

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



EL PRESUPUESTO BASE CERO EN LA PLANEACION FINANCIERA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

ARMANDO R. ROGEL TRUJILLO
FELIPE VITE ANGELES

DIRIGIDA POR: C.P. TEODORO HERNANDEZ MARTINEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

1987.

33
2Ej



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

EL PRESUPUESTO BASE CERO EN LA PLANEACION
FINANCIERA.

I N D I C E

	PAG.
I. ASPECTOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS.....	1
1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO.....	1
1.1 Aspectos históricos.....	1
1.2 Definición de presupuesto.....	2
1.3 Características.....	3
2. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS.....	5
2.1 Principios.....	5
2.2 Objetivos.....	6
3. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.....	7
4. DESCRIPCION GENERAL DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.....	10
4.1 Modelo del sistema presupuestal.....	10
4.2 Secuencia en la elaboración de los presupuestos.....	11
5. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.....	17
5.1 Ventajas.....	17
5.2 Limitaciones.....	17
6. PLANEACION FINANCIERA.....	19
6.1 Definición.....	19
6.2 Importancia.....	19
6.3 Elementos que influyen en el desarrollo de la planeación financiera.....	20
6.4 Perfil del ejecutivo de finanzas.....	21

	PAG.
II. GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO BASE CERO.....	25
1. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	25
2. CONCEPTO.....	27
2.1 Definición.....	27
2.2 Características.....	28
3. OBJETIVO.....	30
4. VENTAJAS Y LIMITACIONES.....	31
4.1 Ventajas.....	31
4.2 Limitaciones.....	31
5. DIFERENCIA CON EL SISTEMA TRADICIONAL.....	33
6. CRITERIOS PARA SU USO.....	35
7. EL FACTOR HUMANO EN EL PBC.....	37
III. ETAPAS DEL PROCESO BASE CERO.....	39
1. ESTUDIO PREVIO.....	40
2. FIJACION DEL OBJETIVO.....	42
3. IDENTIFICACION DE UNIDADES DE DECISION.....	43
4. FORMACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.....	46
4.1 Objetivos de las unidades de decisión.....	47
4.2 Descripción actual de la operación.....	48
4.3 Mediciones de carga de trabajo y desempeño.....	48
4.4 Alternativas.....	49
4.5 Análisis incremental.....	50

	PAG.
5. JERARQUIZACION Y ASIGNACION DE RECURSOS.....	55
6. PRESUPUESTO DEFINITIVO	61
7. EVALUACION DE RESULTADOS	62
IV. MANUAL DE PRESUPUESTO BASE CERO,	64
1. OBJETIVO DEL MANUAL	66
2. CONTENIDO DEL MANUAL	67
3. CARTA DE PRESENTACION	68
4. FILOSOFIA Y PROCEDIMIENTOS	71
5. INSTRUCTIVO DE USO DE FORMAS	76
6. CALENDARIO DE ACTIVIDADES	94
V. ILUSTRACION PRACTICA,	96
CONCLUSION.....	168
GLOSARIO.....	169
BIBLIOGRAFIA.....	173

INTRODUCCION

Es de vital importancia para todo organismo realizar la planeación de sus actividades con el fin de estimar las condiciones de operación, así como los resultados derivados de ésta. Además de crear mecanismos de control que ayuden a incrementar la eficiencia en apoyo al logro de los objetivos institucionales.

El licenciado en administración, en su papel de maximizador de la eficiencia y las utilidades debe contar con una serie de instrumentos que -- coadyuven a generar rendimientos.

En éste trabajo se presenta al presupuesto base cero, como una herramienta administrativo-financiera, que puede usar el profesional en éste ambito en el ejercicio de sus funciones; así como también, la metodología para su aplicación, desde su implantación hasta el control del mismo.

El motivo por el cual se eligió éste trabajo a desarrollar, es por la gran trascendencia que juega en éste momento el factor financiero en la economía de nuestro país, en donde la correcta asignación de recursos es la base de la sobrevivencia. La planeación financiera a través del presupuesto, permite proyectar las condiciones futuras en las que la organización desea desarrollarse, y la obtención de fondos en forma inteligente y su aplicación en forma racional conducirá a la maximización de las utilidades y, por lo tanto, al logro de los planes trazados.

C A P I T U L O I

ASPECTOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS

1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO

1.1 Aspectos históricos.

El hombre siempre ha tenido en mente ver más allá de lo que sus sentidos pueden captar; ha sido uno de sus grandes retos saber " lo que sucederá " y los resultados que arrojaría tal o cual fenómeno, en fin, predicciones de diferente índole.

Entrando en materia de presupuestos, tenemos en conocimiento que las grandes civilizaciones antiguas (Grecia, Roma y Egipto entre otras) realizaban presupuestos (en aquel tiempo considerados como estimaciones de entradas y salidas) en funciones agrícolas y tributarias.

En el siglo XVIII se inicia el uso del presupuesto como algo formal cuando en Inglaterra se adopta para actividades gubernamentales, siguiéndolo posteriormente en otros países europeos. Para 1821 se inicia su uso en América (Estados Unidos) en apoyo directo a los objetivos del gobierno; no es sino hasta después de la Primera Guerra Mundial cuando la iniciativa privada comienza con ésta práctica como parte importante de la administración.

En 1931 se inicia en México a través de compañías norteamericanas, entre ellas están Ford Motors y General Motors Company, a partir de entonces ha sido adoptado por más y más empresas nacionales y extranjeras, mejorándolo en su aprovechamiento. En las últimas décadas ha sido objeto de estudio de muchas investigaciones del Instituto Mexicano de Contado -

res Públicos y del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

En la actualidad forma parte importante de la administración de todo organismo público y privado, ha tomado gran auge debido a la escasez de recursos monetarios y los altos costos de financiamiento en el interés de las empresas de hacer frente a sus compromisos. Por ésta razón es importante que apliquen sus recursos adecuadamente y se podrá realizar en la medida que se utilice una buena técnica presupuestal.

1.2 Definición de presupuesto.

Con la finalidad de facilitar la comprensión en el estudio de los presupuestos es básico definir éste concepto, señalando los elementos que lo integran y expresan su esencia.

Se han dicho hasta la fecha y existen tantas definiciones de presupuesto como autores hayan escrito al respecto; se ha considerado como una estimación de ingresos y egresos; un plan financiero; una técnica de planeación; una estimación programada; un estudio anticipado; un conjunto de pronósticos, etcétera.

Tomando en cuenta sus principales características, en éste trabajo se definirá en la forma siguiente:

" Es una herramienta de planeación financiera que expresa en forma numérica los objetivos a lograr, anticipando de ésta manera las condiciones de operación y la situación futura de la empresa, a través de un período, bajo un sistema de control ".

Se considera como una herramienta de planeación financiera ya que la asignación de recursos, el manejo de fondos, los planes de financiamiento, los proyectos de inversión y el flujo de efectivo en general, están determinados por lo expresado en los presupuestos.

Se dice que expresa en forma numérica los objetivos, ya que ésta técnica nos da en forma tentativa el monto de cada una de las operaciones que se realizan en una empresa.

Anticipa las condiciones de operación y la situación futura de la empresa, en virtud de que el presupuesto describe en forma detallada los movimientos que se deberán realizar en cada una de las operaciones para integrar los estados financieros presupuestados.

Es importante señalar que los presupuestos se elaboran a un período, determinado debido a que las operaciones deben estar programadas en forma coordinada dentro del ciclo de tiempo específico.

Establece un sistema de control, ya que siendo ésta la forma ideal de alcanzar los objetivos, es el punto más sensible a comparar entre lo planeado y lo real, y por lo tanto, la forma más sencilla de detectar deficiencias en los sistemas y en la operación.

1.3 Características.

Para tener una idea clara de lo que son los presupuestos es necesario señalar sus características, cada una de éstas es un punto descriptivo del uso y aprovechamiento de la técnica presupuestal:

- **Confiabilidad.** Todo lo planteado en los presupuestos debe reflejarse en forma veraz y precisa.
- **Cuantificación.** Cada uno de los objetivos a lograr, expresados en los presupuestos, deben ser presentados en forma numérica para facilitar el seguimiento, evaluación y control.
- **Programación.** El presupuesto debe estar limitado a un período determinado para su ejercicio, así como para su control.

- Representatividad. Las cifras representadas en el presupuesto deben plasmar en forma clara los objetivos a lograr en cada una de las áreas de la empresa y de la meta organizacional.
- Elasticidad. Es importante que en todo presupuesto se considere un cierto rango de variabilidad, por medio del cual se cubra de las posibles contingencias que puedan afectar las operaciones de una entidad.
- Adaptabilidad. La técnica presupuestal aplicada, así como sus sistemas de evaluación y control, deben implantarse en función de las características, necesidades y objetivos de la empresa.

2. PRINCIPIOS Y OBJETIVOS.

2.1 Principios.

Para lograr la eficiencia de un sistema presupuestal es necesario apoyarse en principios para el desarrollo de la operación:

- Apoyo. El respaldo por parte de la dirección al sistema presupuestal da la confianza necesaria para su ejecución.
- Realismo. El objetivo planteado en los presupuestos debe estar apegado a la realidad, es decir, no debe incurrirse en exceso de optimismo o pesimismo.
- Participación. Es de vital importancia que los involucrados en el presupuesto participen en la preparación del mismo, ya que de ésta forma existe el compromiso encaminado a la obtención de los resultados planeados.
- Coordinación. Debe existir una integración total en los planes de las distintas áreas que estén encaminados al logro del objetivo general.
- Organización. Es fundamental que todo sistema presupuestal tenga una estructura formal, de acuerdo con la organizacional, para efectos de control.
- Control. Los presupuestos, como herramienta de planeación financiera deben contar con un sistema de retroalimentación que permita evaluar los resultados, de tal modo, que haga posible el control y, de ésta forma, facilitar la toma de decisiones.
- Unificación contable. Para favorecer el ejercicio, así como el control presupuestal, es de vital importancia que las partidas presupuestales estén acordes con los rubros contables.

2.2 Objetivos.

El uso de la técnica presupuestal tiene como objetivos:

- Planeación de utilidades. Obtener el máximo beneficio en una inversión, es finalidad fundamental en una operación, y conocerla anticipadamente, da la confianza necesaria para el funcionamiento de los planes fijados.

El presupuesto contempla un plan de utilidades, el cual viene siendo un resumen de todas las operaciones planeadas.

- Incrementar la productividad en el uso del capital. Hacer crecer el patrimonio de los accionistas es una función del director financiero. Si se obtienen mayores dividendos se motivará su participación y se tendrá como resultado, la obtención de los fondos requeridos con mayor facilidad.

- Obtener un financiamiento adecuado. Conseguir los fondos necesarios en el momento oportuno y con un costo mínimo. Es decir, la forma en que la empresa debe allegarse de los recursos: " selección de financiamiento ".

- Aplicación de fondos. Asignar adecuadamente los recursos en las áreas que lo demanden.

- Planear proyectos de inversión. Evaluar si una inversión de activos es rentable es de gran utilidad. Si se conoce el beneficio, se evita realizar gastos innecesarios, precisando la inversión realmente requerida.

- Apoyar a la dirección en la toma de decisiones. Las medidas elegidas estarán respaldadas por los estudios e información financiera previamente realizados, con ello se pretende disminuir los riesgos en los resultados.

3. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Existen diversos criterios para clasificar los presupuestos. En esta sección se exponen los más conocidos en forma breve y sencilla:

- Por el organismo que los utiliza:

Público

Privado

- Por su duración:

A corto plazo

A largo plazo

- Por su capacidad de modificación:

Fijos

Flexibles

- Por su importancia y contenido:

Básicos o principales

Derivados o auxiliares

- Por la técnica aplicada:

Histórico o tradicional

Por programa

Base cero

- Por el área que abarcan:

De operación

De inversiones permanentes

Financiero

P. Público. Son aquellos que elaboran los gobiernos en el cumplimiento de su función administrativa. Este presupuesto se lleva a cabo tomando como base la estimación de gastos y la forma de cubrirlos.

P. Privado. Son aquellos que elaboran las empresas privadas sea cual fuere su tipo. Esta clase de presupuestos se basan en estimaciones de ingresos y la asignación de éstos a diferentes aplicaciones propias del negocio.

P. A corto plazo. Son los que abarcan un período de un año o menor, en el cual se describe detalladamente el plan a lograr en el ejercicio inmediato posterior.

P. A largo plazo. Son aquellos que abarcan un período mayor de un año y contiene la información de los planes y perspectivas de un organismo.

P. Fijos. Son los que no sufren variación durante el período presu-puestal, debido a la exactitud de sus cifras, o bien, por la asignación rígida.

P. Flexibles. Estos se elaboran en función de los diferentes niveles operativos de la empresa. Esto es, que una mayor asignación tiende a obtener mejores resultados.

P. Básicos o principales. Forman la esencia del sistema presupuestal. Está integrado por: presupuesto de ventas, presupuesto de producción, presupuesto de compras y presupuesto de gastos.

P. Derivados o auxiliares. Son los que describen en forma analítica lo expresado en los presupuestos básicos, detallando cada una de las partidas.

P. Histórico. Este tipo de presupuestos es el tradicional y la base para su elaboración es el ejercicio anterior, o bien, la tendencia de las partidas.

P. Por programas. Son utilizados principalmente en el sector público y consiste en asignarle un costo a una tarea u objetivo específico.

P. Base cero. Es aquel que se basa en la metodología de evaluar cada ejercicio los programas y gastos que tendrá la organización, justificando cada actividad en términos de beneficio proporcionado.

P. de operación. Contiene los planes de cada una de las áreas de la empresa de acuerdo con su estructura orgánica, (presupuesto de ventas, _ presupuesto de producción, presupuesto de compras y presupuesto de gastos)

P. de inversiones permanentes. Este se conoce también como presupuesto de capital, es elaborado por un comité de inversiones de capital, teniendo como objetivo apoyar al control y vigilancia de los proyectos.

P. financiero. Este se ocupa de la planeación de la estructura financiera de la empresa, analizando sus recursos, orígenes y aplicaciones a _ corto y largo plazo; buscando la relación adecuada entre activo, pasivo y capital.

El presupuesto financiero se integra por: presupuesto de efectivo, _ presupuesto de cuentas por cobrar, presupuesto de utilidades, presupuesto de situación financiera y otros.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.

La técnica presupuestal necesita ser efectuada correctamente, por lo tanto, se debe seguir en forma sistemática para alcanzar de ésta un buen nivel de efectividad.

4.1 Modelo del sistema presupuestal.

Lo que a continuación se presenta es un modelo de aplicación:

- Fijación de los objetivos a nivel organizacional.
- Presentación de un plan presupuestal. La dirección general a través de un organismo regulador, que actuará como responsable del presupuesto, realiza funciones de coordinación entre las distintas áreas de la organización que se verán afectadas con el mismo, a fin de que la metodología así como los límites de autoridad y responsabilidad queden claramente definidos.
- Formación del comité presupuestal. Mismo que será responsable de coordinar los presupuestos. Participarán de la forma siguiente: proporciona asesoría en la elaboración de los mismos; da apoyo a las áreas que lo requieran y vigila el ejercicio de los presupuestos de los centros de costos.
- Solicitud de las cédulas a las distintas áreas afectadas. Cada una de éstas, determina sus cifras presupuestales en función de los objetivos a lograr.
- Los directores o gerentes del área deben dar un razonamiento lógico del presupuesto planteado, en donde expresen sus planes y metas a lograr y los recursos necesarios para llevarlos a cabo; en el caso de no estar plenamente justificados se busca un acuerdo.
- Elaboración del presupuesto previo. Este se elabora una vez conciliado

y acordado entre jefe del área y el responsable del presupuesto.

- Presentación del presupuesto al comité. El responsable del sistema presupuestal presenta al comité los acuerdos a los que llegó con los responsables de los centros de costos.
- Elaboración del presupuesto definitivo. Una vez aprobados los presupuestos por el comité se elabora el presupuesto definitivo.
- Presentación a la dirección general. El comité presupuestal será el encargado de justificar ante la dirección general los planes de cada una de las áreas.
- Aprobación. Una vez analizado, la dirección autoriza el presupuesto definitivo.
- Difusión. El presupuesto definitivo debe ser conocido por los responsables de cada centro de costos, Contraloría, Dirección General, Consejo de Administración y Socios.
- Ejecución. Es el ejercicio de las operaciones encaminadas al logro de los objetivos.
- Control. Es la vigilancia al cumplimiento de los lineamientos establecidos que se realiza a través de revisiones periódicas para la detección de desviaciones en las partidas presupuestales.

4.2 Secuencia en la elaboración de los presupuestos.

- Presupuesto de ventas.

Es la determinación de la cantidad, naturaleza e importe de las ven-

tas. Para su elaboración se necesita tomar en cuenta: tendencia de ventas, factores específicos de venta, situación económica general, estrategias administrativas de producción, mercadológicas y financieras, entre otros.

Es la base para la elaboración del resto de los presupuestos. El responsable de realizarlo es el gerente del área de mercadotecnia.

- Presupuesto de producción.

Es la estimación del número de artículos que deberán ser manufacturados durante el período presupuestado y su distribución por unidades de producción en cada uno de los meses. Su finalidad es planear la producción, de tal manera que se mantengan las existencias en inventarios. Apoya la elaboración del presupuesto de inventarios, sueldos y salarios, costos de producción y compra, entre otros.

El responsable es el Director del área de producción en colaboración con la Dirección General, Gerente de Mercadotecnia, así como de los jefes de los departamentos productivos.

- Presupuesto de materiales.

En éste presupuesto se determina la cantidad de materia prima directa necesaria para cumplir con el programa de producción, su elaboración ayuda al control de compras de materia prima, facilita el cálculo de costos, proporciona información para determinar los requerimientos de efectivo y ayuda al control de consumo de materia prima. Se debe elaborar tomando en cuenta principalmente el presupuesto de producción. Es de gran utilidad para la realización del presupuesto de compras y el flujo de efectivo.

- Presupuesto de compras.

Contiene la cantidad de materia prima que se tendrá que adquirir pa-

ra cubrir satisfactoriamente los requerimientos de área de producción, teniendo el debido cuidado de no exagerar en sus inversiones. Para elaborar lo es de vital importancia tomar en cuenta los factores siguientes: programa de producción, costo de almacenamiento, tiempo de entrega, máximos y mínimos, entre otros.

El responsable de la elaboración de éste presupuesto es el gerente del área de abastecimientos.

La información que proporciona éste presupuesto es básica para elaborar el presupuesto de efectivo, presupuesto de cuentas por pagar, así como el estado de situación financiera proforma.

- Presupuesto de mano de obra.

Contiene el costo de la mano de obra directa requerida para la producción, en el proceso de transformación; en él se establecen los programas de mano de obra expresados en horas-hombre y costeados de acuerdo a la tasa promedio de salario. La información que proporciona sirve de base para la elaboración del presupuesto de efectivo y auxilia al departamento de personal en sus programas de reclutamiento, selección, capacitación, promoción, etcétera.

- Presupuesto de gastos de fabricación.

Es la determinación de los gastos, que a pesar de intervenir en el proceso productivo, no son proporcionales al número de unidades manufacturadas en el mismo. Se conocen como gastos indirectos y constituyen parte importante del costo.

Para todo organismo es básico mantener éste tipo de gastos bajo un estricto control y su estimación es una herramienta útil para lograrlo. Para su elaboración es necesaria la participación de los jefes de los departamentos productivos, así como los de servicio.

- Presupuesto de gastos de distribución o ventas.

Es una proyección de las erogaciones que debe realizar la organización para lograr comercializar sus productos, desde que se consideran artículos terminados hasta llegar al cliente, los datos arrojados serán la base para la determinación del precio de venta. Para la estimación es necesario tomar en cuenta, entre otros, los siguientes factores: precio de venta, demanda del producto, medios de comercialización, costo de almacenamiento y políticas de crédito y cobranza.

Para su integración es necesaria la participación de los jefes departamentales relacionados con la distribución del producto.

- Presupuesto de gastos de administración.

Esta estimación es la menos vinculada con el presupuesto de ventas, ya que se integra por la proyección de los gastos relacionados con funciones de dirección y control (fijos). Se elabora a través de la información proporcionada por los funcionarios que representan las distintas secciones administrativas, como lo son: tesorería, contraloría, personal y otras.

El responsable de la elaboración de éste presupuesto es el Director de Administración y Finanzas.

- Presupuesto de cuentas por cobrar.

Es la estimación de ingresos provenientes por éste concepto. La base para su elaboración es el presupuesto de ventas y las políticas de cobranza. Sirve de gran apoyo para la elaboración del flujo de efectivo; la responsabilidad de éste presupuesto recae en el jefe de crédito y cobranzas.

- Presupuesto de cuentas por pagar.

Este contiene la proyección de erogaciones a realizar en un período

por diversos conceptos, como son: pago a proveedores, pago de impuestos, amortización de financiamientos y otros.

Es de gran utilidad en el flujo de efectivo y para la planeación financiera en general. La responsabilidad de su elaboración recae en el jefe del área de contabilidad.

- Presupuesto de caja.

Es una proyección de ingresos y egresos de efectivo que se realizarán durante un periodo, dividido posteriormente en fracciones menores. Se elabora tomando en cuenta el presupuesto de ventas, los presupuestos de gastos, el presupuesto de cuentas por cobrar y el de cuentas por pagar y, los proyectos de inversión. Su elaboración tiene como objetivo principal la planeación de los recursos para su aprovechamiento, que se logra aplicando adecuadamente en tiempo y cantidad el disponible existente; estableciendo líneas de crédito favorables respetando las políticas financieras, etcétera.

El responsable de la preparación del flujo de efectivo es el Director de tesorería.

- Estados financieros presupuestados.

Se pueden considerar como una suposición o proyección tendiente a mostrar los resultados, así como la situación financiera futura de la empresa. Su objetivo es anticiparse para tener una base concreta en la toma de decisiones, en lo referente a: Modificación de la estructura financiera, emisión y cancelación de acciones, fusión, reorganización, disolución o liquidación de sociedades.

Esta información puede ser usada por: los accionistas, administradores, instituciones bancarias, inversionistas, Comisión Nacional de Valores, entre otros.

Los estados financieros presupuestados son el resumen de toda la proyección de operaciones y son de gran utilidad para la planeación del control presupuestal en general.

5. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA PRESUPUESTAL.

5.1 Ventajas.

El uso de un sistema presupuestal tiene como resultado:

- Proyectar a un período determinado la situación financiera de la empresa.
- Determinar las necesidades de recursos, así como la asignación a cada una de las tareas encaminadas a los objetivos.
- Enfoca los esfuerzos de cada una de las áreas al logro del objetivo general.
- Evalúa el desempeño de los responsables del área en base al logro de las metas.
- Tomar las decisiones en forma acertada y oportuna.
- Facilita el control general de las operaciones.

5.2 Limitaciones.

Por otra parte, será necesario considerar las desventajas que existen en el uso del presupuesto, pues de ésta manera, conoceremos las debilidades que se presentan en su elaboración y operación; y de ésta forma a provechar para obtener un mayor beneficio.

Algunas limitantes en la elaboración y operación presupuestal son:

- La falta de experiencia y conocimiento del personal que elabora los presupuestos.
- Elaborar presupuestos irreales. El formular metas no accesibles, trae

como resultado la frustración del personal y el fracaso en los planes realizados.

- No contar con un sistema de evaluación eficiente que nos permita detectar las desviaciones y variaciones para aplicar las medidas correctivas.

6. PLANEACION FINANCIERA.

6.1 Definición.

Es la metodología mediante la cual se establecen los cursos de acción en lo referente al origen y aplicación de los recursos económicos, encaminados a lograr la solvencia, estabilidad y productividad, que le proporcione a la empresa una sólida estructura financiera.

6.2 Importancia.

El deseo de crecimiento de la organización ha hecho indispensable la planeación, pues la proyección de las condiciones futuras en las que se desarrollará la empresa es esencial para su sobrevivencia y estabilidad.

La acción de planear requiere de un proceso continuo de decisiones que permitan obtener la consecución de los objetivos formulados.

La planeación se realiza para las situaciones siguientes:

- Para crear situaciones deseadas a corto y largo plazo.
- Para preveer situaciones desfavorables.

Como se puede observar, la planeación es el medio por el cual elegimos los objetivos a seguir y la forma más adecuada de alcanzarlos.

El análisis de las áreas claves, nos dará la pauta para detectar la necesidad de planeación. Este estudio permite determinar los puntos fuertes y débiles de la organización y, por lo tanto, conocer las oportunidades y amenazas que nos ofrece el medio en el cual se desarrolla la empresa.

El éxito de un plan depende de la seguridad con que se elabora y para conseguirlo, es indispensable analizar y conocer los factores positivos y negativos que influirán en el desarrollo de la operación.

La planeación financiera a través de los presupuestos tiene como finalidad realizar pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar.

6.3 Elementos que influyen en el desarrollo de la planeación financiera.

Para que la planeación financiera proporcione los beneficios esperados es necesario realizar un análisis tomando en cuenta los siguientes factores:

Factores internos:

- Objetivos y políticas de la organización.
- Capital disponible.
- Magnitud de la empresa.
- Sistemas y procedimientos.
- Tiempos.
- Otras.

Factores externos:

- Económicos

Inflación

Devaluación de la moneda.

Expansión y recesión de las economías industriales.

Desempleo y subempleo.

Capacidad adquisitiva.

Otros.

- Legales.

Fiscales.

Leyes arancelarias.

Leyes y reglamentos de seguridad e higiene.

Leyes de trabajo.

Otros.

- Sociales.

Crecimiento y distribución demográfica.

Movimiento de población.

Nivel social y cultural.

Otros.

- Tecnológicos.

Maquinaria y equipo disponible.

Instalaciones.

Otros.

La forma de reducir la incertidumbre en los planes es considerar además de éstos factores, planes alternos de acción, para cubrirse de contingencias que se llegasen a presentar.

6.4 Perfil del ejecutivo de finanzas.

El rápido crecimiento de las empresas, ha hecho necesaria la descentralización de las funciones, para la cual se han creado nuevas áreas, en donde el grado de especialización es cada día mayor y, por lo tanto, los recursos humanos deben de cubrir características cada vez más específicas.

El ejecutivo de finanzas, siendo el funcionario responsable de optimizar los recursos de la organización a través de una estricta vigilancia tendiente a mantener una estructura financiera óptima, deberá de poseer una serie de cualidades que le permitan cumplir éste objetivo con un alto grado de eficiencia.

Por ello, es importante mencionar cualidades que es necesario reunir en un ejecutivo financiero:

Cualidades personales.

- Comunicación. Facilidad y efectividad de expresión oral en situaciones individuales y de grupo para manifestar en forma clara y precisa las ideas y proyectos que tenga en mente; así mismo, es necesario que éstas se expongan por escrito, por lo que es indispensable un dominio gramatical.
- Iniciativa. Acción que permite desarrollar proyectos o planes participando activamente en ellos.
- Sensibilidad. Es la habilidad que permite percibir y responder a las necesidades e intereses de los demás.
- Liderazgo/Persuasión. Facilidad para convencer con argumentos claros y lógicos a subordinados y jefes a colaborar en el cumplimiento de metas.
- Flexibilidad. Debe tener la capacidad para modificar su estilo de comportamiento para lograr una meta. El uso de diferentes técnicas, estrategias o estilos le permitirá la facilidad para alcanzarla.

- **Tenacidad.** Es la tendencia a insistir en un problema al encontrarse con barreras para resolverlo.

- **Seguridad.** Es indispensable para todo ejecutivo contar con absoluta confianza en sí mismo de los planes y objetivos que elabora, de ésta forma, logrará un mayor respeto entre sus subalternos y subordinados, lo que hará proyectar una mejor imagen.

Conocimientos de administración, entre los que adquieren relevancia:

- **Planeación.** Es la habilidad de establecer cursos o alternativas de acción, a tomar por él mismo o por otros para conseguir metas y objetivos específicos.

- **Organización.** Habilidad para establecer una adecuada asignación de personal y de recursos a tareas específicas a fin de obtener un resultado eficiente.

- **Dirección.** Es la habilidad que permite vigilar el cumplimiento de las tareas asignadas.

- **Control gerencial.** Es la habilidad para establecer en forma clara y precisa las metas y objetivos de la organización, determinando los medios de evaluar y medir el desempeño realizado.

Cualidades para la toma de decisiones consistentes en conocimientos y habilidades:

- **Sensibilidad organizacional.** Habilidad para percibir el impacto e implicación de sus decisiones en la organización.

- **Mente analítica.** Habilidad que consiste en analizar las situaciones problemáticas, identificar las causas y efectos, obteniendo conclusiones pertinentes.

- Juicio. Capacidad para obtener una decisión acertada con la información disponible, de modo que no represente riesgos que afecten el óptimo resultado de la organización.
- Decisión. Prontitud para la toma de decisiones, emisión de juicios o toma de acciones que afecten el objetivo.
- Capacidad de negociación. Habilidad que permite equilibrar los intereses opuestos o conflictivos, que en forma directa afectan el desarrollo eficiente de sus funciones.

Cualidades técnicas.

Estas habilidades están enfocadas al conocimiento administrativo-financiero que debe tener el ejecutivo de finanzas para el desempeño de las operaciones.

El dominio de uno o varios idiomas extras, facilitará al ejecutivo financiero incrementar la eficiencia en el desarrollo de su labor.

C A P I T U L O II

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO BASE CERO

1. Antecedentes históricos.

El presupuesto base cero ha pasado por varias etapas para alcanzar el grado de madurez que tiene actualmente.

Se utilizó por primera ocasión en 1964 en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos; el resultado que se obtuvo fué negativo, debido a la falta de oportunidad en el manejo de las cifras.

En 1969 el Dr. Arthur F. Burns, asesor del Presidente de los Estados Unidos, en la reunión de la Fundación de Impuestos, enfatizó sobre la necesidad de controlar los gastos en el Gobierno a través del presupuesto base cero.

En 1970 es aplicado en Texas Instruments por Peter A. Pyhrr con la modalidad de los paquetes de decisión, obteniendo gran éxito.

En 1971 Logan M. Cheek, seguidor de Pyhrr, lo aplica en Xerox logrando excelentes resultados.

En 1972 se aplicó en la administración pública, poniéndolo en práctica en el Estado de Georgia, estando Pyhrr como asesor directo, teniendo buenos resultados y extendiéndose posteriormente en otras instituciones gubernamentales.

De 1972 a 1974, Pyhrr se dedica al desarrollo de ésta técnica presupuestal en Management Analysis Center (Centro de Análisis de la Adminis-

tración), en donde la perfeccionó. Desde entonces ésta institución se ha encargado de implantarlo en organismos públicos y privados.

El presupuesto base cero ha sido adoptado por más de 400 organizaciones en los Estados Unidos, Canada y México, en áreas como: mercadotecnia, gastos generales, ingeniería de proyectos y todas las actividades relacionadas con la alta gerencia, obteniendo resultados satisfactorios.

2. Concepto.

2.1 Definición.

Para poder comprender un poco más sobre la esencia del presupuesto base cero a continuación se definirá, pues de ésta forma es como lograremos concebir de manera general el estudio de una materia, y en nuestro caso, la presentación de la técnica presupuestal base cero.

Peter A. Pyhrr define al presupuesto base cero como: " El proceso de planeación y presupuestación que requiere que cada gerente justifique su petición de recursos en detalle ".

Tomando en cuenta sus principales características, en éste trabajo, se definirá de la forma siguiente:

" Es un proceso estructurado sistemáticamente aplicado en la planeación de la empresa que consiste en la correcta asignación de recursos a los distintos programas a través de la formulación de paquetes de decisión, por medio del cual la gerencia toma las medidas más convenientes al logro de los objetivos de la organización ".

Es indispensable que cada gerente fije en una forma precisa los objetivos que desea alcanzar a un periodo determinado, por lo que será necesario que conozca con profundidad los requerimientos existentes en la organización, para analizar con detalle las funciones de su área de trabajo y justificar los recursos solicitados para las operaciones.

En el concepto anterior de presupuesto base cero se define como un proceso continuo de planeación, en el que un ejercicio fiscal se presenta como un eslabón de todo un objetivo por alcanzar. Su preparación requiere de un planteamiento ampliamente estructurado y sistematizado, ya que los resultados obtenidos reflejan la eficiencia de su preparación.

La asignación de los recursos está basada en la jerarquización de

paquetes de decisión.

2.2 Características.

Podemos hacer destacar los elementos esenciales que distinguen al presupuesto base cero de los demás sistemas presupuestales, de los cuales podemos citar los siguientes:

- Revalúa actividades.

En base a un análisis de costo-beneficio las actividades se jerarquizan y se les asigna la clasificación correspondiente de acuerdo con la importancia que tienen éstos en la consecución de los objetivos. Esto significa, que la asignación de los recursos se aplicará tomando en cuenta dicha jerarquización y por lo tanto, ésta variará en cada actividad y en cada período presupuestal.

- Participación gerencial.

El sistema requiere que cada responsable de operación colabore en la elaboración y ejecución del presupuesto, considerándolo como la parte medular, ya que ellos son quienes conocen a detalle la operación de su área y de ésta manera, aporta y da la solución adecuada a las situaciones planteadas.

- Elaboración del paquete de decisión.

Es el paso más importante dentro del presupuesto base cero, el cual nos proporciona la información necesaria para identificar y clasificar las unidades de decisión, de manera que la dirección pueda tomar decisiones al respecto.

- Es aplicable sólo en los costos indirectos.

Todos aquellos gastos que forman parte del costo del producto en forma indirecta.

- Innovación.

El hecho de elaborar los métodos alternativos de acción estimula la creación y mejoramiento de los sistemas y procedimientos de la organización, permitiendo desarrollar y buscar mejores formas de realizar el trabajo.

3. Objetivo.

El uso de la técnica del presupuesto base cero ha tenido como consecuencia beneficios importantes en las empresas en relación al sistema tradicional. (Mismos que se tratarán en el punto 5 de éste capítulo).

El objetivo principal en la aplicación del presupuesto base cero es obtener mayores utilidades, reduciendo costos a través de una planeación de programas actualizados y ampliamente justificados; y en base a un minucioso análisis en términos de objetivos, alternativas, medición de rendimiento y relación costo-beneficio, asignar los recursos.

4. Ventajas y Limitaciones.

4.1 Ventajas.

El presupuesto base cero ha surgido por la necesidad real de las empresas de aprovechar sus recursos de forma eficiente. Al respecto, éste sistema ofrece las siguientes ventajas:

- Ayuda a determinar una estructura orgánica acorde a las necesidades de la empresa, evitando así la duplicidad de esfuerzos.
- Permite la evaluación de los recursos disponibles y la adecuada asignación de los mismos a distintos programas, haciendo más efectivo el control de gastos.
- Permite evaluar los sistemas y procedimientos administrativos, así como a los responsables de cada área.
- Promueve la búsqueda de alternativas y estrategias en los sistemas operativos a través de la participación en la elaboración de los paquetes de decisión.
- Fomenta la comunicación entre los niveles directivos y facilita de ésta manera la solución de los problemas comunes entre los distintos departamentos.
- Permite mejorar la toma de decisiones ante contingencias, ya que éste proceso ofrece cursos alternativos de acción.

4.2 Limitaciones.

Por otra parte, también existen inconvenientes en cuanto a la elaboración y desarrollo del presupuesto, por lo que es indispensable tomarlas

en cuenta para prevenir situaciones desfavorables y poderlas aprovechar para el desarrollo eficiente del mismo.

En cuanto a su elaboración:

- No contar con el personal especializado en materia del presupuesto base cero que conduzca el proyecto.

- Solo es aplicable a gastos de tipo indirecto, ya que éstos pueden analizarse en función de un estudio costo-beneficio.

- A primera vista podría considerarse muy costoso, en virtud de las altas erogaciones realizadas durante el primer año, siendo esto totalmente cierto, pues las necesidades del personal serían mayores en esta primera etapa; pero analizando los beneficios que proporcionará podremos llegar a la conclusión de que la desventaja es temporal.

En cuanto al proceso:

- El manejo de un número elevado de paquetes de decisión por parte de la dirección podría resultar difícil debido a la cantidad de información que éstas contienen para los procesos de jerarquización.

5. Diferencia con el sistema tradicional.

El presupuesto base cero tiene como características especiales que lo distinguen del sistema tradicional, las siguientes:

Tradicional	PBC
- Toma como base para el presupuesto cifras anteriores o tendencias.	- Parte del conocimiento de los objetivos, políticas, estrategias y programas.
- La participación gerencial es mínima puesto que considera comprendidas metas y objetivos de la organización.	- Hace indispensable la participación gerencial para el establecimiento de metas.
- Realiza estudio costo-beneficio sólo en inversiones especiales.	- Analiza los costos y los beneficios de todas las actividades y programas.
- Los niveles de financiamiento se consideran como parte integrante del presupuesto normal.	- Al reevaluar las actividades en forma anual, los recursos de operaciones secundarias son empleados en aquellas que se consideran esenciales para el logro de los objetivos.
- Se elabora por áreas o departamentos.	- Se realiza por programa o proyecto, en el cual pueden intervenir varios departamentos.
- Es aplicable a todas las operaciones de la empresa.	- Es aplicable sólo en aquellas funciones que permiten analizar el beneficio de la operación.

- Requiere una justificación a __
los nuevos programas.

- Es necesario justificar todos __
los programas.

6. Criterios para su uso.

El surgimiento del presupuesto base cero es relativamente nuevo en México y existen muchas dudas en cuanto a su grado de aplicación. Al respecto, podemos decir que su ámbito es general, aunque sólo algunos lo practiquen.

Toda organización debe realizar un análisis minucioso de la situación en que se encuentra, para poder determinar si es o no conveniente la adopción del P. B. C.

Algunos indicadores de deficiencias que nos sugieren un cambio en el sistema presupuestal son, entre otros los siguientes:

- Reducción de utilidades en forma periódica y obtención de pérdidas.
- Variaciones importantes en las ventas.
- Aumentos constantes en cuentas de gastos.
- Carecer de un sistema de información eficiente para formar un banco de datos.
- No se involucra al personal en la elaboración y desarrollo del presupuesto.
- No se evalúan los proyectos.
- No se proponen programas alternos.
- Falta de coordinación entre los objetivos y los presupuestos.

Es de suma importancia conocer el campo de acción del presupuesto base cero dentro de la organización para aprovecharlo correctamente. Dichos factores nos dan la pauta para llevarlo a cabo en forma eficiente. Aunque

cabe hacer notar que también se limita a ciertas áreas en las que es posible llevar a cabo un análisis costo-beneficio.

Enseguida se presenta una relación de las unidades típicas en el uso del presupuesto base cero: finanzas, tesorería, auditoría interna, costos, contabilidad, seguros, procesamiento electrónico de datos, ventas, publicidad, personal, investigación y desarrollo, sistemas y procedimientos, planeación de la producción, ingeniería industrial, control de calidad, seguridad industrial, etcétera.

No es recomendable la aplicación de ésta técnica al área fabril, ya que la producción se encuentra determinada por el presupuesto de ventas y no por un estudio costo-beneficio, que es la principal herramienta de evaluación en el proceso.

Existen ciertas circunstancias bajo las cuales el uso del presupuesto puede resultar poco exitoso y hasta cierto punto negativo para la empresa, como son:

- . La falta de interés y apoyo por parte de la alta administración en cuanto a su aplicación.
- . Que se lleven actualmente cambios significativos en los sistemas y procedimientos de la empresa.
- . Que la gerencia considere que su sistema presupuestal es el adecuado a las necesidades de la empresa.
- . Las negociaciones con las diferentes áreas son de tipo estable y se reflejan los resultados deseados.
- . Ante la perspectiva de aplicación de PBC, la alta gerencia debe analizar todos los aspectos para que la decisión tomada sea la adecuada, en caso contrario podría no ser o no obtener lo que la empresa requiere de él.

7. El factor humano en el PBC.

La aplicación del presupuesto base cero requiere de una disposición general en cuanto a la planeación, dirección y control.

Siempre que se presenta por primera ocasión un sistema, procedimiento, método, etcétera, provoca reacciones de rechazo, no realmente porque considere mala la innovación, sino por la incertidumbre que se crea en torno a ella. Es lo que comunmente conocemos como resistencia al cambio.

A continuación se presentan algunas reacciones de éste tipo hacia el presupuesto base cero, así como los argumentos para superarlas:

- ° La compañía posee características muy especiales, por lo tanto, aunque haya dado buenos resultados, en éste caso será diferente.
- Es real que la compañía posee características muy especiales, es por ello que el sistema presupuestal será diseñado de acuerdo a ésta organización.
- ° El presupuesto es sólo un ejercicio y a los niveles directivos no les interesa el proceso.
- El presupuesto no es sólo un ejercicio, sino un importante instrumento de planeación, el cual dará oportunidad al responsable de cada unidad de decisión de elegir en cuanto a la estructuración y forma de operar de su departamento.
- ° No es comprensible el propósito del uso del presupuesto base cero, ni la mecánica de su aplicación.
- ° Reacción de rechazo.
- Respuesta al rechazo.

- Se impartirán pláticas sobre el proceso en cuanto a su finalidad y mecánica, así como asistencia personal en todo el proceso.
- ° Será necesario un cuerpo de ejecutivos especializados en análisis comerciales y gran visión para los negocios.
- La capacidad necesaria para el inicio, será la misma que para cualquier otro sistema y se agudizará ésta en los usuarios durante los procesos de planeación, implementación y control.
- ° Qué logros se pueden obtener de éste proceso que no se puedan obtener en la forma tradicional bajo una buena administración.
- Ofrece: cursos alternativos de acción, análisis costo-beneficio de las alternativas, administración participativa, innovación de sistemas y elaboración automática de planes de contingencia, entre otros.
- ° Se pueden cometer abusos al darle prioridades a ciertos programas.
- En el P.B.C. de acuerdo a su metodología se tiene la opción por parte de la alta gerencia, de realizar revisiones a los paquetes de decisión, y como es natural a ningún gerente le agradaría que los elaborados por él aparecieran clasificados en forma poco razonable.
- ° El P.B.C. puede ser un instrumento de despidos, transferencias y reducciones de personal.
- Es bien sabido que éste no es el objetivo del proceso, y dado el caso que la empresa tuviera la necesidad, lo haría independientemente de la técnica presupuestal que utilice.

Estas y muchas otras situaciones como las planteadas son a las que se tiene que enfrentar quien implante el presupuesto base cero, y es de gran importancia la forma en que se les de solución, ya que influirá en forma determinante en la aceptación, éxito o fracaso del sistema.

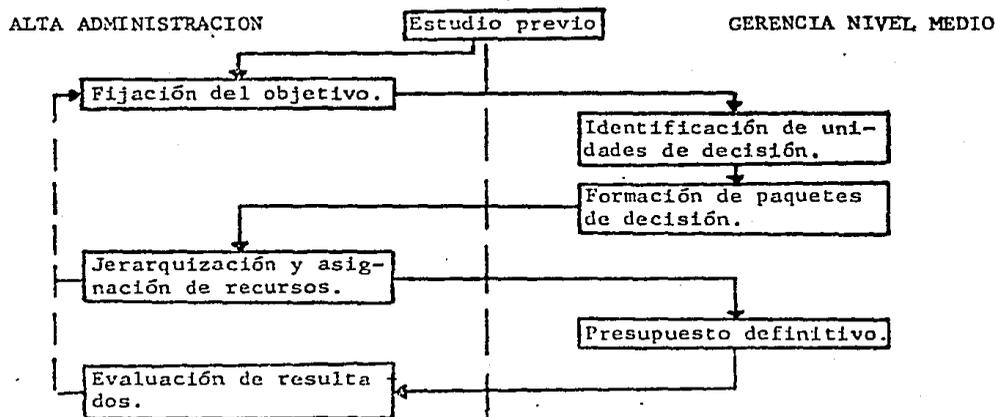
CAPITULO III

ETAPAS DEL PROCESO BASE CERO.

Para que el presupuesto base cero dé a los usuarios los beneficios esperados, es necesario, no solamente conocer la metodología para su aplicación, sino también, que sea adaptada y utilizada de acuerdo con la realidad de la organización; ya que cada una posee características especiales, en cuanto a factores ambientales, idiosincrasia y objetivos, en base a los cuales se debe hacer el diseño e implementación del sistema.

Aun cuando el presupuesto base cero, como se ha dicho, es de aplicación específica para cada organización, parte de un esquema general y tiene un seguimiento en base a las etapas del proceso.

Diagrama del proceso base cero.



* Nota: El diagrama está estructurado en base a la participación gerencial.

1. Estudio previo.

La necesidad que nos obliga a realizar un estudio previo es, sin duda, determinar la dirección que habrá de seguir el proceso de planeación.

A través del estudio previo podemos precisar cual es la capacidad actual de la empresa y las posibilidades futuras, dándonos así, la confianza para actuar conforme a lo establecido y evitar posibles alteraciones o cambios en los objetivos y metas trazadas.

Estudio previo es: " La investigación de los factores que afectan y determinan las condiciones actuales y potenciales de la empresa, que influyen directamente en sus objetivos ".

Podemos hablar de tres factores esenciales que comprende el estudio de planeación: operativos, económicos y de mercado.

La finalidad de realizar dicho estudio es para allegarse de la información suficiente y veraz de la situación interna y externa que afecta el desarrollo de las metas organizacionales.

La consolidación de un estudio debe proporcionarnos el conocimiento, primeramente, del potencial interno para el logro de los objetivos institucionales y posteriormente, el impacto de la empresa con el medio exte-rior.

El estudio consiste en el análisis de los siguientes factores, principalmente:

- . Economía internacional.
- . Economía nacional.
- . Panorama fiscal.

- . Tendencias de mercado.
- . Situación de la compañía en relación a la competencia.
- . Estrategias de mercado.
- . Sistemas y métodos de trabajo.
- . Evaluación financiera.

Una vez analizados y evaluados los factores, se realiza un resumen con las conclusiones y, se les proporciona a cada uno de los responsables de las áreas, para la elaboración y análisis de los paquetes de decisión.

2. Fijación del objetivo.

En la aplicación del presupuesto base cero, al igual que en muchos otros sistemas presupuestales y de planeación, es esencial que, una vez establecidas las premisas de planeación, esto es, considerando los recursos, necesidades, situaciones, riesgos y oportunidades, la dirección general fije claramente las metas que se quieren lograr a nivel organizacional, como pueden ser: mejorar la efectividad administrativa, aumentar utilidades, reducir costos, manejar buenas relaciones laborales, expansión y proyección a nivel general, entre otros. En base a lo cual se estructura la estrategia de ejecución y se elabora el diseño del sistema presupuestal.

Es recomendable que los objetivos, así como las metas, sean expresadas, en forma tal, que puedan ser medibles y susceptibles de evaluación.

3. Identificación de unidades de decisión.

Definición de unidades de decisión.

Es de suma importancia para la organización comprender claramente el significado de unidades de decisión, para lo cual, consideramos necesario definirlo de la forma siguiente:

" Es la agrupación de actividades, operaciones y funciones (elementos significativos), que persiguen un objetivo específico, la cual debe analizarse en forma independiente para la toma de decisiones ".

Por lo tanto, las unidades de decisión varían en cada empresa, siendo diferente el criterio utilizado para determinarlas, aunque deben seguir ciertas reglas para lograr la selección más conveniente. Estas unidades pueden representar los centros de costos, proyectos, servicios proporcionados o recibidos, elementos de gasto, etcétera.

Criterios para la identificación de unidades de decisión.

A continuación se presentan algunas guías, que creemos conveniente considerar para la identificación de las unidades. Estas pautas son de carácter general, siendo adaptadas en cada compañía de acuerdo con sus necesidades y naturaleza.

. Las unidades de decisión pueden corresponder al centro de costos. De ésta forma facilita a la gerencia la evaluación de las unidades y, en cuanto a la elaboración del presupuesto final, ayuda a la identificación de las unidades presupuestales.

. Debe ser flexible la unidad de decisión. Pues de ésta manera permite la identificación de las diversas formas de realizar una operación concreta, encontrando entre éstas la mejor opción de desarrollarla y, por lo tanto, elaborar e implementar el método y sistema de trabajo más eficiente.

te que nos facilite lograr un mejor resultado.

. Debe existir uniformidad en las unidades de decisión. Las unidades deben ser similares en tamaño. El problema que se presenta al analizar unidades demasiado grandes es que se pierde el análisis y el detalle, ya que comprenden diversas operaciones. Por otra parte, al analizar unidades demasiado pequeñas se presenta la dificultad de definir niveles prácticos de servicio.

En el proceso de estandarización de las unidades de decisión se debe considerar que los recursos económicos y el número de personas es relativo, dependiendo de los intereses de cada empresa.

. Separación de actividades u operaciones de un centro de costos original. Deben separarse de los centros de costos originales aquellas operaciones y/o funciones que requieren de un análisis por separado, ya que su naturaleza permite formar otras unidades.

Personas responsables en la identificación de las unidades de decisión.

La persona considerada idónea para la identificación de las unidades de decisión es el responsable de área, contando con la participación de sus colaboradores.

La agrupación de las actividades se lleva a cabo de acuerdo con lo que considere conveniente y ventajoso.

Cuando la compañía solicite los servicios de asesores externos para implantar el presupuesto base cero, serán ellos quienes las identifiquen, siendo benéfico que los auxilien los gerentes de cada área. La ventaja que se presenta al contar con la consulta externa es que la implementación se llevará a cabo en forma más acelerada, por la habilidad y experiencia que tienen de la técnica.

Estas alternativas también se pueden combinar y la empresa obtener un mejor resultado.

Diferentes tipos de unidades de decisión.

Rutinarias. Cuando las operaciones que se realizan no pueden llevarse a cabo de diferente manera y a otro nivel.

De innovación. Es la unidad que permite llevar a cabo un objetivo de distinta forma y a otro nivel que al acostumbrado.

Nuevas. Cuando se presentan proyectos o funciones nuevas.

4. Formación de los paquetes de decisión.

El siguiente paso básico en el presupuesto base cero consiste en describir, para su análisis, evaluación y jerarquización cada una de las actividades a través de los paquetes de decisión.

Según P. Pyhrr un paquete de decisión es " Un documento que identifica y describe una operación específica para que la gerencia pueda evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades y decidir si se acepta o se rechaza ".

La elaboración de los paquetes de decisión es la etapa más importante y complicada del proceso, la cual requiere de una cantidad considerable de tiempo, y los datos que arroja son el soporte de todo el proceso de planeación y presupuestación.

El formato de éste documento varía de acuerdo con la empresa que lo usa, e incluso dentro de una misma, dependiendo del objetivo que persigue la unidad a la que corresponde, siempre y cuando permita evaluar el presupuesto en cuanto a su eficiencia, eficacia y elección de la mejor alternativa.

El paquete de decisión se debe de realizar tomando en cuenta ante todo el objetivo a lograr por la unidad, sin perder de vista el institucional.

Para llevar a cabo un análisis de los paquetes, es necesario desarrollar lo siguiente:

- . Definir objetivos de la unidad de decisión.
- . Descripción actual de la operación.
- . Mediciones de carga de trabajo y desempeño.

. Alternativas.

. Análisis incremental.

4.1 Objetivos de las unidades de decisión.

El análisis de las unidades de decisión se inicia con el establecimiento del objetivo a lograr por la misma, el cual sirve de base para la planeación y programación a corto plazo.

El objetivo, además de fijarse de acuerdo con la actividad o función propia de su naturaleza, debe ser congruente al objetivo general. Es de gran utilidad porque nos da la pauta para preparar el análisis incremental. Por otra parte, apoya a los niveles superiores en el proceso de jerarquización.

La claridad y un enfoque adecuado al definir los objetivos son esenciales para la evaluación de cualquier paquete de decisión, así como también, para fijar las medidas de desempeño. La carencia de éstos dos aspectos trae problemas para el análisis, incrementando el riesgo de tomar una decisión errónea en la asignación de recursos.

A continuación se dan ejemplos de objetivos en las distintas unidades de decisión:

Objetivo de ventas:

Comercializar los productos, mejorar el servicio a clientes, convertir los prospectos en clientes y mejorar la imagen de la compañía como distribuidora de nuestro producto.

Objetivo de contabilidad general:

Registrar, procesar y analizar la información referente al manejo de cuentas con el fin de informar en su oportunidad a administradores, accionistas, agencias gubernamentales y otros terceros interesados, para cumplir así con las obligaciones administrativas, operativas y fiscales.

Objetivo de almacén:

Mantener un nivel óptimo de existencias físicas para cubrir las necesidades de las áreas de producción y ventas.

Objetivo de producción:

Planear, organizar, dirigir y controlar el flujo productivo a través de diferentes procesos, con el fin de terminar el producto a tiempo y en cantidad y calidad requerida.

4.2 Descripción actual de la operación:

Una vez definidos los objetivos de la unidad de decisión se realiza una descripción de la forma en que se opera actualmente, señalando los recursos tanto materiales como humanos; ésta será la primera pauta para establecer alternativas.

4.3 Mediciones de carga de trabajo y desempeño.

Una vez que se ha descrito la operación, se establecen mediciones de carga de trabajo y desempeño, las cuales servirán para evaluar el rendimiento de todos y cada uno de los niveles de los paquetes de decisión.

La carga de trabajo se refiere a la cantidad de actividades que se realizan en la unidad, el desempeño mide los resultados.

Existe cierta dificultad en definir éstos conceptos. Cuando aún no se identifican, es necesario que el responsable de la unidad, en función de sus actividades básicas lleve a cabo una revisión analítica, para definir cual es el elemento cuantificable y representativo de la eficiencia del paquete, que además de reflejar los mejoramientos de servicio en el análisis incremental, permita realizar adecuadamente el estudio de costos y beneficios.

La naturaleza de las mediciones de trabajo y desempeño debe servir de base para la elaboración de los distintos niveles de servicio en la preparación de la estructura de incrementos.

A continuación se listan una serie de medidas tanto de la carga de trabajo como de desempeño:

UNIDAD	CARGAS DE TRABAJO	MEDICION DE DESEMPEÑO
Auditoría interna	Establecimiento de ciclos para auditar.	Número de revisiones realizadas.
Control de calidad	Horas-hombre dedicadas a ésta actividad.	Número de deficiencias o costo de corrección de éstas.
Promoción	Número de exposiciones.	Número de clientes ganados.
Ventas	Número de contratos con los consumidores.	Volumen de ventas o margen de utilidad.

4.4 Alternativas.

Existen dos diferentes tipos de alternativas, las cuales representan una probable decisión:

- Diversas formas de realizar una misma actividad a un mismo nivel.

- Diferentes niveles de actividad, en donde un conjunto superior de actividades debe alcanzar metas mayores que otro conjunto de actividades menor.

Estas diferentes formas de realizar un trabajo se ponen a elección con el fin de mejorar los procesos, tomando decisiones como: centralizar o descentralizar funciones, asignar funciones a unidades externas, cambiar funciones, eliminarlas, etcétera.

Es importante que los responsables de las unidades de decisión se sientan motivados hacia la búsqueda de alternativas y las plasmen en los paquetes, se puede dar el caso de que algunas sean poco aplicables, pero con la posibilidad de ser en otro momento aplicable.

El responsable de la unidad de decisión es la persona indicada para buscar las alternativas, ya que por estar en contacto directo con las funciones, puede tener gran visión para rediseñar sistemas, teniendo como resultado mejor flujo en el trabajo y mayor eficiencia en las operaciones.

4.5 Análisis incremental.

Una vez seleccionadas las alternativas se dará paso al análisis incremental. Para su desarrollo es necesario que el responsable separe la actividad en grupos de funciones, dentro de cada uno de ellos se definirá en forma clara lo que se desarrolla y se elabora una lista detallada de ocupaciones, incluyendo aquellas que no se realizan actualmente, pero que es factible que se realicen.

Una vez elaborada la lista se identificarán distintos niveles de operación que pueda realizar esta unidad, indicando en el que se opera actualmente. Para complementar, se realizará una evaluación del alcance y habilidad del personal para llevar a cabo sus funciones, para conocer la capacidad de los recursos humanos.

La identificación de los distintos niveles de operación inicia con el reconocimiento del nivel básico, que será el de mayor prioridad (nivel mínimo), que regularmente está por debajo del nivel actual.

Existen algunas pautas para definir o identificar el nivel mínimo de actividad dentro de la unidad que se debe tomar en cuenta:

. No perder de vista en ningún momento los objetivos a lograr, tanto el de la unidad como el institucional.

. Tomar en cuenta los problemas que nos puede ocasionar fijar el nivel mínimo por abajo del que es realmente.

. El nivel mínimo no se puede fijar como un porcentaje del nivel actual para toda una organización ya que varía de una unidad a otra.

. El identificar un nivel mínimo no implica necesariamente un recorte presupuestal.

. Aquellas unidades de decisión que son innecesarias el nivel mínimo es cero.

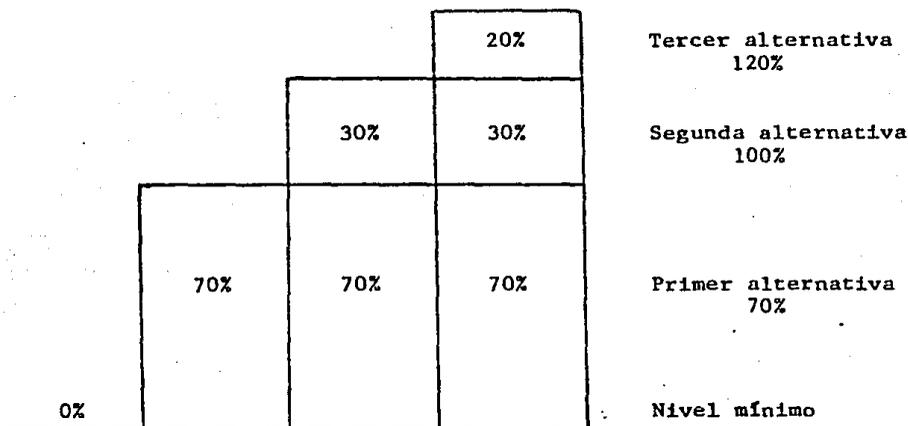
Las razones fundamentales para identificar el nivel mínimo son: la alta administración necesita de la opción durante el proceso de jerarquización, esto le da la oportunidad de distribuir sus recursos de la mejor manera. Otra es que obliga a los gerentes a buscar mejores alternativas y justificar su asignación.

Ya identificado el nivel de servicio indispensable para realizar de una forma austera el trabajo, posteriormente, se le agregan otros niveles; el segundo incremento será el servicio o función segundo en prioridad, el siguiente será el tercero, y así sucesivamente hasta identificar el total de las funciones de la unidad de decisión.

Para cada uno de los niveles propuestos se deben incluir mediciones de rendimiento y carga de trabajo, las cuales nos ayudan a identificar y determinar los recursos humanos necesarios, también se deben considerar otros recursos indispensables para el logro del nivel de servicio, integrando así el costo del paquete.

En la presentación de los distintos niveles debe aparecer para cada uno de ellos el beneficio proporcionado en los términos siguientes: rendimiento sobre la inversión, ahorro absoluto de dinero, valor actual neto, flujo de efectivo y contribución al logro general del objetivo.

Todos los elementos integran la relación costo-beneficio, elemento indispensable en el proceso.



Representación gráfica de los niveles de esfuerzo en una unidad de decisión. (Los porcentajes son con relación al nivel actual).

Control de
ventas.

PORCENTAJE	NIVELES	ACTIVIDAD	DESEMPEÑO
120%	3° Aumento 20%	Control de inventarios.	Reduce tiempo de surtido a 3 días.
100%	2° Aumento 30%	Estadística.	Presentación de dos infor- mes semanales.
70%	Mínimo 70%	Facturación	Producción de 2000 facturas

Ejemplo de incrementos sucesivos en el área administrativa de ventas.

Una vez evaluadas correctamente todas las alternativas, estarán listas para su análisis y jerarquización.

Durante la elaboración del paquete de decisión se presentan algunos problemas, como los siguientes:

- . Dificultad al determinar las actividades, funciones u operaciones que deben considerarse.
- . Desconocimiento en el manejo del sistema.
- . Rechazo de los responsables de las unidades para reconocer niveles mínimos de esfuerzo, por temor a un recorte presupuestal.
- . Carencia de criterio para idear la forma de establecer un nivel mínimo de esfuerzo.

. Identificar las medidas de trabajo y las unidades para evaluar el desempeño.

5. Jerarquización y asignación de recursos.

La finalidad de ésta etapa del proceso es evaluar los paquetes y asignar los recursos basándose en los objetivos y en la cantidad justa para lograrlos.

Asignación es: " El nivel de financiamiento que recibe una función específica para lograr un objetivo ".

La jerarquización consiste en darle prioridades a los distintos niveles de los paquetes de decisión para la asignación de recursos. En éste momento se decidirá en que situación quedará cada uno de los paquetes que puede ser en la forma siguiente:

- . Eliminación. No tendrá asignación ni al nivel mínimo.
- . Reducción. Sólo se asigna al nivel mínimo o bien por abajo del nivel actual.
- . Nivel actual. Mantiene el mismo nivel de esfuerzo que en la actualidad.
- . Incremento. Se aumenta el financiamiento a uno o más incrementos sobre el nivel actual.

Para tomar una decisión al respecto se debe pensar en cada uno de los niveles en aspectos como: ¿ Se requiere legalmente el programa ?; ¿ poseemos el desarrollo tecnológico para su logro ?; ¿ es realmente indispensable ?; ¿ lo podemos eliminar ?; ¿ es justo el costo ?; además de algunos otros cuestionamientos propios de la naturaleza del paquete.

La primer fase de la jerarquización consiste en listar los distintos niveles de los paquetes de decisión en orden decreciente de beneficios que proporcionan a la empresa, con ésto se puede visualizar lo que se puede obtener de cada nivel de esfuerzo.

Posteriormente, a nivel unidad de decisión se recomienda la asignación para cada función. Esta fase es revisada por los niveles superiores de la organización y es usada como parte para la siguiente fase.

Después de ello, el administrador del siguiente nivel jerárquico revisa y modifica, en su caso, el orden de los paquetes de decisión y realiza una consolidación entre las distintas unidades; y así sucesivamente hasta llegar a la alta gerencia, donde el director se reúne con los gerentes de las unidades de decisión con el fin de jerarquizar los incrementos, basados en los objetivos institucionales. Es importante que cada una de las alternativas estén bien fundamentadas, ya que de esto depende el monto asignado a la unidad.

Para la asignación compiten los paquetes de decisión a todos los niveles, los cuales, se irán otorgando del mínimo en adelante. Una vez aceptado un nivel del paquete, el siguiente entrará en concurso con los otros paquetes para la asignación.

Una herramienta para la asignación es la matriz de incrementos, en la cual se identifica utilizando algún símbolo el avance en la aceptación de cada uno de los paquetes.

NIVEL UNIDAD DE DECISION	1	2	3	4
A	\$			
B				
C				
D				
E				

El resumen de la jerarquización se plasmará en la tabla de jerarquización la cual además de mostrar las asignaciones a cada actividad, las señala en orden de prioridad.

N I V E L E S				
			B4	
	A3		B3	
	A2		B2	C2
	A1	B1		C1
	A	B		C
	F U N C I O N E S			

A3
B4
B3
B2
C2
C1
A2
B1
A1

Representación gráfica de la jerarquización

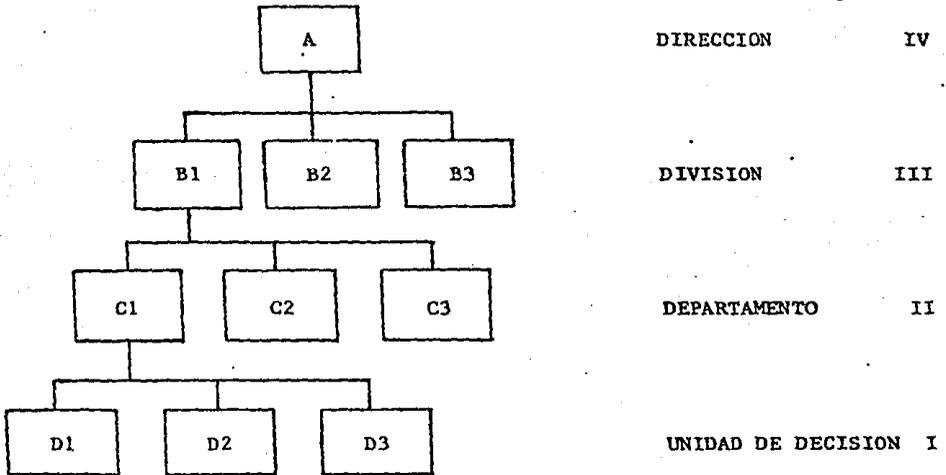
Una de las interrogantes en el proceso de jerarquización es, sin duda, ¿quién debe realizarla?. Al respecto a continuación se enlistan algunas respuestas que pueden ser aplicables, según convenga a los intereses de la organización:

. Gerente o responsable de la unidad de decisión. Este debe cubrir la primera etapa del proceso, en la cual, él asigna jerarquías a su criterio, a manera de opinión, estando sujeta a revisión y a modificación por los altos niveles.

. Personal de presupuestos. La realiza un comité formado por el personal de contraloría. La presente alternativa es poco recomendable, ya que al no tener una visión clara de todas las unidades de decisión, pueden realizarse la categorización en forma errónea.

. Responsable de la unidad de decisión en combinación con el personal de presupuestos. Esta forma de trabajar reúne el conocimiento del funcionamiento del área, que posee el gerente, con información especializada sobre ciertos factores internos y externos que afectan a la organización, que son manejados y estudiados por el área de presupuestos.

. Comité especial. A medida que asciende el proceso, es más difícil su análisis, debido al aumento de paquetes, por lo que el proceso se ve altamente beneficiado con la formación de un comité formado por los gerentes principales de cada nivel jerárquico.



Gráfica de jerarquización.

I. Unidad de decisión. Es el nivel de organización donde se elaboran los paquetes de decisión y se lleva a cabo la jerarquización inicial por parte del gerente o responsable de la unidad de decisión.

II. Departamento. Nivel de consolidación inicial o inferior, la rea-

liza el jefe departamental en colaboración con los responsables de las principales unidades de decisión.

III. División. Nivel de consolidación, donde el gerente divisional categoriza con la colaboración de los principales jefes departamentales.

IV. Dirección. La jerarquización consolidada a nivel organización debe ser llevada a cabo por el director general y el comité formado por los gerentes divisionales.

Durante el proceso de jerarquización se pueden presentar problemas como los que a continuación se mencionan:

- . No definir claramente quién realizará la jerarquización.
- . Existencia de gran número de paquetes en el momento de evaluar y categorizar .
- . Falta de criterio para valorar los paquetes de decisión que ofrecen beneficios no cuantitativos.
- . Falta de sentido común en cuanto a los paquetes que llevan mucho tiempo existiendo, aún habiendo perdido gran parte de su funcionalidad.
- . Falta de visión en los planes a largo plazo; la cual implica, la posibilidad de realizar asignaciones poco convenientes.

Ya descrita la metodología para la jerarquización y asignación de recursos, se señalarán algunas pautas importantes que no se deben perder de vista y que serán de gran ayuda en el desarrollo de ésta importante etapa:

- . No ocupar mucho tiempo en la discusión de programas que por su naturaleza tienen carácter de indispensables; por lo tanto, tienen prioridad sobre otros menos importantes. Igualmente en los paquetes que poseen caracte

terísticas contrarias.

. No requerir de cálculos exactos para cada uno de los niveles. Este proceso se puede llevar a cabo tomando en cuenta estimaciones; así como también, la relación entre los distintos niveles y con los objetivos.

. No perder de vista la importancia del paquete propuesto y su relación con el objetivo a largo plazo.

. En el proceso de jerarquización cabe perfectamente la innovación para elegir el procedimiento más adecuado a las necesidades de la empresa.

. Se debe tratar de que todos los implementos de trabajo sean de manejo sencillo y simple, pero completos en su contenido, para que no se pierda uno de los principales objetivos del presupuesto base cero, que es el de simplificar los procesos de planeación y toma de decisiones.

6. Presupuesto definitivo.

Una vez que se determina la asignación de recursos a los distintos paquetes de decisión por parte de la alta gerencia se turnará a contraloría, para que se proceda a la elaboración del presupuesto definitivo.

La asignación del presupuesto ésta basada en la tabla de jerarquización, en la cual se han identificado los paquetes con mayor prioridad, que será la que se tome de base en la elaboración de los presupuestos.

El responsable de costos y presupuestos, realiza los presupuestos definitivos en forma detallada, los que serán presentados en forma analítica para su aprobación. Una vez aprobados por el director general, el consejo de administración y los socios, se da a conocer a los responsables de las distintas áreas para su ejercicio.

7. Evaluación de resultados.

Para obtener los resultados esperados, elaborados y plasmados en nuestra planeación, será necesario implantar un sistema de retroalimentación y control, de manera permanente, a través del cual nos permita verificar la eficiencia de las operaciones en el avance y logro de los objetivos, tanto a nivel de unidad de decisión como a nivel organización.

Existen distintas formas de evaluar los resultados:

- . En cuanto al factor financiero. Consiste en comparar lo real con lo presupuestado para determinar la variación y su origen.
- . En cuanto a la producción. En donde se evaluarán las mediciones y cargas de trabajo de las unidades de decisión.
- . Análisis externo. se evaluará el desempeño general de la organización en relación a los objetivos a largo plazo. Ello nos dará mayor visión respecto a las tendencias futuras del mercado.

Auxiliándonos de los elementos de análisis tendremos una evaluación mucho más objetiva: cantidad, calidad y tiempo.

En la cantidad evaluamos costos y piezas; en la calidad, sus parámetros o normas establecidas; en el tiempo, la oportunidad con que realizamos nuestros objetivos, donde analizaremos las consecuencias de retrasos para el área y la organización.

Las revisiones deben realizarse por los responsables de cada área y, a nivel organización por un comité integrado por éstos y la alta gerencia.

La evaluación se lleva a cabo para prevenir los riesgos que disminuyen o deterioran los beneficios de la organización; corregir las fallas no previsibles del plan, que de alguna manera afecta la consecución del

objetivo. En general permite calificar la eficiencia del plan.

El período para realizar las revisiones varía dependiendo de las necesidades de la empresa. La periodicidad puede ser mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual.

CAPITULO IV

MANUAL DE PRESUPUESTO BASE CERO.

En el texto, Administración de empresas, teoría y práctica, Agustín Reyes Ponce, define a los manuales de la forma siguiente:

" Folleto, libro, carpeta, etcétera, en el que de manera fácil de manejar (manuable), se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos concatenados entre sí para un fin concreto; que es el de orientar y unificar la conducta que se presenta entre cada grupo hu mano de la empresa ".

Un manual debe contener la información completa y actualizada, para que realmente sea un instrumento de comunicación útil y cumpla con su objetivo.

El manual de presupuestos es una herramienta de planeación, a través de la cual, el Contralor que es, generalmente, el responsable del sistema presupuestal, da a conocer a todos los centros de costos de la empresa la información referente a lo siguiente: objetivos, procedimientos, control presupuestal, predicciones y supuestos básicos, definición de términos técnicos, modelos y formas, período del presupuesto, instructivos y asignaciones de autoridad y responsabilidad, logrando así una coordinación en tre las distintas áreas.

El manual de presupuesto base cero es, sin duda alguna, un elemento de carácter administrativo, indispensable dentro del sistema, ya sea en en el momento de la implantación, o bien, en los ejercicios posteriores a és ta, y su uso como tal, trae como beneficio: que el sistema funcione en en forma eficiente y cumpla en buenos términos con la finalidad de la técnica presupuestal.

El uso de un buen manual va a dar por resultado ideas para mejorar las operaciones; reducir al mínimo la necesidad de capacitación; disminuir el número de aclaraciones durante la ejecución del programa y garantizar la uniformidad en la utilización del sistema.

1. Objetivo del manual.

Los objetivos de la elaboración del manual de presupuesto base cero son los siguientes:

. Dar a conocer la metodología del presupuesto y establecer los procedimientos, sistemas y controles administrativos necesarios para su implantación y desarrollo.

. Fijar los objetivos perseguidos en el presupuesto base cero durante el ejercicio y establecer las políticas necesarias para su consecución. Los resultados que se desean obtener deben fijarse por escrito, de manera que todas las personas involucradas comprendan claramente sus metas, evitando cualquier tipo de confusión.

. Coordinar el esfuerzo de todas las áreas en la consecución y maximización del objetivo, evitando así, la duplicidad de funciones de los distintos departamentos, estableciendo un sistema de información y comunicación abierta.

. Fijar la estructura orgánica de la empresa acorde a las necesidades para el desarrollo del presupuesto, definiendo las líneas de autoridad y responsabilidad.

. Establecer un sistema de revisión continua para planear a través del presupuesto. Se debe comprender que el ejercicio presupuestal debe ser continuo y que las experiencias del actual y anterior ejercicio deberán reforzarse para lograr la eficiencia y los beneficios del sistema presupuestal.

2. Contenido del manual.

Para lograr que el manual del presupuesto base cero sea realmente útil, debe contener de una manera clara y sencilla la explicación de lo que se está tratando de hacer y el porqué; definiendo en detalle la metodología y estrategias de ejecución en el desarrollo del proceso; estableciendo un período para ésta práctica, y por último, integrar un paquete de insumos que servirá de apoyo durante el proceso.

Específicamente, el manual consta de las partes siguientes:

- . Carta de presentación. En la que se informa la disposición para la práctica de éste sistema presupuestal, es elaborada por la máxima autoridad en la organización y dirigida a todos los centros de decisión.
- . Filosofía y procedimientos. En la presente se explicará cual es la filosofía del sistema, así como la descripción y metodología de cada una de las etapas del proceso.
- . Instructivo en el uso de formas. Esta sección del manual es muy importante, en ella se examina la parte mecánica del sistema, la cual consiste en el llenado de formas, dando así un elemento para la unificación en el uso adecuado de los formatos en todas las unidades de decisión.
- . Calendario de actividades. Es un programa detallado para la función de preparación y desarrollo del presupuesto base cero. Se hace con el fin de que todas las funciones estén debidamente coordinadas y se tenga una aplicación eficiente del sistema.

3. Carta de presentación,

La carta de presentación es un documento (memorándum), a través del cual, el funcionario con más alta jerarquía, sea el presidente de la organización, gerente principal del organismo o división, o bien, un Gobernador de Estado, manifiesta su apoyo pleno al proceso de presupuestación, así como el firme compromiso hacia el mismo.

El compromiso no sólo es una información, sino una sólida determinación de implantar y llevar a cabo de la mejor manera posible, con el fin de obtener buenos resultados, y aceptando todos los riesgos implicados para la empresa.

Para que tenga el documento la validez y el impacto sea el deseado debe estar elaborado al estilo del Director General y firmado por él mismo. Aunque es común que sean redactados por el Contralor y firmados por el Director, se considera conveniente que la presentación la elabore en su totalidad el responsable de la empresa.

La carta, además de los elementos mencionados, puede incluir factores que le den mayor fuerza a la presentación, como son: los objetivos del presupuesto base cero, ventajas que pueda traer a la compañía y su importancia para el desarrollo económico de la misma,

Los objetivos del presupuesto base cero y las ventajas del mismo en la presentación, permitirá ver al sistema como valioso instrumento de administración, el cual facilita transformar los insumos en proyectos de alta prioridad. También debe informar los beneficios extras proporcionados por el cambio en la técnica presupuestal.

La perspectiva económica de la empresa es importante que esté incluida, ya que proporciona los elementos para elaborar presupuestos realistas, obtenidos a través de un eficiente análisis. Es necesario presentar pronósticos de venta, de gastos, tendencia de participación en el mercado,

situación de la empresa frente a la competencia y estrategias para el logro de los objetivos a largo plazo.

Los objetivos del presupuesto base cero, así como la perspectiva económica de la empresa pueden presentarse en el manual, en una sección independiente a la carta de presentación, dependiendo de la forma en que lo _ desee manejar. De otra manera puede aparecer dentro de la introducción o bien, en una sección especial.

Carta de presentación

M E M O R A N D U M

FECHA :

PARA : Receptores (todos los Gerentes y/o Jefes departamen
tales).

DE : Emisor (Máxima autoridad en la organización).

ASUNTO : Plan presupuestal (año)

C O N T E N I D O

- a) Manifestación de apoyo y compromiso.
- b) Objetivos y ventajas del presupuesto base cero.
- c) El presupuesto base cero en la planeación estra
tégica de la empresa.

Firma del emisor

4. Filosofía y procedimientos.

Una vez elaborada la carta de presentación, el siguiente paso es presentar la filosofía del sistema y la descripción del procedimiento, que constituyen la parte básica de la metodología.

La filosofía del presupuesto base cero es la tendencia al máximo de efectividad y beneficio en la ejecución de los planes. Debe quedar claramente expresa, para que el usuario se de cuenta de que no tan sólo desarrolla una técnica presupuestal, sino una eficiente herramienta de planeación y toma de decisiones.

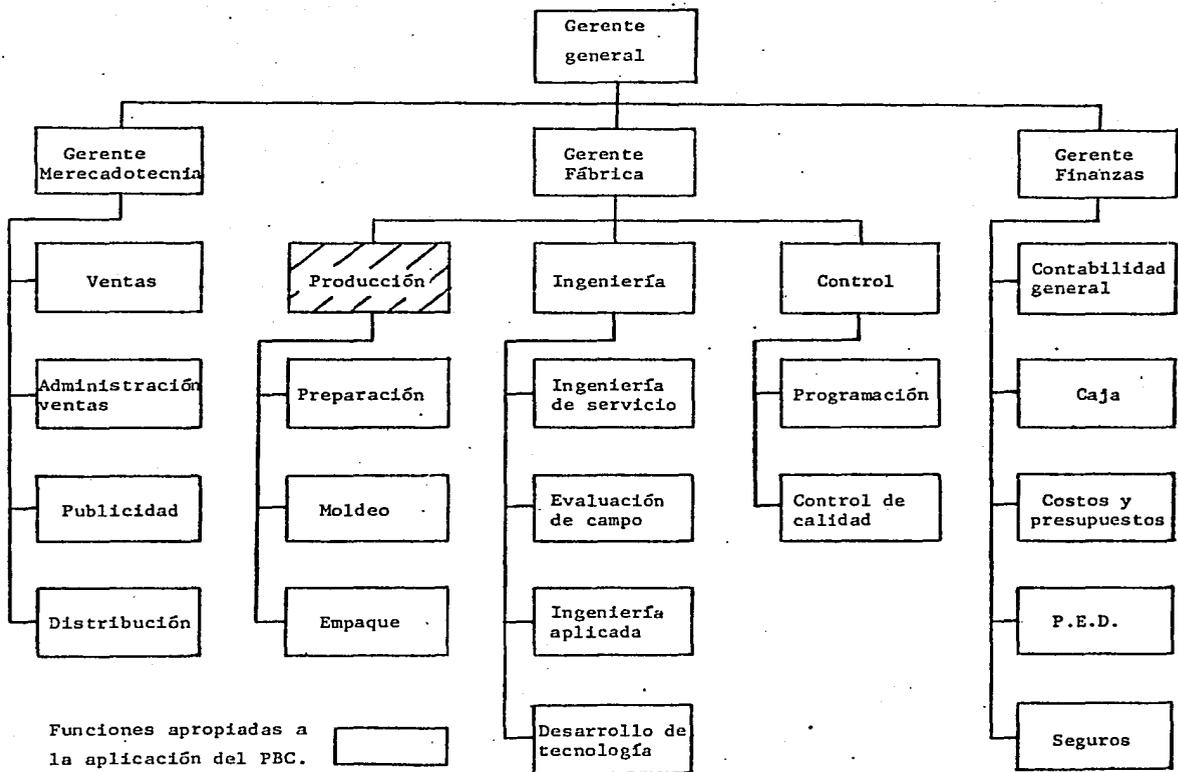
La descripción de los procedimientos se inicia con una explicación general de lo que es el sistema de planeación base cero, definiendo cada una de las etapas y destacando su importancia dentro del mismo.

Cuando una organización utiliza el presupuesto base cero por primera vez, en el contenido del manual se incluirán aspectos generales de implantación y formación de la base estructural para la aplicación del sistema.

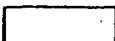
Inicialmente, se deben definir las áreas susceptibles aplicables, así como también, especificar aquellas que por su naturaleza no es posible presupuestar. Ambas deben señalarse claramente en el organigrama.*

Posteriormente, en base a los objetivos y metas, tanto en operaciones normales como en las especiales - proyectos -, se identificarán las distintas unidades de decisión, especificando características que se requieren que posean para darles uniformidad.

* Ver figura en la siguiente página.



Funciones apropiadas a la aplicación del PBC.



Funciones no apropiadas a la aplicación del PBC.



En el manual se debe especificar quienes son los responsables durante el proceso, en sus distintas etapas, desde la identificación de las unidades hasta el proceso de asignación de recursos, y variará según la empresa, pudiendo darse los siguientes casos:

- . Gerentes. Se aplica cuando la empresa posee un equipo de administradores capaces e innovadores.
- . Expertos multifuncionales. Se aplica cuando la administración es débil, pero que dispone de algunos gerentes suficientemente capacitados para llevarlo a cabo a nivel general.
- . Consultores externos. Se aplica cuando la administración en su totalidad es débil, incompetente o indiferente, o bien, los funcionarios tienen actividades muy absorbentes que les impide realizar éstas actividades.
- . Combinación de las anteriores. Cuando la empresa es demasiado grande y __ posee muchos recursos.

Otro aspecto a tratar es la capacitación requerida para el desarrollo del programa, la cual depende de la importancia del área y la participa -- ción de la persona dentro del proceso y puede ser desde una asesoría sim -- ple sobre los métodos, hasta verdaderos cursos que incluyen, además de la metodología básica, técnicas que lo apoyen como son: fijación del objetivo, establecimiento de mediciones de carga de trabajo y desempeño, evaluación de alternativas, forma de enfrentarse a las objeciones, etcétera.

Posteriormente, se dan las instrucciones para la elaboración de los __ paquetes de decisión, haciendo notar a los gerentes la importancia de la e laboración de un paquete de decisión y la necesidad por parte del sistema de fijar sus objetivos en forma adecuada, señalando los errores comunes -- considerando los medios alternativos de realizar las funciones y conscientizar que como parte principal del método de planeación tiene la finalidad de descubrir medios más eficientes de lograr un objetivo, mejorando así el

proceso actual.

En ésta etapa del proceso se requiere que el responsable de cada una de las unidades de decisión brinde un acertado orden de prioridades, la cual hace necesario que a través del manual se les den algunos elementos básicos para su logro.

Otro procedimiento importante que debe ser descrito es el proceso de jerarquización. Debe estar dirigido a quienes lo realizan. Se inicia considerando los factores que es indispensable se tomen en cuenta como son: la necesidad legal del programa, el reembolso, la factibilidad, el riesgo, etcétera. Se deben fijar también las políticas a seguir y los criterios para la evaluación de los programas, los cuales pueden ser:

- Criterio único. se utiliza normalmente para los gastos de capital, reuniendo todos los proyectos y evaluándolos a través de un sólo criterio, como pueden ser: Rendimiento sobre la inversión, tiempo de recuperación, flujo de efectivo, entre otros.
- Criterio múltiple. es aplicable a los presupuestos de servicios que pueden ser evaluados de uno entre varios criterios.
- Costo de oportunidad. Se utiliza cuando el proceso ya se ha fijado con anterioridad y los beneficios proporcionados, cualquiera que sea su naturaleza, pueden ser traducidos a valores monetarios. Es aplicable a todos los gastos.

Es importante que ésta sección del manual esté perfectamente bien explicada y fundamentada ya que en gran parte depende de esto, asegurar la asignación de los recursos de la organización.

Este punto del manual en muchas ocasiones es desarrollado en forma independiente, es decir, en un volumen por separado, pero de cualquier forma es interesante describir el proceso a los gerentes de las unidades de decisión.

Esta parte del manual debe incluir además de aspectos conceptuales de los procesos, por lo menos un ejemplo que sea representativo y comprensible para cualquier área de la organización que lo requiera.

El manejo integral de éstos procedimientos dá como resultado un alto grado de eficiencia en la operación.

5. Instructivo de uso de formas.

El instructivo de uso de formas tiene como finalidad facilitar al personal, responsable del desarrollo y evaluación del presupuesto base ce ro, el conocimiento, manejo y uso de todas las formas empleadas.

A través de la aplicación del instructivo, el personal se formará un criterio que le permitirá identificar los formatos correspondientes a las actividades, operaciones o funciones realizadas; llenarlas con mayor faci lidad; presentarlas a la persona responsable y, conocer la finalidad que tiene en la práctica del ejercicio del presupuesto base cero.

Las formas que se presentan a continuación tienen una aplicación de tipo general, las cuales podrán ser adaptadas de acuerdo con las necesida des de cada organización.

Los elementos que debe contener el instructivo de uso de formas, son los siguientes:

- Nombre del formato.
- Objetivo del mismo.
- Presentación.
- Descripción de las partes para su llenado.
- Persona responsable.

Paquete de decisión.

NOMBRE DEL PAQUETE: (1)	AREA O DIVISION: (2)	DEPARTAMENTO: (3)	
		CLASIFICACION: (4)	
		<p data-bbox="154 425 351 445">OBJETIVO: (5)</p> <p data-bbox="154 583 591 603">DESCRIPCION DE ACTIVIDADES: (6)</p> <p data-bbox="154 740 806 761">MEDIDAS DE RENDIMIENTO Y CARGAS DE TRABAJO: (7)</p> <p data-bbox="154 898 622 919">ALTERNATIVAS Y CONSECUENCIAS: (8)</p> <p data-bbox="154 1056 363 1077">RECURSOS: (9)</p>	
FECHA: (10)	ELABORO: (11)		INDICADOR PAGINA: (12)

Descripción.

1. Nombre del paquete. Nombre de la función u operación que se ha seleccionado para elaborar el paquete de decisión. Si existe un nivel de esfuerzo recomendado deberá aparecer como tal.
2. Area. Nombre del área a la que corresponde dentro de la estructura orgánica de la empresa.
3. Departamento. Nombre del departamento correspondiente de la unidad de decisión.
4. Clasificación. Es el número de importancia que el gerente de la unidad le ha asignado inicialmente en relación con las demás unidades.
5. Objetivo. Describir la finalidad que tiene el paquete de decisión en cuanto a los objetivos fijados del área.
6. Descripción de actividades. Describir la forma en que se llevará a cabo el objetivo del paquete.
7. Medidas de rendimiento y cargas de trabajo. Deberá establecerse lo que se espera del paquete en forma tangible y evaluar la actividad de su desarrollo.
8. Alternativas y consecuencias. Debe mencionar las distintas formas de efectuar la operación, así como sus diversos niveles de esfuerzo. Por otra parte se considerará el impacto que tendrá el resultado del paquete.
9. Recursos. Aquí debemos de hacer la siguiente pregunta: ¿ Con qué vamos a lograr el objetivo ?, se mencionarán los recursos materiales y humanos necesarios que el paquete requiere.
10. Fecha. Día, mes y año de la elaboración del paquete.

11. Elaboró. Nombre de la persona que desarrollo el paquete de decisión.

12. Indicador de página. En éste espacio se indicará el número correspondiente a la hoja del total que conforman al paquete. Es recomendable no _ emplear un número demasiado grande de éstas, lo cual facilitará su análisis. Podrán elaborarse anexos de detalle cuando el paquete así lo requiera.

Resumen de erogaciones.

UNIDAD DE DECISION: (1)		DEPARTAMENTO: (2)	
CONCEPTO: (3)	No. DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	IMPORTE
	(4)	(5)	(6)
TOTAL:			(7)

Descripción.

1. Unidad de decisión. Nombre de la misma.
2. Departamento. Departamento al que corresponde la unidad de decisión.
3. Concepto. Descripción de la aplicación realizada.
4. Número de cuenta. Número asignado a la cuenta, de acuerdo con el catálogo.
5. Nombre de la cuenta.
6. Importe. Cantidad asignada.
7. Total. Suma asignada a la unidad de decisión por sus cuentas de gastos.

Resumen de paquete de decisión.

PAQUETE DE DECISION: (1)		DEPARTAMENTO: (2)	UNIDAD ORGANIZACION: (3)
OBJETIVO: (4)			
INCREMENTO	ACTIVIDAD ALTERNA	GASTO	No. EMPLEADOS
(5)	(6)	(7)	(8)
ENFOQUES CONSIDERADOS PERO NO RECOMENDADOS: (9)			
PREPARADO POR: (10)		FECHA: (11)	

Descripción.

1. Paquete de decisión. Nombre del paquete de decisión.
2. Departamento. Nombre del departamento al que corresponde el paquete de decisión.
3. Unidad organización. Area o división de la unidad.
4. Objetivo. Finalidad que se persigue con la elaboración del paquete de decisión.
5. Incremento. Indicación de los números de incrementos necesarios para el desarrollo del paquete de decisión.
6. Actividad alterna. Descripción de las distintas formas de llevar a cabo el objetivo.
7. Gasto. Cantidad requerida para llevar a cabo cada nivel de incremento.
8. Número de empleados. Número de personas que se requieren para llevar a cabo la operación en cada nivel de incrementos.
9. Enfoques considerados pero no recomendados. En éste concepto se describe otra forma alterna de llevar a cabo la operación del paquete de decisión.
10. Preparado por. Nombre de la persona que elaboró el resumen del paquete de decisión.
11. Fecha. Día, mes y año de la elaboración.

Matriz de incremento.

CENTRO DE DECISION: (1)	ELABORO: (2)	FECHA: (3)
---------------------------	----------------	--------------

UNIDAD DE DECISION	ASIGNACION POR NIVEL.				TOTAL
	1 de n	2 de n	3 de n	4 de n	
(4)			(5)		(6)
(7) TOTAL:					

Descripción.

1. Centro de decisión. Nombre del centro de costos, área o división.
2. Elaboró. Nombre de la persona que realizó las asignaciones.
3. Fecha. Día, mes y año en que fué elaborada la matriz de incrementos.
4. Unidad de decisión. Nombre de la unidad analizada.
5. Costo. Asignación correspondiente a cada incremento.
6. Total horizontal. Suma de todos los incrementos autorizados de la unidad de decisión.
7. Total vertical. Suma de la asignación al centro de costos.

Nota: Para identificar los incrementos autorizados de los que aún competen por la asignación de recursos, se podrán utilizar marcas.

Hoja de jerarquización

UNIDAD ORGANIZACIONAL: (1)							FECHA: (2)	
GRADO	UNIDAD DE DECISION	NIVEL	PERSONAL		IMPORTE		Z	OBSERVACION
			DEL PAQUETE	ACUMULADO	DEL PAQUETE	ACUMULADO		
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	10	(11)
	TOTAL (12)							

Descripción.

1. Unidad organización. Nombre de la división que se está jerarquizando.
2. Fecha. Día, mes y año en que se realizó la jerarquización.
3. Grado. Número de importancia asignado al paquete de decisión
4. Unidad de decisión. Nombre de la unidad.
5. Nivel. Número del incremento autorizado.
6. Número de personas necesarias para llevar a cabo el objetivo de la un
dad de decisión.
7. Suma acumulada del número de personas empleadas para la unidad de deci
sión.
8. Importe del paquete. Corresponde al asignado a cada uno de los incre -
mentos del paquete.
9. Acumulado. Suma acumulada de los importes asignados.
10. Porcentaje. Porcentaje asignado al paquete de decisión en base al to -
tal del centro de decisión.
11. Observación. Espacio utilizado para realizar aclaraciones de puntos
que se consideren importantes o necesarios.
12. Total. Suma de todas las asignaciones de los paquetes correspondien -
tes al centro de costos.

Descripción.

1. Unidad de decisión. Nombre de la unidad de decisión a analizar.
2. Departamento. Nombre del departamento al que pertenece.
3. Número de la cuenta. Número que tiene asignado dentro del catálogo general de cuentas el rubro analizado.
4. Nombre de la cuenta. Nombre de la cuenta de gastos analizada.
5. Gastos. Asignación mensual de los gastos a la cuenta correspondiente.
6. Total Horizontal. Suma total por la que se afectará una cuenta.
7. Total Vertical. Suma asignada mensual a la unidad de decisión.
8. Total. Suma asignada a la unidad de decisión.

Evaluación trimestral de gastos.

UNIDAD DE DECISION	DE			A			DE			A			DE			A			TOTALES		
	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V	P	R	V			
(1)	(2)	(3)	(4)													(5)	(6)	(7)			
(8) TOTAL:																					

INDICADORES: P = Presupuestos R = Real V = Variación

Descripción.

1. Unidad de decisión. Nombre de la unidad.
2. Asignación presupuestal. Cantidad asignada trimestralmente.
3. Real. Cantidad erogada durante el trimestre.
4. Variación. Desviación entre lo presupuestado y lo real.
5. Total presupuestado. Suma asignada a la unidad de decisión durante el año.
6. Total real. Suma de las erogaciones de la unidad de decisión durante el año.
7. Variación total. Suma anual de las desviaciones de la unidad de decisión.
8. Total. Suma de cantidades presupuestadas, reales y variaciones trimestrales y anual.

Descripción.

1. Unidad de decisión. Nombre de la misma.
2. Gastos. Cantidad mensual asignada a cada unidad de decisión.
3. Total horizontal. Suma del importe asignado durante el año a la unidad de decisión.
4. Total vertical. Cantidad total asignada por mes.
5. Total. Cantidad total asignada a todas las unidades de decisión.

6. Calendario de actividades.

El establecimiento de un programa de actividades tiene como finalidad guiar la operación para lograr una terminación oportuna del plan; lo que será un aspecto favorable en la obtención de buenos resultados.

El programa debe estar diseñado de tal forma que permita coordinar las distintas actividades de las unidades de decisión, estableciendo una cronología para la consecución de las mismas en forma precisa para el logro del objetivo. En el programa se considerarán los aspectos siguientes:

- . Fijación del procedimiento.
- . Revisión de objetivos.
- . Capacitación del personal.
- . Identificación de unidades de decisión.
- . Diseño de formas.
- . Establecimiento del sistema de control presupuestal.
- . Elaboración de presupuestos.
- . Jerarquización a nivel centro de costos.
- . Jerarquización a nivel departamento.
- . Jerarquización final.
- . Elaboración del presupuesto definitivo.
- . Presentación general del presupuesto.

- . Correcciones.
- . Presupuesto final.
- . Presentación a socios.
- . Ejercicio presupuestal.
- . Ejercicio de control presupuestal.

En el plan se deben incluir las fechas de inicio y terminación de las actividades, así como el responsable del cumplimiento para cada una de las tareas presupuestales.

CAPITULO V

ILUSTRACION PRACTICA

El caso que se presenta para concluir éste trabajo de tesis es un modelo del manual para el manejo del presupuesto base cero, el cual está diseñado específicamente para una empresa financiadora privada integrante de una organización armadora y comercializadora de tractocamiones de la serie 8.

El giro principal de ésta financiadora, es el de obtener apalancamiento en los mercados de dinero, de capitales o bancarios, nacionales o internacionales y destinar dichos fondos al otorgamiento de créditos a los clientes, para la adquisición de los tractocamiones que fabrica su filial, cuya política de ventas es de contado.

En la actualidad en ésta organización no se practica la técnica presupuestal base cero, objeto del presente trabajo, por tal motivo, la empresa en cuestión fué elegida para éste trabajo de tesis, porque, además de habernos brindado la ayuda necesaria para su logro, posee características importantes que hacen posible que la ilustración presentada cumpla con su objetivo, que es el de mostrar la elaboración de un manual para la aplicación de la técnica de planeación y presentación base cero.

Para efectos de éste trabajo, la denominación de la empresa ejemplo será " KENFIN, S.A. DE C.V. "

K E N F I N , S . A . D E C . V .

M A N U A L D E P R E S U P U E S T O B A S E C E R O

KENFIN, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PRESUPUESTO BASE CERO

CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCION	1
1. CARTA DE PRESENTACION.	2
2. RESUMEN DE LA SITUACION DE LA COMPANIA.	4
3. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.	10
4. SUPUESTOS DE PLANEACION.	12
5. FILOSOFIA Y PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO EL PRESUPUESTO BASE CERO.	14
5.1 Filosofia	14
5.2 Explicación general del procedimiento	14
5.3 Instrucciones para la definición de unidades de decisión	17
5.4 Instrucciones para la elaboración de los paquetes de decisión	22
5.5 Instrucciones para el proceso de jerarquización y asignación de recursos	30
5.6 Elaboración del presupuesto detallado	37
5.7 Evaluación de resultados	37
6. PAQUETE DE FORMATOS PARA EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	40
6.1 Hoja de trabajo	41
6.2 Paquete de decisión	43
6.3 Matriz de incrementos	47
6.4 Hoja de jerarquización	49

	PAG.
6.5 Resumen de erogaciones.....	52
6.6 Distribución mensual de gastos por departamento.....	54
6.7 Distribución mensual de gastos por unidad.....	56
6.8 Distribución mensual de gastos por cuenta.....	58
6.9 Evaluación mensual de gastos.....	60
6.10 Evaluación bimestral de gastos.....	62
7. CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....	65

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

La Dirección General, tratando de adecuarse en todo momento a las actuales situaciones del mercado, de la economía nacional y de las técnicas administrativas ha dispuesto lo siguiente:

Se llevará a cabo la implantación y desarrollo de la técnica de planeación y presupuestación denominada base cero. Todos los centros de decisión deben contar con el conocimiento del funcionamiento del proceso, que permita incrementar la eficiencia, racionalidad y dinamismo en el desempeño del programa.

En tal virtud, es necesario que cada uno de los responsables de los centros implanten el sistema, de acuerdo con los requerimientos y condiciones específicas que conforman su ámbito de acción.

Sin duda alguna, una de las herramientas administrativas más valiosas con las que contamos para el logro de los objetivos es el presente " Manual de presupuesto base cero ", cuya utilidad fundamental radica en que permite el establecimiento claro y preciso de las funciones específicas dentro del proceso para todos aquellos que intervienen en el mismo.

En atención a lo anterior la Dirección General de KENFIN, S.A., a través de la Dirección de Contraloría ha elaborado el correspondiente manual, de conformidad con las guías teóricas que fundamentan esta técnica presupuestal.

Cabe señalar que a pesar de que el propósito del documento es establecer las bases generales de P. B. C., así como unificar los criterios concernientes al proceso, ello no impide que a la vez se trate de una herramienta con un alto grado de flexibilidad que los usuarios utilizarán adecuándola a sus necesidades y condiciones propias de la naturaleza del centro de decisión.

1. CARTA DE PRESENTACION.

PARA: Todos los Gerentes

DE: Dirección General

ASUNTO: Plan operativo " Presupuesto base cero " 19XX

FECHA: 1° Julio de 19XX

Estimados Gerentes:

La situación económica actual que se nos presenta, (contracción del mercado, inflación, aumento constante de costos, limitación de financiamientos, incremento en la fuerza competitiva, entre otros), ha conducido a la empresa a tomar ciertas medidas que nos permitan permanecer en una situación favorable aprovechando las oportunidades y ventajas que se le presenten y pueda crear.

Por lo tanto, y con el fin de conservar el valor real de la empresa, es decir, sin descapitalizarse, hemos pensado en la implantación de un nuevo sistema presupuestal denominado " Presupuesto base cero ", del que estamos totalmente convencidos que nos ayudará a mejorar nuestro control presupuestal, y también estimular la eficiencia de nuestra administración a través del proceso de planeación que nos ofrece, siendo un medio para vislumbrar el futuro de la organización, lograr el objetivo institucional y fomentar el rendimiento sobre la inversión.

De su implantación estamos convencidos, que se obtendrán verdaderos beneficios, puesto que nos ayudará a detectar y sanear las deficiencias que se pudiesen presentar, acrecentando nuestra capacidad de trabajo y como resultado, nuestra productividad.

Por todo lo anteriormente comentado y seguro de contar con su apoyo total, por medio de su participación, espero alcanzar la madurez del programa.

Su colaboración durante el desarrollo del programa, desde su preparación hasta la implantación, ejecución y evaluación será el éxito de nuestro plan, por lo que estoy convencido, como es de costumbre, contar con su valiosa cooperación.

C o r d i a m e n t e .

DIRECTOR GENERAL

2. RESUMEN DE LA SITUACION DE LA COMPAÑIA.

Todo presupuesto debe llevarse a cabo de acuerdo a los planes comerciales de la compañía, así como de los objetivos de mercado, y a su vez, éstas deben basarse en una evaluación real de la situación económica de la empresa, la industria y la nación en general.

La situación económica del país es un factor esencial en el desarrollo de la industria. En los últimos años se han experimentado cambios muy importantes en su estructura económica, y por lo tanto, las empresas se han visto en la necesidad, de igual forma, de establecer las estrategias más adecuadas al logro de sus objetivos.

A partir de que se dió a conocer el " Programa para la racionalización de la industria automotriz " en septiembre de 1983, se fijaron los objetivos que muestran el deseo de impulsarla y convertirla en una industria fuerte e importante.

Como es de conocimiento general, nuestra empresa tiene como giro el financiamiento de tractocamiones que son llevados al mercado por COMERCIALIZADORA K, S.A. DE C.V. a través de sus concesionarios dentro de toda la República y producidos por INDUSTRIALIZADORA K, S.A. DE C.V., por lo que consideramos necesario el conocimiento de los siguientes datos:

- Industrializadora K, S.A. de C.V., ha producido en los últimos 10 años en promedio el 45.3 % del total de los tractocamiones de la industria.
- Comercializadora K, S.A. de C.V., ha vendido en los últimos 10 años el 42.1 % del total del mercado.
- Del total de las ventas efectuadas por la Comercializadora K, Kenfin, S.A. de C.V., ha financiado durante los últimos 5 años un promedio de 40.6 % .

Cabe señalar que los datos anteriormente citados, no deben determinar el presupuesto para el próximo año, sino ser uno de los factores que pueden ser usados para su logro, pudiendo llevarlo a cabo en la forma más práctica posible encaminada a proporcionar datos reales.

PRODUCCION DE TRACTOCAMIONES

AÑO	TOTAL	INDUSTRIALIZADORA K	REPRESENTACION
1	1005	428	43 %
2	2118	900	42
3	4367	1885	43
4	6819	2571	38
5	8217	3075	37
6	3305	1409	43
7	579	346	60
8	1778	1042	59
9	2704	1217	45
10	2800	1200	43

Promedio del porcentaje de los últimos 10 años 45.30.

VENTA DE TRACTOCAMIONES.

AÑO	TOTAL	COMERCIALIZADORA K	REPRESENTACION
1	1169	446	38 %
2	2102	886	42
3	4375	1931	44
4	6671	2458	37
5	8002	3025	38
6	3611	1300	36
7	451	180	40
8	1376	639	46
9	2178	893	41
10	1200	740	59

Promedio del porcentaje de los últimos 10 años 42.10

DISTRIBUCION MENSUAL DE VENTAS EFECTUADAS POR COMERCIALIZADORA K

MES	AÑO 1	%	AÑO 2	%	AÑO 3	%	AÑO 4	%	AÑO 5	%
ENERO	224	17	-	-	26	4	89	10	60	8
FEBRENO	261	20	-	-	21	3	107	12	53	7
MARZO	158	12	-	-	26	4	45	5	45	6
ABRIL	135	10	33	19	1	-	63	7	54	7
MAYO	136	10	10	6	69	11	89	10	60	8
JUNIO	20	2	13	7	47	7	54	6	68	9
JULIO	38	3	9	5	54	8	80	9	68	9
AGOSTO	148	11	26	14	73	12	71	8	68	9
SEPTIEMBRE	85	7	34	19	74	12	80	9	68	9
OCTUBRE	34	3	29	16	89	14	54	6	60	8
NOVIEMBRE	60	5	-	-	70	11	98	11	68	9
DICIEMBRE	1	-	26	14	89	14	63	7	68	9
TOTAL	1,300		180		639		893		740	

FINANCIAMIENTO DE TRACTOCAMIONES

AÑO	COMERCIALIZADOS COMERCIALIZADORA K	FINANCIADOS KENFIN	REPRESENTACION
1	1300	637	49 %
2	180	65	36
3	639	275	43
4	893	357	40
5	740	260	35

Promedio de porcentaje de los últimos 5 años 40.60

3. ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES.

Director General.

- Fija los objetivos institucionales y las estrategias para lograrlos, en coordinación con el consejo de administración.
- Presenta ante el consejo de administración el plan financiero.
- Evalúa la realización del estudio de premisas de planeación financiero-operativa.
- Asigna responsabilidades a las áreas funcionales para la operación del plan establecido.
- Autoriza el financiamiento de los paquetes de decisión presentados por el comité de consolidación final.
- Presenta al consejo de administración el presupuesto definitivo.
- Evalúa los resultados del ejercicio presupuestal, cuidando que sean realizados con un alto grado de eficiencia.

Contraloría.

- Participa en la elaboración del estudio previo.
- Elabora y difunde el programa presupuestal.
- Asesora y coordina el desarrollo del plan presupuestal.
- Elabora el presupuesto definitivo, lo presenta a la dirección y lo difunde a las distintas áreas.

- Se encarga del control presupuestal.

Gerentes de área.

- En coordinación elaboran el estudio de planeación financiero-operativo, (Contraloría, Promoción y Operación).
- Vigilan que las unidades de decisión determinadas por el Jefe de departamento sean las correctas.
- Llevan a cabo la consolidación inicial de los paquetes de decisión. Será conveniente la participación de los Jefes de departamento para que proporcionen información detallada de los paquetes.

Jefes de departamento.

- Identifican las unidades de decisión.
- Elaboran los paquetes de decisión correspondientes a las unidades definidas.
- Realiza la jerarquización inicial de los paquetes en base a la prioridad en el logro del objetivo del área. Para ello, puede contar con la participación de sus colaboradores, según sea necesario.

4. SUPUESTOS DE PLANEACION

Objetivo de venta de Comercializadora K, S.A. de C.V.

Introducir al mercado el mayor número de unidades de tractocamiones de Industrializadora K. S.A. de C.V. a través de una mejor estrategia de venta para hacer llegar a los concesionarios las unidades requeridas en forma oportuna.

El número de unidades que la dirección ha establecido introducir al mercado es: 500 unidades de tractocamiones para el año de 19XX siendo éste el nivel óptimo. En relación a éste fijaremos uno inferior y otro superior, lo cual se conoce como margen de variabilidad, y varfa entre 350 como nivel pésimo y 650 como sobresaliente.

Objetivo de financiamiento de Kenfin, S.A. de C.V.

Financiar el 40% de las unidades de tractocamiones, vendidas por la Comercializadora K, S.A. de C.V., lo que representa un total de 200 unidades financiadas, si ésta logra el nivel óptimo de ventas.

P L A N P A R A 1 9 _ _

	UNIDADES COMERCIALIZADAS	UNIDADES FINANCIADAS
NIVEL INFERIOR	350	140
NIVEL OPTIMO	500	200
NIVEL SUPERIOR	650	260

Con ello se pretende hacer una cobertura mayor del mercado.

Indice de inflación.

Este factor económico es muy importante considerarlo en el proceso de planeación, en Kenfin, S.A. de C.V., es de gran preocupación para la obtención de los mejores resultados en los planes realizados.

El porcentaje mensual de inflación promedio estimado para éste año será del X %, el cual deberá ser considerado en todo plan presentado.

Devaluación.

Otro factor que afecta y da grandes impactos en las operaciones de la empresa es la devaluación de la moneda, por lo que es indispensable tomarlo en consideración para los diversos planes y programas.

La estimación del deslizamiento considerada es del X % dada en forma mensual.

Incrementos salariales.

Los incrementos salariales tienen de igual forma un efecto en el nivel de gastos a realizar, por lo que es esencial considerarlo.

Para ello se deberá tomar en cuenta el porcentaje de incremento que se otorgue al salario mínimo.

Disposiciones fiscales.

Dentro de las reformas fiscales que contempla la Ley de Impuesto Sobre la Renta, se consideran ciertos estímulos que permiten esperar del mercado una buena inversión al conceder una depreciación acelerada en los activos fijos.

5. FILOSOFIA Y PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO EL PRESUPUESTO BASE CERO

5.1 Filosofía.

Es importante que la filosofía del proceso de presupuestación sea conocida por aquellas personas quienes intervendrán en el proceso, ello nos dá la seguridad de que el objetivo perseguido al usar ésta técnica presupuestal será cumplido.

Es necesario que los gerentes de las distintas áreas estén conscientes que el presupuesto base cero, no es sólo una técnica presupuestal, si no una importante herramienta de planeación y toma de decisiones en todo proceso gerencial, que podemos usar en provecho de las distintas áreas de la organización, y por ende, de los socios, beneficiándose de ésta forma todos y cada uno de nosotros.

5.2 Explicación general del procedimiento.

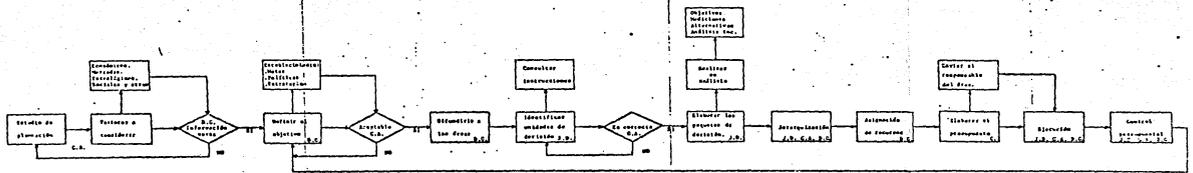
A continuación se describe la mecánica del proceso, para que cada una de las personas que intervienen en el mismo tengan conciencia del papel tan importante que tendrán para el logro de un buen resultado de su actividad.

Se explicará posteriormente la técnica en una forma global para que todos ustedes conozcan cuales son las etapas del proceso y la tendencia de éste.

Este proceso está basado principalmente en la relación costo-beneficio. La tendencia es disminuir el nivel de gastos sin que ésto afecte la actividad comercial de la empresa. Los gerentes deben determinar el nivel apropiado de servicio y comprometerse a su logro a un costo justo.

Para la preparación de nuestro presupuesto base cero es necesario de

DIAGRAMA DEL PROCESO DEL PRESUPUESTO BASIC CON



RESPONSABILIDADES

Grupo de administrativos: E.S.
 Oficina general: E.S.
 Secretario: E.S.
 Jefe departamental: J.D.

sarrollar las siguientes actividades:

- Se llevará a cabo un estudio de la compañía, la industria, así como las situaciones de ambiente económico, mercadológico y competitivo.
- Se fijan los objetivos y metas a lograr por nuestra compañía, así como las estrategias institucionales para su logro, a través de un seguimiento de las políticas establecidas.
- Se dará a conocer a todos los centros de costos la información antes descrita.
- En base a los objetivos institucionales, los gerentes de área y los jefes departamentales deben identificar las unidades de decisión que se encuentren en su área, pudiendo ser definidas como: actividades, operaciones, puestos, o bien, proyectos, susceptibles a ser evaluados en forma independiente.
- Una vez definidas las unidades de decisión, se procede a un análisis por medio de un paquete de decisión, en el cual se debe plasmar una gama de alternativas encaminadas a un objetivo específico, siendo la finalidad seleccionar la mejor, teniendo opciones a diversos niveles de costo y ser vicio.
- Se jerarquizan los distintos paquetes de decisión por orden de prioridad, que servirá de base para la asignación de recursos, la cual se lleva a cabo tomando en cuenta la importancia de la unidad para el logro del objetivo institucional.
- El personal de presupuestos (perteneciente a contraloría), después de recopilar la información elabora el presupuesto definitivo basándose en los paquetes aprobados y, posteriormente, lo difunde entre los responsables.

- Después, se lleva a cabo el ejercicio presupuestal, bajo una eficiente supervisión de desempeño.

Como se pueden ustedes dar cuenta, el presupuesto base cero es de fácil manejo, solamente no debemos perder de vista las cuestiones siguientes:

¿ Qué es lo que debo hacer ?

¿ Como lo voy a hacer ?

¿ Por qué lo estoy haciendo ?

¿ Cual es la inversión justa al logro del objetivo ?

¿ Cual es el orden de importancia de las distintas actividades ?

Si logramos definir éstos conceptos, la determinación del presupuesto global se logra en una forma sencilla.

5.3 Instrucciones para la definición de unidades de decisión.

Concepto de unidades de decisión.

Es el conjunto de operaciones y/o actividades que cada centro de costos tendrá que definir para su análisis en la consecución de sus objetivos.

Identificación de unidades de decisión.

La identificación de las unidades de decisión deberá ser responsabilidad de los Jefes de departamento, con el auxilio de los Gerentes de área.

Para poder realizar una adecuada selección de las unidades de decisión, se deberá tomar en cuenta las consideraciones siguientes, las cuales han sido elaboradas para facilitar el esfuerzo y tomar una mejor decisión.

El Jefe inmediato deberá analizar, primeramente, todas y cada una de las operaciones y/o actividades realizadas en su área de trabajo, contemplando aquellas que formarán parte de un proyecto específico.

Una vez identificadas las funciones, deberá separarlas por grupos de trabajo susceptibles de analizarse.

El nombre asignado a la unidad de decisión deberá ser representativo de las funciones contempladas en la misma.

Dentro del centro de costos original se podrán separar aquellas actividades que por su naturaleza requieren de un análisis por separado.

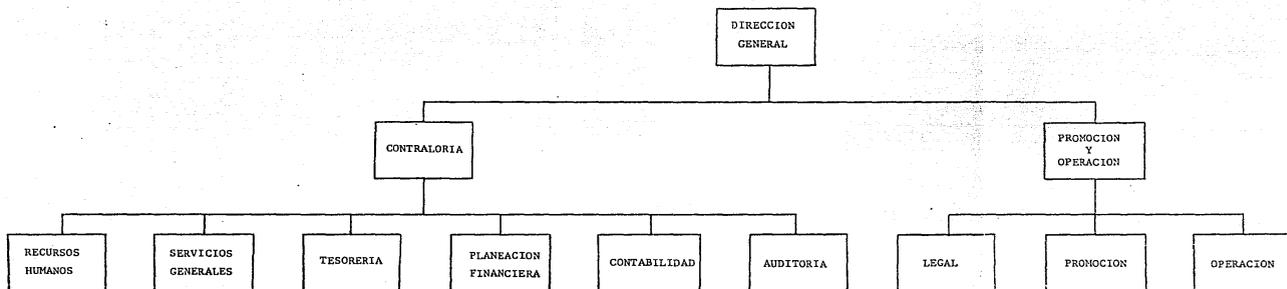
Después de haber identificado todas las unidades de decisión, el Jefe del departamento se los presentará a su Gerente para su revisión y aprobación.

Cualquier unidad podrá ser modificada y, en su defecto, sustituida por otra, cuando las necesidades así lo requieran, mediante la previa autorización de la gerencia correspondiente.

Deberá cuidarse que las unidades guarden una uniformidad. Esto es, sean homogéneas y correspondan a la misma naturaleza de trabajo.

Los Jefes de departamento y los Gerentes deberán celebrar reuniones para la revisión y autorización de las unidades, en las fechas establecidas en el calendario de actividades.

KENFIN; S.A. DE C.V.



Como podemos observar, todas las áreas del organigrama son aplicables en el estudio del presupuesto base cero, ya que por su naturaleza pueden ser evaluadas por éste sistema.

A continuación presentamos una relación de las unidades de decisión por departamento, las cuales consideramos idóneas para el análisis de los paquetes de decisión. Mismas que quedan sujetas a la opinión de los jefes departamentales y la gerencia.

Area I. Contraloría.

Departamento: Recursos Humanos.

Unidades. Reclutamiento y selección.
Capacitación y adiestramiento.
Prestaciones y servicios.
Nómina.

Departamento: Servicios generales.

Unidades. Mantenimiento de equipo de oficina.
Mantenimiento de equipo de transporte.
Energía eléctrica.
Papelería y útiles.
Limpieza.
Vigilancia.

Departamento: Tesorería.

Unidades. Ingresos
Control bancario.
Transferencia de fondos.

Departamento: Planeación financiera.

Unidades. Presupuestos.
Financiamientos.
Control de fondos.
Análisis financiero.

Departamento: Auditoría interna.

Unidades. Auditoría interna.

Departamento: Contabilidad.

Unidades. Contabilidad general.
Contabilidad fiscal.
Cuentas por cobrar.
Cuentas por pagar.
Caja.

Area II. Promoción y operación.

Departamento: Legal.

Unidades. Contratación y formalización de contratos.
Demandas y juicios.

Departamento: Promoción y crédito.

Unidades. Investigación de crédito.
Autorización de créditos.
Planes de venta de servicios.

Departamento: Operación.

Unidades. México.
Guadalajara.
Puebla.

Monterrey.

5.4 Instrucciones para la elaboración de los paquetes de decisión.

Una vez comprendida la función general del sistema y definido las unidades de decisión, están ustedes listos para el análisis de las mismas, que se hará a través de un paquete.

El paquete de decisión es el documento en el cual el responsable de la unidad reunirá toda la información concerniente a ésta, con el fin de contar con todos los elementos necesarios para llevar a cabo una toma de decisiones acertada. Por lo tanto éste se debe elaborar por cada unidad que demande fondos.

En resumen, el presupuesto base cero requiere que cada responsable de unidad de decisión siga la secuencia a continuación descrita.

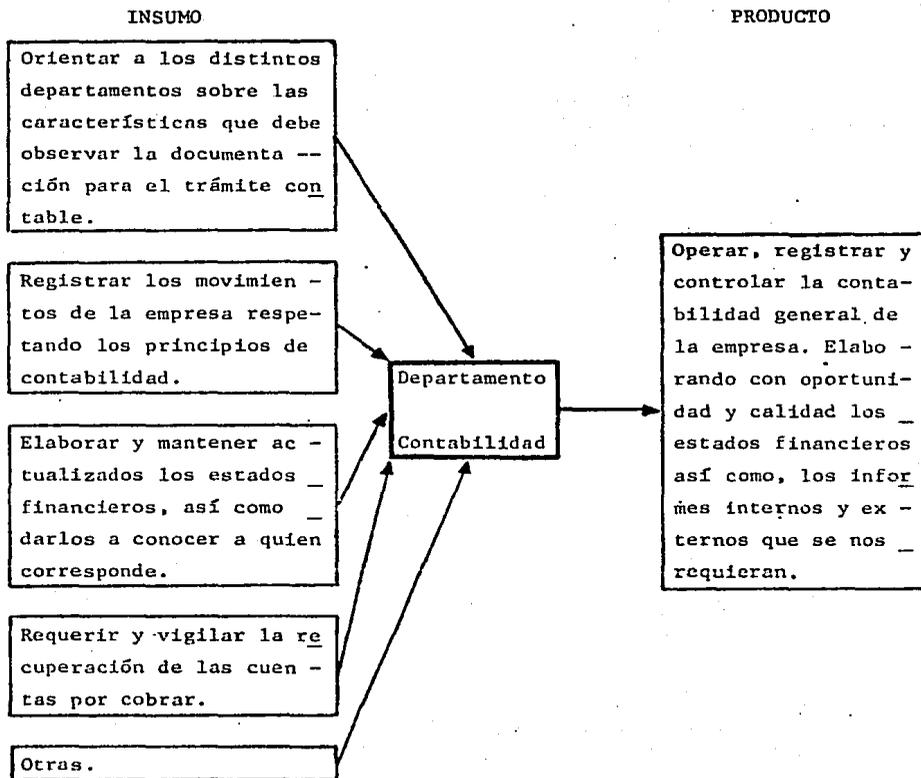
Esperamos sea completamente claro para ustedes. En caso de alguna aclaración se cuenta con la ayuda de contraloría quien funge como coordinador y asesor del plan.

Definición de objetivo.

Defina los objetivos para su unidad, sin perder de vista el objetivo institucional de la compañía. Se debe identificar de forma tal que no se confunda con las metas o las funciones de la unidad.

Cada uno de ustedes debe definir el objetivo de la unidad haciendo resaltar la importancia que tiene ésta para el logro de las metas organizacionales.

Uno de los métodos para identificar claramente su objetivo es el uso del diagrama insumo-producto.



Ejemplo del uso del diagrama Insumo-Producto.

Describe las funciones, actividades, responsabilidades, requerimientos y resultados. Si describe adecuadamente lo antes mencionado será muy sencillo definir el objetivo.

Identificando correctamente el objetivo de la unidad, se tendrá la seguridad de encaminar los recursos y esfuerzos hacia mejores resultados.

Descripción actual de operación.

En ésta sección, (puede no aparecer en la estructura del paquete), cada uno de ustedes debe identificar el nivel de trabajo que se esta realizando actualmente, lo que les dará una guía para actualizar los planes de trabajo, sirviendo de base para establecer las alternativas.

Nota: Deben ustedes, igualmente identificar los recursos, tanto mate riales como humanos para llevarlos a cabo.

Descripción de medios alternos.

Uno de los aspectos más completos e interesantes del presupuesto base cero es la búsqueda de alternativas.

El decir " Alternativa " significa identificar o descubrir medios di ferentes de lograr un objetivo en una unidad de decisión.

La búsqueda de alternativas, además de darnos distintas formas de ejecutar un trabajo, da los medios para mejorar el presupuesto actual.

Es conveniente que para apoyar la elaboración de los paquetes de decisión se elabore la hoja de trabajo, en la cual se describen todas las alternativas posibles para el logro de los objetivos.

Es necesario, que la descripción se lleve a cabo en distintos niveles de esfuerzo, iniciando con el nivel mínimo, el cual es aquel con el que se puede lograr el objetivo de la unidad en una forma austera, bajo del cual sería imposible realizar la función.

Para identificar éste nivel será necesario que se tome en cuenta lo siguiente:

-El nivel mínimo por lo regular se encuentra bajo el nivel actual.

- El nivel mínimo debe dirigirse a las funciones de alta prioridad o bien a zonas críticas.
- El identificar un nivel mínimo no significa que el nivel actual sea un exceso.
- No se debe exagerar en el nivel mínimo hasta el punto de no cumplir con el objetivo ni en una forma llana.
- En el caso de que la unidad de decisión esté de alguna forma regida por la ley, el nivel mínimo será el que fije ésta.

Una vez identificando el nivel mínimo, se le irán incrementando las otras actividades en orden descendente de prioridad, constituyendo sucesivamente el nivel 2, 3, 4, etcétera, incluyendo aquellas actividades que no se practican actualmente, pero que pueden serlo.

Es conveniente que ustedes plasmen todas las alternativas que crean posibles. En éste momento alguna puede ser considerada totalmente inaplicable, lo cual puede resultar positivo para la empresa en otro tiempo.

La hoja de trabajo debe de anexarse al paquete de decisión para que se obtenga una visión más general en la toma de decisiones.

Nota: Ver ejemplo en la página siguiente.

Elección de alternativas.

De todas las opciones expresadas en la hoja de trabajo, habrá alguna considerada como la mejor para el logro de los objetivos, obviamente, esa será la que usted eligirá.

Usted deberá realizar un análisis cuantitativo y cualitativo para poder identificar la mejor alternativa, para lo cual debe tomar en cuenta

HOJA DE TRABAJO.

UNIDAD DE DECISION: Contabilidad general	DEPARTAMENTO: Contabilidad
---	-------------------------------

OBJETIVO:

Llevar a cabo el proceso de contabilidad general, manteniendo actualizadas las cuentas auxiliares y elaborar los estados financieros con vista a minimizar los costos y disminuir las cargas y riesgos fiscales siendo ésta información importante para la toma de decisiones.

ALTERNATIVAS

1. Realizar el proceso contable con personal interno con la ayuda de un procesador electrónico externo.

2. Adquirir una microcomputadora y realizar el proceso contable dentro de la compañía.

3. Realizar el proceso contable a través de organismos externos.

Realizar los registros contables dentro de la compañía y procesarla fuera para la obtención de estados financieros en forma mensual.

Adquirir una microcomputadora y llevar a cabo el proceso contable y elaborar las declaraciones en forma mensual.

Enviar documentación comprobatoria a un despacho donde la procesarán y una vez revisada por nosotros, elaboran y presentan las declaraciones correspondientes.

N
I
V
E
L
E
S

A través de la compañía de computación emitir reportes auxiliares, relativos a la facturación, clientes, gastos, etcétera.

Llevar a cabo el proceso contable en la computadora, procesando a nivel auxiliar y, emitir los reportes correspondientes

El despacho nos produce información adicional y nos envía los reportes auxiliares.

los siguientes aspectos:

¿ Se requiere legalmente el programa ?

Esta pregunta requiere de una respuesta simple, si o no. En el caso de que si lo sea, tendrá prioridad sobre otras, aquella alternativa que cumpla con los requisitos legales de la mejor forma. consideramos que en la mayoría de los casos la respuesta será negativa.

¿ Existe reembolso inmediato ?

En éste caso también la respuesta requerida es afirmativa o negativa. Siendo corto el período de recuperación, la aprobación del paquete será más factible.

¿ Tecnicamente es posible la realización ?

Al elegir o proponer una alternativa deben de meditar si poseemos o no las instalaciones y equipo, así como el personal capacitado disponible para llevarla a cabo.

Al elegir la alternativa debemos de tomar en cuenta la posibilidad técnica que tiene, que puede ser:

. Alta. Si el programa resulta sencillo, el personal necesario está disponible y se cuenta con las instalaciones y equipo suficiente para su consecución.

. Mediana. Si el programa tiende a ser complicado, no se dispone de personal capacitado, pero es posible su obtención, el equipo no lo posee la compañía, pero lo puede adquirir.

. Baja. Si el programa requiere de personal altamente calificado que no es fácil disponer y el equipo necesario es muy sofisticado y difícil de

obtener.

¿ Se puede llevar a la práctica sin afectar las políticas que rigen nuestra organización ?

Para proponer una alternativa es conveniente que se tome en cuenta, las políticas de la empresa, así como también la estructura administrativa y las relaciones con los clientes, concesionarios y otros.

De acuerdo a éste factor la alternativa propuesta puede caer en una de las siguientes categorías en función a la posibilidad de asignación que poseen:

. Alta. No requiere cambios en cuanto a políticas, estructura, estilo gerencial, relaciones con los bancos, clientes, etcétera, y algunos otros aspectos.

. Mediana. Requiere cambios de esfuerzo moderado en los aspectos señalados.

. Baja. El poner en ejecución la alternativa elegida requiere de esfuerzos y cambios importantes.

¿ Es factible la realización, desde el punto de vista económico ?

Este punto entraña uno de los factores primordiales en el proceso, por lo que ustedes deben poner atención especial en él.

Se debe llevar a cabo un análisis de todos sus costos y utilidades, debe de tomarse en cuenta los recursos necesarios para el logro del objetivo, así como sus beneficios en términos de mayor número de financiamientos, más prospectos, aumento de ingresos, mejores relaciones, disminución de rotación de personal, reducción de costos, etcétera.

Estamos conscientes de que no es fácil para todos los departamentos evaluar los beneficios por obtener, sin embargo, les pedimos su mejor esfuerzo para lograrlo, ésto no será muy útil para su jerarquización y consideramos que ustedes, como responsables del área, les interesa saber ésta información.

¿ Cuales son las consecuencias de no realizar el programa ?

Por último, debemos realizar una evaluación de lo que puede ocurrir si no se autoriza el paquete; en el se incluirá lo que se deja de beneficiar nuestra empresa, así como los resultados negativos (administrativos, control interno, financieros, legales, etcétera) que se deriven de su no realización.

Todos éstos factores deben quedar perfectamente definidos para la alternativa propuesta en el paquete de decisión.

Análisis incremental.

El paso final en el paquete de decisión, es la descripción de los distintos niveles de esfuerzo que tiene la alternativa elegida.

Auxiliándose de la hoja de trabajo y conociendo los distintos niveles de servicio, se procede a la descripción de cada uno de los incrementos de la alternativa elegida.

Esta descripción incluye en primer término la actividad o tarea, posteriormente su contribución al logro del objetivo de la unidad (beneficio) y por último los recursos necesarios para lograr los distintos niveles de servicio, éstos expresados en términos de tiempo, dinero, equipo, recursos humanos, etcétera.

Una vez descritos los paquetes de decisión se procede a la jerarquización de los mismos.

Para cualquier duda o aclaración se cuenta con la ayuda de controloría, quienes prestarán apoyo durante el desarrollo del programa.

Nota: Ver ejemplo de paquete de decisión en la siguiente página.

5.5 Instrucciones para el proceso de jerarquización y asignación de recursos.

Jerarquización es el proceso mediante el cual se identificarán y enlistarán, a través de un acuerdo, los distintos niveles de paquetes de decisión propuestos, en un orden decreciente de beneficios, para financiar de ésta forma aquellas actividades que contribuyen en forma más amplia al logro de los objetivos institucionales.

El proceso de jerarquización permitirá en nuestra compañía asignar los recursos en la forma más apropiada, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- . ¿ Cuales son los paquetes de decisión que apoyan con mayor énfasis a los objetivos de la compañía ?
- . ¿ Cuanto estamos dispuestos a pagar para su logro ?
- . En el caso de los paquetes rechazados, pensar en las consecuencias y la forma en que se deben de manejar.

A continuación se enlista algunas pautas importantes que no se deben perder de vista durante el proceso:

- Muchos de los paquetes de decisión tendrán un beneficio no económico, por ejemplo: disminución en la rotación de personal, buenas relaciones públicas, entre otras: éstos debido a no poder ser evaluados en utilidades materiales, deberán ser jerarquizados en función al criterio o sentido co

PAQUETE DE DECISION

NOMBRE DEL PAQUETE:
Contabilidad general.

DEPARTAMENTO:
Contabilidad.

OBJETIVO:

Llevar a cabo el proceso de contabilidad general, manteniendo actualizadas las cuentas auxiliares, elaborar los estados financieros, con vista a minimizar los costos y disminuir en lo posible las cargas fiscales.

ALTERNATIVA:

Operación contable interna y procesamiento de cómputo externo.

JUSTIFICACION:

Contamos con el personal capacitado para realizar las operaciones, - que prescindir de éste representaría un alto costo; por otra parte, la compañía de cómputo nos ofrece un servicio muy accesible en cuanto al precio.

CONSECUENCIAS DE NO APROBAR EL PAQUETE:

Nivel	Alternativas.
1 - 3	La ausencia de la contabilidad y el no cumplir con las disposiciones fiscales ocasionaría multas y recargos a la empresa.
2 - 3	Pueden tomar decisiones sin bases reales.
3 - 3	Pueden perderse ideas importantes y oportunidades por la falta de información.

OTRAS ALTERNATIVAS:

- Adquisición de una computadora.
- Realizar el proceso contable a través de un despacho.

NIVELES ALTERNOS:

NIVEL	ACTIVIDAD	BENEFICIO	RECURSOS NECESARIOS			TOTAL	MEDIDAS DE RENDIMIENTO
			PERS.	GTOS.	INVERS.		
1 - 3	Contabilidad con fines legales.	Cumplir con el mínimo de requisitos fiscales y elaborar estados financieros anuales.	1	2,500		2,500	<ul style="list-style-type: none"> - Número de declaraciones presentadas. - Número de operaciones contabilizadas. - Número de auxiliares manejados. - Número de errores en declaraciones.
2 - 3	Elaborar información adicional para la toma de decisiones a través del uso de la computadora.	Se puede evaluar la operación de una forma sencilla.		2,800	600	3,400	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reportes adicionales emitidos. - Número de personas utilizada en la información. - Oportunidad en la entrega de reportes.
3 - 3	A través del análisis detectar deficiencias en las distintas áreas, reportarlas y sugerir soluciones.	Facilita la toma de decisiones	1	2,500	200	2,700	<ul style="list-style-type: none"> - Número de problemas detectados. - Número de problemas solucionados. - Ahorro en dinero en la solución de problemas.

mún.

- Al jerarquizar nunca se debe perder de vista a los objetivos institucionales.

- A cada programa se le deberá asignar una de las siguientes categorías:

Categoría A.

Cuando el gasto sea un requerimiento forzoso, ya sea por ley o por un contrato, o bien un programa para lograr un gran beneficio con un mínimo de financiamiento.

Categoría B.

Cuando el reembolso del programa es inmediato (independiente del monto).

Categoría C.

Cuando se trate de paquetes que contienen gastos absolutamente necesarios para la operación del negocio.

Categoría D.

Cuando los resultados del paquete poseen muy buenas premisas, pero sin embargo, pueden ser eliminadas total o parcialmente en caso necesario.

Categoría E.

El paquete puede ser bueno, pero por el momento no es posible llevarlo a cabo.

Categoría F.

El paquete propuesto no recibirá ninguna consideración.

Les recomendamos que para los paquetes tipo A y F no se utilice mucho tiempo en su análisis ya que sabemos de antemano que para el tipo A no presenta ninguna alternativa y el F no va a ser aceptado por no ser conveniente.

La primer fase de la jerarquización se debe llevar a cabo a nivel de departamento, en el cual el jefe del mismo se reúne con sus colaboradores para lograr lo que se llama jerarquización inicial.

Posteriormente, se lleva a cabo la consolidación inicial en las gerencias de área, donde el responsable se reunirá con el comité formado por sus jefes departamentales.

Finalmente, el Director general en coordinación con los Gerentes de área llevan a cabo la jerarquización consolidada, obteniendo de ésta la tabla final de asignación.

A continuación se les dará a conocer algunos elementos de apoyo que deberán utilizar durante el proceso.

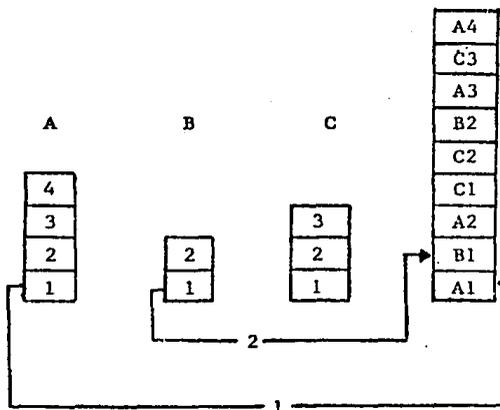
Matriz de Incremento.

Esta forma servirá de guía para ir enlistando los paquetes y, ayuda a llevar un control de las asignaciones a los programas.

UNIDAD DE DECISION	NIVEL			TOTAL
	1	2	3	
A				
B				
C				

Gráfica de jerarquización.

Esta es una herramienta en la cual se presenta en forma gráfica el orden de prioridades asignado a los distintos paquetes.



Estas dos herramientas se manejan conjuntamente.

Durante las juntas de jerarquización, al iniciarlo estarán en concurso para ocupar un lugar prioritario los niveles 1 (mínimo) de todos los paquetes, una vez que se haya dado un lugar en el orden de prioridades se marcará una diagonal (/), en la matriz de incrementos y se anotará en la gráfica de jerarquización como lo indica la línea 1 en la figura.

Una vez asignado un lugar en la gráfica de prioridades, entrará en concurso el siguiente nivel del paquete, y así sucesivamente hasta cubrir todos los niveles de cada uno de ellos.

Ya teniendo un orden de prioridades en los paquetes se establecerá un límite de financiamiento, el cual se basa en la cantidad de dinero que se está dispuesto a invertir para el logro de los objetivos.

El límite citado indicará los paquetes que recibirán asignación.

Obviamente algunos paquetes o niveles de éstos no obtendrán asignación, o bien, estarán sujetos a una reconsideración posterior.

La conclusión del proceso descrito aparecerá en la hoja de jerarquización, en la cual se señalan los paquetes autorizados y la asignación correspondiente.

Posteriormente, se turnará al departamento de presupuestos para la preparación de los presupuestos detallados.

JERARQUIZACION:		FECHA:	
Inicial		2 Feb 19XX	
GRADO	UNIDAD DE DECISION	NIVEL	ASIGNACION (miles)
1	Ventas zona Guadalajara	1 - 4	140
2	Ventas zona Monterrey	1 - 4	118
3	Promoción y anuncios	1 - 3	35
4	Administración de ventas	1 - 2	44
5	Ventas zona Guadalajara	2 - 4	23
6	Promoción y anuncios	2 - 3	15
7	Ventas zona Guadalajara	3 - 4	13
8	Ventas zona Monterrey	2 - 4	13
9	Administración de ventas	2 - 2	11
10	Promoción y anuncios	3 - 3	15
11	Ventas zona Guadalajara	4 - 4	23
12	Ventas zona Monterrey	3 - 4	21
13	Ventas zona Monterrey	4 - 4	21
	Total		492

5.6 Elaboración del presupuesto detallado.

Después de que el director general haya tomado las decisiones finales sobre la asignación de fondos, los paquetes de decisión y la hoja de jerarquización se turnan al departamento de presupuestos.

En acuerdo, los responsables del departamento con el contralor convendrán la distribución de la asignación durante el año.

Una vez convenida la distribución, se procede a la elaboración del resumen de erogaciones.

GERENCIA: Promoción y operación.		DEPARTAMENTO: Ventas foraneas.		
UNIDAD DE DECISION	CUENTA		ASIGNACION	ASIGNACION
	NOMBRE	NUMERO		
Ventas zona Guadalajara	Gtos vta	501	199	199
Ventas zona Monterrey	Gtos vta	501	173	372
Promoción y anuncios	Gtos vta	501	65	431
Administración de Ventas	Gtos vta	501	55	492

Este formato es elaborado por el departamento de presupuestos con la finalidad de saber cual es la asignación para cada unidad de decisión, y - su afectación contable.

Posteriormente, se elabora la distribución mensual de gastos por departamento, por unidad de decisión y por cuenta. Una vez realizado lo anterior, se le difunde para su ejercicio.

5.7 Evaluación de resultados.

El control presupuestal ha sido implantado en " KENFIN, S.A. DE C.V " como un medio de evaluación de resultados. El cual permite mantener la ope

ración dentro de los límites definidos para su desarrollo; simultáneamente proporciona los elementos de juicio en la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

Todo programa realizado refleja los resultados de una actuación y, por lo tanto, sujeta a la evaluación. Por ello, será necesario la comparación entre lo planeado y lo efectuado, siendo ésta la forma de detectar las desviaciones que se encuentren fuera de los límites establecidos, para adoptar las acciones correctivas y preventivas que nos permitan la eficiencia de las metas trazadas.

Contraloría es el responsable del control presupuestal en toda la organización, teniendo la obligación de rendir los informes correspondientes, bimestrales y anuales, ante la dirección.

Los jefes departamentales medirán la actuación en forma mensual de las operaciones realizadas en su área de trabajo, misma que deberán informar a la gerencia correspondiente para que ésta proceda a la evaluación y determinación de las medidas preventivas o correctivas.

La gerencia presentará ante contraloría los informes bimestrales y anuales realizados.

Dentro del informe que se le presente a la dirección se deberán contemplar los siguientes puntos:

- La desviación encontrada.
- El origen de la misma.
- Las consecuencias o repercusiones en la operación.
- Las medidas de control tomadas.

Para la presentación de resultados se deberán emplear las formas correspondientes para ello, las cuales se presentan a continuación.

6. PAQUETE DE FORMATOS PARA EL DESARROLLO DEL PBC

6.1 Hoja de trabajo.

Objetivo de la forma: Describir en forma genérica las distintas alternativas para realizar una función y los distintos niveles de éstas, que servirán de base para la elaboración de los paquetes de decisión y facilitarán la toma de decisiones.

Campos:

1. Unidad de decisión.

Anote el nombre o concepto del proyecto, programa o actividad para la que va a realizar el análisis.

2. Departamento:

Area organizacional a la que pertenece la unidad propuesta.

3. Objetivo:

Finalidad que persigue la unidad de decisión.

4. Alternativa:

Anote usted las diferentes formas de realizar la función, actividad u operación en relación a los métodos recomendados.

5. Nivel:

Descripción de los diferentes niveles de servicio para todas las alternativas.

Responsable:

Persona de quien depende directamente el paquete.

Hoja de trabajo.

UNIDAD DE DECISION: (1)	DEPARTAMENTO: (2)
---------------------------	---------------------

OBJETIVO: (3)

ALTERNATIVAS: (4)

N I V E L E S			(5)

6.2 Paquete de decisión.

Objetivo de la forma: Identificar y describir a la unidad de decisión, de tal forma que la información contenida permita a la gerencia realizar el análisis y tomar las decisiones más convenientes.

Campos:

1. Nombre del paquete:

Indique usted el título descriptivo de la unidad de decisión. (programa, función, actividad, proyecto, etcétera).

2. Departamento:

Nombre del área o departamento al que pertenece el paquete tomado del organigrama.

3. Objetivo:

Debe usted indicar lo que se espera del paquete, es decir, los resultados que se esperan obtener como beneficio al llevar a cabo el paquete. Incluya, si es posible, la expresión numérica de éste.

Nota: No describa actividades o funciones, el objetivo debe ser expresado en término de logros.

4. Alternativa:

Anote usted la opción por la que se decidió.

5. Justificación:

Usted debe anotar cuales son sus razonamientos para elegir esa alternativa, apoyándose en su necesidad legal, factibilidad técnica y organizacional y los beneficios esperados.

6. Consecuencia de no aprobar el paquete:

Indique usted cual es el efecto probable de no aceptar el paquete, en el caso de no tener consecuencia negativa, señale lo que se está dejan

do de obtener. Señale y, si es posible, cuantifique.

7. Otras alternativas:

Señale las otras opciones con las que se puede lograr el objetivo, pero que usted no recomienda.

8. Niveles alternos:

Describir los distintos niveles alternativos que se tienen para alcanzar el objetivo de las diferentes formas.

Responsable:

- . Responsable de la unidad de decisión.
- . Consultor externo.
- . Combinación de ambos.

Paquete de decisiones.

Presupuesto 19XX

NOMBRE DEL PAQUETE: (1)	DEPARTAMENTO: (2)
---------------------------	---------------------

OBJETIVO: (3)

ALTERNATIVA: (4)

JUSTIFICACION: (5)

CONSECUENCIAS DE NO APROBAR EL PAQUETE (6)	
NIVEL	CONSECUENCIA

OTRAS ALTERNATIVAS: (7)

NIVELES ALTERNOS. (3)

NIVEL	ACTIVIDAD	BENEFICIO	RECURSOS NECESARIOS				MEDIDAS DE DESEMPEÑO
			PERSONAL	EQUIPOS	INVERSI	TOTAL	

6.3 Matriz de incrementos.

Objetivo de la forma: Servir de apoyo en el proceso de jerarquización, mostrando los avances de los distintos paquetes en la asignación de recursos.

Campos:

1. Unidad de decisión:
Nombre de la unidad de decisión o paquete que requiere fondos.
2. Nivel:
Distintos niveles de cada uno de los paquetes.
3. Total:
Cantidad global que requiere un paquete de decisión.
4. Total:
Cantidad total requerida.

Responsable:

- . Jefe departamental.
 - . Gerencia de área.
 - . Director general.
- Según el avance del proceso.

Matriz de incrementos

UNIDAD DE DECISION	NIVEL (2)			
	1	2	3	TOTAL
A (1)	\$			(3)
B				
C				
D				
E				
F				
G				
H				
I				
J				
TOTAL				\$ (4)

6.4 Hoja de jerarquización.

Objetivo de la forma: Concentrar en orden numérico la prioridad asignada a cada paquete de acuerdo al análisis realizado.

Campos:

1. Jerarquización:
Grado al que se está llevando a cabo la jerarquización, puede ser jerarquización inicial, consolidación inicial, o bien, jerarquización consolidada.
2. Fecha:
Día, mes y año en que se realiza la jerarquización.
3. Grado:
Orden de prioridad que tienen los paquetes de decisión.
4. Unidad de decisión:
Nombre de la unidad de decisión que ocupa un lugar dentro de la jerarquización.
5. Nivel:
Nivel del paquete de decisión al que se le dió un orden o lugar dentro del proceso.
6. Asignación:
Cantidad de dinero autorizada para el nivel de un determinado paquete de decisión.
7. Total:
Cantidad total asignada.
8. Acuerdo:

Firmas de todos los que participan en la jerarquización en sus distintas etapas.

Responsable:

Comité de jerarquización.

Hoja de jerarquización.

JERARQUIZACION: (1)		FECHA: (2)	
GRADO	UNIDAD DE DECISION (4)	NIVEL	ASIGNACION
(3)		(5)	(6)
	TOTAL (7)		
ACUERDO (8)			

6.5 Resumen de erogaciones.

Objetivo de la forma: Proporcionar en forma analítica las asignaciones a la unidad de decisión, así como su afectación a las partidas contables.

Campos:

1. Gerencia.

Gerencia a la que corresponde el análisis.

2. Departamento:

Unidad funcional que se analiza.

3. Unidad de decisión:

Nombre del paquete de decisión.

4. Nombre:

Nombre de la cuenta la cual se ve afectada por la erogación, de acuerdo al catálogo de cuentas.

5. Número:

Número de cuenta que le corresponde a la cuenta afectada.

6. Asignación:

Cantidad por la que se va a afectar una cuenta por el paquete descrito

7. Asignación acumulada:

Cantidad total asignada a un departamento.

Responsable:

Contraloría (presupuestos).

6.6 Distribución mensual de gastos por departamento.

Objetivo de la forma: Mostrar en forma detallada la asignación otorgada a cada departamento; siendo ésta una base para el control presupuestal.

Campos:

1. Departamento:

Nombre del área organizacional que ha recibido asignación.

2. Asignación:

Monto mensual asignado al departamento.

3. Total:

Asignación otorgada a cada departamento en forma anual.

4. Total:

Monto otorgado en cada mes para todos los departamentos.

5. Total:

Asignación total anual.

Responsable:

Contraloría (presupuestos).

Distribución mensual de gastos por departamento.

DEPARTAMENTO	ASIGNACION												TOTAL	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
(1)						(2)								(3)
TOTAL: (4)														(5)

6.7 Distribución mensual de gastos por unidad.

Objetivo de la forma: Describir en forma detallada la asignación o -
torgada a cada unidad de decisión.

Campos:

1. Departamento:
Area organizacional a la que corresponden las unidades de decisión.
2. Unidad de decisión:
Concepto de asignación.
3. Asignación:
Monto mensual asignado por unidad de decisión.
4. Total:
Monto anual asignado por unidad de decisión.
5. Total:
Monto total asignado por departamento.
6. Total:
Monto anual asignado al departamento.

Responsable:

Contraloría (presupuestos).

Distribución mensual de gastos por unidad.

Departamento: (1)

UNIDAD													TOTAL	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
(2)						(3)								(4)
TOTAL (5)														(6)

6.8 Distribución mensual de gastos por cuenta.

Objetivo de la forma: Mostrar las afectaciones contables provenientes de las asignaciones.

Campos:

1. Cuenta:

Rubro de la partida afectada.

2. Asignación:

Monto mensual en que se verá afectada la cuenta.

3. Total:

Monto en que se afectará la cuenta en el año.

4. Total:

Afectación mensual.

5. Total:

Afectuación anual.

Responsable:

Contraloría (presupuestos).

Distribución mensual de gastos por cuenta.

CUENTA	ASIGNACION												TOTAL	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
(1)						(2)								(3)
TOTAL (4)														(5)

6.9 Evaluación mensual de gastos.

Objetivo de la forma: Control presupuestal.

Campos:

1. Nombre del departamento:

Nombre de la unidad funcional que se está evaluando.

2. Mes:

Mes que se evalúa.

3. Nombre de la unidad:

Nombre de la unidad de decisión.

4. Presupuesto:

Monto asignado a la unidad de decisión en un mes.

5. Real:

Monto total ejercido por una unidad de decisión.

6. Variación:

Diferencia aritmética entre el presupuesto asignado y el ejercido.

7. Total:

Sumarias del presupuesto asignado, ejercido y variaciones por departamento.

Responsable:

Contraloría (presupuestos).

Evaluación mensual de gastos.

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: (1) _____

MES: (2) _____

NOMBRE DE LA UNIDAD	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
(3)	(4)	(5)	(6)
TOTAL: (7)			

6.10 Evaluación bimestral de gastos.

Objetivo de la forma: Control presupuestal.

Campos:

1. Departamento:
Nombre del departamento.
2. Bimestre:
Período al que corresponde la evaluación.
3. Unidad de decisión:
Nombre de la unidad de decisión.
4. Presupuesto:
Cantidad que le fué asignada en el presupuesto correspondiente al primer mes del bimestre evaluado.
5. Real:
Cantidad real obtenida en el primer mes del bimestre evaluado.
6. Variación:
Diferencia existente entre la cantidad presupuestada y la cantidad real ejercida del primer mes del bimestre evaluado. (Diferencia de 4 - 5).
7. Presupuesto:
Cantidad que le fué asignada en el presupuesto correspondiente al segundo mes del bimestre.
8. Real:
Cantidad real obtenida en el segundo mes del bimestre evaluado.
9. Variación:

Diferencia existente entre la cantidad presupuestada y la cantidad -
real ejercida del segundo mes del bimestre evaluado. (Diferencia de
7 y 8).

10. Total:

Suma de las variaciones del primer y segundo mes evaluado (suma de 6
y 9).

11. Total:

Suma de las variaciones.

Responsable:

Contraloría (presupuestps).

Evaluación bimestral de gastos.

DEPARTAMENTO: (1) _____

BIMESTRE: (2) _____

UNIDAD DE DECISION	MES 1			MES 2			TOTAL
	P	R	V	P	R	V	
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
TOTAL: (11)							

* P = Presupuesto.

R = Real.

V = Variación.

7. CALENDARIO DE ACTIVIDADES.

El siguiente calendario de actividades se ha elaborado con la finalidad de dar a conocer a los responsables de las áreas el conjunto de actividades y funciones indispensables para alcanzar las metas trazadas durante el desarrollo del proceso P. B. C.

En el calendario se indica la cronología de las operaciones, los responsables de éstas y la duración aproximada para llevarlas a cabo en su oportunidad, evitando así trastornos en las demás áreas.

Contraloría deberá ser quien elabore el calendario de actividades y lo dé a conocer en años posteriores.

Calendario de actividades.

FASES	RESPONSABLES	FECHAS	
		INICIO	TERMINO
Presentación del estudio de planeación. Objetivo: Presentar ante la Dirección un plan operativo-financiero para el ejercicio, en el que muestre la situación actual y futura de la organización para el conocimiento de las amenazas y oportunidades que nos ofrece el medio.	Gerentes de área . Contraloría . Promoción y operación	X	X
Aprobación. Objetivo: Autorización del estudio de planeación elaborado para manifestar el apoyo y confianza del mismo.	Dirección general	X	X
Presentación del objetivo institucional ante el consejo de administración. Objetivo: Presentar ante el consejo de administración las metas trazadas para el ejercicio.	Dirección general	X	X
Difusión del objetivo. Objetivo: Dar a conocer las metas que deberán ser alcanzadas en el ejercicio.	Dirección general	X	X
Identificación de unidades de decisión. Objetivo: Seleccionar unidades de trabajo representativas para el logro de las metas del área.	Jefes departamentales	X	X
Aprobación de unidades de decisión.	Gerentes de área	X	X

FASES	RESPONSABLES	FECHAS	
		INICIO	TERMINO
Objetivo: Autorizar las unidades identificadas por el jefe de departamento. Elaboración de paquetes.	Jefes departamentales	X	X
Objetivo: Elaborar los documentos que describan las unidades seleccionadas para su análisis y clasificación. Jerarquización inicial.	Jefes departamentales	X	X
Objetivo: Asignar un orden de acuerdo con la prioridad de los paquetes. Jerarquización consolidada inicial.	Gerentes de área	X	X
Objetivo: Clasificar los paquetes de decisión de su área de acuerdo a su importancia. Jerarquización consolidada final.	Dirección general	X	X
Objetivo: Clasificar los paquetes a nivel organización presentados por las gerencias. Asignación de recursos.	Dirección general	X	X
Objetivo: Asignar el financiamiento requerido a los paquetes de decisión para su operación. Elaboración de presupuestos.	Contraloría	X	X
Objetivo: Elaborar las cédulas de financiamiento. Entrega de presupuestos.	Contraloría	X	X
Objetivo: Enviar a cada Gerencia los presupuestos elaborados.			

FASES	RESPONSABLES	FECHAS	
		INICIO	TERMINO
Ejecución. Objetivo: Poner en marcha el plan para el cumplimiento de metas trazadas.	Contraloría	X	X
Evaluación de resultados. Objetivo: Control presupuestal	Jefes de departamento Gerencias. Dirección general	X	X

C O N C L U S I O N

La aplicación del presupuesto base cero no es simplemente una técnica presupuestal, sino todo un sistema de planeación organizacional, que además de ser una eficiente herramienta de control, apoya a la gerencia en la toma de decisiones para la ejecución en forma adecuada de las operaciones, obteniendo de esta forma, los resultados esperados.

En el proceso de planeación y presupuestación base cero, la implantación representa un aspecto fundamental para la obtención de buenos resultados, reflejando cambios en diferentes áreas de la empresa, la cual se debe llevar a cabo con el conocimiento, respaldo y compromiso total por parte de la dirección de la empresa, y aplicado según las necesidades y posibilidades específicas de la organización en cuestión.

Aunque en el presente trabajo se ha tratado de resaltar las cualidades del presupuesto base cero, se debe de concientizar de que su aplicación no dará por resultado la solución de todos los problemas de la compañía, ya que esto depende en forma definitiva de la efectividad de la administración desde el punto de vista general.

El conocimiento que el personal adquiera sobre la técnica es de vital importancia, por lo que es necesario se capacite en todos los aspectos que la integran.

Aún siendo necesaria una serie de requisitos estructurales para llevar a cabo el P. B. C., consideramos que se trata de una excelente herramienta de planeación y control en las organizaciones, por lo que recomendamos en forma amplia su estudio y aplicación en todo tipo de organismos.

G L O S A R I O.

ALTERNATIVA. Es una opción a seleccionar en cuanto a la forma o nivel de esfuerzo para alcanzar un objetivo.

ANALISIS COSTO-BENEFICIO. Es la evaluación de la relación que guardan los recursos requeridos o asignados con los resultados que se esperan de éstos.

ANALISIS INCREMENTAL. Determinación de los diferentes niveles en los que se encuentra la relación costo-beneficio encaminados a alcanzar un objetivo, partiendo del nivel mínimo.

ASIGNACION. Aplicación de recursos a programas, para el logro de un objetivo.

CARGA DE TRABAJO. Concentración de un mayor número de actividades u operaciones en un área de trabajo, la cual requiere la aplicación de más recursos.

CENTRO DE COSTOS. Sección o departamento de una empresa al que se asigna ciertos costos directos e indirectos, con base en la función que desempeña.

CONTROL. Actividad consistente en verificar si las acciones se están realizando de acuerdo a los planes establecidos, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier desviación o discrepancia.

DECISION. Acción que se realiza al elegir una alternativa de acción basada en juicios.

DESVIACION. Es cuando existe una diferencia significativa entre lo planeado y lo real en una revisión efectuada como medida de control.

DIRECCION. Es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

ELASTICIDAD. Margen que existe en la planeación para llevar a cabo cambios que surjan durante la operación.

ESTABILIDAD. Es la situación de crédito futura.

ESTRUCTURA ORGANICA. Es la forma en que se distribuyen y relacionan las distintas áreas de la organización de acuerdo a su objetivo y recursos con la finalidad de identificar claramente la autoridad, responsabilidad, actividad y la interrelación que guardan cada una de ellas.

FLUJO DE EFECTIVO. Es la herramienta de planeación del efectivo -caja y bancos- con el fin de contar con fondos necesarios, en cantidad, tiempo y condiciones para el cumplimiento de sus compromisos de una forma positiva para la empresa.

GERENTE DE LA UNIDAD DE DECISION. Es la persona que se responsabiliza de la preparación del análisis de la unidad de decisión.

INCREMENTOS. Es la cantidad adicional de dinero y servicios efectuados dentro de la unidad de decisión.

INCREMENTO DE ESFUERZO. Es la adición de los niveles de servicio a partir de un nivel mínimo.

JERARQUIZACION. Es el proceso de asignar prioridades a incrementos competitivos, tomando en cuenta costos y beneficios en el objetivo perseguido.

MATRIZ DE INCREMENTO. Malla donde se concentra la jerarquización realizada de las unidades de decisión.

MEDICION DE DESEMPEÑO. Es un sistema de control, el cual se ejerce a tra

vés de la aplicación de diversos métodos de evaluación; y nos da por resultado la detección de las desviaciones.

MEDIDA CORRECTIVA. Es la acción encaminada a introducir algún factor fuera de control a un plano dentro de los límites establecidos, en función a los objetivos fijados.

MEDIDA PREVENTIVA. Acción encaminada a evitar desviaciones en el desarrollo de los planes establecidos.

NIVEL MINIMO DE ESFUERZO. Es la base del nivel de servicio sobre el cual habrá incrementos sucesivos.

OBJETIVO. Fin hacia el cual se dirige una actividad o esfuerzo.

ORGANIZACION. Es la función administrativa encaminada a delimitar las responsabilidades y actividades para un fin concreto, éstas son agrupadas en razón a unidades específicas de dirección y control.

PAQUETE DE DECISION. Es el documento que identifica y describe una actividad específica, de tal forma que la dirección pueda decidir respecto a la asignación.

PLANEACION. Es la determinación de los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, bajo que políticas, con que procedimientos y bajo que programas, considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa.

RECURSOS. Medios o instrumentos con los que cuenta un organismo para realizar sus funciones.

RENDIMIENTO. Tasa de utilidad de una inversión.

RESISTENCIA AL CAMBIO. Es una reacción de rechazo que tiene una persona o un grupo a algo que le resulte, por novedoso, desconocido y fuera de

su contexto. Sobre todo, que toda innovación tiende a romper con los sistemas tradicionales, lo que produce una alteración de las personas que tienen contacto directo con ésta.

TOMA DE DECISION. Es la conclusión de un proceso de análisis intensivo y racional de una situación que realiza la dirección, que consiste en elegir entre varios cursos alternativos de acción, uno de ellos.

VALOR ACTUAL. Es el valor de algo en una fecha determinada en contraposición al que haya tenido anteriormente o que pueda tener en el futuro.

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

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Agustín Reyes Ponce.
Ed. Limusa.
- TECNICA PRESUPUESTAL. Cristobal del Rfo González.
Ed. Ediciones Contables y Administrativas.
- APUNTES DE ADMINISTRACION FINANCIERA I. Jaime Acosta Altamirano y Gerardo Ortiz.
Ed. E.S.C.A.
- ADMINISTRACION FINANCIERA DE EMPRESAS. J. Fred Weston y Eugene F. Brigham.
Ed. Interamericana.
- FINANZAS EN ADMINISTRACION. J. Fred Weston y Eugene F. Brigham.
Ed Interamericana.
- PRESUPUESTO BASE CERO. Peter A. Pyhrr.
Ed. Limusa.
- BASE CERO PLANEACION Y PRESUPUESTO. Paul J. Stonich.
Ed. Trillas.
- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA. Joaquín Moreno Fernández.
Ed. I.M.E.F.
- PRESUPUESTOS. Carlos Pérez Colfn, Sergio Valle Bravo y otros.
Ed. U.N.A.M.

PRESUPUESTO BASE CERO.

Logan M. Cheek.

Ed. Técnica.

MANUAL DE TECNICA PRESUPUESTAL MO
DERNA.

Alexander Hamilton Institute, INC.

Ed. Serie Modern Business Report.