes y de la alta gerencia. Si el servicio se cobra directamente al cliente, el presupuesto deberá elaborarse en base a una lista de paquetes en relación con él, y que se aprobaron por el cliente.

Algunas veces será necesario calcular los niveles de actividades, ya que si los clientes son demasiados como para que se puedan elaborar paquetes por separado, o bien éstos no se comprometerán a ningún nivel de servicio ya planeado debido a cierta incertidumbre comercial. Si no se cobra directamente al cliente, por concepto de los servicios recibidos, los paquetes seguirán los procedimientos normales de clasificación y revisión de la organización del proveedor.

Existen 2 tipos de asignación de costos, que son:

#### Asignaciones Generales

#### Cargos Directos por concepto de servicios recibidos

La mayoría de los gerentes de operaciones no son directamente responsables de la asignación de gastos generales, aunque si lo son en el caso de los cargos directos por conceptos de servicios recibidos, que normalmente aparecen como parte de sus gastos de operación. La mayoría de los procedimientos de cargos directos que se han creado para asentar sólo los gastos por servicios, que pueden ser controlados por la empresa usuaria.

#### 3.1.4.- RENGLON DE GASTOS

Los renglones de gastos se definen en los catálogos de cuentas, al identificar los paquetes de decisión es necesario hacer una revisión de los renglones de gastos e identificar algunos de ellos en ciertos paquetes individuales.

Estos renglones incluyen publicidad, viajes, mudanzas, libros, suscripciones, donativos, honorarios de asesoramiento, renta de computadoras, arrendamientos, etc.

#### 3.1.5.- REDUCCION DE COSTOS

Se preparan paquetes de decisión para actividades de cualquier área en las cuales los costos erogados no se recuperan durante el mismo período presupuestado, esto es que el costo es superior a los beneficios al menos que se tome en cuenta un período posterior al del presupuesto, se le da gran importancia a esta área si durante el período presupuestado surgen problemas con respecto a las utilidades, por que entonces se eliminaría un paquete de decisión que identifica una recuperación normalmente aceptable, o cuando el período posterior al presupuestado es incierto para tal actividad específica.

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

circuito y restar el ahorro presupuestado correspondiente.

### 5.1.6.- GASTOS DE CAPITAL

Las erogaciones se consideran siempre individualmente por proyecto. En el sistema presupuesto base cero, el paquete de decisión nos sirve para analizar estos gastos dentro del mismo contexto que los demás, ya que normalmente existe una diferencia entre el total de gastos o el flujo en efectivo y los inherentes al concepto de depreciación en la industria, se puede modificar la forma del paquete de decisión correspondiente a proyectos de capital, de manera que indique ambos costos. Estos paquetes se clasifican al compararlos con otros, o bien podrán combinarse dentro de las clasificaciones existentes para todos los demás. Las erogaciones menores de capital, que sean necesarias para el desempeño normal de actividades o programas, se incluyen en los paquetes correspondientes, procurando que la aprobación final y el financiamiento durante el año de operaciones sigan los procedimientos normales de autorización de capital.

Podemos establecer que la identificación y clasificación de proyectos de capital como parte del proceso del presupuesto Base Cero, son de utilidad cuando:

- a).- Los proyectos de capital son a largo plazo.
- b).- Los beneficios no se lograrán durante el año del presupuesto.
- c).- Las tasas de gastos son variables.
- d).- Los proyectos son postergables.
- e).- Los problemas de flujo de efectivo requieren de ajustes entre las erogaciones presupuestadas por concepto de gastos generales y de gastos de capital.



Los paquetes de capital pueden identificar las erogaciones se refieren a programas de reducción de costos, éstos se pueden clasificar con facilidad en base a la tasa de recuperación generada, o bien, identificar las diversas relaciones de gastos, necesarios para cubrir las necesidades normales de operación.

### 3.2.- JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

El proceso de jerarquización proporciona una técnica que permite asignar los recursos limitados, al hacer que se concentre en estas preguntas, ¿ "CUANTO DEBEMOS"? y ¿ "DONDE GASTARLOS"?.

El proceso de ordenar los paquetes de decisión haciendo un listado en el que se coloque en primer lugar los que reporten más beneficios o revisten importancia, es decir por orden de mayor a menor beneficio para la empresa.

Esta clasificación responderá a la necesidad de la gerencia de decidir cuándo y en dónde se debe gastar los recursos con que se cuenta.

Se deben identificar los beneficios que se obtendrán en cada nivel de gastos y estudiar las consecuencias de la no aprobación de paquetes de decisión adicionales que están catalogados por debajo de ese nivel de gastos.

El ordenamiento ayuda a determinar la cantidad y monto de los paquetes que la organización puede financiar así como de los que puede prescindir.

Un método eficaz nos permite evaluar y clasificar los paquetes de decisión aún cuando el volumen sea alto.

En teoría, se puede obtener una jerarquización de paquetes de decisión de toda una empresa, que podrá ser juzgada por su alta gerencia, lo que nos permite identificar la mejor asignación de recursos; pero jerarquizar y juzgar el elevado volumen de paquetes que se generarían mediante la descripción de todas las

diferentes actividades de una gran entidad impondría una tarea pesada, y quizás imposible a su alta dirección.

Por el otro lado, sería insatisfactorio que la jerarquización no se hiciera si no a nivel de los centros de costos, puesto que la alta gerencia no tendría oportunidad alguna para efectuar cambios compensatorios entre diferentes centros de costos o entre otras divisiones mayores de la empresa.

Este problema se resuelve agrupando los centros de costos de manera natural, conforme a sus tipos de actividad, y hacer jerarquizaciones consolidadas para cada grupo.

La clasificación y jerarquización de los paquetes de decisión se presenta en una hoja resumen, que muestra e identifica prioridades; ésto tiene como propósito:

- a).- Identificar el impacto financiero de los paquetes por niveles, en forma acumulada al número de los mismos implicados y el tiempo y esfuerzo requeridos para revisarlos y categorizarlos.
- b).- Que la alta gerencia apruebe las reglas de jerarquización para determinar los tipos de actividades, así como la capacitación y disposición de las administraciones locales para jerarquizar actividades con las cuales no están familiarizadas.
- c).- Que la alta gerencia escoja selectivamente los paquetes que serán revisados en detalle, la necesidad de revisar extensamente, atravesando linderos organizativos, para determinar cambios compensatorios de niveles de gastos.

La jerarquización inicial debe efectuarse a nivel organizacional en el que se desarrollaron los paquetes y en los niveles superiores que serán revisados y consolidados, es decir a nivel de centro de costos en donde se llevaron a cabo los paquetes para que cada administrador pueda evaluar la importancia relativa de sus propias actividades y jerarquizar éstos conforme a ella.

El administrador del siguiente nivel superior revisa posteriormente estas jerarquizaciones, junto con los mismos de los centros de costos y las utiliza como guía para producir una sola jerarquización consolidada de todos los paquetes que le presentan los niveles inferiores. En éstos quizás un sólo individuo pueda efectuar la jerarquización sin consulta alguna, si conoce detalladamente las áreas implicadas. Sin embargo, por regla general especialmente en los niveles más altos se ha encontrado que la mejor forma de obtener la pericia requerida para jerarquizar los paquetes, es la brinda el empleo de un comité.

#### 2.1.- COMO HACERSE LA JERARQUIZACION

Sea que la jerarquización la haga un gerente o un comité es recomendable asignar un voto a cada paquete en cuanto se revisan sobre todo cuando el número de paquetes de decisión sea una cantidad considerable.

La mecánica de votación puede ser simple o compleja depende de los elementos y circunstancias, conforme al número de criterios que existan para evaluar los paquetes, así como la capacidad del comité para categorizar los mismos conforme a dichos criterios, la cantidad de éstos y el tiempo disponible para este proceso.

Existen 3 sistemas de votación básicos.

- Cada miembro tiene derecho a un voto basado en cierta escala fija.
- Cada miembro tiene derecho a varios criterios diferentes con valores iguales o ponderados.
- Se puede utilizar una combinación de los primeros sistemas, la primera para establecer una categorización preliminar y la segunda para una detallada sobre el nivel de gastos que no se pueden exceder después de ser establecidos.

Es necesario y útil llevar a cabo una sesión de revisión después de la categorización detallada, en la cual se exhiben los votos de los miembros, se comentan los mal entendidos respecto a los contenidos de paquetes, las diferencias de opinión y se establece una jerarquización final.

### 3.- QUIEN DEBE HACER LA CLASIFICACION

La clasificación de los paquetes de decisión puede ser realizada por el personal administrativo y el gerente responsable sólo hará la revisión final. A niveles superiores es más fácil encontrar la experiencia de un comité que se requiere para clasificar los paquetes, cuando hay varios de ellos que incluyen las actividades de toda la organización, que no son del todo conocidas por un solo gerente, es necesario la participación de los funcionarios responsables de las actividades que se están clasificando.

La utilización de un comité tiene como desventaja el tiempo extra que se requiere para efectuar el análisis, por lo que se puede establecer combinaciones, como por ejemplo:

3.1. La clasificación inicial podría realizarla el personal administrativo (varios individuos o un comité) y el gerente de operaciones responsable de este personal sólo hará las correcciones convenientes.

3.2. El proceso de jerarquización de paquetes de decisión es un procedimiento general para lograr la presupuestación con base en cero. Proporciona a la administración una herramienta de operación que le permite evaluar y asignar sus recursos de manera efectiva y eficiente, proporciona al administrador aislado un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades a niveles administrativos superiores.

#### 4.- FORMATO DE LOS PAQUETES DE DECISION

La finalidad de la forma para el paquete de decisión es informar a la alta gerencia sobre el análisis y recomendaciones hechos por cada uno de los gerentes en su área de actividad y operaciones para que ésta a su vez los revise y clasifique. Sin embargo, si los responsables identifican de modo adecuado cada una de sus actividades y niveles de esfuerzo, muchos de los paquetes se podrán preparar, incluso en organizaciones pequeñas. Su forma debe ser una combinación entre la amplitud del documento y la información deseada.

Se debe tomar en cuenta los siguientes puntos para determinar la forma y el contenido de los paquetes de decisión:

5.4.1. Información necesaria para tomar una decisión. El paquete de decisión es el elemento más importante en la evaluación de cada actividad, ya que proporciona a la alta gerencia la información necesaria para que esta determine cuales se van a financiar. Este debe incluir un análisis básico de costos y beneficios así como algunos datos adicionales que la alta gerencia haya especificado.

5.4.2. Tipo de análisis requeridos. Al incluir secciones específicas para cualquier tipo de análisis, la alta gerencia debería asegurarse de que todos los gerentes de niveles inferiores han efectuado dicho análisis. Las secciones incorporadas para áreas tales como, alternativas, medidas cuantitativas, recursos, proyectos o consecuencias de la desaprobación del paquete, requerirán que los dirigentes evalúen y presenten los resultados de cada uno de los puntos del paquete en forma específica.

5.4.3. Análisis especiales y de apoyo. En el paquete de decisión no se deberá manejar todas las combinaciones y cambios de las cuestiones posibles, ni encargarse de todos los detalles para establecer las medidas cuantitativas o evaluación de alternativas; tampoco deberá tener espacio para incluir la información especial requerida para algunas actividades. Para limitar el volumen de paquetes, esta información se podrá presentar como apoyo adicional a cada uno o bien, se puede proporcionar a la alta gerencia cuando ésta lo requiera.

5.4.4. Información adicional que se requiere después de haber tomado la decisión de financiar el paquete. La información especial, que puede ser el detalle de gastos según el tipo o la relación de la cuenta, la depuración y verificación finales de costos, la determinación de la estructura y actividades del programa etc., se podrá recopilar después de haber tomado las decisiones básicas. Si después de decidir el financiamiento del paquete, los costos y análisis descritos por éste son precisos, se ahorrará mucho tiempo al hacer esta elaboración detallada pues los gerentes no habrán desperdiciado su tiempo al analizar actividades que no han sido aprobadas, además éstos podrán agruparse en los centros de costo o unidades del presupuesto que correspondan, para que se hagan sus especificaciones o relación de costos de personal, en lugar de identificar esta información en cada uno.

5.4.5. Tipo de comunicación y magnitud de la organización. Si los gerentes tienen la oportunidad de presentar y analizar verbalmente sus paquetes de decisión en todos los niveles administrativos, el documento mismo podrá ser razonablemente corto, presentando solamente un breve resumen del análisis; el gerente explicará las conclusiones y responderá a las preguntas que se le presenten en forma personal.



En caso que las decisiones se basen en lo que cada paquete identifica, estos deberán ser más amplios, a fin de proporcionar una mejor comunicación del análisis y las recomendaciones inherentes. La magnitud de la organización determinará el tipo de comunicación que utilice la alta gerencia, normalmente las empresas grandes confían más en la palabra escrita. El análisis detallado se llevarán a cabo a uno o dos niveles sobre el cual se preparó el paquete. En las grandes organizaciones la alta gerencia confía básicamente en los análisis sumarios, y tal vez revise los paquetes discrecionales de decisión con los cuales se determinará el nivel final de subvención. En este caso, los gerentes son forzados a confiar en la información que aparece en cada uno de ellos debido a su gran número, además de que dispondrán de menos tiempo para evaluarlos lo cual, con frecuencia, elimina en cierto modo la comunicación con los gerentes de niveles inferiores.

Las consideraciones anteriores indican la adaptabilidad y las variaciones posibles al hacer la elaboración de los paquetes de decisión en cada empresa. Tanto el contenido como la distribución de los mismos son variables, y deberán modificarse según las necesidades de las empresas usuarias, e incluso dentro de las diferentes divisiones de cada empresa.

La forma del paquete de decisión puede ser muy compleja ya que debe proporcionar toda la información que se pudiera desear, o bien responder a cualquier pregunta razonable que pudiera surgir. Sin embargo, el incluir todos los datos concebibles dentro de la forma implica un gasto de tiempo y dinero para los gerentes que los preparan y los revisan, lo cual puede afectar e incluso detener completamente el proceso de elaboración de presupuesto base cero, ya que se tendría que revisar demasiado

pel y habría excesivas actividades burocráticas por realizar. Por lo tanto, se deben evaluar los costos y beneficios que implica el tratar de obtener información adicional. Quizás lo mejor sea un formato de dos páginas, ya que puede proporcionar detalles suficientes para efectuar casi todas las decisiones. La forma mínima de una página puede usarse en organizaciones pequeñas para efectuar el análisis y clasificación de actividades, recomendable usar una sola para cada paquete, ya que posteriormente se alternarán según el orden de prioridades para poder hacer su revisión.

Las diferentes formas y contenidos de los paquetes de decisión estará compuesto por cuatro secciones.

- a).- Información General.
- b).- Descripción del propósito y programa
- c).- Costos .
- d).- Beneficios

a).- La información general que proporciona cada paquete puede incluir puntos tales como:

a.1) Nombre o título descriptivo para la actividad, función u operación pues es el tema del paquete de decisión. Si existen varios niveles de esfuerzo recomendados para una función específica, el nombre deberá mostrar lo siguiente:

Título ( 1 de N )

Título ( 2 de N )

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

a.2) Organización nombre de la división (o equivalente), responsable para esta actividad.

a.3) Clasificación del paquete su número identifica el orden de importancia que tiene en cuanto a los demás dentro de la clasificación específica de la empresa. Este número cambia conforme es sometido al proceso de clasificación, a través de la escala empresarial.

a.4) Fecha de la preparación - la fecha de la preparación, así como la identificación dentro de la organización, son datos opcionales. Al revisar los paquetes, la fecha de la preparación es un dato útil para evitar confusiones sobre su vigencia.

a.5) Identificación dentro de la organización - ésta puede incluir datos tales como la división o agencia, departamento, unidad de presupuesto o centro de costos, así como los nombres de las personas que prepararon el paquete y las que son responsables de la dirección de cada actividad. La identificación del personal proporciona datos a las personas y sus responsabilidades durante el año operante, además de informar a quién debe acudir en caso de tener alguna duda.

b).- Descripción del propósito del programa.

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

a organización, a la vez identificar las metas, objetivos de la actividad y el problema que se pretenda resolver.

Al finalizar e identificar los diversos niveles de esfuerzo necesario para cada actividad, es posible que el nivel mínimo no se logre completamente al propósito de dicha actividad, o sea resolver el problema o alcanzar las metas y objetivos, debido a que se trata de uno muy bajo de financiamiento. Incluso, tal vez la aprobación de todos los paquetes recomendados no logre cumplir totalmente las metas de cada actividad debido a que las peticiones pudieran ser limitadas a causa de la existencia de pronósticos reales de capitalización o de resultados, por lo tanto, es común que haya paquetes de decisión a diversos niveles de esfuerzo para cada actividad, todos con el mismo propósito, que incluyen una sección en donde se puede ver si el paquete ha logrado alcanzar metas, ya sea parcial o totalmente. La descripción del programa debe detallar los métodos, actividades, operaciones o tipo de personal y equipo que se recomienda para llevarlo a cabo.

### c).- Costos

La evaluación y clasificación de cada paquete de decisión en comparación con los otros que compiten por obtener la asignación de recursos se basa en un análisis de costos y beneficios. La necesidad de conseguir información de costos al evaluar cada paquete parece ser la parte más variable dentro del formato según los propósitos de cada organización. Existen dos niveles básicos de información de costos que requieren un análisis, para determinar cuáles son los datos que se deben incluir en la forma del paquete.

c.1.)- ¿ Qué información es absolutamente necesaria, para que la gerencia haga la evaluación y tome una decisión con respecto a cada paquete ?

c.2.)- En caso de ser necesaria, ¿ Cuál es la información adicional que requiere la gerencia de operaciones para la implantación, información y control detallado ?

Por definición se debe satisfacer la necesidad de proporcionar un mínimo de información de costos, mismos que se requieren para tomar una decisión con respecto a cada paquete. Si se proporciona al mínimo se podrán agregar los detalles después de que se haya decidido el financiamiento del programa independiente de cual sea la alternativa seleccionada, a este respecto se debe tomar en cuenta los puntos siguientes.

c.2.)- Ventajas de detallar la información de costos en los paquetes.

- Los gerentes deben procurar hacer sus cálculos detallados, para poder obtener una buena estimación de costos, esto hará que, al llenar la forma, no se tenga que hacer trabajo adicional.

- La alta gerencia confiará más en una estimación detallada de costos.

- La alta gerencia puede modificar más fácilmente los costos de cada paquete en el momento de decidir su aprobación.

- Toda la información necesaria se puede obtener de un solo documento.

c.2.2.)- Desventajas de detallar la información de costos en los paquetes.

- Algunos paquetes no serán financiados, por lo que se desperdiciará el esfuerzo implicado en éstos.

- Normalmente la información detallada sólo se requiere en el centro de costos o a nivel de la unidad de presupuestos determinándose a partir de los paquetes aprobados. Por lo tanto, los detalles se pueden proporcionar a cada unidad solamente, en lugar de resumir toda la información contenida en cada paquete de decisión.

- Con frecuencia, los Gerentes deberán hacer algunas modificaciones menores o cambios ligeros después de establecer los niveles de financiamiento, y después tendrán que modificar los detalles de los costos que aparecen en los paquetes.

En esta decisión, el punto clave es la cantidad de detalles adicionales a que se refieren. Los costos relacionados con cada paquete de decisión incluyen tanto valores como personal. Los posibles tipos de formas, constituyen combinaciones de la información que se indica a continuación:

#### V A L O R E S

Principales clasificaciones de gastos.

Origen de los fondos.

Detalle de costos.

#### P E R S O N A L

Total de puestos.

Puestos según su clasificación.

MARCO DE TIEMPO

Antecedentes.

Año de curso.

Año (s) presupuestado (s)

Proyecciones

Períodos: mensual, trimestral, anual.

Cuáles son las principales clasificaciones de gastos que debe revisar la gerencia para poder comprender los costos que implica? Por lo general esta pregunta tendría como una respuesta una revisión de los informes de costos recibidos por la alta gerencia, dado que quizás ésta desee ver por sí misma este tipo de información de costos que podría incluirse en el paquete de decisión:

c.2.2.1.) Información mínima

Total presupuestado (valores)

c.2.2.2.) Total presupuestado (valores), desglosando la suma según la clase de gastos.

Gastos de operaciones

Concesiones

Erogaciones de capital

Arrendamiento

---

T O T A L

c.2.2.3.) Suma presupuestada (valores), incluyendo los mecanismos inferiores de costo.

Costo Bruto.- El total de costos de cada actividad, incluyendo cargos de otras áreas de actividad dentro de la misma empresa.

argos.- Costos cargados a las actividades usuarias por concepto de servicios directos, proporcionados por otra área de actividad

c.2.2.4.) Contabilidad según el origen de los fondos:

Fondos federales

Fondos estatales

Otros.

---

Total presupuestado (valores)

c.2.2.5.) Detalle de costos

Sueldos

Salarios

Prestaciones

Viáticos

Artículos de oficina

Mantenimiento y reparación

Publicidad

Renta

Procesamiento de datos

Otros.

---

Total presupuestado (valores)

tomar una decisión, se requieren los datos referentes al capital en sí y también la información sobre el personal o los puestos. Por ende, el paquete de decisión se puede diseñar de modo que proporcione dicha información.

c.2.2.5.1.) Información mínima

Total de personal (puestos) presupuestado.



c.2.2.5.2.) Principales categorías

Empleados asalariados (Profesionales, Exentos)

Empleados contratados por hora. (No profesionales de oficina, no exentos).

---

Total Personal Presupuestado

c.2.2.5.3.) Clasificaciones detalladas

Empleados asalariados: Clasificación del trabajo.

Empleados contratados por hora: clasificación del trabajo.

---

Total del Personal Presupuestado.

El límite de tiempo correspondiente a la información antes mencionada varían según las necesidades de la empresa, la disponibilidad de datos, y así sucesivamente.

d).- Beneficios

Los beneficios parecen ser el renglón más difícil de los paquetes, debido a las evaluaciones de tipo subjetivo que se requieren. Con frecuencia es difícil describir los beneficios cualitativos que se identifican en cada uno de ellos pues se refieren en forma general.

En lugar de duplicar o resumir la explicación tomándola de otras secciones del paquete, la descripción de beneficios debe identificar los resultados tangibles de su realización, e identificar la forma en que logrará, parcial o totalmente, el propósito u objeto estipulado en el mismo. Por otra parte, las medidas varían según el tipo de actividad, de tal manera que la forma pueda proporcionar espacio para que cada gerente, identifique las medidas cuantitativas específicas que sean pertinentes en cada una de ellas. Si se desea obtener medidas específicas, se puede incluir en la forma, o bien proporcionar instrucciones por separado, e identificar una lista de medidas cuantitativas, - según el tipo de área de actividad.

## 5. ALTERNATIVAS DE LOS PAQUETES DE DECISION

Las alternativas de los paquetes de decisión como ya anteriormente habíamos mencionado, son:

- a.- Diferentes formas de realizar la actividad.
- b.- Diferentes niveles de esfuerzo.
- c.- Consecuencias de la desaprobación del paquete.

De las tres mencionadas, la única sección que es indispensable llenar es la identificación y evaluación de las diferentes formas en las que se puede realizar la actividad. Esto hace que los dirigentes se vean obligados a considerar diversos métodos y permite que éstos revisen dichas alternativas. Con frecuencia la administración a niveles más elevados toma medidas para cambiar el método de operación que los gerentes de niveles inferiores no pudieron visualizar o identificar. La alta gerencia puede al tomar estas medidas eliminar las limitaciones impuestas a los dirigentes de niveles inferiores, si se dan cuenta del costo que esto implica y si identifican las limitadas alternativas que tiene cada operación.

Aunque se prepare un paquete de decisión para cada nivel de esfuerzo de una actividad, es de gran utilidad el incluir, en cada uno una breve descripción de los otros niveles ya propuestos. Cuando se trata de muchos paquetes la persona que lleva a cabo la revisión de uno de ellos deberá examinar también los otros propuestos, a fin de entender mejor la relación de ese mismo en particular con la actividad en total. Este procedimiento contribuirá a evitar la larga búsqueda de datos a través de todas las clasificaciones con el fin de encontrar los demás paquetes que el lector quizá no recuerde o bien no ha leído aún.

La sección separada del paquete correspondiente a las consecuencias de desaprobación, también es opcional. Además de informar de los beneficios ennumerados en las otras secciones y en la forma, esta parte podría detallar específicamente el impacto que la desaprobación tendrá en las demás actividades, ennumerando los cambios legales que serían necesarios en el caso de organizaciones gubernamentales, a fin de llevar a cabo la actividad en la forma que se recomienda y proporcionar a la alta gerencia una base para decidir si el ahorro de costos que significaría la desaprobación del paquete es mayor que las consecuencias que esto implica.

## CAPITULO IV

### IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

## 4.1.- IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

La implantación de los paquetes de decisión es el último paso para la elaboración del presupuesto base cero, el cual se complementará y revisará para su correcto funcionamiento.

Es necesario e indispensable conocer los problemas administrativos que tenga cada tipo de organización y de acuerdo a las circunstancias, realizar la planeación sobre los puntos básicos en que se deberá actuar en la implantación del Presupuesto Base Cero.

Mediante una administración eficaz se puede eliminar o reducir al mínimo la mayoría de estos problemas, de manera que los beneficios del sistema base cero superen los obstáculos de la implantación.

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

Todas las organizaciones deben realizar una descripción de los procedimientos que seguirán para la implantación del presupuesto base cero como se describe a continuación.

4.1.1.1.- Ubicación de las unidades o departamentos en los que puede implantarse el presupuesto base cero.

4.1.1.1.1.- Tamaño de la organización y grado de descentralización.

4.1.1.1.2.- Política de la alta dirección

4.1.1.1.3.- Capacidad gerencial

- 4.1.1.4.- Extensión organizacional
- 4.1.1.5.- Tiempo
- 4.1.1.6.- Formatos

4.1.2.- Definición de los niveles organizacionales que deben desarrollar los paquetes de decisión.

La definición dependerá de cada organización tomando en consideración:

- 4.1.2.1.- Tamaño de la operación.
- 4.1.2.2.- Alternativas posibles.
- 4.1.2.3.- Nivel organizacional en que se realizan las decisiones significativas.
- 4.1.2.4.- Restricciones de tiempo.

4.1.3.- Establecimiento de los formatos adecuados para formular y jerarquizar los paquetes de decisión.

Para formular.

4.1.3.1.- Consideraciones

- 4.1.3.1.2.- Tipo de análisis deseado
- 4.1.3.1.3.- Información adicional o de soporte
- 4.1.3.1.4.- Tipo de comunicación, tamaño de organización

4.1.3.2.- Información

- 4.1.3.2.1.- Información general
- 4.1.3.2.2.- Descripción del propósito y del programa.
- 4.1.3.2.3.- Costos
- 4.1.3.2.4.- Beneficios
- 4.1.3.2.5.- Alternativas

4.1.4.- Definir como jerarquizar los paquetes de decisión como debe ser el proceso de revisión y a que nivel de la organización se debe consolidar.

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

Mecanismos de jerarquización:

4.1.4.1.- Individualmente

4.1.4.2.- Por comité

4.1.5.- Definir las guías y supuestos que se requieran para que los gerentes y directores preparen y jerarquicen los paquetes de decisión.

4.1.6.- Establecimiento de los medios de comunicación y administración del proceso.

Se pueden seguir los siguientes pasos administrativos para la implantación del presupuesto base cero:

4.1.6.1. Organización y planeación.

4.1.6.1.1.- Desarrollar los procedimientos del presupuesto base cero, manual de instrucciones, formas y calendario de actividades para las fechas en que los paquetes estarán listos para la revisión de la alta gerencia.

4.1.6.1.2.- Conjuntar al personal o un grupo centralizado para implantar y coordinar el proceso entre las organizaciones y para dar a la alta gerencia el apoyo y el análisis que se realizaron.



4.1.6.1.3.- Lograr que cada director de organismo división asigne a una de sus personas, la responsabilidad de implantar el proceso y de formar sus grupos organizacionales.

4.1.6.1.4.- Revisar con los directores de división los grupos del presupuesto Base Cero, los principios, procedimientos e instrucciones para este último.

4.1.6.1.5.- Los grupos de división determinan el nivel organizacional en las áreas donde se desarrollan los paquetes, éstos también determinan los niveles en que se han de clasificar los mismos.

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

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

#### 4.1.6.2.- Implantación

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

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

4.1.6.2.3.- Los grupos trabajan con los gerentes -  
que preparan paquetes para:

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

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

4.1.7.- Establecimiento de un calendario de eventos necesarios para implantar el Presupuesto.

#### ACTIVIDADES:

- 4.1.7.1.- Establecimiento y comunicación del procedimiento.
- 4.1.7.2.- Desarrollo de paquetes de decisión y jerarquización inicial.
- 4.1.7.3.- Revisar y consolidar paquetes en los distintos niveles organizacionales.
- 4.1.7.4.- Preparar la presentación a la alta dirección.
- 4.1.7.5.- Revisión y jerarquización de la alta gerencia.

4.1.2.- POLITICAS DE DECISION

la implantación del presupuesto base cero, habrá situaciones y necesidades específicas de cada organización para que la gerencia de toma de decisiones asegure la aplicación uniforme del proceso dentro de la empresa. Se puede llegar a una situación muy confusa, si distintos gerentes manejan casos comunes en formas diferentes.

Existen varias decisiones que se deben generalizar, entre las cuales podemos citar:

- 4.1.2.1.- Cifras a manejar
- 4.1.2.2.- Forma de manejar los incrementos de sueldo
- 4.1.2.3.- Forma de manejar los ajustes en costo
- 4.1.2.4.- Forma de manejar las reducciones de personal

## 4.2.- PROBLEMAS EN LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

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

Para hacer funcionar un sistema de presupuestos se requiere:

- a).- El apoyo de la alta gerencia
- b).- Un diseño eficaz del sistema de las necesidades de las organizaciones que lo van a utilizar.
- c).- Una administración adecuada del sistema.

El factor que puede hacer que fracase la implantación de este sistema es la falta de apoyo por parte de la alta gerencia, ya que los gerentes experimentan todos los temores y problemas de la implantación antes de lograr cualquier beneficio.

Los problemas de implantación del sistema que se pueden esperar son:

- 4.2.1.- Temores y problemas administrativos
- 4.2.2.- Problemas en la formulación de paquetes de decisión.
- 4.2.3.- Dificultades en el proceso de clasificación.

### 4.2.1.- TEMORES Y PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

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

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

Por esta razón, el presupuesto base cero requiere que las actividades administrativas y de comunicación apoyen a este proceso en todas sus fases.

4.2.1.3.- Los gerentes de niveles inferiores que preparan los paquetes de decisión deben estar al tanto de los supuestos normales sobre política existentes en la empresa.

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

#### 4.2.2.- PROBLEMAS EN LA FORMULACION DE PAQUETES DE DECISION.

En su formulación al proceso de Presupuesto Base Cero existen varios problemas comunes, que son los siguientes:

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

4.2.2.2.- Establecer el nivel mínimo de esfuerzo, lo cual requiere un juicio por parte de cada gerente y que está sujeto a discusión.

4.2.2.3.- Reducir el costo al mínimo en el paquete de decisión y conservar el personal al nivel presente. Por lo general los gerentes desean proteger a su personal, pero la fricción normal y el cambio de empleados entre las diversas actividades

les eliminarán la necesidad de despedirlos, excepto cuando sea imprescindible una reducción considerable.

4.2.2.4.- Identificar las medidas de trabajo y los datos de evaluación para cada actividad.

4.2.2.5.- Desarrollar paquetes de costos y de auditoría, a fin de determinar el nivel de gastos para cada actividad propuesta. Normalmente los gerentes tienden a sobrestimar sus costos para así permitirse cierto margen. Pero cualquier sobrestimación de costos que no se corrija provoca la existencia de presupuestos demasiado flexibles, y permiten la consolidación de otras actividades o subproyectos no identificados en el paquete de decisión.

4.2.2.6.- Dar énfasis a las reducciones de costos dentro de cada actividad. El proceso de clasificación identifica las reducciones de costos al eliminar algunos paquetes o al darles menor prioridad con respecto a otras actividades para que así pueden desglosados a un nivel inferior al del presupuesto originalmente aprobado.

## 2.5.- PROBLEMAS DEL PROCESO DE CLASIFICACION

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

4.2.3.2.- Evaluación de las funciones semejantes. Los gerentes de mayor jerarquía opinan que esto es un problema, debido a que no están familiarizados con las distintas funciones, especialmente cuando se requiere hacer un juicio subjetivo. Es

problema se resuelve, cuando el gerente estudia las funciones e inicia el proceso.

4.2.3.3.- Clasificar los paquetes considerados como de gran importancia o bien como "Requisitos". Para evitar este problema los gerentes deben considerar:

4.2.3.3.1.- Concentrarse en la clasificación de paquetes de mayor prioridad que se encuentran dentro del nivel pronosticado de gastos, sino hacerlo en las funciones discrecionales y en los niveles de esfuerzo.

4.2.3.3.2.- Que se pase demasiado tiempo preguntándose, - por ejemplo- si el paquete 4 es más importante que el 5, sino simplemente, asegurarse que estos dos son más que el 15, y que este, a su vez es más que el 30, etc.

2.4.- Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisión.

### 4.3.- PERIODICIDAD EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Después del primer año de ejercicio del presupuesto base cero, ya se han obtenido experiencias, desde la elaboración hasta su implantación.

Las razones por las cuales las organizaciones pueden decidir seguir con el proceso durante el segundo año de implantación son:

4.3.1.- La necesidad de mejorar el análisis y los resultados del primer año.

4.3.2.- La necesidad de que los gerentes lleguen a dominar el proceso y el tipo de análisis que se requiere.

4.3.3.- Que algunos departamentos quieran profundizar más en sus operaciones con motivo del análisis que el proceso requiere.

Una vez adoptado este sistema de presupuestación se deben satisfacer los siguientes criterios, antes de suspenderlos como práctica estandar para cada año:

La gerencia debe estar convencida de que las operaciones son efectivas y eficaces.

El ambiente de trabajo debe ser estable, sin que haya cambios importantes en las cargas de trabajo, en la disponibilidad de recursos y en el medio imperante.



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

- Hacer una revisión detallada de los paquetes de decisión los años anteriores.
- Efectuar los cambios que la situación presente requiera en la manera que correspondan a las necesidades actuales.
- Elaborar paquetes de decisión para nuevas actividades y preparar programas y paquetes para el aumento en los niveles de esfuerzo en las actividades existentes.
- El proceso base cero puede repetirse en los departamentos o centros de costos que lo requieran o para el manejo de problemas especiales.
- La gerencia establecerá prioridades y niveles de financiamiento integrando los paquetes de reciente preparación a los del año anterior.
- No debe caerse en el error de revisar sólo los paquetes modificados o los nuevos ya que se desaprovecharía el esfuerzo/costo del primer año.

Es necesario que el Presupuesto Base Cero, se repita cada año hasta que la política, la mecánica del procedimiento y el tipo de análisis de la empresa requeridos, se arraigue en la mente de los gerentes y en general de los participantes de todos los niveles, además se debe realizar una evaluación del costo en función de los beneficios derivados de continuar con el proceso cada año.

#### 4. BENEFICIOS

En las organizaciones el proceso de planeación y elaboración del presupuesto se realiza a nivel del personal financiero o fiscal, los gerentes de mayor jerarquía sólo participan en la toma de decisiones y en la formulación del presupuesto mismo.

El proceso base cero requiere la participación de los gerentes en todos los niveles de toda la organización, éste se diseña en esta forma debido a que los dirigentes que están a niveles inferiores son quienes realmente gastan el dinero para proporcionar un servicio; ellos son los expertos dentro de su área de actividad, y se deben familiarizar con los procesos de planeación y presupuesto, pues son los responsables de evaluar la efectividad de sus gastos. Más aún la alta gerencia debe estar capacitada para recibir sus recomendaciones y análisis porque el beneficio principal que se deriva del sistema de elaboración de presupuestos base cero es el de poder manejar los criterios y habilidades de los ejecutivos en todos los niveles de la entidad.

Los beneficios que cada organización puede derivar del presupuesto base cero se dividen en tres categorías generales:

- 4.4.1.- Mejores planes y presupuestos
- 4.4.2.- Beneficios continuos
- 4.4.3.- Desarrollo del equipo de administración.

#### 4.1.- Mejores Planes y Presupuestos

Uno de los beneficios más inmediatos que se derivan del sistema es el ahorro de recursos, así como el principal propósito de llevarlo a cabo, es que se obtienen mejores planes y presupuestos debido a :

4.4.1.1. No sólo los aumentos o reducciones del nivel de operaciones existentes, sino también la identificación, evaluación y justificación de todas las actividades propuestas, proveen una asignación más eficaz de los recursos porque los gerentes han evaluado la necesidad de cada función y porque se han considerado las diferentes formas y niveles de esfuerzo necesarios para realizar cada actividad.

4.4.1.2.- Los dirigentes deben tener un criterio bastante amplio al reasignar recursos que permitan mayores cambios presupuestales entre las organizaciones debido a la clasificación consolidada de las actividades y las mencionadas entidades. La identificación de diferentes niveles de esfuerzo existentes en cada actividad ofrece la alternativa de eliminar una función o bien seleccionar una entre diversos niveles de esfuerzo para esta.

4.4.1.3.- Al eliminar o reducir algunas actividades existentes, se puede financiar, en forma parcial o total, los nuevos programas de gran prioridad.

4.4.1.4.- La combinación de la planeación, el establecer objetivos, la elaboración del presupuesto y la toma operacional de decisiones en un mismo proceso que requiere de una revisión detallada de cada actividad, da como resultado un enfoque integrado de la organización en total, en su búsqueda por una asignación más eficaz de los recursos

4.4.1.5.- Al eliminarse o centralizarse las funciones se deben identificar la duplicación de esfuerzos entre las diversas áreas de la organización.

4.4.1.6.- La falta de una planeación eficaz, y una mala coordinación entre las actividades afines de diversas entidades se podrían identificar de inmediato, la cual permite corregir estas situaciones.

4.4.1.7.- Los cambios en los niveles permisibles de gastos, que se lleven a cabo durante el ciclo de elaboración del presupuesto, no requieren la reconsideración de insumos presupuestales, pero una vez que los paquetes de decisión se identifican, de acuerdo con su importancia, éstas se clasificarán y se sabrá cuales se deben de agregar o eliminar para lograr el nivel de gasto adecuado.

4.4.1.8.- La revisión de los supuestos durante el ciclo del presupuesto no requiere de un análisis completo de todos los esfuerzos presupuestales.

En lugar de ésto, los gerentes podrán identificar los paquetes que son afectados por estos cambios y revisar selectivamente cada una de las actividades específicas.

4.4.1.9.- Los modelos de planeación y los objetivos iniciales de gastos estan sujetos a modificaciones porque se pueden ver exactamente que es lo que se hará y lo que no se hará a dichos niveles de gastos; esto és, identificar los paquetes que se aprobarán y los que no.

4.4.1.10.- A todos los niveles de la organización, los dirigentes tienen la misma información básica y los análisis que les proporcionan los paquetes de decisión y su clasificación. El gerente general, después de asegurarse de que se ha hecho un análisis adecuado de las diversas actividades se puede concentrar más en la revisión de las prioridades propuestas por cada organización y tal vez poner menos atención a una investigación análisis independiente.

4.4.1.11.- Los paquetes de decisión aprobados tienen las bases para la realización de un presupuesto detallado, así como controlar y establecer variables dentro de las actividades de producción. El presupuesto base cero no requiere cambios sobre los procedimientos normales de control o sobre los sistemas controlables existentes. Por lo contrario el sistema fortalece los puntos básicos y los procesos de evaluación de los que se toma la formación para elaborar estos documentos detallados, lo cual como resultado la eliminación de algunos pasos sin perder el control.

4.4.1.12.- La identificación de la carga de trabajo, de los costos impuestos por las políticas generales, los procedimientos y requerimientos de información y las necesidades legales de la entidad, ayudan a la alta gerencia a tomar medidas para quitar o poner las limitaciones que se impusieron a los dirigentes de las operaciones. A veces éstos se ven impedidos debido a la existencia de políticas y procedimientos generales que afectan diversas organizaciones en las cuales no tienen un control directo. En lugar de ello se les debe alentar a que desarrollen sus paquetes de decisión y clasificaciones con base en los méritos de cada uno, dando énfasis a todo cambio que sea recomendable indicando a la alta gerencia acerca de la necesidad de realizarlos.

menudo, el alto dirigente, no está conciente de los problemas costos relacionados con determinadas políticas y procedimientos, ni de la información que se requiere a nivel del gerente de operaciones, por lo que está ansioso de realizar cualquier cambio que sea justificado.

#### 4.4.2.- Beneficios Continuos

Una vez terminado el ciclo de presupuesto, y ya que la organización haya entrado en el año de operaciones por el cual ha finalizado el presupuesto base cero, existen varios beneficios continuos que se pueden lograr:

4.4.2.1.- Los dirigentes tienden a seguir evaluando detalladamente sus operaciones con eficiencia y efectividad de costos, no sólo durante el ciclo de presupuesto, sino también a través del año de operación. Aunque en el sistema base cero no se requiere esta evaluación continua, es común que los gerentes inicien estudios y mejoras durante ese año porque saben que se repetirá el mismo proceso el año siguiente.

4.4.2.2.- La eficacia de los dirigentes puede ser evaluada si se compara con las finalidades, la efectividad y los beneficios con los cuales éstos se han comprometido, según se hayan identificado los paquetes de decisión y los presupuestos.

4.4.2.3.- La lista de los paquetes de decisión aprobados y clasificados, pueden usarse durante el año de operaciones como punto de partida para identificar las actividades que se deben reducir, eliminar o aumentar en caso de que haya cambios en el nivel de gastos. Para reducir los costos, los gerentes deben continuar analizando la lista de paquetes clasificados hasta -

entificar los mismos que deben ser eliminados para así lograr ahorro requerido.

4.4.2.4.- Las actividades mal operadas o mal administradas se pueden identificar mediante el proceso base cero, así como las divisiones subsecuentes de manera que la alta gerencia pueda tomar las medidas necesarias.

#### 4.4.3.- Desarrollo del Equipo de Administración

Además el presupuesto base cero constituye un proceso educativo que promueve el desarrollo del equipo administrativo. La identificación y evaluación de cada actividad, en la forma que requiere el proceso de clasificación del paquete de decisiones, puede convertirse en un concepto elemental del mismo. Los gerentes evalúan continuamente la efectividad de su planeación de sus operaciones. Asimismo, los gerentes podrán ocupar puestos en diversos comités, dedicados a clasificar los paquetes de valores de los departamentos, y así lograrán comprender las demás actividades y problemas de la empresa. Este tipo de participación puede producir entre los dirigentes una disposición a reducir sus propios presupuestos con el fin de financiar funciones más importantes en otras secciones. Con esto pueden lograr, aumentar las utilidades y reducir los costos, además de producir una mejor relación de trabajo entre las actividades durante el año de operaciones. Los gerentes encargados de preparar los paquetes de decisión deben de estimular a su personal a participar en la identificación y evaluación de alternativas, medidas de trabajo y efectividad de sus operaciones.

Esta activa participación de los dirigentes y sus subordinados a niveles inferiores dentro de cada organización, junto con la división y el análisis que se llevan a cabo a niveles superiores de la empresa, se pueden lograr un alto grado de compromiso y entendimiento de las actividades y fomentar el compañerismo, lo que puede lograr que mejore la organización.

## C A P I T U L O V

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO



## 1.- APOYO DE LA COMPUTACION

La computadora no necesariamente indica complejidad ni garantiza calidad en el producto que se obtiene, además de que es bastante cara, muchas veces implica una carga en lugar de un beneficio. Más sin embargo, puede convertirse en el instrumento que hace la diferencia entre el éxito o el fracaso del presupuesto base cero que proporciona a la gerencia un medio adecuado para la toma de decisiones y el análisis.

Un sistema de información nos proporciona los elementos y procedimientos necesarios para una toma de decisiones adecuadas para el logro de los objetivos de la organización, es decir constituye un medio a través del cual se obtiene comunicación que nos permite elegir cursos concretos de acción.

La información disminuye la incertidumbre y tal decremento forma parte de las técnicas principales para la toma de decisiones, esto no quiere decir que simplifica el sistema sino que se hace más predecible. Cuando se toman muchas decisiones, el presupuesto base cero casi se detiene porque la alta gerencia no puede maniobrar y evaluar el volumen de información.

La gerencia puede concentrarse tanto en los análisis que aparecen en los paquetes de decisión que puede llegar a perderse el objetivo general de cada uno de ellos, este problema de volumen puede complicarse más si continuamente se requiere actualizar los análisis por los cambios que ocurren en paquetes y clasificaciones.

La computadora puede ser un medio efectivo para resolver los problemas de volumen mediante:

a).- MECANICA.- Al dar un voto para cada paquete, la computadora da formas de clasificación, actualiza éstas y los datos almacenados en la memoria (para la revisión de las prioridades y sobre el gran volumen de los datos de los paquetes clasifica).

b).- ANALITICA.- La computadora proporciona un análisis numérico de los datos de grandes volúmenes para que se auxilie a la gerencia para la evolución de los paquetes de decisión y al mismo tiempo clasificar la efectividad de los distintos programas en los diferentes niveles de financiamiento.

La aplicación de la mecánica y la analítica ayuda a la gerencia a utilizar eficazmente el proceso del presupuesto Base Cero.

Las especificaciones generales diseñadas para el sistema se relacionan con el objeto de implantar las aplicaciones identificadas, incluyendo posibles fuentes de entrada y una muestra de la forma de los resultados, existiendo posibilidades y orientación futura hacia un sistema amplio de información, planeación, presupuestación, control e informes que se proporcionarán a la gerencia.

En las organizaciones pequeñas donde se manejan pocos paquetes no es necesario la utilización de la computadora. Una organización grande debe tomar la decisión al implantar el presupuesto base cero, si se recurre a la computadora y de ser así que tipo de sistema es necesario o conveniente.

Este sistema debe limitarse en el primer año al esfuerzo de los programas necesarios para sobrevivir a cualquier problema de volumen, posteriormente se estará mejor preparado para el diseño e implantación de uno más efectivo de computación, al completarse el proceso, se enfrentan a los problemas en cuestión y se perciben realmente del instrumento administrativo potencial que pueden

constituir los paquetes de decisión y clasificaciones, si se les utiliza adecuadamente.

La aplicación de la computadora puede tener una función de apoyo muy importante en la implantación efectiva y eficaz del presupuesto base cero en las organizaciones grandes.

Independientemente de los problemas particulares y necesidades de cada organización, se identifican siete aplicaciones posibles de la computadora:

- 5.1.1.- CLASIFICACION
- 5.1.2.- ANALISIS DE CLASIFICACIONES Y TENDENCIAS
- 5.1.3.- ANALISIS DE PROGRAMAS
- 5.1.4.- REVISION DE PAQUETES Y PRIORIDADES
- 5.1.5.- POSIBILIDADES "EN CASOS HIPOTETICOS"
- 5.1.6.- ANALISIS DE FUNCIONES COMUNES Y MEDIDAS DE TRABAJO
- 5.1.7.- CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DETALLADO

5.1.1.- CLASIFICACION: Para clasificar gran cantidad de paquetes de decisión una persona o el comité les asignará un voto al revisarlos inicialmente, después se analizará esta clasificación y se modificará según se requiera para obtener la final. La tarea mecánica para la preparación de las clasificaciones puede convertirse en un problema ya que puede conducir a errores y a retrasar su revisión preliminar, esto puede complicarse más si participa un comité, ya que deben de tabular los votos y más cuando existen criterios de votación múltiples.

Con la computadora se tiene una solución rápida a los problemas:

Si se tabulan los votos asignados a cada paquete por medio de persona o un comité.

Clasificar los paquetes en orden descendente de importancia.

Imprimir la hoja de clasificación y utilizar la computadora - a enumerar los paquetes al tabular las erogaciones acumulati- , calcular el porcentaje de los gastos del año en curso, etc., se proporciona a la misma toda la información necesaria para obtención de la forma y si se alimentan los votos durante la sión de clasificación, se puede obtener la preliminar casi de mediató una vez que se vota por el último paquete. Este rápido resultado permite a los gerentes revisar el mismo día sus clasi- caciones preliminares cuando todavía los paquetes están frescos la mente.

## 1.2.- ANALISIS DE CLASIFICACIONES Y TENDENCIAS:

evaluación inicial de las clasificaciones principia con un aná- sis de los cambios que ocurren en el nivel de erogaciones de - la actividad, en los distintos niveles de financiamiento de la asificación final. Los gerentes evalúan la adición de nuevas - tvidades, así como la eliminación de las ya existentes y los entos o disminuciones significativos de erogaciones por progra en cuanto a dinero y personal en diversos niveles de financia- ento.

ta evaluación cuantitativa se puede utilizar como punto de par- da para las clasificaciones, determinar la consecuencia de - - rios niveles de erogaciones, efectividad y eficacia de progra- s, etc.

computadora es eficaz al efectuar el análisis cuantitativo, realizando las siguientes funciones:

1.2.1.- Se pueden identificar las prioridades establecidas con clasificación en las cuáles se puede apreciar los cambios monetarios y de personal entre las unidades presupuestarias y otros agrupamientos organizacionales.

1.2.2.- El análisis de tendencias y el listado de paquetes pueden realizarse por agrupamientos organizacionales especiales, facilitando así el desglose al tomar los paquetes de decisión y las clasificaciones consolidadas, la computadora toma éstas de modo que se puedan evaluar el impacto de los paquetes en el resultado y la efectividad de estas unidades en los diversos niveles de financiamiento.

1.2.3.- Se pueden realizar análisis especiales en categorías específicas de costos y operaciones, por ejemplo, en los no repetitivos tales como las erogaciones de capital que pueden aislarse de los datos anteriores, separando los paquetes de decisión para todas las erogaciones, de modo que el listado de paquetes y el análisis de tendencias pueda hacerse:

- Para todas las erogaciones
- Para las erogaciones excluyendo el capital y
- Para la erogación de capital.

1.2.4.- Si en cada paquete aparecen costos detallados, la computadora prepara el análisis de tendencias para cada categoría de gastos, cálculo de sueldos, costo por persona, etc.

.2.5.- Se puede describir fácilmente si se ha puesto el inter-  
adecuado a actividades y programas específicos.

### .3.- ANALISIS DE PROGRAMAS.

a la evaluación efectiva de los paquetes de decisión y las clasificaciones para establecer un nivel de consolidación, estos valorarán en relación con su capacidad para lograr un conjunto predeterminado de metas y objetivos. A menudo esta tarea se aplica porque las metas y objetivos se identifican para un programa, pero no puede obtenerse una clasificación consolidada para cada uno de los programas, porque:

.3.1.- El número de paquetes de decisión supera la capacidad que tiene la gerencia para la formulación de una sola clasificación consolidada para el programa.

.3.2.- El programa rebasa los límites organizacionales, por diseño, debido a:

a).- Puede no haber una estructura organizacional formal para el programa y por lo tanto no hay jerarquía para clasificar los paquetes para un programa dado.

b).- La alta gerencia puede desempeñar la función de árbitro al tomar las decisiones para la asignación de fondos sobre financiamiento, en varias clasificaciones separadas presentadas por las organizaciones que intervienen en el programa.

Este problema es común en el gobierno y se presenta algunas veces en la industria, en el primero porque se enfrenta al problema de manejar organizaciones difíciles ya que su estructura esta

determinada desde hace mucho tiempo; en cuanto a la segunda no tiene problemas tan grandes porque la mayoría están estructuradas de acuerdo con la línea de productos, tienen realmente programas, metas, objetivos establecidos en relación al avance de mercados, ventas, etc.

La alta gerencia en la industria revisará todos los paquetes de sus programas para que haya uniformidad y asegurarse de que los distintos panoramas de utilidades entre las divisiones se lleven a cabo y evitar que el paquete de mayor importancia para la corporación queden sin financiamiento, con una estrecha perspectiva de utilidades, mientras los de menor importancia se financien en otra división con brillantes perspectivas de utilidades.

La gerencia puede ayudarse de la computadora para evaluar las clasificaciones separadas y unir los elementos de programas provenientes de departamentos diferentes.

#### 5.1.4.- REVISIONES DE PAQUETES Y PRIORIDADES.

Durante el proceso base cero, habrá continuos cambios en los paquetes que producirán actualizaciones en las formas de clasificación y análisis. La computadora se utiliza de manera efectiva para un manejo más fácil de los cambios que se registren en paquetes y clasificaciones de las actualizaciones de datos, mediante:

5.1.4.1.- Revisar las clasificaciones, identificando los paquetes en cuestión y especificando la posición deseada.

5.1.4.2.- Agregar paquetes de decisión y especificar la prioridad deseada.

5.1.4.3.- Suprimir paquetes de decisión y recorrer los que les siguen para cubrir el hueco.

5.1.4.4.- Cambiar cualquier información de los paquetes.

Estos se deben actualizar periódica o continuamente, y debe tenerse la capacidad para efectuar el proceso durante un ciclo de revisión.

5.1.5.- POSIBILIDADES "EN CASOS HIPOTETICOS"

Durante el proceso de la toma de decisiones, se tiene tres necesidades básicas para las posibilidades "en casos hipotéticos".

5.1.5.1.- Los financiamientos entre muchos departamentos, divisiones o clasificaciones por separado deben equilibrarse para equipararlos con los ingresos previstos o un nivel de erogaciones adecuado.

5.1.5.2.- Durante el proceso del presupuesto se pueden cambiar los niveles permisibles de erogaciones, la alta gerencia puede especificar estos cambios al determinar nuevos niveles de reducción para alguna o todas las clasificaciones.

5.1.5.3.- Tal vez se establezca un rango de financiamiento aceptable para cada clasificación y modifique continuamente el nivel deseado de reducción en el financiamiento dentro de dicho rango a medida que cambia el panorama de utilidades o cuando las revisiones adicionales actualizan o modifican el criterio administrativo.



#### 5.1.6.- ANALISIS DE FUNCIONES COMUNES Y MEDIDAS DE TRABAJO.

Hay muchas funciones que se desarrollan en diferentes unidades - estructuradas por actividades duplicadas para operaciones descentralizadas como en las instalaciones manufactureras. El paquete de decisión ayuda a la gerencia en la identificación de las funciones comunes como son: el mantenimiento, la planeación de la producción, la capacitación, la supervisión, la mercadotecnia - que permiten la efectividad de las diferentes operaciones mediante el análisis de costos de las medidas de trabajo que aparecen en los paquetes.

La computadora ayuda en dos aspectos de este análisis.

5.1.6.1.- La computadora identifica todos los paquetes de decisión para cualquier función específica.

5.1.6.2.- La computadora analiza y compara las medidas comunes de trabajo para estas funciones específicas.

Para el desarrollo de esta aplicación de las computadoras es necesario tener una lista modelo de funciones comunes y medidas - cuantitativas para cada función.

#### 5.1.7.- CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DETALLADO.

Los sistemas de computación que se utilizan en el presupuesto - base cero deben adaptarse a los sistemas de control por computadoras de contabilidad que se utilizan durante el año en curso. Si la forma del paquete de decisión da información de los costos - mensual o trimestral y/o un desglosamiento por renglones de gastos o catálogo de cuentas, puede tomarse ésta de los paquetes de

isión aprobados para elaborar los presupuestos detallados que requieren para cada unidad presupuestaria y nivel de consolidación.

#### MENTACION DE DATOS.

cualquier sistema de computación que se maneje gran cantidad de datos, es necesario introducirlos en la computadora de una manera eficaz y económica. Para esto es necesario archivar datos e información anterior y también la introducción activa de datos - datos de los paquetes de decisión y de las clasificaciones hechas.

tres fuentes a partir de las cuales inicialmente se puede introducir a la computadora información relativa a clasificación y paquetes.

- a.- Forma de clasificación
- b.- Forma de paquete de decisión
- c.- Documentos especiales de entrada

se cuenta con un diseño adecuado, las formas de clasificación y paquetes de decisión pueden utilizarse como documentos especiales de entrada ya que dichas formas son parte integrante del proceso de presupuesto base cero.

La forma de clasificación constituye la fuente más fácil de alimentar ya que contiene la información básica sobre los paquetes pero también restringe la cantidad de datos que se procesarán. Sin embargo la forma puede diseñarse dejando espacios claves especiales o puede adjuntarse una hoja por separado para dar información adicional relativa a cada paquete para alimentar a la computadora. La forma de paquete de decisión en sí es la mejor

ente para la alimentación de datos ya que contiene toda la información disponible y no se requiere que se copie en algún documento especial de entrada o en alguna clasificación, con el único propósito de alimentar la computadora.

Es necesario llevar a cabo un sistema de computación que permita obtener información en forma veraz y oportuna a todos los niveles, para la toma de decisiones y una administración eficaz de las operaciones, para que el apoyo de la computadora sea efectiva y no una carga. El presupuesto base cero proporciona un análisis detallado de todas las actividades y operaciones y no sólo las modificaciones en los niveles normales de operaciones y erogaciones que permite dar un gran paso hacia el sistema de información completa.

Este paso se puede dar llevando a cabo las siguientes tres aplicaciones:

#### 1.- SISTEMAS DE PRESUPUESTO BASE CERO.

Consiste en planificar, presupuestar y analizar todas las actividades y operaciones para que la gerencia haga revisiones y tome decisiones obteniendo medidas de trabajo y presupuestos, así como datos de rendimiento en función de los cuales pueden medirse las operaciones.

#### 2.- SISTEMAS DE CONTROL PRESUPUESTO-CONTABILIDAD.

Con los sistemas de operaciones detalladas que reflejan; el presupuesto detallado por catálogo de cuentas, las asignaciones de costos mensuales y trimestrales, el informe de costos reales durante el año en curso, la identificación inicial de las variaciones entre los costos reales y los presupuestados.

### 3.- SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIALES.

Son los informes de operaciones y análisis que destacan las áreas problema, para que la alta gerencia al revisar y tomar decisiones en una acción correctiva incluyan puntos tales como pronóstico de erogaciones, análisis de variación respecto a costos reales y pronosticados en comparación con el presupuesto y los pronósticos anteriores, reportar las medidas reales de trabajo y los datos de rendimiento en función de las medidas identificadas en los paquetes de decisión.

#### 5.2.- DINAMICA DEL PROCESO.

Para trabajar en forma eficaz, es necesario adaptarnos con facilidad a los cambios del medio ambiente. Normalmente los procedimientos de planificación y presupuesto forman la mecánica para que la administración lleve a cabo cualquier ajuste de importancia ya que un procedimiento efectivo de planificación y presupuesto debe producir respuestas y reacciones rápidas ante los cambios de ajuste.

El presupuesto base cero ha sido eficaz el enfrentar situaciones de rápido cambio, porque:

a).- Los paquetes de decisión se pueden modificar o suprimir sin causar trastornos en los otros.

b).- En cualquier momento, se pueden preparar paquetes de decisión para nuevos programas o actividades, y añadirlos en sus posiciones adecuadas en la clasificación.

c).- Las clasificaciones se pueden revisar fácilmente conforme a los cambios en las prioridades.

d).- La alta gerencia revisa los niveles de financiamiento en forma continua, sin que circulen constantemente las entradas del presupuesto de las organizaciones.

Además el presupuesto base cero constituye un instrumento práctico para que la gerencia se ajuste en distintas formas, a los cambios del medio ambiente.

2.1.- Revisiones de los supuestos de planeación durante el proceso de planeación y presupuestación.

Los paquetes de decisión y las clasificaciones se pueden revisar para adaptarlos a los supuestos de planeación revisados.

2.2.- Reelaboración de presupuestos durante el año en curso. Los cambios principales es las operaciones o las reducciones de costos se pueden identificar y evaluar rápidamente al preparar los presupuestos y planes de operación revisados.

2.3.- Presupuesto variable. El presupuesto base cero constituye una base para establecer técnicas de presupuesto variable y sirve para identificar las acciones específicas de la gerencia a fin de ajustar las operaciones y mantenerlas dentro del mismo.

2.4.- Reorganización. Los presupuestos y planes de operación pueden revisarse para conformarlos a los cambios ocurridos en la estructura organizacional.

## 2.1.- REVISIONES DE LOS SUPUESTOS DE PLANEACION.

Las organizaciones que trabajan en un medio ambiente inestable - los supuestos en que se basan los dirigentes que preparan los paquetes de decisión son variables. Son comunes las revisiones en las áreas de servicios de auxilio a la producción, donde los cambios en volúmenes de producción para las diversas líneas de productos requieren que se hagan los ajustes correspondientes en los presupuestos, para control de calidad, ingeniería y planeación de producción y otras actividades de mano de obra indirecta

Las decisiones sobre gastos de capital para equipo o instalaciones pueden no hacerse sino hasta que esté avanzado el ciclo de planeación y presupuestación o pueden variar según las proyecciones de mercado o de utilidades o flujo de capital.

Para revisar los paquetes de decisión y las clasificaciones, podemos establecer:

2.1.1.- Revisar todos los supuestos de planeación e identificar los cambios ocurridos, comparándolos con los que utilizan los gerentes al elaborar las clasificaciones y paquetes comunes de decisión.

2.1.2.- Identificar los paquetes de decisión en que influyen los mencionados supuestos revisados y hacer las consiguientes modificaciones.

2.1.3.- Desarrollar nuevos paquetes de decisión y otorgar servicio y mantenimiento adicional y suprimir los correspondientes servicios que ya no se requieren.

1.4.- Hacer los cambios necesarios en las clasificaciones, incluyendo los monetarios y de personal en los paquetes revisa -

Este procedimiento permite concentrarse en los cambios que requiere los supuestos revisados, en vez de verificar todos los presupuestos que se presenten, proporcionando a la gerencia una clasificación revisada que se puede utilizar para tomar las decisiones finales sobre financiamiento.

## 2.2.- REELABORACION DE PRESUPUESTOS.

Ante la aplicación del presupuesto base cero, se deben de efectuar constantes revisiones para hacer los ajustes correspondientes a problemas y necesidades no previstas, lo cual puede requerir decrementos y/o incrementos para operaciones aisladas o para toda la organización. Si se llegará a reducir los niveles posibles de financiamiento, hay que eliminar o disminuir el nivel de esfuerzo en aquellas actividades que sean menos importantes para la entidad. Y si dichos niveles se elevan, se redoblarán o incrementarán los esfuerzos en las actividades más importantes para la organización.

Para revisar rápidamente los presupuestos elaborados mediante el presupuesto base cero podemos seguir:

Hay que reducir el nivel presupuestado de financiamiento. Sumar los paquetes de decisión financiados en orden ascendente de importancia hasta llegar al nivel deseado.

Si se dispone de fondos adicionales, añadir los paquetes de decisión que no se han financiado, comenzando por los de mayor importancia hasta su agotamiento.

la mayoría de las organizaciones surgen necesidades o requisitos imprevistos que requieren que se actualice el análisis presupuesto base cero antes de efectuar los cambios mencionados. Podemos actualizar el análisis del presupuesto base cero de la siguiente manera:

2.2.1.- Desarrollar nuevos paquetes de decisión para satisfacer necesidades o resolver problemas que no se previeron en el proceso de presupuestación.

2.2.2.- Revisión de los paquetes de decisión si existe una diferencia significativa entre las necesidades reales de la organización y los supuestos de planeación usados para desarrollar los mismos.

2.2.3.- Modificación de las clasificaciones para adaptarlas a cualesquiera cambios en las prioridades incluyendo los nuevos paquetes y los ya revisados.

2.2.4.- Después de actualizar el análisis del presupuesto base cero se deben de: Suprimir los paquetes de decisión financiados en orden ascendente de importancia hasta llegar al nivel deseado de financiamiento.

Adquirir los paquetes de decisión no financiados, comenzando por los de mayor prioridad hasta que se agoten los fondos adicionales.

Este procedimiento se modifica a fin de lograr que se cumplan los compromisos adquiridos y la integración adecuada del personal. Si se requiere hacer una reducción la gerencia puede con-



nuar financiando algunos de menor prioridad, y/o eliminando -  
s de mayor prioridad, o si hay algunos específicos comprometidos  
s por algún contrato o por la iniciación de un programa que la  
gerencia no quiera anular.

imismo, si ya está integrado el personal correspondiente a los  
quetes inferiores y no es fácil transferir a las personas a -  
ras operaciones ya financiadas, la gerencia podría eliminar -  
uellos de gran prioridad para evitar despidos. Sin embargo,  
gerencia puede evitar la votación y enviar a los nuevos - -  
pleados a dichas actividades.

### 2.3.- PRESUPUESTO VARIABLE.

presupuesto variable es una técnica de control en que se apo-  
la gerencia para ajustarse a un medio cambiante, mediante uno  
aptable que está en relación con el volumen de producción.  
ando cambia este también lo hace el presupuesto.

presupuesto variable se relaciona con tres categorías de gas-  
os.

- a).- Mano de Obra Directa
- b).- Materia Prima Directa
- c).- Gastos de producción.

ormalmente las técnicas de presupuesto variable no abarcan gas-  
os administrativos o de personal, investigación y desarrollo o  
ostos de mercadotecnia, porque no están en relación directa con  
la producción.

ando se usa un sistema de costos estandar el presupuesto para materia prima y mano de obra directa es igual al costo estandar. no utilizar éste, elaborar el presupuesto para materia prima y mano de obra directas equivale a establecer patrones de costos

os presupuestos de mano de obra se basan en patrones de estudios de tiempo y en costos proyectados; los presupuestos de materia prima se basan en especificaciones de ingeniería y en niveles proyectados de precios. El análisis de variación de los costos reales, comparados con los costos estandar o presupuestados, facilita que la gerencia determine las áreas problemáticas, y indica la acción correctiva que se requiere.

Las variaciones de mano de obra directa indican que la gerencia debe modificar la magnitud de la fuerza de trabajo, las horas promedio trabajadas por empleado, etc., para una línea específica de productos las variaciones de materia prima directa indican que la gerencia necesita modificar los niveles de inventario o la tasa de compra de material. Desafortunadamente, las técnicas de presupuesto variable para gastos generales de producción solo informan a la gerencia que los costos no concuerdan pero no le indican que acciones específicas se deben emprender, en qué grado se pueden reducir realmente los problemas o el efecto que tendrá la reducción de costos en cada actividad y en las operaciones de producción como un todo. El ajuste de los costos generales de producción no es una sola actividad, sino una serie de cosas que influyen en algunas o todas las de mantenimiento y servicio dentro de la producción.

El presupuesto base cero es un complemento y un suplemento de los esfuerzos de uno variable para los gastos generales de producción. Este es una sólida base para preparar el variable y/o los costos estandar e identificar las acciones específicas nece

rias para corregir las variaciones de costos, financiar nuevas actividades, o excesos de costos o para incrementar los márgenes utilidades.

mo ya anteriormente se había mencionado, el presupuesto base - ro no se aplica a todos los costos generales de operaciones o oducción, pero sí a la mayoría de los demás que, generalmente n los más difíciles de controlar.

donde podemos apreciar donde funciona mejor el presupuesto - se cero y el variable es en el control de calidad, suponiendo porcentaje fijo de producción muestrada, el costo del control calidad debe variar en relación con el volumen de producción proporcionar así un presupuesto variable. Sin embargo, el - álisis del presupuesto base cero muestra que también se puede dificar el porcentaje del producto muestreado así como las - nsecuencias que esto produce. Es decir, la gerencia puede eva ar los cambios en el presupuesto en base al volumen de produc ón cambiante, y por lo tanto cambiar el porcentaje de muestra el producto, con la relativa urgencia de variar el porcentaje - smo en contraste con la importancia de otras actividades iden ficadas en la clasificación de los paquetes de decisión.

on el presupuesto base cero, también se pueden evaluar las acti dades generales que no corresponden a la producción y que por o general están relacionados con las consideraciones a largo - azo y no con los volúmenes de producción a corto plazo.

#### 4.- REORGANIZACION.

gobierno y la industria cambian constantemente sus estructuras organizacionales para buscar mejorar las operaciones, resolver problemas específicos de operaciones o de personal, o bien a satisfacer las necesidades del medio ambiente. Al establecerse una empresa nueva, se pueden desarrollar paquetes de descripción y clasificación para la elaboración del plan de operaciones y el presupuesto o se puede usar cualquier técnica o clasificación que se utilizaron anteriormente para la preparación inicial; posteriormente se implanta el correspondiente a cero después de que la organización ha integrado su personal y ha desarrollado su estructura básica de operaciones.

Llevar a cabo la reorganización implica cambios que influyen en los actuales presupuestos en donde se deben hacer realineamientos y reelaborar estos presupuestos para reflejar la nueva estructura empresarial. Esta se puede realizar mientras el proceso de presupuesto está vigente, a menudo se plantea un serio problema de presupuestación cuando ocurren cambios importantes en las entidades grandes.

Al fin de asegurar un presupuesto efectivo para las operaciones reorganizadas se debe:

a).- Asegurar que ninguna actividad tiene presupuesto doble que no lo tiene de ninguna especie.

b).- Identificar cualquier eficiencia en los costos, producto de la reorganización y asegurarnos de que estos ahorros se incorporen incorporándolos a los presupuestos apropiados.

c).- Asegurarse que cualquier costo único de reorganización se añada a los presupuestos adecuados.

Para estructurar los paquetes de decisión y las clasificaciones con el fin de obtener cambios organizacionales se puede seguir lo siguiente:

5.2.4.1.- Determinar en que paquetes de decisión influye la reorganización.

Los paquetes se preparan en las entidades organizacionales identificadas como parte de la reorganización de modo que la mayoría de éstos no se hayan de dividir entre nuevas unidades empresariales.

5.2.4.2.- Determinar el presupuesto para la organización ya existente.

a).- Para los paquetes que se añaden a la organización.

—Modificarlos según los requisitos

—Modificar otros de la organización, según se requiera.

—Determinar los niveles de esfuerzo adecuados para cada actividad.

b).- Para los paquetes de decisión que se suprimen de la organización:

—Retirar todos de la clasificación existente.

—Modificar otros de la organización según se requiera.

—Determinar los ahorros en los gastos generales, servicios y supervisión reducidos y, por lo tanto, ajustar los paquetes.

2.4.3.- Desarrollar un presupuesto para una nueva organización

- Para los paquetes de decisión, identificados en el primer -  
ato.

- Modificar estos según se requiera, identificando los ahorros  
en costos, las mejoras en operaciones y creando relaciones -  
con las demás actividades.

- Suprimir los correspondientes a los servicios que ya no son  
necesarios.

- Desarrollar paquetes para nuevas operaciones, administra- -  
ón servicios de mantenimiento, etc.

- Clasificar todos de modo que se puedan determinar los nive-  
s de consolidación o juzgar cada actividad por separado.

2.4.4.- Determinar costos o ahorros en gastos derivados de la  
ganización.

- Incorporar los costos únicos para movimientos y redistribu-  
ciones en el presupuesto adecuado.

- Asegurar que todos los ahorros en costos sean incorporados  
al presupuesto.

presupuesto base cero es una base sólida para efectuar los -  
mbios en que lo requiere la organización; los paquetes revisa  
s y las clasificaciones determinan los objetivos de operacio-  
s y las medidas de comportamiento para cada actividad en la -  
eva estructura empresarial.

### B.- EL LICENCIADO EN CONTADURIA EN EL PRESUPUESTO BASE CERO.

contabilidad, al igual que en las demás profesiones ha estado arrollando y evolucionando constantemente en los avances técnicos.

ha transformado sus procedimientos originales de control y registro manuales a registros electromecánicos y electrónicos, mismo ha dejado atrás el simple registro histórico de las transacciones, buscando interpretar la información que proporciona la contabilidad, para buscar proyectarse hacia el futuro y controlar mejor los resultados a obtener.

presupuesto base cero pretende responsabilizar y hacer partícipe cada vez más al personal y los departamentos encargados de llevar a cabo el desarrollo de este proceso, es necesario que la contabilidad se adapte, de tal manera que proporcione la información más clara, correcta y oportuna de las operaciones de la organización para que permita una forma efectiva y adecuada de toma de decisiones.

Licenciado en Contaduría, debido a su preparación académica de la persona idónea para coordinar y controlar la implantación y desarrollo del presupuesto base cero en las distintas entidades. Además de los conocimientos que se adquieren, complementados con una experiencia profesional, así como capacitación en distintas especialidades, permiten ser considerado como la persona más indicada para dirigir la realización del proceso base cero; por lo siguiente:

5.1.- El Licenciado en Contaduría, por su tipo de conocimiento adquirido le permite prestar sus servicios en cualquier tipo de entidades, ya sea de empresas privadas, instituciones gubernamen

les, de participación estatal, etc.

3.2.- Sus campos de actuación en la contabilidad general, costos, finanzas, auditoría, organización, impuestos, consultoría, etc., le proporcionan un mejor marco para coordinar adecuadamente el proceso.

3.3.- La relación interdisciplinaria con otros profesionistas especialistas para obtener mayor realismo en los análisis y evaluaciones de las distintas operaciones.

3.4.- Tener la suficiente capacidad para llevar a cabo la planeación integral de la organización, tanto a corto como a largo plazo, y a la vez que se encuentra en la posición ideal de llevar a cabo la conciliación de las demandas múltiples y distintas funciones.

3.5.- Utilización de técnicas y herramientas para la planeación del proceso base cero, de tal manera que la entidad alcanze plenamente sus objetivos y metas.

3.6.- Tener conocimientos adecuados para coadyuvar, mediante integración de instrumentos administrativos, modificación de sistemas, procedimientos, asesoría, etc., para el logro de la máxima eficiencia.

3.7.- Recomienda estrategias y decisiones respecto de como deben asignarse los costos de las actividades, como manejarse los aumentos de sueldos y salarios, como hacerse los ajustes, etc.



6.3.8.- Participa activamente en el diseño de las formas y clasificaciones de las diferentes actividades.

6.3.9.- Puede formar parte activa del comité del presupuesto y realizar todas las funciones que le corresponden.

6.3.10- Puede encargarse de la coordinación para la elaboración del manual de operaciones del proceso base cero, así como de la revisión del análisis y clasificación de los paquetes de decisión e integración de las modificaciones pertinentes.

6.3.11- Presenta los resultados de revisión y aprobación de las actividades integrándolas a través de los estados financieros. Al llevar a cabo la cuantificación y registro de las operaciones el Licenciado en Contaduría lleva un control de las repercusiones que traen consigo, considerando a la vez los principios y reglas de presentación aplicables.

6.3.12- Puede llegar a realizar actividades de auditoría operacional tendientes a incrementar la productividad de la organización.

6.3.13- Lleva a cabo el control de las cifras predeterminadas, comparándolas periódicamente con las reales para identificar las variaciones y mediante análisis de las diferencias, realizar los ajustes necesarios en el control presupuestal.

Con lo anteriormente descrito podemos establecer la importancia que tiene el Licenciado en Contaduría para el desarrollo eficaz del presupuesto Base Cero, ya que esta proporciona grandes beneficios a cualquier organización, siempre y cuando se encuentre bien instrumentada.

## CONCLUSIONES

El presupuesto Base Cero es un instrumento eficaz que permite una mejor presupuestación sobre aquellos gastos que son un problema para la empresa, su aplicación es de suma importancia para las entidades que buscan un mejor control en estos renglones. Este instrumento de planificación y control proporciona una herramienta de operación que permite una mejor evaluación y asignación de los recursos con que cuenta de manera efectiva y eficiente, además de ayudar a identificar, evaluar y comunicar las actividades y alternativas a niveles administrativos superiores.

En este sistema de presupuestación se puede establecer que basadas en las acciones futuras no en hechos pasados como en los otros tipos de presupuestos sino en los presentes.

El presupuesto Base Cero es un medio. El proceso en sí no resuelve los problemas administrativos, ya que sólo los que dirigen la entidad los pueden hacer. Lo que el sistema lleva a cabo es proporcionar el medio adecuado para identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes a éstos, a efecto de que se puedan tomar las decisiones más acertadas y decidir las medidas para resolver los problemas, así como el asignar y aprovechar en forma eficaz los recursos con que cuenta la organización.

Este sistema permite determinar las metas y objetivos de cada uno de los departamentos o secciones que forman la entidad y establece los lineamientos generales de operación, así como los niveles de delegaciones en el logro de los objetivos.

un presupuesto que ayuda a los responsables de cada actividad que evalúen sus propias operaciones y recomienden un curso de acción para que se alcancen las metas de la organización, así como adaptación de las recomendaciones y prioridades establecidas, para efectuar los cambios convenientes y conforme a ésto, asignar recursos de la misma.

Este presupuesto nos ayuda a desarrollar un sistema de control en el cual establece metas y objetivos bien definidos ya que primero fija el medio en que se desarrolla la empresa y después para cada actividad que deba de llevar a cabo la organización.

Un sistema que contiene medidas de ejecución, objetivos, control e informe a los dirigentes, el cual nos indica las variaciones en ejecución del presupuesto, estas variaciones se evalúan detalladamente analizando las diversas actividades y paquetes de decisión que sirvieron de base para determinar las posibilidades de ejecución, esta evaluación es de suma importancia ya que las variaciones presupuestales nos indican deficiente ejecución.

Este tipo de presupuesto ayuda a identificar los problemas y áreas de posible mejoramiento en las operaciones y utilidades, aumentando la eficacia y efectividad de la auditoría operacional en sí.

Este presupuesto Base Cero será más efectivo, después de haberse efectuado varias veces y cuando se haya habituado y adentrado al sistema para la evaluación de los distintos métodos para la resolución del problema, tomando en cuenta los diversos niveles de esfuerzo, así como las necesidades que compiten para lograr la atención de recursos limitados.

de suma importancia el amplio conocimiento de las actividades por parte de los encargados de llevar a cabo el presupuesto, ya que esto permite una mejor clasificación y jerarquización de los paquetes de decisión, así como el apoyo por parte de la alta dirección para el óptimo funcionamiento de este tipo de presupuesto

por lo tanto la importancia y el impacto que pueda llegar a tener el Presupuesto Base Cero en todos los niveles administrativos, tanto en el gobierno como en la empresa privada, así como su flexibilidad y adaptabilidad para ajustar el presupuesto a las necesidades particulares de cada entidad, hacen de éste un proceso práctico que rebasa los límites de las técnicas tradicionales de planeación y presupuestación y con gran influencia en todos los tiempos de la administración.

BIBLIOGRAFIA

- "PRESUPUESTO BASE CERO" METODO PRACTICO PARA EVALUAR GASTOS  
PETER A. PYHRR.  
ED. LIMUSA  
MEXICO 1977.
- "COMO PLANIFICAR Y RESUPUESTAR CON BASE EN CERO" MEJOR CONTROL  
DE GASTOS Y ASIGNACION DE RECURSOS.  
PAUL J. STONICH  
EXPANSION  
EDICION FUERA DE SERIE  
JUNIO 1978.
- "COMO PRESUPUESTAR SOBRE UNA BASE DE CERO"  
PETER A PYHRR.  
BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FASCICULO No. 47
- "DONDE FUNCIONA MEJOR LA PRESUPUESTACION CON BASE EN CERO"  
JAMES D. SUVER Y RAY L. BROWN  
BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
FASCICULO No. 186
- "TECNICA PRESUPUESTAL"  
CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ  
PRIMERA REIMPRESION  
ED. TRILLAS  
MEXICO 1973
- "EL PRESUPUESTO BASE CERO" INVESTIGACION PRACTICA PARA SU  
IMPLANTACION EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LIBROS"  
BORBON TENORIO MA. ACELA  
UNAM 335 "TESIS"
- "PRESUPUESTO BASE CERO"  
LEON MENDEZ GUSTAVO  
UNAM 130 1979 "TESIS"
- "EL PRESUPUESTO BASE CERO"  
AZUELA BAEZ GRACIELA  
UNAM 67 1978 "TESIS"
- "EL PRESUPUESTO BASE CERO Y SUS DIFERENCIAS BASICAS CON EL  
PRESUPUESTO TRADICIONAL"  
ALDRETE GARCIA ANDRES  
UNAM 132 1979 "TESIS"
- "PRESUPUESTO BASE CERO" CONCEPTOS FUNDAMENTALES  
ED. NATIONAL ASSOCIATION OF. ACCOUNTANTS  
CAPITULO DE MEXICO, A.C.  
MEXICO 1978.