

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



## EL PRESUPUESTO BASE CERO

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
**JUAN PABLO FENTANES ROMERO**

DIRECTOR: LIC. JOSE ROBERTO CAMARENA TORRES  
MEXICO, D. F. 1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## I N T R O D U C C I O N

De la década de los 70's a la fecha, se ha venido desarrollando un nuevo enfoque práctico y útil a la empresa que son los presupuestos base cero.

El primer intento formal para elaborar un presupuesto de tipo base cero, fué infructuoso y se realizó en el departamento de agricultura de U.S.A., en la década de los 60's, pero no se semejaba a la metodología descrita en los capítulos siguientes.

En la actualidad se aprecia que la industria y los gobiernos necesitan un procedimiento eficaz de elaboración de presupuestos, para que un método pueda asignar eficazmente los escasos recursos disponibles, éste deberá darle solución simultanea a dos preguntas:

- a) ¿Donde y cómo podemos gastar más eficazmente nuestros fondos?
- b) ¿Cuanto dinero debemos gastar?

Una vez definido este deseo, se desarrolla una metodología de planeación y presupuesto que se denomina "Presupuesto Base Cero".

Este proceso se utilizó en la Cía. Texas Instruments en las divisiones de asesoría e investigación para preparar el presupuesto de 1970. Posteriormente el método base cero, se aplicó en todas las divisiones de la Cía. Texas Instruments para preparar los presupuestos de 1971.

Después de poner en marcha el sistema base cero en la -- Texas Instruments, se escribió un artículo por parte de --- Peter A. Pyhrr, en el cual se describía el proceso de elaboración del sistema base cero en la revista Harvard Business-Review (1970).

Posteriormente se implantó el presupuesto base cero en - el Estado de Georgia, U.S.A., cuando era gobernador Jimmy -- Carter y este método contribuyó a desarrollar todas las recomendaciones de presupuesto de parte del ejecutivo del Estado de Georgia para el año fiscal de 1973. Desde entonces, el - proceso ha sido adoptado por otras empresas e instituciones - gubernamentales en U.S.A.

Este tipo de presupuestos requiere que cada gerente divida su presupuesto anual en pequeñas secciones comprensibles - que se les da el nombre de "Paquete de Decisiones".

En cada paquete se trata que la persona encargada mani--fieste lo que quiere hacer, la forma en que se propone realizarlo, su costo, etc.

Los paquetes están ligados a un plan de largo alcance, y para que éstos sean más efectivos, se requiere de un sistema de realimentación cerrada para ligar los objetivos y las estrategias de la empresa, desarrolladas durante la planificación de largo alcance.

Una de las ventajas que se busca con el presupuesto base cero, es la de obtener una mejor asignación de recursos, que ya eslabonada se convierte en un instrumento poderoso para - que el plan a largo alcance se lleve a cabo satisfactoriamen

te.

\* La formulación de presupuestos se basa en principios que tienen más características en común con los conceptos de las relaciones humanas que con las reglas de la contabilidad ... si se aplican estos principios, el éxito será inevitable en la práctica.

\*\* El objetivo ..... es el descubrimiento de elementos de la verdad con el transcurso de los siglos y los cambios de... costumbres nos han llegado sobrecargados de falsedad.

\* The Budget Comes of Age, de James L. Pierce

\*\* Scienza Nova, de Giambattista Vico, 1725

## CAPITULO I

### COMPRESION Y EL PROCESO DE ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS - BASE CERO

---

La planificación y los presupuestos no han sido inmunes al cambio de estos últimos años difíciles. Se ha manifestado que los instrumentos tradicionales del comercio y la administración en esta área básica dejan mucho que desear.

En los últimos años, a causa de esa necesidad, se está desarrollando una nueva técnica "El enfoque base cero". Con el desarrollo de esta nueva técnica, la planificación y los presupuestos están sufriendo una importante metamorfosis.

Para comprender este nuevo concepto "Base Cero", se requiere de un enfoque triple.

- a) Tenemos que entender la planificación tradicional de los enfoques presupuestarios y sus defectos.
- b) Debemos investigar como condujeron estos defectos al enfoque base cero.
- c) Debemos entender y detallar lo que ofrece el enfoque base cero, su filosofía y sus beneficios.

#### El Enfoque Tradicional

Una descripción amplia de los presupuestos tradicionales es en el mejor de los casos, una generalización; y como en todas las generalizaciones, se permiten las excepciones.



Si todos los centros de costos siguen este enfoque tradicional, es evidente que las demandas de gastos creará una -- cuestión importante para la decisión administrativa:

"Las Posibilidades Económicas"

Ahora bien, si se toma esta alternativa del enfoque tradicional nos preguntamos:

- . Fueron esenciales para lograr los objetivos, las estrategias y las metas de la empresa ?
- . Se están desempeñando actualmente en la mejor forma y a un costo justo ?
- . Deben continuarse durante el año próximo y son más urgentes que los programas últimamente requeridos ?

A menos que estas suposiciones fuesen ciertas, nuestra extrapolación simplista ha generado un presupuesto enormemente inflado.

#### Impacto Sobre la Toma de Decisiones

Consideremos ahora lo que ocurre cuando se consolidan -- nuestras proposiciones para que la alta administración las examine.

Las cifras consolidadas, están normalmente orientadas -- funcionalmente, más no redituablemente. Esto significa que los principales tomadores de decisiones saben cuanto están gastando en mercadotecnia, finanzas, asuntos legales, personal, etc., sin embargo, no saben lo que están obteniendo en término de resultados.

El presupuesto está contablemente orientado a enfocarse sobre la cuestión de "Cuanto". Esta clase de presupuesto no puede responder a interrogantes críticos como:

- . ¿ Por qué lo estoy haciendo ?
- . ¿ Hará en realidad que se logren los objetivos de mi plan ?

En suma, pues, ¿Qué nos proporciona el sistema tradicional? En un sentido real, muy poco. Ciertamente es que sabemos cuanto se está solicitando, pero no sabemos qué se va a entregar, ni si ello significa el mejor empleo de nuestros recursos. Como ignoramos qué es lo que se va a entregar, tenemos un enfoque y ciertamente un estímulo sobre la actividad antes bien que sobre los resultados, tanto al realizar un presupuesto como al ponerlo en ejecución.

#### Una Línea Básica, el Enfoque Tradicional

Si bien el enfoque presupuestario tradicional tenía sus méritos, hay varios aspectos inherentes a toda organización de personal y de sus miembros que en forma sutil, pero inexcusable, producen los aumentos de gastos generales.

¿ Qué valor tiene el enfoque tradicional ? Más allá de una serie de proposiciones de presupuestos consolidados, la mayoría de los gerentes, contralores y altos ejecutivos, no están realmente seguros. Saben, por supuesto, cuánto se está gastando, pero no tienen una apreciación de lo que específicamente está ocurriendo y por qué. De qué mejores medios se podría disponer y cuáles son los esfuerzos realmente nece

sarios, por qué todo está funcionalmente oculto; y no se entiende en que forma se relacionan entre sí todos los esfuerzos individuales y mucho menos el deseo de hablar abiertamente de ello.

\* Cómo Surgió el Enfoque Base Cero

Los presupuestos base cero, han tenido un período de gestación bastante largo y una corta infancia, algunos de sus principios se desarrollaron de ideas de décadas atrás en áreas como la de presupuestos de gastos de capital, en tanto que otras son más contemporáneas.

He aquí algunas técnicas presupuestarias que, o bien precedieron a los presupuestos base cero, o compartieron muchas de sus características.

Presupuestos de gastos de capital : Desde hace 40 ó 50 años, la mayoría de las empresas evalúan las demandas de gastos de capital en programas o paquetes separados. Cada paquete describe lo que se está solicitando, lo que costará, sus beneficios y posiblemente algunas alternativas. En un sentido real, esto no es sino el concepto base cero, modificado para satisfacer las necesidades de un área particular.

Programa, Planificación y Presupuestos (PPP): Muchos profesionales han fijado los orígenes de los presupuestos base cero en el sistema de P.P.P., que se desarrolló a principios de la década de los 60's en la oficina de análisis de sistemas de la Secretaría de la Defensa de U.S.A. El P.

P.P. puede analizarse en 3 formas:

- 1) Organizó los gastos por programas antes bien- que por fines funcionales de erogación, en o- tras palabras, las erogaciones se clasifican- por los productos ligados a los objetivos an- tes bien que por los insumos ligados a las -- funciones.
- 2) Se proyectó el costo de un nuevo sistema de - medios de defensa para toda la vida y no sólo para el año fiscal siguiente.
- 3) Todos los programas se sujetaron a un análi-- sis riguroso, explícito y cuantitativo que se enfocó sobre el aumento del valor del progra- ma, la reducción del costo de los recursos re- queridos para entregarlo, o sobre ambas cosas llamado, análisis del costo justo.

Administración por Objetivos ( APO ) : al mismo tiempo, - un gran número de empresas empezaron a inculcar los princi-- pios del APO en sus procesos de planificación y evaluación - del desempeño.

En pocas palabras, los presupuestos base cero se han de- finido como:

\* Un proceso operativo de planificación y presupuestos que requiere cada gerente para justificar su demanda de un presu- puesto completo en detalle a partir de cero, y que transfie-

re la carga de la prueba a cada gerente para justificar porqué se tiene que gastar cualquier cantidad de dinero. Este enfoque requiere que se identifiquen todas las actividades - en "Paquete de Decisiones" que se evaluarán mediante un análisis sistemático y se clasificarán por orden de importancia.

\* Zero-Base Budgeting; de Peter A. Phyr. Conferencia Internacional del Instituto de ejecutivos de planificación, -- New York, 1972.

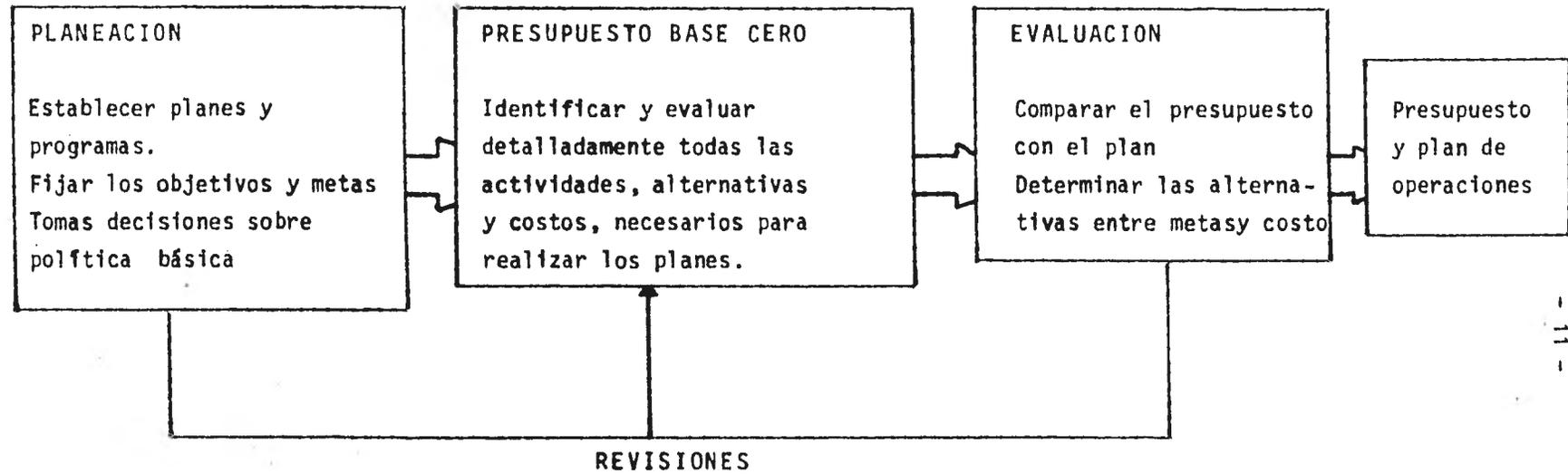
#### Generalidades sobre los Procesos de Planeación y Elaboración de Presupuestos.

Muchos gerentes han sugerido que el nombre de presupuesto base cero se cambie por el de planeación base cero o planeación y elaboración de presupuestos base cero. La diferencia entre el proceso base cero y el de elaboración de presupuestos estriba en lo siguiente:

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

En la ilustración (1-1) se aprecia como relacionar la -- planeación y la elaboración de presupuestos. Dicha relación es dinámica ya que los recursos necesarios para lograr los - objetivos deseados no son ilimitados. Por lo tanto, se debe determinar si para lograr el último 10% de cada meta se nece sita un 25% del costo o viceversa; si se pueden lograr todas las metas o si se deben eliminar o reducir algunas de ellas.

ILUSTRACION ( 1 - 1 )



ZERO - BASE BUDGETING (CITADO)

Si la misma relación de presupuesto y planeación se analizara desde el punto de vista de los gerentes, que han de diseñar e implantar las actividades en cuestión, entonces se tendrá la relación que se muestra en la ilustración (1-2), - estos gerentes deben conocer bien la organización y estar al tanto de las operaciones existentes, antes de diseñar cada programa.

### Los Dos Pasos Básicos de la Elaboración de Presupuestos Base Cero.

La elaboración de presupuestos base cero, consta de dos pasos básicos a saber:

1) Preparación de paquetes de decisión

Este paso implica el análisis y la descripción de todas las actividades, existentes o nuevas que se incluyan en cada paquete de decisión.

2) Clasificación de los paquetes de decisión

Se hace un análisis de costos y beneficios o una evaluación subjetiva, a fin de clasificar y evaluar los paquetes según su orden de importancia.

Una vez que se han preparado y clasificado los paquetes de decisión, la gerencia puede asignar recursos de acuerdo con las decisiones que se tomen, para financiar las actividades más importantes ya sean nuevas o existentes.

A continuación se da una descripción en referencia de los dos pasos básicos:

ILUSTRACION ( 1-2 )

Base (punto de partida)	Dirección (Cómo lograrlo)	Metas (punto final)
<p>A. Situación ideal de planeación</p> <hr/> <p>Conocimiento detallado de las actividades y operaciones existentes - incluyendo costos y eficiencia.</p>	<p>Evaluación detallada de la orientación, actividades y programas, incluyendo los gastos específicos y - la serie de prioridades establecida para cada programa.</p>	<hr/> <p>Metas reales, mensurables y alcanzables que incluyen rangos de gastos y una serie de prioridades que corresponda a las metas.</p>
<p>B. Situación de planeación deficiente</p> <p>Falta de un conocimiento detallado de las actividades, ignorando los costos y la eficiencia.</p>	<p>Los programas y la orientación son demasiado amplios y generales; no se cuenta con un lineamiento de costos, y los gerentes de operaciones tienen pocas instrucciones específicas o bien carecen de ellas.</p>	<p>Objetivos "paternalistas"(en el sentido de aumentar las utilidades, de proporcionar la mejor educación posible, reducir la contaminación, etc.</p>
<p>C. Impacto del presupuesto base cero</p> <p>Evaluación detallada de las actividades, alternativas, costos, beneficios y efectividad existentes.</p>	<p>Identificación y evaluación de las actividades ya existentes y las nuevas, además de hacer lo propio con los programas, incluyendo alternativas, costos, beneficios y efectividad. Asimismo, establecer prioridades dentro de cada programa, identificando el nivel de logro de metas a los diversos niveles de erogación.</p>	<p>Identificar las alternativas de los programas y metas para que la alta gerencia pueda decidir sobre el nivel de asignación de fondos que puede aportar y los programas y metas que se debe eliminar.</p>

ZERO - BASE BUDGETING (CITADO)

### Paso 1 : Preparación de Paquetes de Decisión

Un paquete de decisión es un documento que identifica y describe una actividad específica, de manera que la gerencia pueda evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades que compiten por obtener recursos así como también - decidir si se aprueba o no.

Por lo tanto, la información que incluye cada paquete, - debe proporcionar a la gerencia los datos necesarios para hacer dicha evaluación.

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

- Propósitos (metas y objetivos)
- Consecuencia que trae el no adoptar la actividad propuesta.
- Medida de rendimiento
- Costos y Beneficios
- Otros posibles cursos de acción

Al preparar un paquete de decisión, se deben tomar en cuenta dos diferentes posibilidades:

- 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 lo cual se selecciona la mejor y se descartan las demás.

2) Diferentes niveles de esfuerzo para realizar la función: En este análisis, se identifican los diversos niveles de esfuerzo que se tienen 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.

Quizás los buenos resultados obtenidos con el presupuesto base cero, se deban a la identificación y evaluación de los diversos niveles de esfuerzo, para lo cual existen dos motivos:

a) Los niveles limitados de gastos, causarían la eliminación total de algunas funciones si se identificara un solo paquete de decisión al nivel del esfuerzo deseado. Dicha eliminación quizás no sea deseable ni práctica, ya que, la alta gerencia prefiere que se les deje la opción de reducir los niveles de esfuerzo ya existentes, además de eliminar totalmente algunas funciones.

b) Los gerentes a nivel funcional que desarrollan estos paquetes de decisión, son los que están mejor capacitados para identificar y evaluar los diversos niveles de esfuerzo. La alta gerencia deberá evaluar la importancia de las funciones, así como los diversos niveles de esfuerzo de cada una.

Los paquetes de decisión no pueden prepararse sin funda-

mentos, la gerencia general deberá proporcionar los supuestos de planeación y los lineamientos concernientes a la dirección y a los propósitos de la organización al gerente encargado, para que pueda desarrollar adecuadamente su paquete. Los gerentes que preparen paquetes también deberán analizarlas diversas alternativas y recomendaciones con las personas que se vean afectadas por su función antes de desarrollar un paquete.

En la ilustración (1-3) se ilustra el paquete de decisión de planeación de la producción a un nivel mínimo que se presenta en la forma que utiliza la Texas Instruments.

Esta forma básica se hizo para lograr que cada gerente realice un análisis detallado de sus funciones, incluyendo alternativas, tendencias de costos y ritmos de operación para indicar la intensidad y efectividad del trabajo, y para expresar sus análisis y recomendaciones al respecto.

#### Formulando Paquetes de Decisión

Por lo general, una actividad determinada está al nivel más bajo de una organización, centro de costos o unidad presupuestal y con frecuencia dichas actividades están contenidas en una división de la organización. El determinar las actividades para las cuales se debe preparar un paquete de decisión es el paso más importante en la implantación de un sistema de presupuestos base cero.

En este momento debemos empezar por comprender que los paquetes de decisión se preparan al nivel primario de cada -

ILUSTRACION (1-3)

Paquete de decisión

Nombre del paquete Planeación producto X (Ide 3)	Gerente John Doe	Clasificación 2
---	---------------------	--------------------

DEFINICION DEL PROGRAMA Y METAS

Proporcionar un nivel mínimo de esfuerzo de planeación para 5 millones de unidades del producto X.  
 Mantener la producción actualizada y las relaciones de embarques con dos semanas de anticipación (actualmente se llevan con cuatro semanas de anticipación).  
 Proporcionar informes del nivel de inventario de productos terminados diariamente, y reportes del nivel de inventario de productos en proceso cada tercer día (actualmente se lleva a diario).  
 Llevar un sistema de inventario perpetuo de las materias primas (Computarizado) para mantener un nivel suficiente de material para dos semanas a mano y contar con pedidos bisemanales

**MEJORAS QUE SE INCLUYEN** Reducir las horas extra de trabajo y el esfuerzo de oficina para llevar el sistema de inventario perpetuo.  
 Reemplazar personal profesional por empleados de oficina.

BENEFICIOS Actividad que se requiere para sostener un mantenimiento mínimo de la función de planeación para poder entregar los productos a - tiempo.	RAZONES DE OPERACION			
		1969	1970	1971
	\$ M NSB *planeación	3.75	3.60	5.25
	Prom.inventario/M NSB*	10%	12%	12%
	Costo del paquete/ NSB*	.30%	.33%	.21%
Costo del paquete/ GPM*	.90%	1.1%	.75%	

ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS

- La eliminación del experto en planeación haría que el supervisor de línea hiciera su propia planeación (Con un costo incremental de cero por concepto de supervisor), pero el inventario excesivo, la ineficiente producción y el retraso de los envíos darían como resultado una pérdida excesiva de ventas.
- Combinar la planeación de producción de los departamentos X, Y y Z
- Paquete 2 de 3 (\$15,000): agregar nuevamente el experto en planeación a largo plazo.
- Paquete 3 de 3 (\$15,000): agregar un analista en investigación de operaciones.

RECURSOS GASTOS/PERSONAL	1969	1970					1971					70-71
	Total	1° Trim	2° Trim	3° Trim	4° Trim	Total	1° Trim	2° Trim	3° Trim	4° Trim	Total	Total
BRUTO	45	13	16	16	15	60	11	11	12	11	45	15
NETO	45	13	16	16	15	60	11	11	12	11	45	15
NO EXENTO	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	(1)
EXENTO	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2

cc	ORGANIZACION	DIVISION	PREPARADO POR	FECHA
205	Planeación DTL*	Circuitos		

(N. DEL T., las siglas que aparecen marcadas con asterisco son aquellas cuyo significado no está indicado en el texto).

organización.

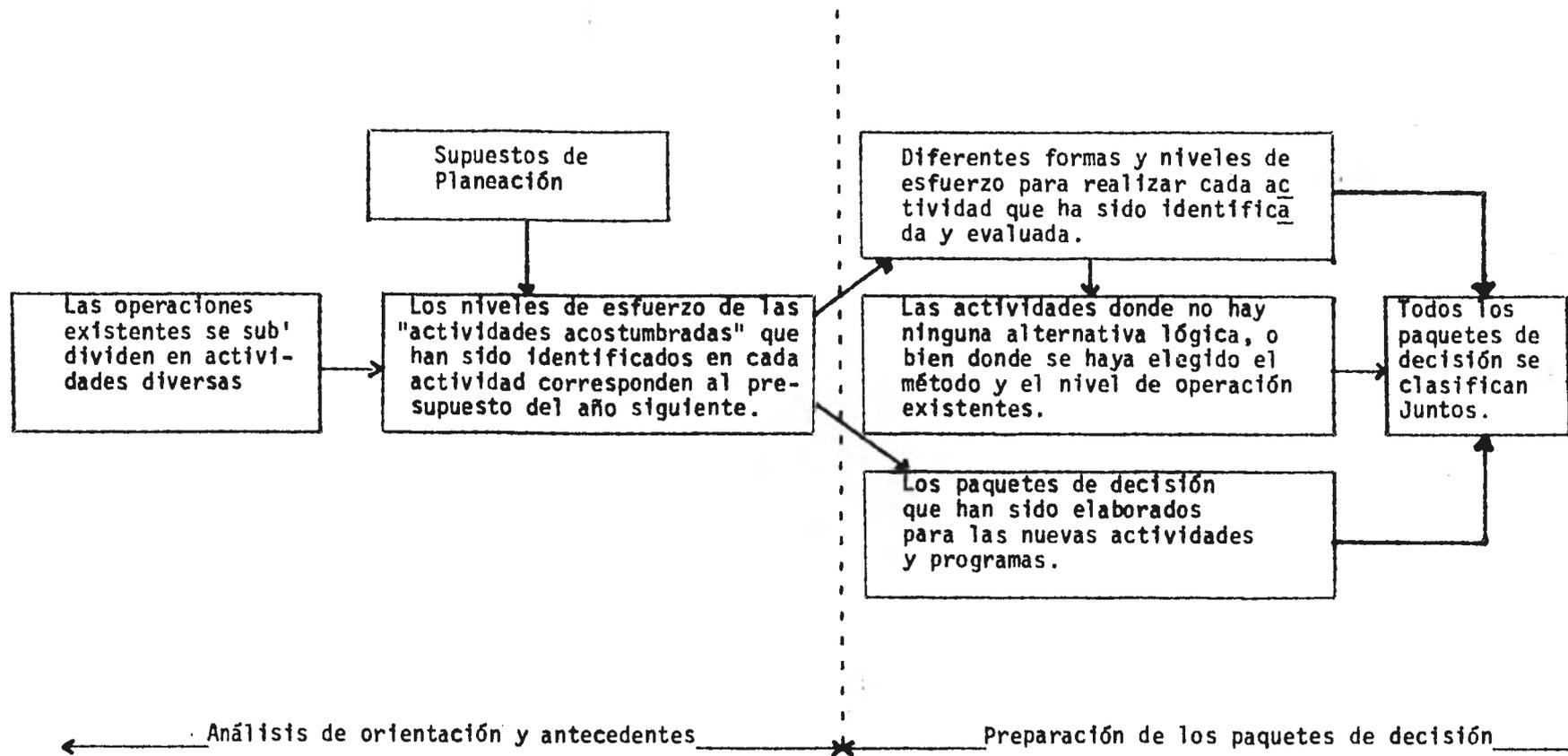
Los paquetes de decisión se formulan al nivel mínimo, para poder identificar detalladamente las actividades y alternativas, y para provocar el interés y la participación de los gerentes que están más familiarizados con cada actividad y que serán responsables de la operación del presupuesto aprobado. En el ejemplo (1-4) se ilustra el proceso de formulación básica.

Para iniciar la preparación de estos paquetes, cada gerente debe identificar las actividades y operaciones del año en curso; después debe analizar el nivel de gastos presupuestados para ese año, con el fin de identificar las actividades que generan dichos gastos, y así calcular el costo de cada una de las actividades. Con ese fin, será muy útil que la alta gerencia formule una serie formal de supuestos de planeación para ayudar a cada gerente a determinar los requerimientos del año siguiente.

Dichos supuestos podrían incluir:

- Niveles de facturación
- Número y tipo de unidades que deberán fabricarse
- Aumentos de sueldos y salarios
- Aumentos o reducción de instalaciones, que deben estar sometidas a limpieza y mantenimiento

ILUSTRACION ( 1-4 )



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

Esta serie formal de supuestos de planeación es necesaria por diversos motivos:

1) Hace que los gerentes ejecutivos elaboren una planeación detallada y fijen objetivos para el período siguiente al iniciar el ciclo de presupuesto.

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

3) Proporciona un punto de referencia para revisar y cambiar los supuestos de planeación, lo cual a su vez requiere de la modificación de los paquetes de decisión que se ven afectados por dichos supuestos.

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

El gerente, al analizar las actividades existentes, debe identificar todas aquellas actividades nuevas, así como programar y desarrollar los paquetes de decisión adecuados, para implantar los programas.

#### Paso 2: Clasificar los Paquetes de Decisión

El proceso de clasificación proporciona a la gerencia u-

na técnica con la que se puede asignar los limitados recursos con que cuenta al aplicarla a las siguientes preguntas:

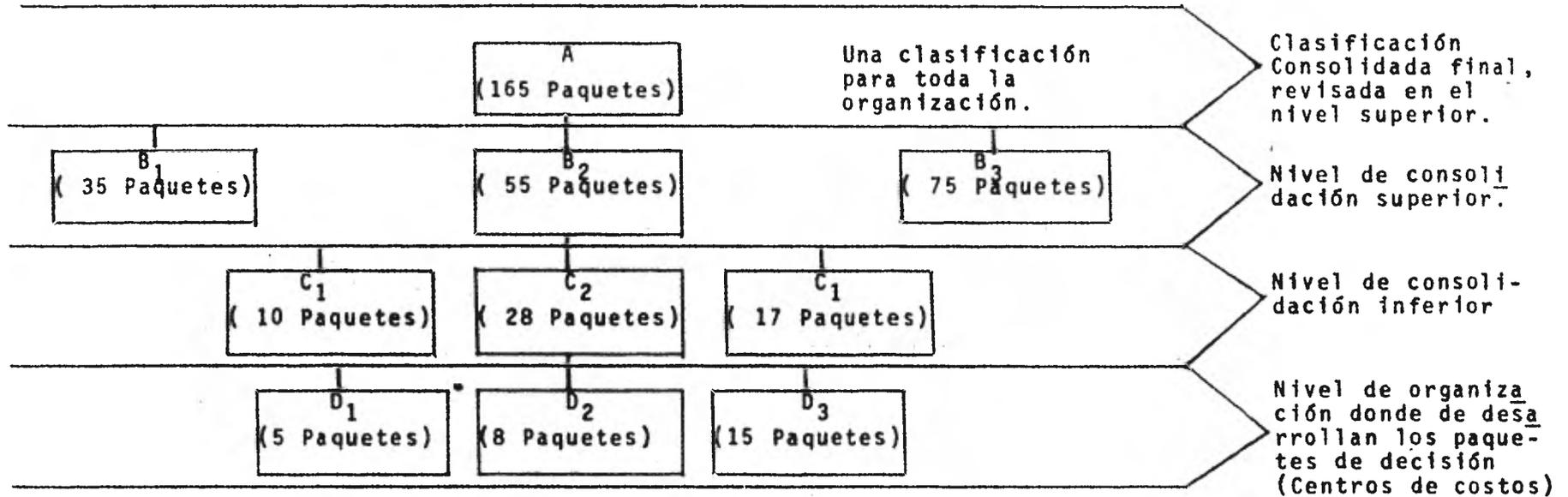
- ¿ Cuánto debemos gastar ?
- ¿ En qué debemos gastarlo ?

La gerencia responde a estas preguntas al enumerar los paquetes clasificados en orden decreciente de beneficio o importancia.

Este proceso de clasificación aparece en la ilustración (1-5). Los paquetes de decisión serían clasificados primero por los gerentes que los prepararon a nivel organizacional, D1, D2 y D3 para después someter la clasificación a su jefe, el gerente de la unidad C2, quien consolidaría los 28 paquetes en una sola clasificación general. Este proceso se repetiría al nivel del gerente de la unidad B2, quien haría una clasificación consolidada de los 55 paquetes entregados a él por las unidades C1, C2 y C3. La consolidación continuará hasta lograr una sola clasificación al nivel deseado, siguiendo una jerarquía que por lo general corresponde a la organización de la empresa, aunque podrá haber algún agrupamiento de funciones similares cuando no se refieran a los límites normales del organigrama.

Pero aunque esta clasificación única conduce a una mejor asignación de los recursos, la clasificación y análisis de los numerosos paquetes, creados al detallar todas las actividades de una organización grande, impondría en la alta gerencia una tarea gigantesca, o imposible de manejar.

ILUSTRACION ( 1 - 5 )



Esta disyuntiva se puede resolver si se detiene el proceso de clasificación consolidada en algún punto entre el centro de costos y toda la compañía. Dicho punto o nivel, podría ser una división, departamento, agencia, línea de producción o centro de productividad.

El volúmen de los paquetes puede ser uno de los obstáculos más peligrosos con que se encuentra la implantación eficaz del proceso de presupuesto base cero, en una organización de gran tamaño, la superación de estos problemas puede ser menos difícil y se ahorrará tiempo si los gerentes:

1) No se dedican tanto a clasificar paquetes de gran prioridad o de necesidad que están dentro de los límites de gastos, para hacerlo en las funciones discrecionales y en los niveles de esfuerzo.

2) No gastar tanto tiempo preocupándose de la importancia del paquete 4 con respecto al 5, sino que se aseguren que estos dos paquetes son más importantes que el paquete 15 y que éste a su vez, es más significativo que el 25, etc.

El proceso de elaboración del presupuesto base cero, consiste en identificar paquetes de decisión y en clasificarlos según su orden de importancia, mediante un análisis de costo beneficio, por lo tanto, este proceso de elaboración de presupuestos puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible identificar una relación de costos/beneficios, aunque la evaluación sea muy subjetiva.

CONCLUSION

Después de haber analizado y estudiado este primer capítulo, espero haya quedado compendido el concepto inicial de presupuesto base-cero. Con el fin de que los capítulos siguientes se entiendan de una mejor manera, trataré de explicar el concepto. En mi opinión, el concepto base cero es un presupuesto bien analizado que empieza en cero y termina en cero como su nombre lo indica, o dicho de otra manera, - es la forma de tratar de dar solución a los problemas de la empresa - descubriendo lo que realmente está ocurriendo dentro de ésta, tratando de asignar los recursos a las actividades prioritarias, así como - también conocer aproximadamente el costo. El presupuesto base cero - es un objetivo, una meta que alcanzar, una política bien asignada, una estrategia bien aplicada, una forma nueva del control de una empresa y una base bien cimentada que ayuda a la alta gerencia a la toma - de decisiones.

Como todo presupuesto, tiene sus defectos y virtudes, pero una - vez que se llega a aplicar en forma correcta es un medio poderoso de - administración y asignación de recursos que se pueden aprovechar para el éxito de la empresa.

## CAPITULO II

### PROBLEMAS Y BENEFICIOS DE LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE PRESUPUESTOS BASE CERO

Los problemas y beneficios que el gobierno y la industria pueden encontrar en la implantación de los presupuestos base cero son casi idénticos para ambos, la gran diferencia se encuentra en la -- magnitud de la empresa y de los problemas que se puedan presentar -- en la implantación del proceso. Este tipo de problemas dependen en gran parte de la capacidad que tengan los gerentes encargados de la implantación. Mediante una administración eficaz se pueden reducir estos problemas y aumentar los beneficios para la empresa.

#### Problemas de Implantación

Para que en una empresa se desarrolle el sistema de presupuestos base cero es necesario:

- a) El apoyo de la alta gerencia.
- b) Un diseño eficaz del sistema que satisfaga las necesidades de la organización.
- c) Una administración adecuada del sistema.

La falta de cualquiera de los puntos antes mencionados provocaría el fracaso en la implantación del sistema.

Los problemas de implantación que se pueden esperar al introducir el presupuesto base cero se dividen en tres categorías:

- Temores y problemas administrativos

- Problemas en la formulación de paquetes de decisión.
- Problemas en el proceso de clasificación.

#### Temores y Problemas Administrativos

Al establecimiento del sistema de presupuestos base cero pueden encontrarse cuatro problemas comunes:

- a) Los administradores encargados sienten la presión de tomar decisiones ante cualquier proceso que requiere de una revisión detallada de sus funciones.
- b) La comunicación en el proceso de presupuesto base cero puede acarrear serios problemas debido a que este proceso requiere de un excelente medio de comunicación entre todos los gerentes.
- c) Por lo general las políticas de planeación son inexistentes o inadecuadas, y los gerentes de los niveles inferiores que son las personas que preparan los paquetes de decisión, no conocen dichas políticas.
- d) El tiempo requerido para la elaboración del presupuesto base cero durante el primer año, excede el lapso de tiempo que se ocupó el año anterior en la formulación del presupuesto tradicional.

El sistema de presupuestos base cero es un proceso de toma de decisiones. Para esto será necesario que los gerentes:

- a) Decidan qué funciones y actividades deben desarrollar a fin de realizar los paquetes de decisión.
- b) Que seleccionen el mejor método, identificando y evaluando los niveles de esfuerzo y las diferentes alternativas a seguir.

c) Que analicen la capacidad de trabajo y las medidas de efectividad a fin de comparar el desempeño real contra las medidas aplicadas.

d) Tomar una decisión sobre la importancia relativa de cada paquete de decisión.

El sistema de presupuestos base cero identifica exactamente cada actividad y la forma en que debe desempeñarse, obliga a los gerentes a tomar importantes y difíciles decisiones.

En las grandes empresas surgen muchos problemas de comunicación y esta falta de comunicación ocasiona otros problemas de tipo administrativo.

Antes de implantar el proceso base cero, se deben evaluar estos problemas, ya que el resultado influirá directamente en la implantación del sistema.

El proceso base cero ayuda a detectar la falta de coordinación en las diferentes áreas y actividades de la empresa, así como también, la falta de supuestos o hipótesis de planeación.

Los gerentes responsables de la implantación de los presupuestos base cero deben identificar los supuestos que se requieran, así como analizar y estudiar las alternativas específicas que los gerentes de cada área crean que deben considerar. Al efectuar esto surgirán tres problemas básicos:

\* a) Los gerentes harán sus propios supuestos, que serán diferentes en cada caso. Para corregir este problema se debe saber cuáles son todos los supuestos sugeridos y compararlos con aquellos que sean adecuados, antes de saber cuáles son los paquetes de decisión que hay que revisar.

\*Zero-Base Budgeting - Peter A. Pyhrr (citado)

b) Por lo general la coordinación de las diversas actividades relacionadas entre sí o la de las actividades de servicio, será inadecuada si no se cuenta con un método formal que ayude a crear y a-revisar supuestos. Para lograr esta coordinación podemos contar -- con la ayuda de un método formal que proporcione y revise supuestos, especialmente si las actividades de servicio y producción no se encuentran comprendidas dentro de la misma empresa.

c) Muchos gerentes preferirán no considerar alternativas diametralmente opuestas a la política existente: debido a falta de vi---sión, lo cual les impedirá identificar dichas alternativas, o bien porque temen perder prestigio o responsabilidad en caso de llegar a adoptar dicho cambio.

#### Problemas de la Formulación de un Paquete de Decisión

En la formulación de paquetes de decisión y al administrar el proceso de presupuestos base cero, surgen varios problemas comunes de los cuales se mencionan algunos de los más importantes y conocidos.

a) Determinar las actividades, operaciones o funciones que se requieren para la elaboración de un paquete de decisiones. La de--terminación de lo anterior es una variable, dependiendo de lo que - es significativo para la gerencia.

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

c) Reducir el costo al mínimo en el paquete de decisión y con--servar al personal al nivel presente.

d) Identificar las medidas de trabajo y los datos de evalua---ción para cada actividad.

e) Desarrollar paquetes de costos y de auditoría, a fin de de-

terminar el nivel de gastos para cada actividad propuesta. Los gerentes tienden a sobrestimar sus costos para así permitirse cierto margen.

f) Dar énfasis a las reducciones de costos dentro de cada actividad.

#### Problemas del Proceso de Clasificación

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

a) La determinación de qué persona se encargará de la clasificación, en qué nivel de la empresa se clasificará cada uno de los paquetes de decisión, y qué método se utilizará para revisar y clasificar dichos paquetes.

b) Evaluar las diferentes funciones. Los gerentes opinan que esto es un problema, pues la realidad es que no están bien familiarizados con las distintas funciones, especialmente cuando se requiere de hacer un juicio subjetivo.

c) Clasificar los paquetes considerados como de gran importancia o bien como requisitos (Capítulo I).

d) Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisiones.

En resumen podemos decir que los puntos a, b y c pueden resolverse con más facilidad teniendo una poca de experiencia, pero el manejo de grandes volúmenes de paquetes de decisión en compañías de gran tamaño, representa un verdadero problema que puede convertirse en una carga demasiado pesada para la alta gerencia y debe tratarse este problema en la forma más adecuada.

### Beneficios

En muchas organizaciones se realiza el proceso de planeación y elaboración de presupuestos a nivel del personal financiero o fiscal, y la alta gerencia sólo participa en la toma de decisiones.

El proceso de presupuestos base cero requiere de la participación de todos los gerentes a los distintos niveles de la organización. El proceso se diseñó en esta forma debido a que los gerentes de los niveles inferiores son las personas más indicadas para determinar cuanto dinero se gastan en la obtención de un servicio. Ellos podría decirse, son los expertos dentro de cada una de sus áreas de actividad y deben estar bien enterados y familiarizados con los procesos de planeación y presupuesto, ya que ellos son los responsables de evaluar la efectividad de sus gastos.

Existen tres tipos de beneficios que cada organización puede derivar de la implantación del presupuesto base cero, y son:

#### a) Mejores Planes y Presupuestos

Este es un tipo de beneficios más inmediato que se derivan del sistema base cero, y que da como resultado la implantación de mejores planes y presupuestos debido a que:

. La identificación, evaluación y justificación de todas las actividades propuestas, complementado con los aumentos o reducciones del nivel de operaciones, promueven una asignación más eficaz de los recursos.

. La alta gerencia se forma un criterio bastante amplio que le permite reasignar recursos.

. Al eliminar o reducir algunas de las actividades ya existentes, se pueden financiar en forma parcial o total, los nuevos programas propuestos de gran prioridad.

. La planeación, los objetivos, la elaboración del presupuesto y la toma de decisiones combinados en un mismo proceso, dá como resultado una asignación más eficaz de los recursos.

. La falta de planeamiento eficaz entre las actividades afines, pueden ser identificadas de inmediato.

. Los modelos de planeación o los objetivos iniciales de gastos están sujetos a modificaciones porque los gerentes pueden ver exactamente qué es lo que se hará, y lo qué se puede eliminar, o dicho en otras palabras, se identifican los paquetes que se aprobarán y los que serán rechazados.

. Los paquetes de decisión aprobados ofrecen las bases para la realización de un presupuesto detallado, se pueden controlar y establecer variables dentro de las actividades de producción, y de la preparación de otros documentos de control de la organización.

b) Beneficios Continuos

Una vez que ha terminado el ciclo del presupuesto, y que la organización entró en el año de operaciones para el cual se realizó el presupuesto base cero, existen varios beneficios continuos que se pueden lograr, algunos de ellos son:

. Los gerentes tienden a seguir evaluando detalladamente sus operaciones, la eficiencia y la efectividad de costos, no sólo en el ciclo del presupuesto, sino también a través del año de operación.

. Se puede hacer una evaluación respecto a la eficacia de los gerentes comparando la efectividad, las finalidades y los beneficios con los cuales éstos se han comprometido en los paquetes de decisiones.

. Los paquetes de decisión, aprobados y clasificados, pueden usarse durante el año de operaciones como punto de referencia para identificar las actividades que se deben reducir, eliminar o aumentar en caso de que haya cambios en el nivel de gastos.

. Una mala administración en las actividades pueden ser identificadas, así como las revisiones subsecuentes, ayudando a la alta gerencia a tomar las medidas necesarias para dar solución inmediata a cualquier problema que se presente.

c) Desarrollo del Equipo de Administración.

El presupuesto base cero constituye un proceso educativo y se refleja en la promoción y 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 proceso. Los gerentes evalúan continuamente la efectividad de su planeación y sus operaciones. Asimismo, los gerentes podrán ocupar puestos en diversos comités, dedicados a clasificar los paquetes de varios departamentos, y así lograrán comprender las demás actividades y problemas de la empresa.

CONCLUSION

Es posible que en muchas de las empresas donde se aplique el presupuesto base cero se obtengan los beneficios deseados y que muchos de los problemas serán solucionados. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el sistema de presupuestos base cero es un medio. No hay que esperar que el proceso por sí sólo resuelva todos los problemas, ésto sólo se logrará con la participación y la honestidad de la alta gerencia así como también de todos los involucrados en su elaboración.

Lo que sí podemos decir que el presupuesto base cero realizará, es el proporcionar un medio para poder identificar plenamente las actividades y problemas de la empresa y ayudar a evaluar eficazmente dichas actividades y problemas, dando una base sólida a la alta gerencia para la toma de decisiones y así con ésto, tomar las medidas necesarias para dar solución inmediata a sus problemas.

Bien sabemos que al implantar el sistema de presupuesto base cero, el primer año será muy difícil; pero el beneficio que reportará éste en los años siguientes será de gran utilidad para la organización, así que vale la pena su implantación y el esfuerzo que se va a realizar.

CAPITULO III

" COMO LOGRAR QUE LOS PRESUPUESTOS BASE CERO FUNCIONEN

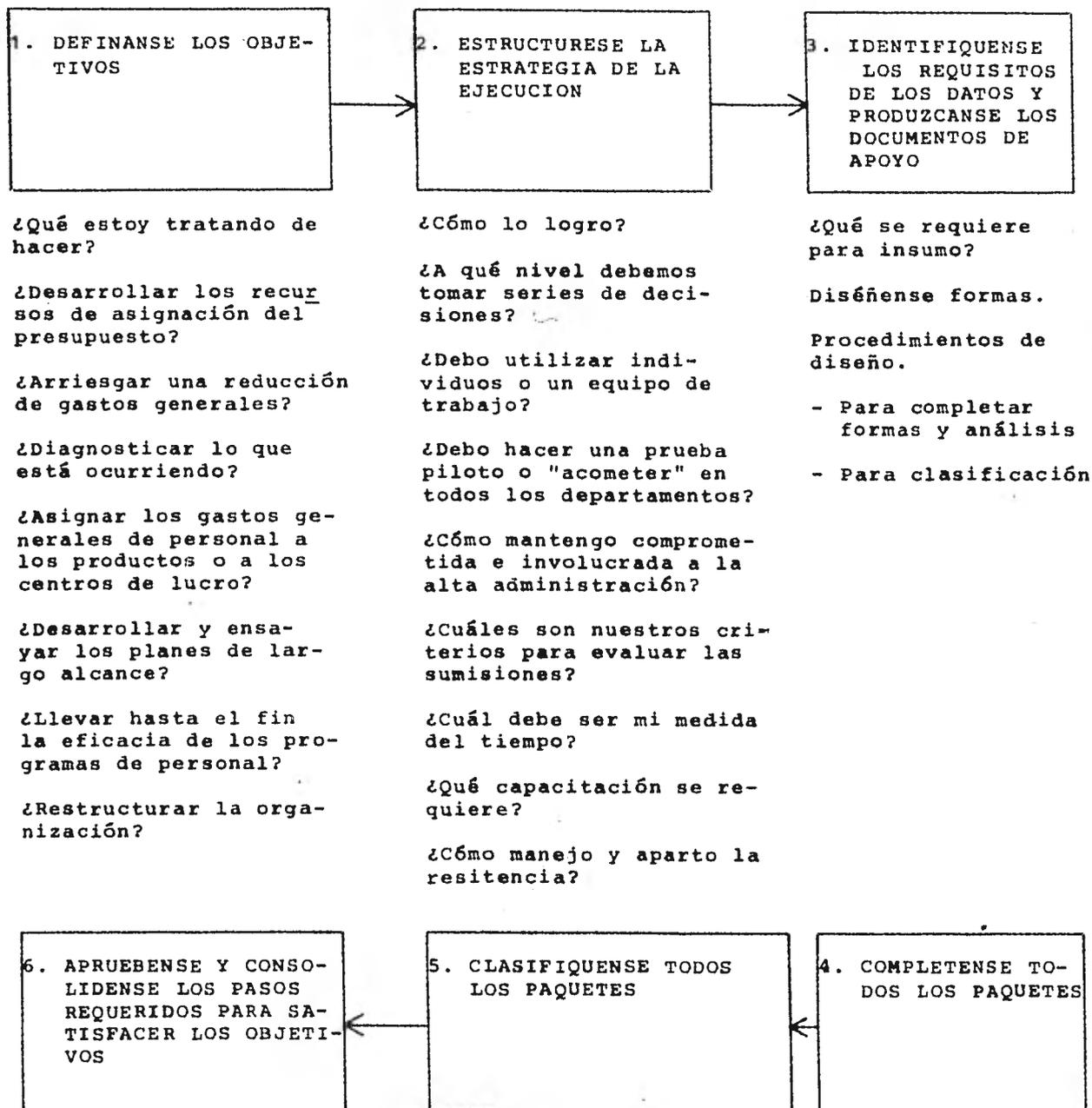
CONJUNTAMENTE "

Por trabajar eficazmente en los presupuestos base cero con un sentido de urgencia bien intencionado, muchas de las empresas tratan de adaptar a su situación las formas y métodos de los presupuestos base cero ya empleados en otras partes. La consecuencia es una cantidad de trabajo repetido, - pues ocurre con mucha frecuencia que las formas y métodos de otra empresa se estructuraron para satisfacer un objetivo -- completamente distinto. Lograr que los presupuestos base ce ro funcionen conjuntamente requiere, por tanto, adherirse es trictamente a los pasos básicos del diseño de buenos sistemas:

- 1) Definir los objetivos: ¿Qué se está tratando de ha-- cer?
- 2) Estructurar la estrategia de la ejecución: ¿Cómo se llega al objetivo desde dónde se está ahora?
- 3) Desarrollar el sistema de apoyo: ¿Qué se requiere pa ra el insumo?

Como puede observarse en la figura (2-1), la serie de pa sos para poner en ejecución el sistema de presupuestos base-

FIGURA (2-1) SERIE DE PASOS PARA EL DISEÑO Y LA EJECUCION DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTACION CON BASE CERO



cero es exactamente el reverso de la serie seguida para diseñarlo. Para diseñar el sistema, principiámos con los objetivos y regresamos a nuestros requerimientos de insumo; para ponerlo en ejecución, principiámos con el insumo (nuestros paquetes de decisiones) y procedemos, mediante una evaluación y clasificación, a la aprobación de los paquetes que satisfagan nuestros objetivos básicos.

### Definición de los Objetivos

Al estructurar un sistema de presupuestos base cero, el primer paso es fijar los objetivos de la tarea. Esto entraña normalmente una breve junta informal entre los que van a administrarlo y los que van a hacer uso del producto terminado. Los participantes incluyen generalmente al contralor y su personal de presupuestos, al ejecutivo de planificación y su personal y, posiblemente, a un puñado de ejecutivos de línea básicos.

El enfoque base cero puede aplicarse a diversos problemas. Una vez acordados, los objetivos impulsarán toda la estrategia de la ejecución, así como el diseño de sus formas y procedimientos de apoyo. Algunas de las aplicaciones que podrían darse a los presupuestos base cero son:

- 1) Desarrollar un plan y un presupuesto operativos para el año siguiente.
- 2) Dirigir una tarea de reducción de costos en los gastos generales de personal.
- 3) Diagnosticar lo que realmente está ocurriendo en la empresa para perfeccionar la política o fijar objetivos de largo alcance.
- 4) Cargar los gastos generales del personal a las líneas de productos o a los centros de utilidades sobre una base más justa.
- 5) Hacer válida la factibilidad del plan de largo alcance.
- 6) Suministrar una base de datos para reestructurar toda la organización.
- 7) Revisar la eficacia de los programas de apoyo.

Sólo para lograr con éxito uno o dos de esos objetivos se requerirá de la instalación de todo un enfoque y el desarrollo de una mentalidad distinta en la empresa.

El consejo que propone el autor "Logan M. Cheek" es el siguiente:

Principiar con solo uno o dos objetivos y después am---

pliar el concepto dentro de áreas adicionales a medida que se obtuviera más pericia y experiencia. Pero hay que asegurarse que todos los que desempeñan papeles importantes estén de acuerdo con los objetivos y entiendan claramente que no se perseguirá ningún otro.

### Estructuración de la Estrategia de la Ejecución

Ahora que ya se sabe a donde se quiere ir, el siguiente paso a continuar es determinar como podemos llegar a allí. - Esto requiere consignar algunas cuestiones secundarias, como podrían ser las que a continuación se mencionan:

1) ¿Cuáles son nuestras unidades de decisión?

La solución más sencilla es definir las unidades de decisión como los actuales centros de costos.

Recordemos el concepto que vimos en el capítulo I del -- presupuesto base cero que dice:

" El presupuesto base cero está orientado hacia los resultados o la producción antes bien que hacia el insumo o la actividad."

Esto podría conducirle a definir las unidades de decisión respecto a los productos o mercados o grupos de clientes o proyectos de inversión de capital.

A continuación se detallan una serie de sugerencias que-

el autor menciona debido a su experiencia en presupuestos base se cero.

a) Cada paquete debe estar separado: Esto nos permite i dentificar claramente todos los costos reales del suministro de un servicio dado. Desde un punto de vista ad ministrativo, evita confusiones y enredos durante la cla sificación, en el caso de que un paquete que respalde a otro resulte eliminado.

b) La alta administración debe fijar un nivel mínimo de organización del cual deben desarrollarse los paquetes de decisiones: normalmente, ésta sería una operación a nivel de sección de no menos de 7 a 10 personas. Pero podría ser una entidad sustancialmente mayor.

c) Debe permitirse a cada gerente dividir su unidad de decisión en paquetes apropiadamente más pequeños: El tamaño mínimo del paquete sería el nivel de esfuerzo requerido para terminar un trabajo de un modo significativo y proporcionar algún beneficio a la empresa.

d) Enfóquese el personal antes bien que las operaciones de línea: Los presupuestos de operaciones de línea se formulan por volúmenes unitarios y costos standard, y se obtienen multiplicando uno por otro. Los presupuestos base cero se formulan principalmente para funciones de apoyo, como los departamentos de la oficina central o

el personal de fabricación o de ventas en el exterior.

e) Permanézcase flexible: Si bien todo el sistema (incluyendo los presupuestos base cero) requiere cierto grado de disciplina para tener éxito, no debe ser tan rígido como para suprimir la innovación. Las formas de "base cero" se han diseñado para facilitar la flexibilidad dentro de una esfera de responsabilidad del gerente, pero debe también estimularse las sugerencias para oportunidades de mejoramiento que llegasen más allá de su esfera.

2) ¿Quién debe ser responsable?

Una segunda tarea básica en la estructuración de una ejecución es resolver quien debe formular los paquetes de decisiones. A primera vista, se podría creer que lógicamente debería ser el gerente responsable de la unidad de decisión. Sin embargo, esta necesidad no es necesariamente así ya que en realidad se tienen cuatro alternativas que son:

a) El empleo de gerentes individuales. Recomendable para las empresas dotadas de un equipo de administración agresivo innovador, de origen popular, reclutado y capacitado, que disfrutan de libertad y comunicación abierta en los problemas difíciles casi insolubles, que están comprometidas abierta y plenamente desde el grado más alto hasta el concepto base se cero.

b) El empleo de un grupo de expertos multifuncional. ----

Recomendable para las empresas que tienen una administración de origen popular, pero que disponen de algunas -- "estrellas" que pueden hacer innovaciones; que quieren proporcionar a esas estrellas una rápida y desafiante exposición de todas las facetas de la organización; que necesitan formular rápidamente un presupuesto y sin una capacitación amplia; y que tienen un fuerte compromiso por parte de la alta administración.

c) El empleo de consultores. Las empresas que tienen una administración débil, complaciente o completamente indiferente a nivel de gente ordinaria; o que se enfrenta a un medio ambiente político, polarizado, sumamente cargado; o que necesitan expertos hábiles e inteligentes para producir resultados tangibles inmediatos, así como desarrollar una capacidad que avance y que deberán encauzar directamente hacia el más alto nivel de los descubrimientos altamente sensitivos y confidenciales para una acción inmediata, cuentan con un consultor.

d) El empleo de una combinación de l. s alternativas anteriores. Las empresas muy grandes, relativamente abundantes en recursos y tiempo y que enfrentan problemas de administración sumamente técnicos, optan generalmente por una combinación de esas alternativas. En esos casos los altos funcionarios reconocen honradamente la debili-

dad humana de no poder apreciar plenamente todas las sutilezas de los negocios, y emplear un enfoque de "verificación y saldo". Esperan que al hacerlo, todos los aspectos de las cuestiones operacionales críticas se revelen y conduzcan a decisiones más inteligentes.

Para cada enfoque hay ventajas y desventajas muy evidentes que se resumen en la figura (2-2).

3) ¿Debemos hacer una prueba piloto?

La principal cuestión secundaria siguiente tiene menor importancia, puesto que cada día más organizaciones han ensayado los presupuestos base cero y han comprobado su valor. Para las empresas en que la iniciativa para el empleo de presupuestos base cero han provenido directamente del ejecutivo principal, es con mayor frecuencia una cuestión negativa.

Sin embargo, cuando la iniciativa proviene de los niveles inferiores, la pregunta sigue siendo válida, y se produce un delicado intercambio.

A continuación en la figura (2-3) se presentan tres alternativas para los presupuestos base cero.

a) La alternativa 1 representa el enfoque del esfuerzo máximo en que el director ejecutivo se encuentra comple-

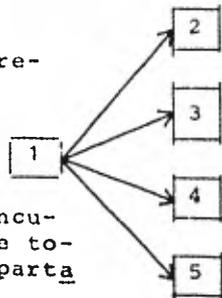
FIGURA (2-2) RESPONSABILIDAD DE LOS PAQUETES DE DECISIONES:  
INDIVIDUOS CONTRA GRUPOS DE EXPERTOS CONTRA  
CONSULTORES

Tarea Individual	Tarea del Grupo de Expertos	Consultor
Pros		
<ul style="list-style-type: none"><li>.Permite a los más íntimamente conscientes del trabajo sugerir mejoras.</li><li>.Claro compromiso y responsabilidad de la ejecución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.Reduce al mínimo la capacitación.</li><li>.Permite la asignación de personas más competentes.</li><li>.Acelera el proceso.</li><li>.Evita cierta confusión ya que todos los miembros trabajan estrechamente bajo suposiciones comunes.</li><li>.Mayor objetividad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.Sin entrenamiento (a menos que se imparta para apoyo del grupo de expertos).</li><li>.Capacidad técnica.</li><li>.Puede tener acceso a un cúmulo de ricas ideas de mejoramiento procedentes de otras compañías.</li></ul>
Contras		
<ul style="list-style-type: none"><li>.Son necesarias la capacitación a gran escala y las tareas de coordinación.</li><li>.Los individuos pueden retener las mejores alternativas para proteger sus imperios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.Debilita el cumplimiento del compromiso y la responsabilidad de la ejecución.</li><li>.Quizá no pueda descubrir o percibir ideas mejores para el perfeccionamiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>.A veces no deja toda la capacidad del proceso base cero en marcha.</li><li>.Con frecuencia resistió como un "intruso amenazador".</li><li>.La carga del compromiso y la responsabilidad se quedan con la empresa.</li></ul>

FIGURA (2-3) ALTERNATIVAS DE EJECUCION.

ALTERNATIVA 1 (ESFUERZO MAXIMO)

1. Formar y entrenar equipos



2-5. Evaluar concurrentemente todos los departamentos.

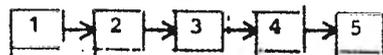
PROS

CONTRAS

Rápida ejecución

Gran riesgo de fracaso.

ALTERNATIVA 2 (EMPLEO DE CONSULTORES)



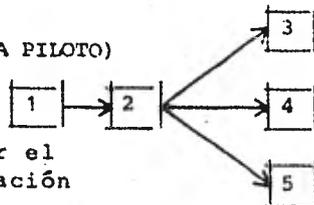
1. Formar y entrenar equipos.

2-5. Evaluar los departamentos en serie.

Poco riesgo de fracaso.

Lenta ejecución con posible necesidad de revaluación posterior de los primeros esfuerzos.

ALTERNATIVA 3 (PRUEBA PILOTO)



1. Formar y entrenar el equipo con afiliación multifuncional.

2. Equipo inicial para evaluar el personal de programas legales.

3-5. Miembros del equipo presiden y entrenan nuevos equipos que evalúan sus propios departamentos.

Prueba rápida de factibilidad en el departamento más pequeño.

Resolución rápida de "defectos"

Entrenamiento rápido de equipos departamentales.

Ejecución más corta que en la alternativa 2 pero más larga que en la 1.

tamente enfrascado en el desempeño de sus funciones, la administración de los niveles inferiores es fuerte y el personal de presupuestos puede dominar la situación.

b) La alternativa 2 representa una débil transacción, - que rara vez se utiliza hoy en día. Sin embargo, es aún apropiada cuando los recursos del personal son extremadamente limitados o cuando se tiene que recurrir a extraños.

c) La alternativa 3 representa el enfoque de la prueba-piloto; fue sumamente popular en los años de formación de los presupuestos base cero, pero es menos necesaria en la actualidad, porque un mayor número de gerentes se han capacitado eficientemente en la técnica.

4) ¿Qué papel desempeñará la alta administración?

El compromiso inicial de la alta administración es crítico y debe estar incluido desde el principio en la estrategia de la ejecución.

Conforme a lo investigado sobre este punto se determinaron tres opciones abiertas, lógicamente en sucesión.

a) Cuando la alta administración es la primera que oye hablar de los presupuestos base cero y toma la iniciativa para aplicar esa técnica, los esfuerzos que realicen otras personas dan oportunidad a una reconsideración y a que se revoque la decisión.

b) Cuando la iniciativa proviene de un alto funcionario o del contralor, una copia apropiadamente oportuna de un breve artículo profesional sobre presupuestos base cero debe abrir la puerta a la obtención de un apoyo de alto nivel.

c) Si se genera un ligero interés, pero sin gran entusiasmo, celébrese inmediatamente una junta para demostrar y aclarar. Debe ser positiva y directa e incluirá un ejemplo vivo de clasificación de paquetes de decisiones de la propia empresa. Se aconseja que el jefe encargado, efectúe un ejercicio de clasificación, utilizando paquetes reales.

5) ¿Cuáles son nuestros criterios?

Cualquier sistema sólido de planificación y control trata de medir los costos y rastrear los beneficios. El presupuesto base cero no es diferente. La identificación de los costos relacionados con un paquete de programas dado es simplemente cuestión de reunir todas las cuentas de gastos (mano de obra, material, servicios, depreciación y demás) en los paquetes de decisiones apropiadas. La medición de utilidades, sin embargo, es una cuestión completamente distinta que amerita inmediata atención especial mientras planeamos las formas y empezamos a fijar los métodos.

Lo principal es instrumentar la tarea de modo que todos-

los gerentes de centro de presupuesto estén de acuerdo sobre la forma en que se va a trabajar.

Lo que se requiere, por lo tanto, es llegar a algún acuerdo, mucho antes de poner en ejecución los presupuestos base cero, respecto a las medidas que deben tomarse y el valor que corresponde a cada uno.

Al medir las utilidades, puede perseguirse cualquiera de los tres enfoques siguientes:

El enfoque del criterio único. Este enfoque es sumamente común cuando se utiliza el concepto base cero para los presupuestos de gastos de capital. Todos los proyectos se vacían en paquetes de decisiones. Cada uno se evalúa en función del rendimiento sobre inversión, o del flujo de fondos o de los años necesarios para ponerse a la par. Luego, todos los paquetes se clasifican sistemáticamente, del más alto al más bajo, mediante ese simple criterio.

El enfoque de criterio múltiple. Este enfoque se utiliza normalmente cuando se aplica el concepto base cero a presupuestos de personal. Una vez más, los proyectos se vacían en paquetes de decisiones. Después cada uno se evalúa conforme a uno de dos o tres criterios. Los que se emplean con más frecuencia son el de mayor ingreso o el de mayor productividad de las empresas de línea. Después de interpretar o convertir esas utilidades en cifras proyectadas, se pueden restar los costos y clasificar los paquetes en orden descendente de utilidad neta.

El enfoque del costo de oportunidad. Este enfoque puede emplearse para presupuestos base cero, tanto en el caso del personal como en el presupuesto de gastos de capital. Al -- contrario del enfoque de criterio múltiple, es particular--- mente útil cuando no se puede identificar fácilmente un beneficio para la línea de ingresos o, en algunas empresas, los costos rebajados. En términos más sencillos, el costo estimado del enfoque propuesto se resta del costo real del enfoque actual para rendir un ahorro neto.

La situación ideal es aquella en que la empresa ya tiene un método bien establecido de planificación de largo alcance. Del plan de largo alcance, el personal de presupuestos puede extractar sus objetivos principales y luego incorporarlos en el método de los presupuestos base cero.

6) ¿Cuál es nuestra medida de tiempo?

El tiempo requerido para poner en ejecución los presu--- puestos base cero durante su primer año dependerá en gran -- parte de las respuestas a las otras siete cuestiones examinadas en esta sección. En esta forma, si se opta por un --- gran número de unidades de decisión; se incluyen más geren-- tes de centro de presupuestos; se promueve una prueba piloto; se permite que la alta administración desempeñe un papel de poca importancia; se incorporan muchos criterios para medir las utilidades y se deja la definición de éstas a juicio de los gerentes de centro de presupuestos; se mantenga al míni-

mo la dirección de métodos y capacitación; y se tolere la resistencia al trabajo ampliamente extendida, se descubrirá -- tal vez, que el proceso jamás se llega a terminar.

Muchos ejecutivos, la primera vez que oyen hablar de los presupuestos base cero espera, que, de algún modo, constituyan una fórmula mágica que producirá toda clase de mejoras - durante el primer año. Quienes esperen jugar al alza para un próspero primer año, deben tomar en cuenta la crítica que hizo Peter A. Pyhrr de los presupuestos base cero en el estado de Georgia, después de terminado el primer ciclo:

" Los presupuestos base cero pueden ser eficaces y deben continuar utilizándose el año próximo... La calidad de los - paquetes de decisiones y del análisis varía generalmente entre mala y mediana... Sin embargo, estos resultados están -- más que previstos... Las oportunidades de disminuir los costos y mejorar la eficiencia no se identificaron y evaluaron apropiadamente... Las mejoras de calidad se producirán naturalmente a medida que los gerentes de operaciones continuen empleando esa clase de análisis... La mayoría de los graves problemas que surgieron este año pueden evitarse el año próximo en virtud de la experiencia adquirida en el presente año, y de unos cuantos cambios secundarios en el proceso."

A continuación se mencionarán algunas experiencias de empresas que han utilizado el presupuesto base cero durante varios ciclos de planificación y presupuestos.

Durante el primer año, la empresa no sale muy airoosamente del proceso, la calidad del análisis es mediana y la asignación de recursos es más o menos la misma que se habría obtenido con el enfoque tradicional.

Durante el segundo año, la empresa se encontrará adquiriendo conocimientos. Con algunas sacudidas de los métodos, formas y capacitación, cada día más gerentes estarán de acuerdo con el concepto y su proceso.

Durante el tercer año, se llega al área plana de la curva del conocimiento. Con excepción de los gerentes recién nombrados, los demás sólo necesitarán un repaso para su capacitación. La alta administración puede ya prestar mayor atención a los nuevos controles sobre los mejores paquetes de años anteriores y al establecimiento de revisiones de desempeño para asesorar y rastrear nuevos programas.

Durante los años subsiguientes, la puesta en ejecución se ha completado eficientemente y se están obteniendo máximas utilidades. De ahí en adelante, las principales tareas se consagran más al mantenimiento.

Como se podrá suponer, el período más crítico se presenta al final del primer año. Es entonces, generalmente, cuando ya ocurrieron la mayor parte de las frustraciones mientras que las utilidades aún no se han logrado del todo. En realidad, las empresas que han descartado el concepto lo han hecho generalmente sin comprender que el alto rendimiento está aún por llegar.

7) ¿Qué capacitación se requiere?

La capacitación en el concepto de los presupuestos base-cero puede encerrar una de varias alternativas, a saber.

. Un método bien pensado con un asesoramiento metódico - por parte del personal de presupuestos.

. Una tarea formal corta, de estudio, que presente el -- concepto y su forma de funcionar.

. Una tarea de estudio un poco más larga que vaya más allá de los conceptos y la forma de funcionar, que presente una idea general de la empresa, su industria, economía, planes y objetivos, así como de los conceptos básicos de planificación y control.

. Una tarea formal amplia que incorpore todo lo anterior así como sesiones de taller en relaciones humanas, capacidades de persuasión y métodos para estimular la innovación.

La selección de opciones apropiadas depende de una cuidadosa evaluación de la capacidad, madurez y complicación del cuadro de administración.

8) ¿Cómo logro que la resistencia se vuelva inofensiva?

La atención cuidadosa al avance de todas las cuestiones anteriores servirá ampliamente para pulir la ejecución. Pero ninguna organización es perfecta y todas encontrarán alguna resistencia de algunos cuantos detractores importantes. - No debe permitirse que esos problemas se enconen; deberá i--

dentificárseles bien antes de anunciar el nuevo enfoque y -- prepararse un plan de acción específico sobre la forma de manejar a cada uno de ellos.

Por consiguiente, antes de poner en ejecución el proceso, muchas empresas han incluido un par de ideas para suavizar su introducción. En algunos casos, la empresa se compromete a no despedir a nadie. Si el puesto se cambia o se modifica radicalmente, se les garantiza su transferencia a un puesto del mismo nivel y responsabilidad. En otros casos, se hacen bonificaciones directas, que ascienden generalmente hasta el 10% de los ahorros obtenidos durante el primer año de su ejecución del proceso.

Lo que se requiere es obtener un compromiso inmediato para dar a los presupuestos base cero una oportunidad justa y proceder luego a desarrollar, clasificar y seleccionar hábilmente los mejores paquetes de decisiones.

La misma lógica se aplica a todas las demás cuestiones - estratégicas antes examinadas. Si debe elegirse entre los - puntos delicados de cómo lograr un objetivo y lograrlo en -- realidad, el segundo punto es claramente preferible.

El sistema de apoyo para los presupuestos base cero consiste en dos documentos: una forma o borrador de paquete de decisiones, con hojas de trabajo si se desea y un manual del procedimiento.

Examinemos algunas ideas básicas para su diseño y formato.

## El Paquete de Decisiones

El paquete de decisiones se ha definido como un documento que identifica de un modo definitivo una distinta actividad, función u operación para evaluar la administración y -- compararla con otras actividades. La figura (2-4) es una -- muestra de un paquete de decisiones. Se ofrece únicamente -- como ejemplo, ya que no existe tal cosa como un paquete de -- decisiones "modelo". Los formatos variarán ampliamente entre las empresas e incluso dentro de ellas; y dependen principalmente de lo que esté tratando de realizar.

¿Qué partidas deben incluirse en un paquete de decisiones? Independientemente del fin que se busca, hay ciertas -- partidas que todo paquete de decisiones debe contener y a -- continuación se mencionan.

a) Datos de identificación básicos que incluyen el nombre del programa, su número y nivel, una breve descripción -- de las metas y objetivos del programa, así como el nombre de la empresa responsable, el centro de costos, el autor y la -- fecha.

b) Evaluación de factibilidad, que incluye los detalles respecto a los beneficios económicos del programa y los costos y riesgos de no actuar, además muchas de las empresas requieren una evaluación de la necesidad legal del programa y de la factibilidad técnica y operacional.

FIGURA (2-4) FORMA DE PAQUETE DE DECISIONES: ELEMENTOS  
" DESCARNADOS "

NOMBRE DEL PROGRAMA Servicios de Seguridad de la Planta		NO. 52	NIVEL <u>1</u> DE <u>4</u>	
ORGANIZACION Personal Fabricación	CENTRO DEL PRESUPUESTO E-106		PREPARADO POR: Luis Morales	FECHA: 8/15/76
DESCRIPCION DE METAS Y OBJETIVOS Efectúense exámenes de anuencia OSHA - el mínimo absoluto para un programa de seguridad - bajo la dirección del médico de la corporación, asistidos por los gerentes de la planta.				
VALUACION DE FACTIBILIDAD:				
1. ¿Se requiere legalmente este programa?		<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
2. Factibilidad técnica		<input checked="" type="checkbox"/> ALTA	<input type="checkbox"/> MEDIANA	<input type="checkbox"/> BAJA
3. Factibilidad operacional		<input checked="" type="checkbox"/> ALTA	<input type="checkbox"/> MEDIANA	<input type="checkbox"/> BAJA
4. Beneficios económicos (describanse abajo)		<input type="checkbox"/> ALTOS	<input type="checkbox"/> MEDIANOS	<input checked="" type="checkbox"/> BAJOS
<u>Beneficios Identificables:</u>		<u>Potencial</u>	<u>Probabilidad</u>	<u>Probable Utilidad Bruta/(Costo)</u>
Ninguno conocido		0	—	0
<u>Total de Beneficios</u>				
Costos tangibles:				
Apoyo corporativo médico legal y de empleados para dirigir los exámenes de anuencia y se requieren los esfuerzos del gerente para el apoyo.		(33.000.00)	.9	(33.000.00)
<u>Total de Costos</u>				
Beneficios probables netos (costos) .....				<u>(30.000.00)</u>
5. Riesgos económicos de no actuar (describanse)		<input checked="" type="checkbox"/> ALTOS <input type="checkbox"/> MED. <input type="checkbox"/> BAJOS		
Este esfuerzo está legalmente ordenado. Dejar de hacerlo puede producir un litigio prolongado y costoso, así como el cierre de la planta.				
MEDIOS Y NIVELES ALTERNOS CONSIDERADOS			APROBACIONES	
<u>Medios</u>			<u>Niveles</u>	
1)- Asignar responsabilidad exclusiva a cada gerente de la planta.			(2-4) Suministrar a todos los obreros equipo de seguridad	_____ Fecha
2)- Asignar el trabajo a un asesor y un ingeniero consultor externo. (Rechazados ya que es muy costoso).			(3-4) Agregue a la planta un Ing. de seguridad.	_____ Fecha
			(4-4) Establecer un personal corporativo de seguridad.	_____ Fecha
				_____ Fecha

c) Cursos alternos de acción, que incluyen una breve -- descripción de otros medios, considerados, más no recomendados, para lograr el mismo objetivo.

En principio, un paquete de decisiones puede incluir una o varias partidas para facilitar la administración del sistema. Por ejemplo, cuando se está utilizando el sistema para desarrollar un presupuesto operativo, el formato de los paquetes podrían también incluir:

a) Intangibles, que no pueden cuantificarse. Estos aspectos merecen con frecuencia una detenida consideración --- cuando tiene que hacerse una elección difícil entre dos paquetes de igual mérito económico.

b) Detalle del nivel de la cuenta, para facilitar la -- traducción rápida de los paquetes aprobados, al sistema de control y contabilidad existente.

c) Cálculo principal, de la fuerza de trabajo que se encuentra relacionada con el programa en que la empresa controla sus operaciones respecto al personal y el dinero de -- los gastos.

d) Referencias recíprocas para los paquetes de apoyo, - cuando la empresa no dispone de un sistema interior de recargo para los servicios de apoyo. Es preferible, sin embargo, que todos los paquetes se mantengan aparte.

e) Asignación de la línea del producto, cuando la empresa decide asignar los gastos de personal a centros de utili-

dades o a líneas de productos.

f) Proporciones y/o normas operativas, como las del costo a utilidad; medición del volumen unitario de ventas por analista de mercado; o número de cuentas por pagar procesadas por un empleado de contabilidad, lo que permite una evalua--ción analítica y su comparación con otros paquetes.

g) Suposiciones, empleadas en desarrollar el paquete, - que se pueden exponer y verificar para asegurar la factibilidad económica.

h) El empleo funcional de claves; muchos de los sistemas base cero (particularmente en las grandes empresas) requie--ren que los paquetes se sirvan de claves para indicar el servicio que se está suministrando.

Cuando se les reúne mediante claves y se les compara entre sí, se descubren más fácilmente las redundancias obvias. Esto es particularmente apropiado para los grandes organis--mos del gobierno.

En la figura (2-5) se representa un paquete de decisio--nes suplementario que encierra todos estos elementos adicionales.

#### La Hoja de Trabajo

Después de emplear algún tiempo en comprender cada una - de las partidas anotadas y el procedimiento modelo, debe ser fácil llevar cada una de las secciones de un paquete de decisiones, con una posible excepción: para cada actividad los -

FIGURA (2-5) FORMA DE PAQUETE DE DECISIONES: ELEMENTOS SUPLEMENTARIOS

NOMBRE DEL PROGRAMA <b>Servicios de Seguridad de la Planta</b>	NO. <b>38</b>	CLAVE FUNCIONAL <b>M-48</b>	NIVEL <u>1</u> DE <u>5</u>													
BENEFICIOS INTANGIBLES: - Mantener la imagen del "Buen ciudadano corporativo" - Impacto positivo sobre la seguridad, la moral del empleado y las comunicaciones																
DETALLE DEL RECURSO: <u>197</u> <u>197</u>																
Mes	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	QI	QII	QIII	QIV
<u>Clave de la Cuenta</u>																
3500 (ex lab)	0	0	0	0	0	0	0	6	3	0	0	3	0	0	9	3
3501 (na lab)	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	3	1
7500 (mat )	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	3	1
8001 (viajes)	0	0	0	0	0	0	0	3	6	0	0	1	0	0	9	1
<u>Potencial humano</u>																
Exento	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	3	1
No exento	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	3	1
INTERREFERENCIAS PARA OTROS PROGRAMAS			SECCION DE ASIGNACION DE GASTOS GENERALES						PROPORCIONES DE OPERACION: 197 <u>7</u> 197 <u>8</u>							
No.	Departamento	Nivel	<input checked="" type="checkbox"/> Prorrateo sobre ingresos O <input type="checkbox"/> Prod. Industrial _____ % <input type="checkbox"/> Prod. de Consumo _____ % <input type="checkbox"/> Servs. Financs. _____ % <input type="checkbox"/> Nvas. Empresas _____ %						no aplicables							
3	Médico	1														
15	Legal	1														
SUPOSICIONES <u>No revisará OSHA durante septiembre de 1977</u>																
ESTE PROGRAMA APOYA ESTAS ESTRATEGIAS DE LARGO ALCANCE								MARQUESE UNO:								
<input type="checkbox"/> 10% de Aumento de Volumen unitario <input type="checkbox"/> 5 puntos de Aumento en Participación de Mercado <input type="checkbox"/> Lanzamiento del producto ZEPHYR <input type="checkbox"/> 5% de Aumento en la Línea de Productividad <input type="checkbox"/> 3% de Reducción de Gastos Grales. de Personal								<input type="checkbox"/> Este programa está en marcha O <input checked="" type="checkbox"/> El trabajo del personal se terminará para <u>9 Sept</u> y se ejecutará para <u>31 Diciembre</u>								

presupuestos base cero requieren de la identificación y evaluación de las alternativas de realizarla. El principio es simple, pero propicia las mayores interrogantes y la correspondiente confusión. Sin embargo, se trata en alto grado de un elemento de construcción clave para estimular la innovación.

¿ Cómo identificamos y evaluamos las alternativas de los presupuestos base cero ? Las alternativas de realizar cualquier actividad son de dos clases: la primera se enfoca sobre las distintas formas de desempeñar la misma función, pueden considerarse dos o tres de esas formas, pero sólo una -- puede seleccionarse. Si seleccionamos más de una, la obvia-redundancia desperdicia recursos.

La segunda clase de alternativa se enfoca sobre los distintos niveles de esfuerzo que pueden emplearse para desempeñar una de las funciones alternas. Esos niveles son aditivos desde un nivel mínimo que puede mantenerse firme a través de tantos aumentos como aconseje la práctica. Cualquiera de los niveles, o incluso todos, pueden aprobarse en realidad.

La lógica exige que primero se consideren los medios alternos y se elija el mejor. Luego, se seleccionen los niveles alternos dentro del medio elegido.

Surge con frecuencia una pregunta en este punto: ¿ Por qué no debe el gerente identificar el mejor medio alternativo y la combinación de niveles y presentarlo en un paquete conso-

lidad? Aunque aparentemente esto simplificaría enormemente las cuestiones, conduce, sin embargo a dos celadas durante el proceso de revisión:

a) La alta administración tal vez no apruebe la alternativa elegida, pero perderá mucho tiempo tratando de presentar un enfoque mejor.

b) Tal vez no pueda permitirse la alta administración el nivel de trabajo consolidado que se exige; empero, puede estar enteramente dispuesta a conformarse con algo menos. Además, si únicamente se presenta un paquete consolidado, corresponde al revisor dividir la carga de la prueba .

La cuestión nos lleva a una pregunta final ¿No nos conduce ésto a un número excesivo de paquetes desordenados y desperdiciados para presentar medios y niveles alternos, de los cuales uno (si acaso) se aprobará?

La respuesta es afirmativa, claro, pero sólo si se deja uno atrapar en ejercicios analíticos y de papeleo. Una pauta básica es proyectar las alternativas y luego hacer una evaluación completa únicamente de aquella que, según el mejor criterio profesional de uno, representa el enfoque más factible.

La hoja de trabajo presentada en la figura (2-6) se preparó para facilitar ese proceso y muy bien podría haberse utilizado para producir los paquetes presentados.

FIGURA (2-6) HOJA DE TRABAJO DE UN PAQUETE DE DECISIONES - 60 -

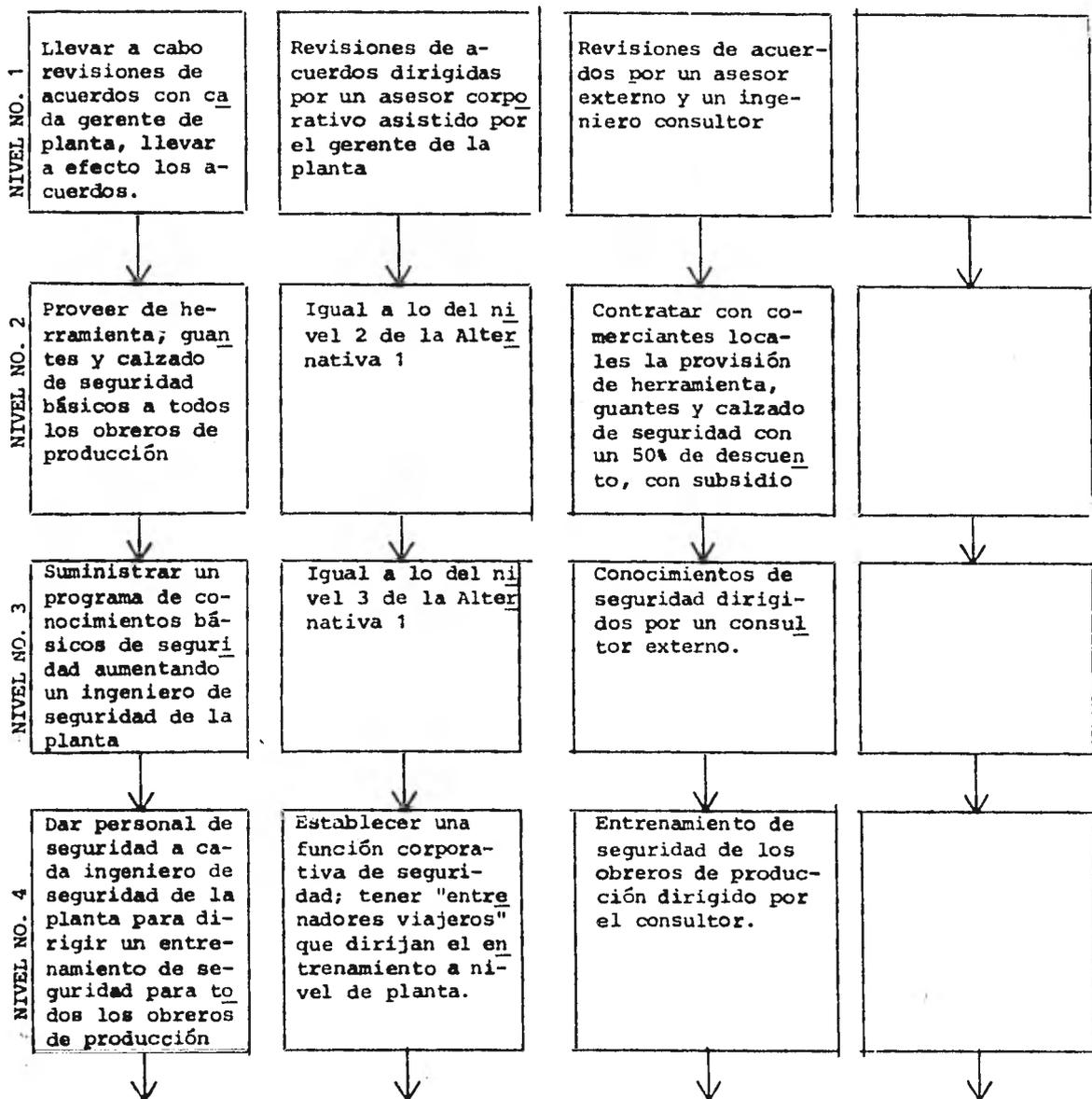
Objetivo: Suministrar servicios de seguridad de la planta (El enfoque recomendado es la Alternativa 2)

Alternativa No. 1  
Asignar responsabilidad a las plantas individuales.

Alternativa No. 2  
Continuar la responsabilidad de la planta, pero proveer algunas fuentes centrales.

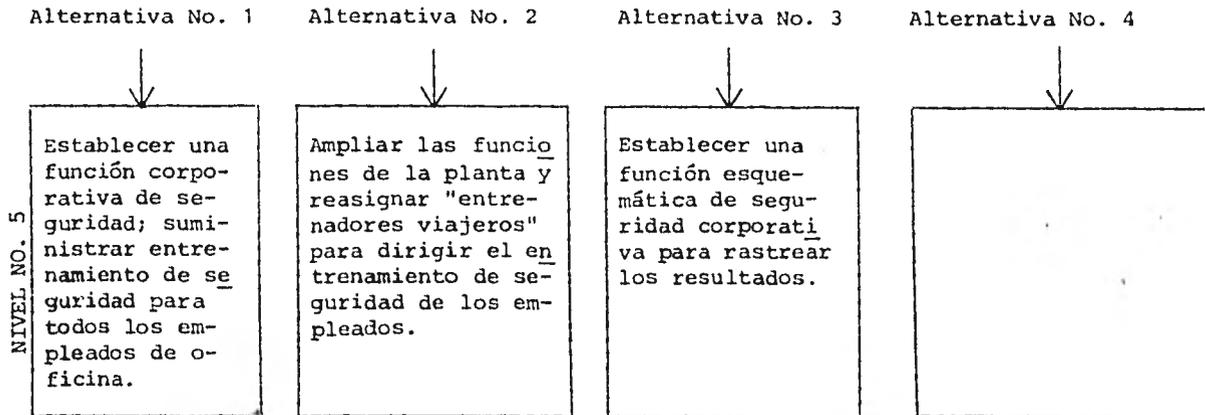
Alternativa No. 3  
Asignar el esfuerzo mayor a consultores y asesores externos.

Alternativa No. 4



CONTINUA...

FIGURA (2-6) HOJA DE TRABAJO DE UN PAQUETE DE DECISIONES (cont.)



### Los Métodos

Un método redactado positivamente, conciso y bien documentado, puede servir enormemente para asegurar el éxito de los presupuestos base cero. Si se estructura cuidadosamente deberá:

- a) fijar el escenario para una tarea remunerada.
- b) dar impulso a las ideas innovadoras para mejorar las operaciones.
- c) reducir al mínimo de capacitación requerida.
- d) reducir al mínimo las preguntas innecesarias sobre a claraciones durante la puesta en ejecución.
- e) garantizar un producto razonablemente uniforme.

Aunque los métodos variarán en cada caso, deberán incluir los siguientes elementos:

- Una carta de información escrita por la alta administración.
- Una declaración del fin y el objetivo de los presupuestos base cero.
- Una revisión económica de la empresa y su industria, como introducción a suposiciones de planificación y pautas de gastos.
- Un análisis de los paquetes de decisiones y la forma en que se desarrollan.
- Un análisis del proceso de clasificación.
- Un programa detallado.

El método presentado comprende cada uno de estos elementos. He aquí algunas indicaciones específicas sobre la forma de presentar cada uno de ellos.

. La carta de información de la alta administración debe ir más allá de un simple llamado diciendo he aquí lo que vamos a hacer y por qué lo estamos haciendo. Debe indicar explícitamente a cada uno, el compromiso pleno del director ejecutivo con la idea y su intención de involucrarse personalmente en el proceso de revisión.

. La declaración del fin y el objetivo de los presupuestos base cero debe analizar en términos amplios la filosofía, concepto y datos específicos de esos presupuestos para compararlos con los enfoques tradicionales. Además, algunas empresas (particularmente aquellas cuyos presupuestos descentralizados representan una tarea nueva y desconocida) consideran necesario un análisis más amplio de los fundamentos de la planificación, la toma de decisiones y los estados financieros para construir las bases de un entendimiento y pericia comunes.

. La revisión económica de la empresa y su industria --- tiene como fin ampliar la base fundamental desarrollada en los dos primeros pasos; puede servir también, como base lógica para una serie de tablas que indican los factores comunes, suposiciones y pautas para uso de todos en la tarea de los presupuestos base cero.

. El análisis de los paquetes de decisiones y la forma en que se desarrollan, empieza a salvar la brecha entre los conceptos generales y las instrucciones específicas. Debe incluir un par de borradores o minutas con ejemplos específicos que indiquen como presentar las formas y niveles alternos.

. El análisis del proceso de clasificación debe enfocarse en quien hace la clasificación, el mecanismo que va a emplearse y, lo más importante, las normas comunes que deben emplearse. El procedimiento debe proyectar para todos un marco común de referencia para asegurar la mejor colocación posible de recursos.

. El programa detallado de la ejecución se requiere para hacer cumplir la disciplina y la terminación oportuna. Como antes se analizó, el marco del tiempo total puede variar un tanto entre las empresas y a medida que se obtiene experiencia. Cada compañía debe modelar el programa para satisfacer las exigencias operacionales de sus divisiones y departamentos, pero el programa debe ser bastante explícito y estricto para garantizar la terminación oportuna mientras se aseguran los paquetes de decisiones de calidad.

Este proceso ofrece una auténtica oportunidad de comunicar las oportunidades de mejoramiento al nivel más elevado. Cuando esté claramente justificado, el aumento de recursos se aprobará.

Y ese es en realidad el nombre del juego para una acción eficaz de presupuestos base cero.

## CAPITULO IV

### ¿ DONDE SE DEBEN ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISION ?

Cuando en una empresa se va a implantar el sistema de -- presupuestos base cero, el primer paso es el determinar en -- donde hay que elaborar el paquete de decisión. Este primer-paso identificará a los gerentes que deberán participar en -- la preparación de los paquetes de decisión, y determinará -- los niveles a los cuales se realizará el proceso de clasifi-cación. El propósito de este capítulo es aprender a desarro-llar este primer paso; por lo tanto, se divide en tres sec--ciones que incluyen lo siguiente:

- 1) Un ejemplo de paquete de decisión tomado de una orga-nización.
- 2) Dos consideraciones que determinan el sitio donde se prepara el paquete de decisión.
- 3) Varios temas o materias que están sujetos a un paque-te de decisión.

#### Ejemplo de Paquetes de Decisión

##### Pruebas de Laboratorio

El siguiente ejemplo, tomado del Laboratorio de Control-de Calidad del Aire en Georgia, nos muestra el tipo de análi-sis que cada gerente debe realizar con el fin de preparar -- sus paquetes de decisión.

Situación: El Laboratorio de Control de Calidad del Aire prueba las muestras que los ingenieros de campo recogen de todo el Estado de Georgia, para identificar y evaluar los contaminantes según su tipo y volúmen, y así obtener sus informes y análisis. En este caso, el gerente hizo un análisis en dos partes, que a continuación mencionamos.

1) Diferentes formas de realizar una función.

a) Paquete de decisión recomendado. Utilizar un laboratorio centralizado en Atlanta para realizar todas las pruebas (costo 246,000 dólares). Este gasto permitiría realizar 75,000 pruebas para determinar la calidad del aire en un 90% de la población (dejando sin muestrear sólo aquellas áreas rurales que tienen poca contaminación).

b) Alternativas no recomendables.

. Contratar los servicios del Tecnológico de Georgia para realizar las pruebas (costo 450,000 dólares). Los 6 dólares por prueba que cobra el Tecnológico exceden el costo de 246,000 dólares por realizar el total de las pruebas de la misma tarea.

. Realizar todas las pruebas en instalaciones regionales (costo 590,000 dólares). El costo sería de 590,000 dólares el primer año, debido a que los costos de instalación y compra de equipo para cada sitio. En años posteriores el costo sería de 425,000 dólares. Con esta alternativa, muchos de los laboratorios tendrían un personal mínimo, desaprovechando tanto personal como equipo.

. Realizar las pruebas en el laboratorio central - solamente en el caso de contaminantes especiales, lo -- cual requiere tanto de personal como de equipo califica-- do, y realizar pruebas rutinarias en los centros regiona-- les (costo 400,000 dólares). Esta cifra mayor se debe a que los centros regionales no ocupan el personal ni el e-- quipo un 100% del tiempo.

El método que se recomendó para realizar esta función de laboratorio se seleccionó debido a que las alternativas no - presentaron ventajas adicionales e implicaban mayores gastos. Por lo tanto, el gerente recomendó el nivel de 75,000 prue-- bas a un costo de \$ 246,000 dólares.

2) Diferentes niveles de esfuerzo para realizar la fun-- ción.

a) Laboratorio de control de calidad de aire (1 de-- 3), costo \$ 140,000 dólares. Paquete mínimo: probar --- 37300 muestras determinando la calidad del aire de sola-- mente las cinco áreas urbanas que presentan el grado de-- contaminación más grave (cobertura 70% de la población).

b) Laboratorio de control de calidad de aire (2 de-- 3), costo \$ 61,000 dólares. Probar 17,700 muestras adi-- cionales (lo cual da un total de 55,000 o sea el nivel - actual), determinando la calidad del aire de otras cinco áreas urbanas adicionales, más ocho condados selecciona-- dos con base en el grado de contaminación (cobertura 80% de la población).

c) Laboratorio de control de calidad del aire (3 de 3) costo \$ 45,000 dólares. Probar 20,000 muestras adicionales (llegando a un total de 75,000), determinando la calidad del aire de 90% de la población, dejando fuera sólo a las áreas rurales que no muestran problemas de contaminación en un grado significativo. Para la toma de decisiones en la ilustración (4-1) se muestra el formato utilizado.

NOTA: Los ejemplos antes mencionados se tomaron del Libro -- del Sr. PETER A. PYHRR (citado).

Consideraciones que influyen en el sitio donde se preparan los paquetes de decisión

La definición de paquete de decisión que aparece en el capítulo I, dice que éste se describe como "donde las diferentes actitudes de una operación tengan identificación y evaluación significativas". Sin embargo:

- ¿ Significativas para quién ?
- ¿ Significativas a qué nivel de la organización ?

Cada paquete de decisión debe ser muy significativo, para que sea más fácil de comprender por parte de los que lo revisan y evalúan, y se les pueda asignar recursos y no sean rechazados por falta de claridad.

Para poder determinar el nivel más significativo de una organización, en el cual se debe desarrollar un paquete de decisión, se deben tomar en cuenta tres factores:

ILUSTRACION 4-1 FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

(1) <b>Título del Paquete</b> Laboratorio de control de calidad del aire (1 de 3)	(2) <b>Agencia</b> Salubridad	(3) <b>Actividad Aire</b> Control de Calidad	(4) <b>Organización</b> Aire Ambiental	(5) <b>Clasi- ficación</b>				
<p>(6) <u>Postulado del propósito</u></p> <p>El análisis de laboratorio del aire ambiental deberá realizarse con el fin de identificar y evaluar los elementos contaminantes según su tipo y de acuerdo al volúmen. El análisis de muestras permitirá a los ingenieros determinar el efecto del control, así como utilizar un sistema de aviso en caso de emergencias.</p>								
<p>(7) <u>Descripción de las Actividades (operaciones)</u></p> <p>Utilizar un laboratorio central para realizar las pruebas y análisis de muestras: 1 químico II, 1 químico I, 2 Técnicos y 1 Secretaria I. Este personal podrá analizar e informar sobre un máximo de 37,300 muestras. A 37,300 muestras al año se muestrarían solamente -- las 5 áreas urbanas principales del Estado (70% de la población), que es el mínimo que se requiere para realizar un análisis de muestras completo en forma continua.</p>								
<p>(8) <u>Objeto de estas actividades</u></p> <p>El análisis de laboratorio del aire ambiental proporcionará valiosa información a la gerencia y a los ingenieros de campo, lo que les permitirá evaluar los efectos del Programa de Control de Calidad del aire, identificando los contaminantes nuevos o ya existentes según su tipo y volúmen, además de mantener un sistema de alarma de emergencias.</p>								
<p>(9) <u>Consecuencias de la no aprobación del paquete</u></p> <p>Los ingenieros de campo se verían forzados a confiar en su equipo portátil de pruebas, el cual no proporcionaría los datos en cantidad suficiente (pues solamente identificaría los contaminantes principales, sin medir el tamaño de las partículas y sin análisis químicos-cuantitativos para determinar los compuestos químicos específicos del contaminante), además de reducir considerablemente la efectividad del sistema de alarma en caso de emergencia que requiere de análisis químicos cuantitativos en detalle.</p>								
(10) <b>Medidas cuantitativas del paquete</b>	Año Fiscal 1971	Año Fiscal 1972	Año Fiscal 1973	(11) <b>Recursos necesarios (en miles de dólares)</b>	Año Fiscal 1971	Año Fiscal 1972	Año Fiscal 1973	%Año Fiscal 73/72
Muestras analizadas y consignadas	38,000	55,000	37,300	Operaciones	160	224	140	63%

- El tamaño de la operación
- Las alternativas disponibles
- El nivel dentro de la organización en el cual se -  
deben tomar las decisiones significativas.

#### El Tamaño de la Operación

La magnitud o tamaño de cada empresa y de sus operacio--  
nes es un importante factor que influye en los paquetes de -  
decisión, para determinar como y en donde se deben desarro--  
llar éstos.

#### Las Alternativas Disponibles

Las alternativas reales de entre las cuales el gerente -  
puede hacer la selección, influyen en el desarrollo de los -  
paquetes de decisión. Los compromisos ya adquiridos pueden-  
inhibir o retrasar las recomendaciones que normalmente se a-  
ceptarían.

El Nivel dentro de la Organización en el cual se Deben -  
de Tomar las Decisiones Significativas.

El organigrama es el mejor índice del nivel en que se de-  
ben preparar los paquetes de decisión. Si existe una unidad  
de presupuesto, éste sería el sitio lógico en el que se debe-  
ría empezar. Sin embargo, el desarrollo de paquetes al ni--  
vel de la unidad de presupuestos no impide que el gerente --  
pueda dividir dicha unidad en funciones diversas y preparar-  
paquetes para cada una.

#### Contenido de los Paquetes de Decisión

Después de haber explicado el proceso del presupuesto ba

se cero a los gerentes encargados de realizar los paquetes - de decisión y se hayan determinado los niveles y las unidades para la identificación de los paquetes, normalmente nos enfrentamos a preguntas tales como:

- . ¿ Qué significa el término "diferentes actividades" ?
- . ¿ Cuáles son los temas o materias que se incluyen en un paquete de decisión ?
- . ¿ Cómo se seleccionan los temas ?

Para iniciar a los gerentes en la práctica del desarrollo de paquetes, se les indicó que tenían tanto la libertad como la responsabilidad de determinar lo que era importante para ellos, identificándoles los siguientes temas para su posible consideración.

#### Temas para el Paquete de Decisión

- . Personal
- . Proyectos o Programas
- . Servicio Recibido o Proporcionado
- . Gastos
- . Reducción de Costos
- . Gastos de Capital

Sin embargo, hay que aclararles a los gerentes que desarrollan los paquetes que las materias mencionadas son solo abstractas y sólo se deben interesar en los beneficios que se derivan de un gasto determinado. La lista de temas mencionada simplemente pretende identificar algunos puntos de interés para la consideración del gerente cuando éste empiece a analizar su organización y actividades.

A continuación explicaremos brevemente cada uno de los temas para mayor conocimiento de éstos.

#### Personal

El elemento humano es el tema más común en un paquete de decisión, pues se gasta dinero en sueldos y salarios y en otros tipos de gastos. El personal puede ser el tema en una actividad en la que:

- Los costos estén relacionados con el personal.
- La gente realice diversas funciones, para las cuales se pueda identificar un nivel de esfuerzo personal.
- Las funciones que realicen ciertos individuos y que se puedan financiar o eliminarse.

#### Proyectos y 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.

#### Servicio Recibido o Proporcionado

Este tema es muy común para formar parte de un paquete de decisiones. El servicio recibido se paga a fuentes ajenas al área de actividad del gerente. Los servicios proporcionados son cuando un gerente registra erogaciones relacionadas a la prestación de un servicio o beneficio a una unidad que no sea la propia.

#### Gastos

Los renglones de gastos se definen en los catálogos de

cuentas. Al identificar los paquetes de decisión es necesario revisar de gastos y separar algunos de estos renglones - en paquetes individuales.

#### Reducción de Costos

Es posible preparar paquetes de decisión para actividades de cualquier área en las cuales los costos erogados no se recuperan durante el mismo periodo presupuestado, o sea, que el costo es superior a los beneficios a menos que se tome en cuenta un periodo posterior al del presupuesto. Si durante el periodo del presupuesto hay algún beneficio neto, la reducción deberá incorporarse en el paquete correspondiente.

#### Gastos de Capital

Casi siempre los gastos de capital se consideran individualmente en todo tipo de presupuestos y se separan por proyectos. En el proceso de presupuesto base cero estos gastos de capital se incluyen en paquetes de decisión y se analizan dentro del mismo contexto que los demás gastos.

#### CONCLUSION

Al haber estudiado las diferentes alternativas de en que lugar se deben preparar los presupuestos base cero y algunas de las materias que se deben incluir en éstos, proporciona al gerente que los va a elaborar algunos conceptos que le pueden ser de gran utilidad para preparar sus paquetes. Cada gerente tendrá una visión más amplia y podrá dar una solución mas acertada así como también le ayudará al diseño de -

su paquete, porque como se mencionó en capítulos anteriores-  
cada paquete va en relación directa a las necesidades de la-  
empresa y a los beneficios que se quieran lograr.

DINAMICA DEL PROCESO

El sistema base cero al enfrentar situaciones de cambio - ha sido muy eficaz al contar con distintos potenciales escenarios al sistema que son:

\*. Los paquetes de decisión se pueden modificar o eliminar sin afectar a otros paquetes o clasificaciones.

. En el momento que se desee se pueden preparar paquetes de decisión para actividades o programas nuevos que se quieran añadir en la posición correcta y adecuada de clasificación.

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

. Se pueden revisar los niveles de financiamiento en forma continua por parte de la alta gerencia.

El presupuesto base cero además de contar con estos potenciales especiales tiene y forma parte de este sistema un práctico y poderoso instrumento para que la alta gerencia se ajuste, en distintas formas, a los cambios que puedan surgir en el medio ambiente y es el siguiente:

\*a) Revisiones de los supuestos de planeación durante el proceso de planeación y presupuestación. Los paquetes de decisión se pueden revisar para adaptarlos a los supuestos de planeación revisados.

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

\*PETER A. PYHRR (citado)

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

d) Reorganización. Los presupuestos y planes de operación se pueden revisar para conformarlos a los cambios ocurridos en la estructura organizacional.

Este instrumento poderoso con el que cuenta el presupuesto base cero, es un procedimiento que la alta gerencia sigue para hacer ajustes en el sistema en la forma más eficaz. A continuación se explican más detenidamente los cuatro puntos mencionados anteriormente:

\* Revisiones de los Supuestos de Planeación

En las empresas que tienen un medio ambiente inestable o donde los presupuestos se hacen a largo plazo, los supuestos en que se basan los gerentes que preparan los paquetes de decisión son variables y por lo tanto deben existir cambios.

El procedimiento que se puede utilizar para revisar los paquetes de decisión y sus clasificaciones es:

\* presupuesto base cero - Logan M. Cheek. (citado)

. Revisar todos los supuestos de planeación e identificar los cambios, y compararlos con los supuestos que los gerentes utilizan al elaborar los paquetes de decisión y sus clasificaciones.

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

. Desarrollar nuevos paquetes de decisión y asimismo cambiarlos por los paquetes correspondientes que ya no se requieran.

. Realizar los cambios necesarios en las clasificaciones y en los paquetes nuevos.

Este procedimiento permite concentrarse en los cambios que requieren los supuestos revisados, en vez de revisar todos los presupuestos que se presenten, proporcionando a la gerencia una clasificación revisada que se puede utilizar para tomar las decisiones finales sobre financiamiento. También ayuda a controlar el número de revisiones y reduce la confusión. Cuando los supuestos varían en forma muy rápida, se limita el número de revisiones para no estar constantemente revisando y clasificando los paquetes.

Para evitar cambios continuos se pueden programar dos conjuntos formales de revisiones:

a) La primera revisión se realiza más o menos a la mitad del período de planeación y presupuesto.

b) La segunda revisión se realiza hacia el final del calendario de planeación.

Con esto se puede eliminar cualquier incongruencia en el presupuesto final.

#### Reelaboración de Presupuestos

En el transcurso del año efectivo se deben efectuar las revisiones necesarias a los presupuestos para hacer ajustes por la existencia de problemas y necesidades no previstas, lo cual puede necesitar decrementos y/o incrementos del presupuesto para operaciones aisladas o para el presupuesto de toda la organización.

En el presupuesto base cero existen dos pasos básicos para revisar rápidamente los presupuestos elaborados.

- . Si se debe reducir el nivel presupuestado de financiamiento, suprime los paquetes de decisión financiados en orden ascendente de importancia hasta llegar al nivel deseado de financiamiento.
- . Si se dispone de fondos adicionales, añade los paquetes de decisión que no se han financiado, comenzando por los de mayor importancia hasta que se agoten los fondos adicionales.

En la mayoría de las organizaciones surgen necesidades e imprevistos que requieren la actualización del análisis del presupuesto base cero antes de realizar los cambios antes mencionados. Para actualizar el análisis del sistema base cero se pueden seguir los siguientes pasos:

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

2) Revisar los paquetes de decisión para comparar las necesidades reales de la organización y los supuestos de planeación.

3) Modificar las clasificaciones para adaptarlas a los cambios en las prioridades, incluyendo los nuevos paquetes de decisión y los ya revisados.

Este procedimiento se puede hacer redactando de nuevo los paquetes de decisión, y elaborando hojas de clasificación ya-revisadas; también se puede hacer elaborando una hoja de trabajo que identifique estos cambios sin revisar físicamente los paquetes y sus clasificaciones.

Cuando se presenta la necesidad de efectuar revisiones del presupuesto, por lo general no se necesita enviar todos los paquetes y clasificaciones a revisión, siguiendo los pasos esquematizados se pueden determinar los cambios indicados y luego se ponen en contacto con los gerentes de niveles inferiores a fin de analizar en detalle, modificar y concluir las revisiones del presupuesto.

#### Presupuesto Variable

El presupuesto variable es considerado como una técnica de control en el cual la alta gerencia se apoya para ajustarse a un medio cambiante, mediante un presupuesto adaptable

que está en relación con el volúmen de producción. Esto quiere decir que cuando cambia el volúmen de producción también cambia el presupuesto.

La característica del presupuesto variable es que se relaciona con tres categorías de gastos que son:

- a) Mano de obra directa
- b) Materia prima directa
- c) Gastos generales de operación o producción

La gerencia se ha encontrado con mayores dificultades al elaborar el presupuesto y controlar los costos generales de operaciones y producción que con los costos de mano de obra directa y materia prima directa.

La dificultad que representan los costos generales al elaborar un presupuesto se determinan por varios factores, algunos de ellos son:

- 1) Existen relaciones complejas entre las actividades generales y las unidades de producto.
- 2) Los volúmenes de carga de trabajo pueden no tener relación con las actividades de producción.
- 3) En muchas organizaciones se contraen costos generales y éstos incluyen diversas actividades diferentes cuyas características de comportamiento son distintas.
- 4) Los costos generales se pueden adelantar, coincidir o retrasar con respecto a la producción.
- 5) Las actividades pueden no identificarse directamente con una unidad del producto.

En las actividades generales de producción estos problemas gerenciales se complican más por las fluctuaciones del volumen de producción, ya que la gerencia no puede modificar sus costos de producción generales tan rápido como lo hace con los costos de materia prima y mano de obra directa.

Las variaciones de mano de obra directa indican que la gerencia debe modificar la magnitud de la fuerza de trabajo, las variaciones de materia prima indican que la gerencia debe cambiar los niveles de inventario, la desventaja de las técnicas del presupuesto variable es que en el renglón de gastos generales de producción sólo informa que los costos no coinciden, pero no indica que cursos de acción se pueden tomar para corregir estas anomalías.

El presupuesto base cero es un complemento y un suplemento del presupuesto variable para los gastos generales de producción. El presupuesto base cero es una sólida base para preparar el presupuesto variable e identificar las acciones específicas necesarias.

El presupuesto base cero representa un instrumento práctico para ajustar y controlar cada actividad dentro de la estructura general.

### Reorganización

La industria y el gobierno cambian constantemente sus estructuras organizacionales para mejorar las operaciones.

Si establecemos una organización completamente nueva, po-

demos desarrollar paquetes de decisión o usar cualquier técnica de presupuesto para preparar el presupuesto inicial; posteriormente se establecen las bases para implantar el presupuesto base cero después de que la organización ha integrado su personal y ha desarrollado su estructura básica de operaciones. Sin embargo, la mayoría de las reorganizaciones implican cambios que influyen en las actuales organizaciones y presupuestos.

Una organización que se inicia puede implantar desde el principio el sistema de presupuestos base cero y así evitarse problemas al pasar de un presupuesto tradicional a presupuestos base cero, si no es así, puede optar por seguir el procedimiento que a continuación se menciona.

El procedimiento básico para elaborar este presupuesto realineado es tomar los paquetes de decisión y clasificaciones preparadas conforme a la estructura organizacional ordinaria, modificar y/o reajustar estos paquetes para adaptarlos a la nueva estructura organizacional y revisar los presupuestos.

\*Se pueden seguir los siguientes procedimientos para reestructurar los paquetes de decisión y las clasificaciones a fin de obtener cambios organizacionales.

1) Determinar en qué paquetes de decisión influye la reorganización.

a) Casi siempre los paquetes de decisión se prepararán en las entidades organizacionales identificadas como parte de la reorganización.

2) Terminar el presupuesto para la organización ya existente.

a) Para los paquetes que se añaden a la organización:

- . Modificar los paquetes 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 los paquetes de la clasificación existente
- . Modificar otros paquetes de la organización según se requiera

3) Desarrollar un presupuesto para una nueva organización

a) Para los paquetes de decisión identificados en el paso 1:

- . Modificar los paquetes correspondientes a los servicios que ya no son necesarios

b) Desarrollar paquetes para nuevas operaciones

c) Clasificar todos los paquetes de modo que se puedan determinar los niveles de consolidación o juzgar cada actividad por separado.

4) Determinar costos o ahorros en costos derivados de la reorganización.

a) Incorporar los costos únicos para movimientos y redistribuciones en el presupuesto adecuado.

b) Asegurar que todos los ahorros en costos se han incorporado al presupuesto.

\* El presupuesto base cero es una base sólida para efectuar los cambios en el presupuesto que requiera la organización; los paquetes revisados y las clasificaciones determinan los objetivos de operaciones y las medidas de comportamiento para cada actividad en la nueva estructura organizacional.

\* PETER A. PYHRR (citado)

## CAPITULO VI

### ADMINISTRACION DEL PROCESO DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Como ya se ha hablado en capítulos anteriores, se ha dicho que el presupuesto base cero es una filosofía básica de planeación y presupuestación cuyo procedimiento es muy flexible ya que puede adaptarse a las necesidades específicas de la persona que lo maneja.

En el transcurso de este capítulo se mencionan algunos puntos específicos que nos ayudarán a establecer las necesidades del diseño y los problemas administrativos que enfrenta cada organización al implantar y manejar el presupuesto base cero. Este análisis que efectuaremos lo dividimos en cuatro partes que son:

- \*I) Diseño de los procedimientos de implantación
- II) Decisiones sobre política
- III) Problemas Administrativos (Capítulo II)
- IV) ¿Debe repetirse cada año el presupuesto base cero?

#### I) Diseño de los Procedimientos de Implantación

Cada organización que desea implantar el sistema de presupuestos base cero deberá establecer los diseños de procedimiento que más se adapten a sus necesidades, y este diseño debe abarcar los puntos que a continuación se mencionan:

- a) ¿Dónde debe implantarse el presupuesto base cero?
- b) ¿En qué niveles organizacionales se deben elaborar -- los paquetes de decisión?

\* PETER A. PYHRR (citado)

- c) ¿Cuál debe ser el formato de las formas de clasificación y de los paquetes de decisión y cómo variarán dichos formatos entre las diferentes organizaciones?
- d) ¿Cómo se efectúa el proceso de clasificación y de revisión?
- e) ¿En qué niveles organizacionels se consolidan las clasificaciones y cómo debe hacerse la clasificación?
- f) ¿Qué supuestos de clasificación se requieren para que los gerentes preparen y clasifiquen con eficacia los paquetes de decisión?
- g) ¿Cómo se debe administrar y comunicar este proceso?
- h) ¿Cuáles son los requerimientos de tiempo o el calendario de actividades que se requiere para implantar el proceso?

Todas las preguntas antes mencionadas se deben responder antes de iniciar el proceso. Sin embargo, se puede dar el caso que durante el proceso se puedan modificar los niveles en que se desarrollan los paquetes, los procedimientos de clasificación y revisión, los supuestos de planeación y los requerimientos de tiempo. Pero aunque no resulta imposible, es mucho más difícil iniciar el presupuesto base cero cuando el proceso ya es avanzado.

Las preguntas b,c,d,e,f se analizaron en los capítulos anteriores. Por lo tanto, en esta sección se abordarán las preguntas a,g,h.

¿Dónde se Debe Implantar el Presupuesto Base Cero?

Una de las primeras interrogantes que debe responder cada organización es si implantar el proceso en uno o varios departamentos o implantarlo en toda la organización. Existen diversos factores que la gerencia debe tener en cuenta al tomar la decisión:

- . Política de la alta gerencia. Quizá la alta gerencia implante el proceso como prueba para observar cómo funciona y aprender a administrarlo y utilizarlo eficazmente.
- . Dimensión y ubicación de la organización. Es más difícil implantar y administrar cualquier proceso nuevo en las organizaciones grandes.
- . La importancia organizacional en cuanto al desarrollo de paquetes de decisión. Si los paquetes de decisión se elaboran en niveles superiores de la organización, o se preparan paquetes sumarios, la gerencia puede ampliar con mayor facilidad el proceso a organizaciones más grandes.
- . Tiempo. Se debe tener el tiempo apropiado para planear y administrar la implantación efectiva en organizaciones más grandes.

Al probar cualquier proceso nuevo en cualquier organización existe la incertidumbre, que por lo general obliga a la organización a probar dicho proceso en forma de experimento. Sin embargo, existen varios problemas que hay que tomar en consideración antes de realizar el experimento.

Algunos de estos problemas serían los siguientes:

- . Muchos gerentes acceden a probar el presupuesto base-cero si todos los demás lo hacen, pero de lo contrario no se arriesgan porque quizá les sea reducido el presupuesto.
- . Los gerentes sólo pueden conocer el proceso efectivamente al ponerlo en práctica en sus operaciones.
- . Con frecuencia el método base cero causa reducciones de presupuesto en las operaciones normales.

Estas consideraciones no constituyen una solución universal para todas las organizaciones y, una vez más, cada organización debe tomar sus decisiones.

#### ¿Cómo se debe Administrar y Comunicar este Proceso?

Para administrar y comunicar este proceso se pueden seguir los pasos que a continuación se mencionan:

##### 1) Organización y Planeación.

- a) Desarrollar procedimientos, manual de instruccio--nes, formas y calendarios de actividades para la elaboración del presupuesto base cero y fechas en - que la división u organismo estará lista para la - revisión de la alta gerencia.
- b) Conjuntar personal para coordinar e implantar el - proceso en las distintas divisiones u organizacio- nes para dar a la alta gerencia el apoyo necesario
- c) Lograr que el director o gerente de los distintos-

organismos o divisiones asigne a una persona la --  
responsabilidad de implantar el proceso y de for--  
mar sus grupos organizacionales.

- d) Lograr que el director o gerente de la organiza---  
ción o división revise los principios, procedimienu  
tos e instrucciones para el presupuesto base cero--  
conjuntamente con el grupo encargado de implantar--  
lo.

2) Implantación.

- a) Los grupos formados son los encargados de distri--  
buir los manuales y las formas a los gerentes que--  
preparan los paquetes de decisión en la formula---  
ción del presupuesto base cero.
- b) Los grupos deben organizar juntas para el análisis  
y explicación de los procedimientos y de las for--  
mas con los gerentes encargados de preparar los pau  
quetes de decisión.
- c) Los grupos trabajan con los gerentes que preparan--  
los paquetes para:
- . Ayudar a determinar el costo de cada función
  - . Prestar ayuda para hacer los análisis finan--  
cieros
  - . Reevaluar el nivel en que se preparan los pa-  
quetes.
- e) Es muy importante la comunicación que exista entre  
los grupos y la alta gerencia, para informar a és-

ta sobre el progreso y los problemas que existen - en la implantación del sistema.

Estos pasos y la formación de grupos centralizados sirve para la implantación del sistema en grandes organizaciones - que incluyen numerosas divisiones, departamentos o agencias, como también puede utilizarse en organizaciones medianas y - pequeñas.

¿Cuáles son los Requerimientos de Tiempo o el Calendario de Actividad?

El tiempo que se requiere para la implantación del presupuesto base cero depende de la naturaleza de cada organización. Como ejemplo observaremos un cuadro con los rangos aproximados de tiempo (en semanas) que utilizaron en la implantación del proceso de presupuesto base cero en el primer año en la Compañía Texas Instruments y el Estado de Georgia.

Texas Instruments (Semanas)	Estado de Georgia (Semanas)	Tiempo requerido para:
2 - 4	3 - 6	1) Establecer los procedimientos de implantación y comunicar el proceso a los gerentes que corresponde
3 - 4	4 - 6	2) Preparar los paquetes de decisión y hacer la clasificación inicial al nivel en que se elaboran los mismos

(cont...)

(cont.)

Texas Instruments (Semanas)	Estado de Georgia (Semanas)	Tiempo requerido para:
1 - 2	2 - 4	3) Revisar y clasificar los paquetes en diversos niveles de clasificación para obtener una clasificación final consolidada. 4) Prepararse para la revisión de la alta gerencia; decisiones sobre financiamiento.
2 - 3	3 - 4	5) Revisiones de los paquetes y clasificaciones que pidió la alta gerencia
<hr/> 8 - 13 (10.5 = Prom.)	<hr/> 12 - 20 (16 = Prom. )	

(Presupuestos Base Cero - PETER A. PYHRR - citado)

Estos requerimientos de tiempo nos indican rangos de semanas de calendario asignadas a cada categoría, pero no indican el tiempo real que los gerentes que intervinieron emplearon en el proceso.

El establecer el calendario de actividades para implantar el presupuesto base cero es un proceso de dos etapas:

1) Fijar la fecha en que los gerentes encargados de la realización de los paquetes de decisión aprendan los principios y procedimientos del proceso, y fijar las fechas, clasificaciones y paquetes de decisión que se presentarán a la revisión de la alta gerencia.

2) Dentro de estas fechas de principio y fin, cada organización que elabore una clasificación consolidada debe establecer su calendario interno para las sesiones de revisión y clasificación.

La alta gerencia al elaborar estos calendarios debe de asegurarse que el tiempo sea suficiente para la elaboración de los paquetes de decisión y no estar presionados en la elaboración de dichos paquetes.

## II) Decisiones sobre Política

Al implantar el sistema de presupuesto base cero dentro de una organización existirán situaciones o necesidades específicas para las que la gerencia deberá tomar decisiones que aseguren la aplicación uniforme del proceso dentro de la empresa.

Si los gerentes manejan los casos comunes en forma diferente, se puede llegar a una situación muy confusa que afectaría el proceso de presupuestos base cero.

\*Entre algunas de las decisiones comunes en cuanto a las políticas que se deben tomar en la mayoría de las empresas son las que a continuación se mencionan:

- . ¿Qué cifras se deben usar para los costos del año en curso?
- . ¿Cómo hay que manejar los incrementos en sueldos y salarios?
- . ¿Cómo se deben manejar las reducciones de personal?

. ¿Cómo se deben manejar los ajustes de costos, el factor tiempo, etc.?

Como ya se mencionó en el párrafo anterior, existen otras situaciones que hay que identificar, otras decisiones sobre política que se deben tomar para que después la alta gerencia comunique las decisiones tomadas sobre la política a los gerentes de niveles inferiores que preparan los paquetes de decisión.

Costos del año en curso.

La forma del paquete de decisión requiere que se determine el costo para cada actividad en el año en curso. Sin embargo, los paquetes de decisión se preparan para establecer el presupuesto del año siguiente y se elaboran antes de que termine el año en curso. Por tanto, se debe determinar qué cifras o método se utilizará para calcular el costo del año en curso. Existen tres alternativas posibles:

a) Costo real más pronóstico. El costo real en el mes más el costo pronosticado para lo que resta del año presupuestal en curso.

b) Costo presupuestado. El costo presupuestado para cada actividad durante el año en curso.

c) Costo real más presupuesto. El costo real en el mes más el costo presupuestado para lo que resta del año presupuestal en curso.

La elección de la alternativa depende de las necesidades de cada organización y de su capacidad para obtener los da--

tos relativos al costo real y el costo pronosticado.

El utilizar los datos de costo real más costo pronóstico es más recomendable, ya que refleja un panorama más auténtico de lo que sucede en el año en curso.

#### Aumentos de Sueldos y Salarios.

Todas las organizaciones experimentan aumentos de sueldos y salarios durante el año presupuestado. Para calcular los aumentos normales de sueldos y salarios, deben especificarse en los supuestos proporcionados a los gerentes que preparan los paquetes de decisión. Ahora bien, algunas organizaciones prefieren incorporar este aumento en los costos a cada uno de los paquetes. Sin embargo, también se pueden preparar en un paquete o serie de paquetes independientes.

#### Reducciones de Personal.

Al desarrollar y clasificar paquetes de decisión, es común que los gerentes traten de proteger a su personal, integrando al personal más arriba que algunos programas nuevos o actividades de mayor prioridad, muy a menudo la gerencia se enfrentará con el hecho de que el nivel deseado de financiamiento excluye algunos empleados y operaciones normales, entonces aquí es el momento en el que la alta gerencia tiene que decidir que hacer tanto con las actividades normales como con el personal no financiado.

La alta gerencia puede reaccionar de distintas maneras que pueden ser de la siguiente forma:

- a) Despedir a los empleados no financiados

- b) Transferir al personal a un puesto financiado
- c) Esperar a que con la rotación normal se resuelva el problema
- d) La combinación de los puntos mencionados

La mayoría de las organizaciones utilizan el punto (d), - que es la combinación de los tres factores y así resuelve -- con mayor rapidez el problema.

#### Ajustes de Costos

Cerca del final del ciclo presupuestado se observa que - se necesitan hacer diversos ajustes de costos a los paquetes. Si en los paquetes se muestran los costos estimados, con la - determinación de costos detallados mediante un catálogo de - cuentas o mediante renglones especiales, los cálculos iniciales requieren un ajuste. Estos ajustes se pueden hacer pa-- quete por paquete o en unidad presupuestal.

Esto se puede llevar a cabo realizando una hoja de trabajo o preparando un paquete de decisión para el ajuste de costos.

### III) Problemas Administrativos (Capítulo II)

#### IV) ¿Debe repetirse a cada año el presupuesto base cero?

La contestación a esta pregunta constituye un tema común de discusión a la que no se puede responder simplemente si o no. Cuando es el primer año de implantación del proceso ba- se cero, sería conveniente realizar este proceso el segundo año, por las siguientes razones:

- a) Mejorar el análisis y los resultados de los esfuerzos del primer año
- b) En realidad, los gerentes no han aprendido que el proceso y el tipo de análisis requerido no es una opinión arraigada
- c) Muchos departamentos profundizarán más en sus operaciones con el proceso, en especial en las operaciones de campo

Sin embargo, ya superados estos problemas vuelve a surgir la misma pregunta ¿se debe repetir cada año el presupuesto base cero?, a la cual la mayoría de los gerentes aún se encuentran indecisos.

\* A continuación se mencionan los argumentos, preocupaciones y sugerencias sobre la pregunta.

1) Argumentos en contra de la repetición anual.

- a) ¿Vale la pena hacer un esfuerzo extra cada año para el beneficio que se obtiene?, ¿o el repetir el proceso cada determinado número de años, reeditaría los mismos beneficios?
- b) El beneficio principal se obtiene el primer año, dando un vistazo a todas las actividades, por tanto, ¿para qué hacerlo de nuevo?
- c) El proceso de presupuestación no es la única forma en que se revisan los programas, por lo que todos los años ocurre tal revisión aunque no se repita el presupuesto base cero.

\* zero - base budgeting - Peter A. Pyhr (citado).

- d) Todos los años se tendrán los mismos paquetes.
  - e) Los programas no cambian tanto como para requerir revisiones anuales.
- 2) Preocupaciones al no repetir el proceso cada año.
- a) ¿Cómo se hará el presupuesto en los años en que no se utilice el presupuesto base cero?
  - b) ¿Cómo se manejarán las cargas de trabajo cambiantes, aumentos requeridos, los nuevos programas, etc?
  - c) ¿Cómo financiar los aumentos y los nuevos programas? ¿Se puede reducir cualquier programa actual para financiar los aumentos sin repetir el análisis del presupuesto base cero?
  - d) Los gerentes retornarán a los antiguos patrones de revisar solamente los aumentos deseados y no seguirán evaluando en detalle su efectividad y eficacia.
- 3) Otras Sugerencias.
- a) Repetir el proceso en los cambios de administración para que los nuevos gerentes puedan revisar totalmente todas las actividades, programas y prioridades.
  - b) Repetir el proceso cada dos o tres años.
  - c) Repetir el proceso sólo para los programas donde hay cambios y problemas de importancia para que la gerencia se concentre en esas áreas.
  - d) Hacer cada año una rotación de actividades o departamentos que utilicen el presupuesto base cero, de manera que algunos departamentos efectúen el proce

so cada año.

- e) Utilizar algunas combinaciones de las recomendaciones anteriores.

Estas observaciones y comentarios cuentan con cierto mérito aunque algunas sean contradictorias. Aún con todo esto la respuesta a la pregunta hecha solo la tiene cada una de las organizaciones desde su muy particular punto de vista.

Como un comentario final a esta pregunta es recomendable repetir el proceso del presupuesto base cero cada año hasta que se domine la mecánica del procedimiento y los gerentes estén preparados y acondicionados al nuevo sistema, ya que esté bien aprendido quedará en manos de la organización el tiempo requerido para llevar a cabo el proceso de presupuesto base cero.

Sin embargo, en mi particular punto de vista sería que los presupuestos base cero se elaboren año con año, ya que en este tiempo tan cambiante y este medio ambiente tan incierto no se puede uno confiar en lo más mínimo. Lo que si reduciría sería la intensidad del proceso de revisión pero sin perderle interés.

#### El Proceso Administrativo

En el proceso administrativo el método base cero influye en todos los aspectos. Los cuatro componentes básicos de este proceso son:

- a) Planeación
- b) Presupuestación

- c) Implantación
- d) Control

Estos componentes constituyen una serie de actividades integradas (fig. 6-1) que proporcionan a la gerencia la oportunidad de trabajar en un medio ambiente estático, donde los supuestos básicos y los lineamientos de planeación son constantes durante el proceso de planeación y presupuestación.

En la empresa existen dos tipos de ambientes que son el estático y el dinámico. El proceso de presupuesto base cero se puede implantar en cualquiera de los dos ambientes, a continuación se da una breve explicación sobre como influye el presupuesto base cero en los ambientes.

#### Medio Ambiente Estático

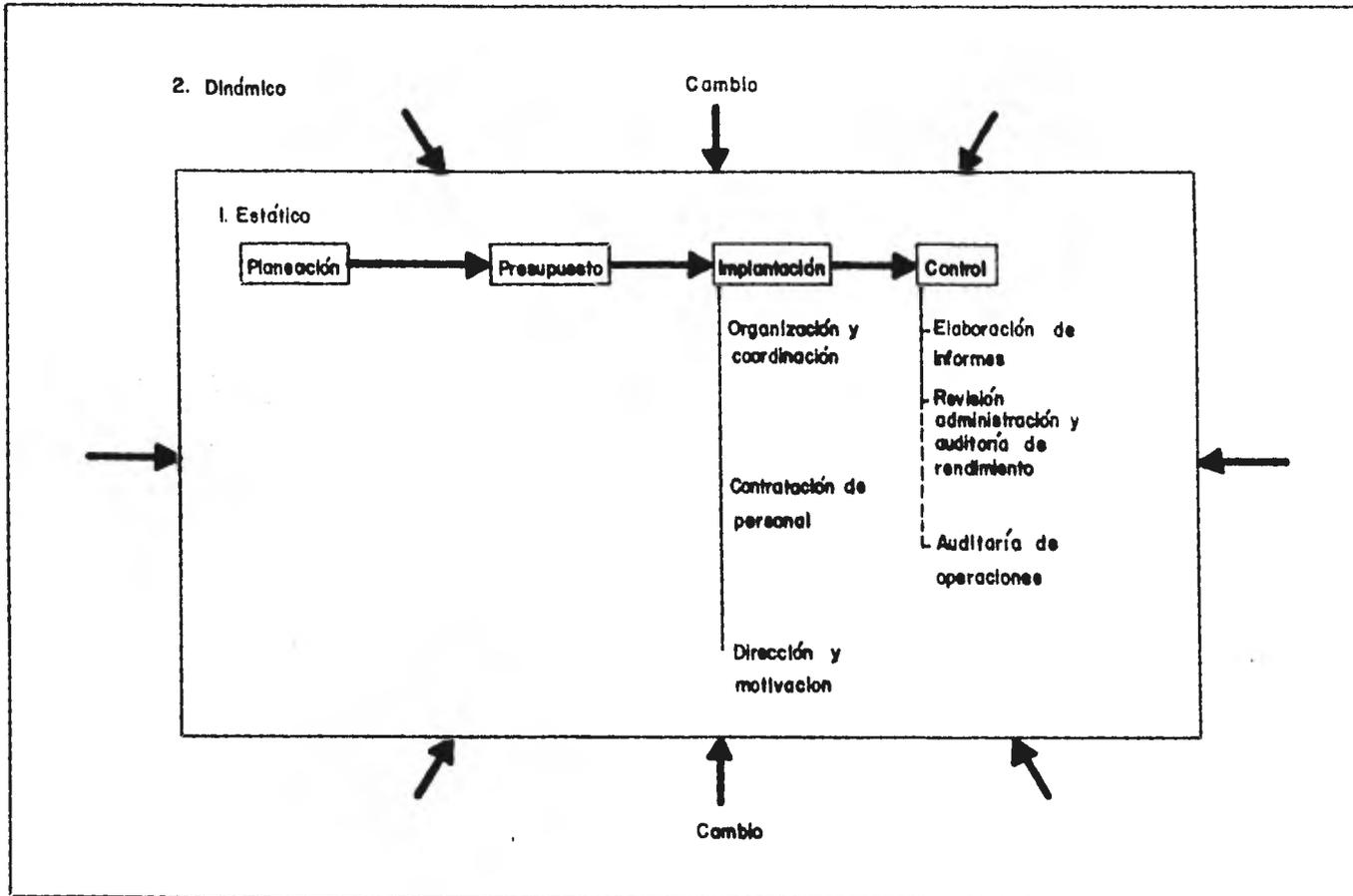
El método base cero aporta un presupuesto detallado y un plan de operaciones para una serie de circunstancias específicas. Si el medio ambiente se apega a los supuestos hechos durante el proceso de planeación y presupuestación, el análisis detallado de todas las actividades será una guía en la que se puede apoyar la alta gerencia para implantar el plan y el presupuesto específico.

#### Medio Ambiente Dinámico

En el medio ambiente dinámico, el método base cero es un instrumento práctico que sirve a la alta gerencia para ajustar las operaciones y recursos al nivel de los rápidos cambios del medio ambiente.

Algunas de las ventajas del método base cero en el medio

ILUSTRACION 6-1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO



ambiente dinámico son:

- a) Un presupuesto bien analizado y documentado
- b) Un procedimiento eficaz para identificar acciones específicas
- c) Una identificación detallada de las consecuencias de las acciones realizadas

## CAPITULO VII

### PAPEL DE LA ALTA GERENCIA

Al iniciar este capítulo nos damos cuenta de que el éxito obtenido por los presupuestos base cero se debe a la importancia del papel desempeñado por la alta gerencia.

A lo largo de todo este estudio hemos utilizado las palabras "alta gerencia o alta administración" y nos preguntamos: ¿Quiénes constituyen la alta gerencia o la alta administración? Existen varias definiciones, algunas de ellas son:

- a) El principal funcionario ejecutivo
- b) El personal que se encuentra directamente a las órdenes del primero, etc.

En este estudio utilizamos en un sentido más amplio que la alta gerencia está formada por todo el cuadro ejecutivo, incluyendo desde el más alto funcionario, sus asistentes principales y su contralor, todos los cuales administrarán el proceso.

#### \*Importancia y Papel de la Alta Gerencia

En pocas palabras, el éxito del presupuesto base cero como ya mencionamos anteriormente, se debe al papel desempeñado por la alta gerencia, ya que éstos constituyen un compromiso y la implicación de un cuadro ejecutivo con la firme determinación de administrar.

El compromiso: La alta gerencia tiene a su cargo decidir si los cambios propuestos son prácticos y prudentes, si la empresa debe aceptarlos o no. El compromiso es algo más que u-

\*LOGAN M. CHEEK (citado)

na simple firma en un memorandum del director ejecutivo a los empleados, es una sólida determinación de poner en ejecución y manejar el cambio para operaciones mayores, aceptando todos los riesgos implicados para la empresa.

La implicación: La orientación de la decisión sobre el -- presupuesto base cero requiere de la intervención de los altos ejecutivos en las discusiones de los problemas importantes y polémicos. Puesto que son necesariamente esas decisiones con las que tienen que vivir esos ejecutivos, defenderlas ante directores, empleados, accionistas, etc. Las revisiones finales del presupuesto base cero por parte de los ejecutivos se enfoca generalmente sobre cuestiones como: ¿Por qué estamos haciendo este esfuerzo? ¿Cómo se va a poner en ejecución? ¿Cómo se apega esto a nuestros objetivos?. Estos son asuntos y decisiones que no pueden delegarse al personal de apoyo.

Determinación de administrar: El proceso base cero requiere una dirección decisiva. La mayoría de los paquetes formulados representan una continuación de los enfoques de negocios como siempre. La alta gerencia deberá llevar a cabo una evaluación cuidadosa, objetiva e introspectiva del medio ambiente de la empresa.

Efectuando un análisis del estudio realizado nos preguntamos ¿Estamos preparados para el presupuesto base cero?. Para poder llevar a cabo el presupuesto base cero nos damos cuenta que se trata más que nada de una tarea educacional, una disciplina, en la que los principales ejecutivos son los promoto--

res esenciales de este proceso.

Una alta gerencia que conserve una dirección vigorosa y tenaz es absolutamente esencial para la exitosa formulación del presupuesto base cero. También debe contar con el apoyo firme de los gerentes de nivel medio, decididos a obedecerlos en todo lo necesario.

Una de las cualidades del presupuesto base cero es que -- puede aplicarse a uno o dos departamentos seleccionados, pero sólo se dejará sentir todo su impacto cuando se aplique en toda la empresa.

El compromiso de la alta gerencia de suministrar la dirección requerida no puede tomarse a la ligera, es necesario que ésta realice una evaluación de sí misma para determinar si -- puede llevar a efecto el proceso base cero. He aquí algunas de las cuestiones que deben analizarse.

¿Está preparada la alta gerencia para tomar decisiones pese a la falta de datos concretos y/o cambiarlos si no satisfacen las expectativas y no aceptar sino lo mejor para la empresa? La mayoría de los análisis requerirán de su amplio criterio y experiencia, ya que se basará en datos incompletos o menos que exactos, la aprobación o el rechazo de cada uno de -- los paquetes de decisiones será la consecuencia de un proceso sistemático y deberá considerar todos los aspectos legales, -- técnicos, operacionales, etc. Asimismo la alta gerencia necesitará revisar muchos paquetes de decisión y las normas requeridas no deben ser menores que las exigidas. Si un paquete -

de decisiones no proporciona un beneficio máximo para la empresa se rechazará y se debe insistir en que se formule de nuevo hasta que cumpla con las normas requeridas o hasta que la alta gerencia lo considere como satisfactorio.

¿Aplicará la alta gerencia sus mejores aptitudes a lanzar y administrar el proceso? El proceso base cero debe constituir una de las principales prioridades de la empresa. Deberá ser excepcional el personal de presupuestos o planificación que intervengan en el proceso.

La alta gerencia debe prepararse para emplear el tiempo necesario en la formulación del proceso, especialmente en el primer año, cuando todo requerirá una completa evaluación que, con frecuencia, no se ha hecho en muchos años. Aquellos paquetes que plantean cuestiones estratégicas, fundamentales y complejas para la empresa, resultan una tarea difícil al entresacar los datos y comprender las alternativas, hay que ordenarlos en relación con las metas y los objetivos estratégicos. Cuando la alta gerencia esté dispuesta a emplear el tiempo necesario descubrirán que los resultados serán más provechosos en función de su factor de confianza.

La alta gerencia debe producir y solicitar ideas de todas las fuentes necesarias, ya que la alta gerencia no puede crear los paquetes de decisión físicamente. Tiene que contar con sus subordinados y, con no poca frecuencia, con personas fuera de la empresa. La elevación de las fuentes de insumos servirá para aumentar el número de alternativas.

La alta gerencia debe prepararse para dar a conocer el sistema de valores de la empresa y para ofrecer recompensas. Esto entraña una disposición a comunicar a los empleados ordinarios los objetivos, estrategias y problemas de la empresa, es decir, involucrarlos aún reconociendo los riesgos inherentes a revelar la información privada, la enorme ventaja es que incluso los pasivos gerentes pueden dirigir una evaluación enfocada de cursos alternos de acción y así formular paquetes de decisiones bien meditados y realistas sin preocupaciones o confusiones innecesarias.

#### Capacidades Administrativas

Lo expuesto anteriormente nos señala que uno de los requisitos para la formulación exitosa del presupuesto base cero, es un cuadro de gerentes bien preparados y con una apreciación fundamental en las sutilezas del enfoque base cero.

Por supuesto, la adquisición de todas las capacidades requeridas será un proceso largo y pesado, que a final de cuentas, aumentará en gran forma la eficiencia de la empresa y la calidad de su administración.

De todo lo que hemos hablado a lo largo de este capítulo sobre las características de la alta gerencia, surge una interrogante ¿se puede llevar a cabo el proceso base cero sin una buena administración o media administración? La respuesta es, si se puede formular, pero tiene sus desventajas ya que no se va a tener un análisis tan detallado en los paquetes de decisiones. Así que lo mejor para un buen resultado-

es contar con un cuerpo ejecutivo preparado.

De ahí que, como se señala en Capítulo I, es indispensable en nuestro medio o en todo tipo de empresas carentes de experiencia en presupuestos base cero, que antes de iniciar cualquier programa tendiente a la implantación de este tipo de presupuestos, se le dé la capacitación debida a su personal encargado de esta función y contar así también con asesores.

CAPITULO VIII

UNA ULTIMA PALABRA

A lo largo de todo este estudio nos hemos dado cuenta de la importancia que tiene el implantar el presupuesto base cero en una empresa u organización, ya sea de tipo público o - privado e independientemente de su tamaño.

En este capítulo daremos un último vistazo hacia lo que es el presupuesto base cero, tratando de resumir lo visto en capítulos anteriores.

El presupuesto base cero está encaminado a la evaluación de las actividades de la empresa, tomando en cuenta tres aspectos:

- a) Costo - beneficio
- b) Disponibilidades
- c) Objetivos generales

Uno de los objetivos del presupuesto base cero es el de solucionar problemas en las empresas que cuentan con recursos insuficientes, que pasan por una época de crisis y empresas que contando con los recursos necesarios no aprovechan - al máximo estos recursos.

Las Ventajas del Presupuesto Base Cero

- a) Libera recursos para actividades prioritarias
- b) Genera alternativas y creatividad
- c) Involucra a gerentes operacionales
- d) Controla los gastos fijos
- e) Elimina redundancias

f) Sistematiza decisiones

g) Una planeación a largo plazo y presupuestos

El presupuesto base cero tiene tres puntos claves para su funcionamiento que son, prerequisitos, implantación y operación que a su vez se dividen en:

a) Prerequisitos

- Centros de responsabilidades
- Control presupuestal
- Objetivos
- Motivación
- Adiestramiento

b) Implantación

- Apoyo de la dirección general
- Adaptación
- Motivación
- Adiestramiento
- Asesoría
- Control exigente

c) Operación

- Paquetes de decisión
- Jerarquización
- Presupuesto normal
- Control presupuestal

No queda la menor duda de que el apoyo que otorga la dirección general es de vital importancia para la implantación del presupuesto base cero.

¿Qué Tipo de Apoyo Necesita el Presupuesto Base Cero de la -  
Alta Gerencia?

- a) Comunicado inicial por parte de la dirección general -  
hacia toda la organización.
- b) Presencia en los cursos que se dan a los sub-alternos.
- c) Involucramiento total - Interés Informal
- d) Exigir resultados satisfactorios (Paquetes-Jerarquiza  
ción)
- e) Informe de avance general
- f) Objetivos generales
- g) Prioridades y estrategias
- h) Calendario de actividades

Para implantar el presupuesto base cero en una empresa -  
es necesario adiestrar al personal mediante:

- a) Entrevistas o motivación personal
- b) Seminario para directores
- c) Cursos para gerentes y directores
- d) Asesoría permanente

Tipos de Asesoría

a) Interna.- que es indispensable y permanente y que pue  
de ser otorgada por los departamentos de presupuestos, audi-  
toría, organización y métodos o Ingeniería industrial.

b) Externa.- que puede ser mediante cursos para generar-  
ideas, este tipo de asesoría es recomendable solo el primer-  
año de implantación del proceso.

Análisis de Funciones

- a) Definir objetivo de función

- b) Describir forma actual de operar
- c) Buscar alternativas al modo actual o al servicio - actual
- d) Definir beneficios, costos y desventajas por cada alternativa
- e) Desarrollar medidas de desempeño
- f) Ordenar alternativas por costo creciente
- g) Formular un paquete de decisión por alternativa

#### Evaluación de Paquetes

Al realizar la evaluación de los paquetes de decisión es necesario tener en cuenta:

- a) Dificultad tecnológica
- b) Dificultad operacional
- c) Servicio aportado
- d) Consecuencias

Es necesario el realizar una especie de concurso entre - los paquetes, funciones, departamentos y áreas para que así - sean mejor repartidos los fondos limitados de la empresa y - lograr un mejor aprovechamiento de los recursos.

Al realizar un paquete de decisión es necesario el formu - larnos esta pregunta: ¿Cuánto contribuye este paquete a los - objetivos del a) Departamento, b) Area, c) Empresa?

Al hablar de objetivos nos estamos refiriendo a los más - comunes dentro de las empresas que serían:

- a) Redituabilidad
- b) Liquidez

- c) Expansión
- d) Diversificación
- e) Automatización
- f) Desarrollo organizacional
- g) Servicio

Existen muchos más objetivos para una empresa pero solo-  
mencionamos algunos de los más importantes.

Método General

- a) Comités
- b) Categorías mayores
- c) Evaluación de paquetes
- d) Clasificación
- e) Agrupar por beneficio
- f) Jerarquización final
- g) Hoja de Jerarquización
- h) Corte y Modificación

Lo más recomendable al formar un comité es que sean eje-  
cutivos preparados, importantes y conocedores de la materia.  
También se recomienda que el comité esté formado por tres --  
personas como mínimo y de siete como máximo.

Después del primer año de implantación del presupuesto -  
base cero, una recomendación para trabajar a partir del se--  
gundo año, sería:

a) Primer Trimestre

- Revisión de los resultados del año anterior.

- b) Segundo Trimestre
  - Realizar plan estratégico
- c) Tercer Trimestre
  - Elaboración del presupuesto base cero
- d) Cuarto Trimestre
  - Realización del presupuesto formal

Revisión Resultados	Plan	Presupuesto	Presupuesto
Año Anterior	Estratégico	Base Cero	Formal
1er. Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre

Por último cabe hacer una aclaración respecto al presupuesto base cero, que es:

\*"El presupuesto base cero de ninguna manera sustituye al presupuesto normal, solamente lo racionaliza".

\* AMA-Internacional, Seminario Sept-81, México, D. F.

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

- Presupuestos Base Cero, Logan M. Cheek  
Editorial Técnica, México, D. F. 1979, 1a. Edición
- Presupuestos Base Cero, Peter A. Pyhrr  
Editorial Limusa, México, D. F. 1980, 2a. Reimpresión
- Algunos Aspectos del Presupuesto Base Cero  
Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas  
México, D. F. 1980 (Revista)
- Presupuesto Base Cero, American Management Association, Inc.  
México, D. F. 1981 ( Seminario )
- Planeación y Presupuesto Base Cero, J. Paul Stonich y Asociados  
México, D. F. 1980 (Revista Expansión - Fuera de Serie)
- Zero - Base Budgeting, come of age, Peter A. Pyhrr, 1977  
AMACOM, Sección de American Management Association, U.S.A.