

59
2er



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

PRESUPUESTO BASE CERO

METODOLOGIA PARA UNA BUENA PLANEACION Y
ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de
Licenciado en Contaduría

p r e s e n t a

RAYMUNDO MENDOZA SOLIS



Director de tesis:

Agustín Díaz Campo-Manes



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.

I N D I C E

PRÓLOGO	1
INTRODUCCION	4
DEFINICIONES DE PRESUPUESTO BASE CERO	5
CAPITULO No. 1	
GENERALIDADES SOBRE EL PROCESO DE PLANEACION Y ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	
1.1 PASOS BASICOS DE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	6
1.2 PREPARACION DE PAQUETES DE DECISION	7
1.3 DONDE PUEDE UTILIZAR EL SISTEMA DE BASE CERO.	19
CAPITULO No. 2	
BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE IMPLANTACION DEL --- PRESUPUESTO BASE CERO.	
2.1 PROBLEMAS DE IMPLANTACION.	23
2.2 PERIODICIDAD DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO ---- BASE CERO.	25
2.3 PROBLEMA DE FORMULACION DE UN PAQUETE DE DECISION.	27
2.4 BENEFICIOS.	28
CAPITULO No. 3	
DONDE ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISION.	
3.1 DONDE ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISION AL --- IMPLANTAR EL SISTEMA BASE CERO.	29
3.2 TEMAS PARA EL PAQUETE DE DECISION.	32
CAPITULO No. 4	
FORMAS Y CONTENIDO PARA LOS PAQUETES DE DECISION.	
4.1 FINALIDAD DE LAS FORMAS.	34
4.2 CONTENIDO DE LOS PAQUETES DE DECISION.	39

CAPITULO No. 5

CONCEPTO DE JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE
DECISION.

- 5.1 CONCEPTO DE JERARQUIZACION. 42
5.2 COMO DEBE HACERSE LA JERARQUIZACION. 43

CAPITULO No. 6

PROCESAMIENTO DE DATOS

- 6.1 FASE DE PROCESAMIENTO DE DATOS. 46
CONCLUSION 56

A P E N D I C E

- A. GUIA PARA UNA MEJOR PRESUPUESTACION. 57
B. GLOSARIO. 61
C. BIBLIOGRAFIA. 63

PROLOGO

En la actualidad se aprecia que las compañías Industria les y el Gobierno tienen gastos de dos clases:

- a) Gastos Director de Fabricación, que incluyen materia les, mano de obra y gastos generales.
- b) Gastos Operativos, que incluyen todo lo demás.

Por lo tanto necesitan de un procedimiento eficaz de elaboración de presupuestos. Los problemas se reducen a uno: ¿como debe manejar sus asignaciones la compañía? en vez de perder tiempo modificando eternamente su presupuesto existente. Texas Instruments, ha ideado un procedimiento que permite que la Dirección controle con mano firme los gastos operativos de cualquier clase, un procedimiento que describir minuciosamente todos los gastos operativos, clasificando las alternativas de cada uno y asignándoles su prioridad e importancia.

El Sr. Phirr siendo Gerente del grupo de control de Texas Instruments Incorporated, en Dallas, Texas; desarrollo el concepto del presupuesto con base en Cero para la Compañía. - Años después A.F. Burns, consejero del Presidente pronunció un discurso sobre el control de los gastos públicos, reconociendo la necesidad fundamental de elaborar su presupuesto a partir de cero. Declaró que:

Por costumbre, los funcionarios encargados de un programa establecido tiene que justificar únicamente los aumentos que pretenden obtener sobre las asignaciones del año pasado, o sea que lo que ya están gastando generalmente se acepta como necesario sin tener que examinarse. Se obtendrá indudablemente un ahorro considerable si cada agencia presentara un estudio completo de su solicitud de asignaciones como si se trataran de programas o programa enteramente nuevos.

Burns aboga por que las agencias gubernamentales comenzaran en cero cada programa anual y presentaran sobre la base de costo-beneficio u otro análisis semejante de valoración. - Texas Instruments es siguiendo esta práctica al hacer el presupuesto de sus operaciones y ha obtenido un éxito señalado.

La filosofía y los procedimientos que se utilizan para implantar el presupuesto base cero en la industria y el Go -- bierno, son casi idénticos, lo único que difiere es la forma de implantarlo en cada caso, que debe ajustarse a las necesidades de cada usuario. El proceso requiere que cada Gerente justifique el presupuesto solicitado completo y el detalle, - además de tener que comprobar porque debe gastar tanto dinero. Cada Gerente ó Jefe de Departamento debe preparar un paquete de decisión de cada actividad u operación el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación - de resultados, consecuencias de la no aceptación del paquete - y beneficios obtenidos.

Una vez preparados los paquetes de decisión se deberán clasificar o enumerar según su orden de importancia, este proceso permite que cada Gerente identifique explícitamente sus prioridades, combina algunos paquetes de decisión de programas nuevos dentro de una misma clasificación, permitiéndole a la alta Gerencia comparar y evaluar las necesidades y prioridades relativas de las diversas organizaciones para tomar decisiones sobre financiamiento. Los paquetes de decisión de menor prioridad no se financiarán.

El proceso base cero proporciona información detallada a la alta Gerencia sobre los recursos necesarios para lograr los objetivos deseados. El método base cero especifica los aspectos de mayor prioridad existentes en los departamentos y divisiones entre ellos, permite hacer comparaciones entre unos y otros con respecto a las actividades financiadas y hace posible una auditoría de los resultados para determinar si cada actividad u operación rindió lo esperado.

En la Industria las utilidades deberían mejorar debido a que los nuevos programas de mayor prioridad en parte serán financiados debido a una mejor eficiencia, eliminando o reduciendo las actividades menos importantes para la organización. Por otra parte, en el Gobierno, el contribuyente se beneficiará debido a que los programas de mayor prioridad se podrán financiar a expensas de programas obsoletos y redundantes, sin que esto implique una reducción significativa en el servicio.

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

Es innegable que cada vez es más importante tener:

1. Habilidad para asignar o reasignar los recursos
2. Flexibilidad para adaptarse a las condiciones - económicas y políticas cambiantes.
3. Un sistema que permita trabajar con él en tiempos buenos y malos.
 - 3.1. Malos tiempos = a recorte de gastos.
 - 3.2. Buenos tiempos = crecimiento ó reasignación de recursos a las áreas potencialmente mejores.

DEFINICIONES

PRESUPUESTO BASE CERO:

Es un proceso de planear y presupuestar que requiere que cada Gerente justifique plenamente su presupuesto solicitado, y obliga a cada uno de ellos a justificar por que se requiere la magnitud de recursos solicitada. Este procedimiento exige que todas las actividades y operaciones sean identificadas en un paquete de decisiones; el cual será evaluado y clasificado en orden de su importancia, previo análisis.

PRESUPUESTO BASE CERO:

Es un proceso de planeación y control integral, analítico y estructurado que permite a la Dirección tomar decisiones para asignar los recursos que producen los costos no directos.

INTEGRAL, ANALITICO Y ESTRUCTURADO: ¿Por qué?

Todos los Gerentes requieren analizar sus operaciones revisando:

- Objetivos
- Alternativas
- Mediciones de Desarrollo
- Calidad - Cantidad
- Costo/Beneficio de cada operación.

DECISIONES PARA ASIGNACION DE RECURSOS:

Mediante el análisis de costo/beneficio de cada incremento jerarquizándolos.

COSTOS NO DIRECTOS:

Se aplica a gastos indirectos como los administrativos y de asesoría.

C A P I T U L O

1

C A P I T U L O I

GENERALIDADES SOBRE EL PROCESO DE PLANEACION Y ELABORACION DE PRESUPUESTOS BASE CERO.

LA PLANEACION IDENTIFICA EL RESULTADO DESEADO.
LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS IDENTIFICA EL INSUMO REQUERIDO.

El concepto de planeación es más general que el de elaboración de presupuestos. En la Planeación se establecen programas, se fijan metas y objetivos y se toman las decisiones relativas a las políticas básicas de toda la organización, mientras que en la elaboración de presupuestos se analiza en detalle las distintas funciones ó actividades que se deben llevar a cabo, para implantar o poner en marcha un programa, así como las alternativas que permiten obtener el resultado deseado, además se hace un estudio comparativo de los beneficios que se obtendrían en el caso de alcanzar parcial o totalmente las metas fijadas y de los costos correspondientes a cada caso. Si la misma relación de presupuesto y planeación se analizará desde el punto de vista de los Gerentes, que han de diseñar e implantar los programas y actividades en cuestión, estos deben conocer bien la organización y estar al tanto de las operaciones existentes:

- a) Las metas se pueden alcanzar tan solo aplicando los programas existentes.
- b) Los programas nuevos deben implantarse dentro del marco general de la organización, ya que podrían necesitar el apoyo de las actividades existentes.
- c) Para reducir los costos tal vez sea necesario dar prioridad a nuevos programas y objetivos y financiar tales programas a expensas de los existentes cuyas metas son de menor importancia.

Fundamentándose en esto los Gerentes pueden preparar programas, ya sea modificando los anteriores para ajustarlos a la capacidad de las operaciones existentes o bien diseñando otros nuevos, esta determinación es un proceso interactivo que se puede lograr al realizar una planeación preliminar efectiva y al utilizar el proceso de elaboración del presupuesto base cero.

PASOS BASICOS DE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

La elaboración de presupuesto base cero consta de los pasos básicos, que son los siguientes:

- a) Preparación de paquetes de decisión: este paso implica el análisis y la descripción de todas las actividades existentes o nuevas que se incluyan en cada paquete de decisión.
- b) Clasificación de los paquetes de decisión: se hace un análisis de costos y beneficios, a fin de evaluar y clasificar los paquetes según su orden de importancia.

Una vez que se han preparado y clasificado los paquetes de decisión la gerencia puede asignar recursos de acuerdo con las decisiones que se tomen para financiar las actividades más importantes, para producir el presupuesto final se toman los paquetes aprobados para su financiamiento, se clasifican de acuerdo con las unidades presupuestarias correspondientes y se obtiene un presupuesto para cada unidad.

I. PREPARACION DE PAQUETES DE DECISION:

Concepto de decisión: un paquete de decisión es un documento que identifica y describe una actividad específica, de manera que la gerencia pueda: a) evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades que compiten por obtener recursos y b) decisión si se aprueba o no. Por lo tanto -

la información que se incluye en cada paquete debe proporcionar a la gerencia los datos necesarios para hacer dicha evaluación, esta información incluye:

- Objetivos
- Consecuencias que trae el no adoptar la actividad propuesta.
- Medida de rendimiento
- Costos y beneficios

La clave del presupuesto base cero radica en la identificación y evaluación de diferentes alternativas para cada actividad. Al preparar un paquete de decisión se deben tomar en cuenta dos posibilidades:

1. Distintas formas para llevar a cabo la misma función se hace un análisis para identificar las diferentes formas en que se puede realizar una actividad.

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

2. Diferentes niveles de esfuerzo para realizar la función.

En este análisis se identifican los diversos niveles de esfuerzo que se tienen como alternativa y los niveles de gastos necesarios para realizar una función específica.

El paquete del nivel mínimo de esfuerzo no podrá asegurar que se logre el propósito de la función, pero debe especificar y destacar los elementos más importantes.

En muchos casos el nivel mínimo de esfuerzo variará de un 50% a un 70% del nivel de operaciones ya existente.

El paquete del nivel mínimo de esfuerzo tendrá la clasificación más alta y el de nivel adicional de esfuerzo - una más baja, de modo que la eliminación de los paquetes de clasificación inferior no signifique el sacrificio del rendimiento que corresponda a los paquetes de clasificación superior.

Quizás los buenos resultados obtenidos con el presupuesto base cero se deban a la identificación y evaluación de los diversos niveles de esfuerzo.

Para lo cual existen dos motivos:

1. Los niveles limitados de gastos causarían la eliminación total de algunas funciones si se identificará un solo paquete de decisión al nivel del esfuerzo deseado.

2. Los gerentes es a nivel funcional que desarrollan estos paquetes de decisión son los que están mejor capacitados para identificar y evaluar los diversos niveles de esfuerzo y debería ser responsabilidad de ellos el asesorar a la alta gerencia sobre las diversas alternativas de dichos paquetes.

Ejemplo de planeación de la producción. El ejemplo siguiente ilustra el tipo de análisis que cada gerente necesita hacer para preparar sus paquetes de decisión.

Comienza con una serie de tres paquetes de decisión que se excluyen mutuamente, formulados por un gerente de programación de producción del producto x. El recomienda el primero que representa el nivel actual de actividad en esa área y explica que los otros dos son alternativas que deben descartarse. Estos tres paquetes son los siguientes:

Paquete recomendado A. Retener cinco programadores de producción a un costo de \$60,000. Este nivel de esfuerzo mantendría la producción y el programa de embarques y el inventario al nivel que desea el superintendente de fabricación.

Paquete alternativa B. Eliminar a los programadores de producción y dejar que los jefes de línea hagan su propia programación. Con esta táctica no habría incremento en el costo de los sobrantes, pero ocasionaría inventarios excesivos, turnos ineficientes de producción y demoras en los embarques.

Paquete alternativa C. Combinar la programación de producción de los productos X, Y, y Z. Con esto se eliminan dos supervisores que representan un ahorro total de efectiva de \$30,000. Sin embargo esta alternativa tiene varias consecuencias pues el sobrestante de cada línea de producción temerá encontrarse con que le falta servicio especializado, los picos de carga máxima de trabajo coincidirán en todas las líneas de producción, creando una carga excesiva al supervisor, impidiéndoles manejar eficazmente las operaciones y aunque conviene ubicar la función de programación muy cerca de la línea de producción de X, Y, y Z, están tan separadas que habría que sacrificar esa cercanía deseada.

Una vez descritas las alternativas básicas, y elegida la que se considera mejor, el gerente deberá complementar su análisis describiendo las variaciones incrementables (si las hay), de la alternativa elegida. Específicamente en la alternativa A que él recomienda, deberá describir paquetes que requieran más o menos de cinco programadores sin dejar de satisfacer los requerimientos mínimos de la programación. Por lo tanto identificó los paquetes básicos e incrementales de su alternativa recomendada A, como sigue:

Paquete básico (satisface los requerimientos para un nivel mínimo de operación): retener únicamente cuatro programadores para apoyar la coordinación entre comercialización y manufactura, para establecer programas de producción y para formular informes; por consiguiente, los planes a largo plazo, el control de inventarios y el apoyo a la comercialización de modificaciones especiales del producto se reducirán. Para esto se requiere una asignación de \$45,000.

Paquete de incremento No. 1: añadir un programador al paquete básico. Así se aumentará la programación de la producción a futuro y del embarque, de un lapso de dos a un lapso de cuatro semanas, permitiendo que los informes de control de inventarios en proceso se realicen diariamente en lugar de cada tercer día y ayudará a la gerencia de ventas de servir a los clientes que necesiten modificaciones especiales al producto. Se necesita una asignación complementaria de \$15,000. (este paquete incrementa el status -- quo).

Paquete incremental No. 2: agregar un analista de organización y métodos para evaluar los lotes óptimos de producción comparados con los niveles de inventario por color y tamaño. Se necesita una asignación complementaria de \$15,000. (adviértase que un ahorro de 1% en el costo de producción, o 5% en el inventario, compensaría el costo).

Este ejemplo, resumido en el anexo 1, ilustra aproximadamente el formato empleado para exhibir los paquetes de decisión en el presupuesto, aunque omite algunos detalles.

ANEXO 1

FORMATO PARA EL PAQUETE DE DECISIONES

Departamento: Planificación del
producto X.

Paquete No. 500
Gerente: J. Harrison

Nombre del paquete: Paquete básico para planificación del Producto X

Metas: 1. Señalar un nivel mínimo de actividades planificadoras para producir 199,000 unidades del producto X.

2. Mantener los artículos en proceso y terminados al nivel actual de inventario.
3. Proporcionar el mínimo de coordinación de la comercialización con el sobrestante de producción.

Exposición del programa:

1. Mantener al corriente los programas de producción y embarque con dos semanas de anticipación (actualmente mantienen los programas con cuatro semanas de anticipación).
2. Proporcionar diariamente informes de inventario de productos terminados e informes de inventarios en proceso cada tercer día (actualmente son informes diarios).
3. Establecer un sistema de inventario perpetuo de materias primas para disponer de una dotación para dos semanas sobre pedido.

Beneficios: este es el nivel mínimo de planificación requerida para entregar a tiempo el producto X conforme al programa:

Personal: 4
Costo: \$45,000.

Consecuencias de la desaprobación:

Eliminar a los planificadores obligar a los sobrestantes a hacer sus propios programas con cero, incrementando de costos pero los inventarios excesivos, los programas ineficientes de producción y las demoras en los embarques ocasionarían una constante y excesiva pérdida de ventas.

Paquete de incremento:

1. Agregar un planificador a largo plazo con costo de \$15,000. (paquete recomendado).
2. Agregar un analista de investigación de operaciones con costo de \$15,000.

Paquete alternativo: combinar la planificación de la producción de los departamentos X, Y, y Z. Daría por resultado un mal ajuste.

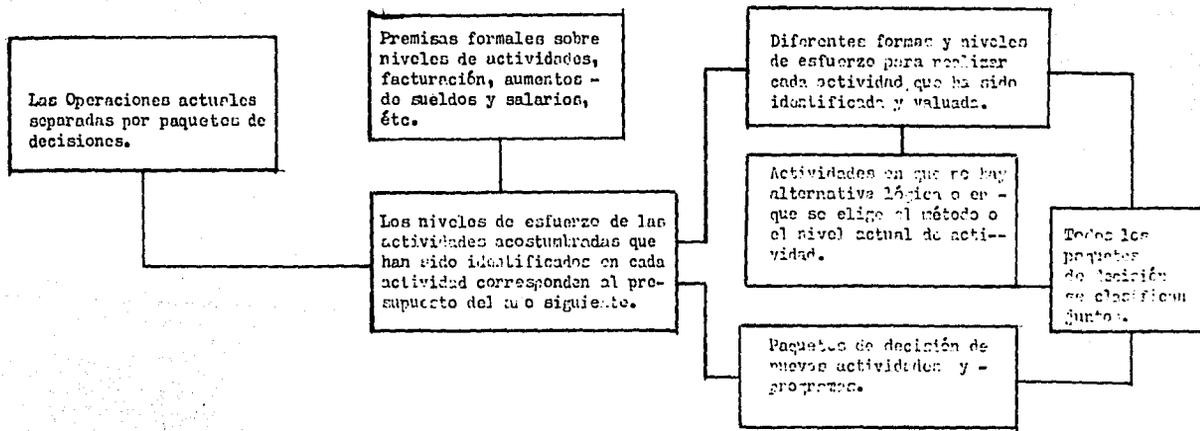
Recursos requeridos:

1969	\$60,000	(personal: 5)
1970	45,000	(personal: 4)
Variación	\$25,000.	-1

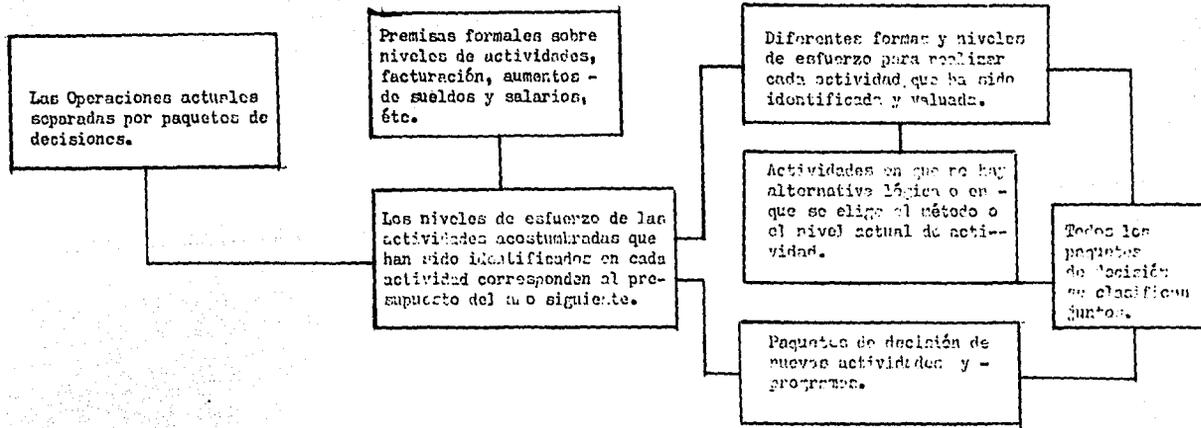
Observamos que muestra el nivel actual de actividad - (\$60,000.00) y el costo del nivel de actividad que el gerente considera mínimo (\$45,000) y que además identifica las - dos alternativas descartadas y otro posible incremento para el paquete básico. Un formato de este tipo alienta al gerente para que estudie cada operación buscando todas las reducciones posibles del costo y las mejoras operativas en los paquetes básicos.

TESIS-CON FALLAS-DE ORIGEN

FORMULACION DE ELEMENTOS DE DECISIONES EN LOS CASOS DE COSTOS.



FORMULACION DE PAQUETES DE DECISIONES EN LOS CASOS
DE COSTOS.



Los paquetes de decisión se formulan al nivel mínimo para poder identificar detalladamente las actividades y alternativas, y provocar el interés y participación de los gerentes que están más familiarizados con cada actividad.

EN EL ANEXO 2 se ilustra el proceso de formulación básica.

Para iniciar la preparación de estos paquetes, cada gerente debe identificar las actividades y operaciones del año en curso; después de analizar el nivel de gastos presupuestados para ese año con el fin de identificar las actividades que generan dichos gastos y así calcular el costo de cada actividad. Una vez que el gerente haya desglosado las operaciones existentes, haciendo la relación de actividades para las que necesita paquetes de decisión, podrá empezar a analizar los requerimientos del año siguiente. Con este fin será muy útil que la alta gerencia formule una serie de presupuestos de planeación para ayudar a cada gerente a determinar los requerimientos del año siguiente. Estos supuestos podrían incluir:

- Niveles de facturación
- Número y tipo de unidades que deberán fabricarse
- Aumentos de sueldos y salarios.
- Aumentos o reducciones de instalaciones que están sometidos a limpieza y mantenimiento.
- Lineamientos generales en cuanto a los niveles de gastos para el año siguiente.

Una vez que el gerente haya determinado las actividades específicas sobre las cuales deberá preparar sus paquetes de decisión y ha recibido la serie formal de supuestos, puede identificar los niveles de esfuerzo para cada actividad, lo cual amplía las operaciones del año en curso en términos de costos y necesidades del año siguiente.

Para terminar los costos del año siguiente, el gerente solo debe ajustar los costos correspondientes, aumentos de sueldos y salarios y hacer el cálculo anual por concepto de

suelos del personal nuevo y otro de erogaciones que no abarcan todo el año presupuestado.

Hasta este momento no se ha preparado ningún paquete de decisión, pero para esto, el gerente ha efectuado un análisis de las actividades. Cuando se desarrollan las alternativas de los niveles de esfuerzo de las actividades, al explicar las formas diferentes que existen para efectuar una actividad, es cuando surge el verdadero punto de partida en la elaboración de los paquetes de decisión.

El gerente, al analizar las actividades existentes, debe identificar todas aquellas actividades nuevas, así como programar y desarrollar las formas y los niveles de esfuerzo adecuados para implantar los programas. Al terminar la etapa de formulación el gerente habrá identificado todas las actividades propuestas para el año siguiente, desglosándolas en paquetes que entran en una de las tres categorías siguientes:

1. Diferentes formas o niveles de esfuerzo para realizar la actividad.
2. Actividades cuando no hay alternativas lógicas o cuando se requieren el método y los niveles de esfuerzo existentes.
3. Actividades y programas nuevos.

El proceso de clasificación proporciona a la gerencia una técnica con la que se puede asignar los limitados recursos con que cuenta, al aplicarla en las siguientes preguntas:

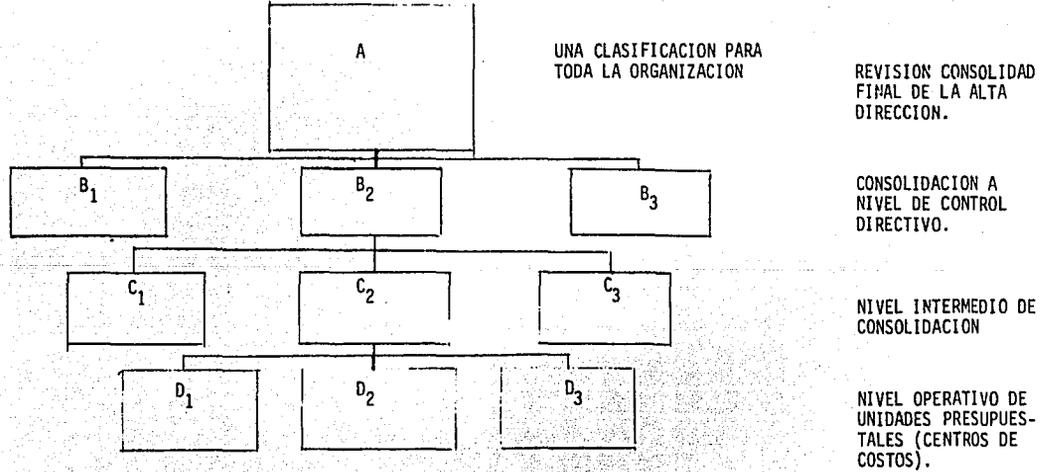
- a) ¿Cuanto debemos gastar? ¿En qué debemos gastarlos?

La gerencia responde a estas preguntas al enumerar los paquetes clasificados en orden decreciente de beneficio o importancia; una vez hecho esto los gerentes pueden identificar los beneficios que se derivarán de cada nivel de gastos y pueden estudiar los paquetes inferiores a ese nivel y determinar su aprobación, tomando en cuenta sus consecuencias. La preparación inicial de los paquetes de decisión se debe efectuar al nivel general de la organización, para que cada gerente pueda evaluar la importancia de sus propias actividades.

des y clasificar sus paquetes de acuerdo con esta evaluación el gerente que está en un nivel superior de la organización, revisará estas clasificaciones y las utilizará como guías para producir una sola clasificación consolidada que cubre todos los paquetes que le fueron presentados desde un nivel inferior. Este proceso de clasificación aparece en el Anexo - No. 3.

ANEXO 3

NIVELES DE CONSOLIDACION EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CUATRO NIVELES



La consolidación continuara hasta lograr una sola clasificación al nivel deseado, siguiendo una jerarquía - que por lo general corresponde a la organización de la empresa, aunque podra haber algún agrupamiento de funciones similares cuando no se refieran a los limites normales del organigrama.

teóricamente se puede obtener una sola clasificación de los paquetes de decisión de la compañía, mediante el analisis que el gerente general haga de estos. Por otra parte, la clasificación al nivel de centros de costos seria insatisfactoria, pues no identificaría las alternativas dentro de los centros de costos o unidades organizacionales, que por lo general son demasiado numerosas para que por si sola la alta gerencia puede elaborar dichas alternativas. La amplitud y profundidad de las organizaciones en estos agrupamientos se determinara considerando los siguientes puntos:

- 1.- El número de paquetes implicados y el tiempo y esfuerzo necesarios para su revisión y clasificación.
- 2.- La capacidad de la gerencia para clasificar actividades que no le son muy conocidas.
- 3.- Los agrupamientos naturales que proporcionan una perspectiva lógica de analisis.
- 4.- La necesidad de revisar detalladamente los limites de la organización a fin de determinar las alternativas de los niveles de gastos.

DONDE PUEDE UTILIZAR EL SISTEMA DE BASE CERO:

-La Industria y el gobierno.

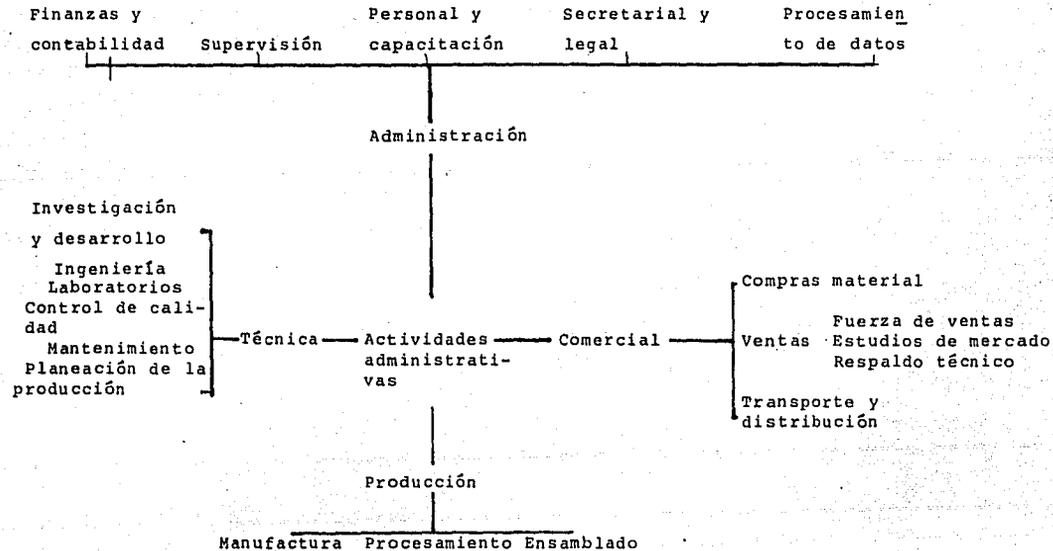
LA INDUSTRIA

El proceso de elaboración del presupuesto base cero -- consiste en identificar paquetes de decisión y en clasificarlos según su orden de importancia mediante un analisis

de costo de beneficios, por lo tanto este proceso de alaboración:

De presupuestos puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible identificar una relación de costo/beneficio, aunque la evaluación sea muy subje-
tiva.

A N E X O 4



En la ilustración del anexo 4, se muestra el alcance que por lo general tiene las actividades administrativas en la industria que comprenden desde los aspectos corporativos hasta los costos de mano de obra y materiales. - El presupuesto base cero puede aplicarse en las áreas administrativas, técnica y comercial del presupuesto, pero este no se puede adaptar a gastos de mano de obra y de material y algunos gastos generales directos, (depreciación de equipo de instalaciones o servicios y energía para producción). Sin embargo, el proceso de elaboración de presupuestos de Base Cero puede adaptarse a todos los demás gastos en los que incurre la industria. Los servicios que se proporcionan para ayudar en la producción requieren un nivel de producción según tipo de volumen, pero son variables con beneficios específicos que se identifican con el aumento de gastos.

Existen otras actividades de servicios que normalmente se representan como gastos generales a nivel departamental, nivel de división, o a nivel corporativo y que se justifican directamente en evaluaciones de costo/beneficio, dichas funciones pueden incluir mercadotecnia, publicidad - contabilidad y control, procesamiento de datos, capacitación de personal, operaciones tributarias y legales, relaciones industriales protección y seguridad entre otras.

Por regla general, la gerencia tiene dificultades - al tratar de controlar las actividades de servicio, que normalmente constan de muchas áreas diversas relativamente pequeñas en comparación con las operaciones directas de producción. En la administración, el sistema de presupuesto base cero es un instrumento eficaz que se puede aplicar en estas áreas problema, mismas que modifican las utilidades en forma desproporcionada a la suma total presupuestada.

El Gobierno

El presupuesto Base Cero se puede adaptar a las actividades gubernamentales, pues el Gobierno es una organización de servicios que de alguna forma, origina beneficios de la -- erogación de impuestos.

C A P I T U L O

2

C A P I T U L O 2

BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE LA IMPLANTACION

DEL PTO-BASE CERO

Los problemas y beneficios que la industria y el gobierno pueden obtener del sistema de presupuestos base cero, son casi idénticos, aunque difieren magnitud de aquellos problemas que se presentan en un proceso de implantación. Esto se debe a la capacidad de los gerentes que se ocupen de la implantación, mediante una buena administración se eliminaría al mínimo la mayoría de dichos problemas, de manera que los beneficios del sistema base cero superen los obstáculos que presente dicha implantación.

PROBLEMA DE IMPLANTACION

Para que funcione un sistema de presupuesto base cero se requiere:

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

El sistema de presupuestos que nos ocupa es de naturaleza general y puede adaptarse a las necesidades y actividades de las empresas.

El factor que puede hacer que fracase la implantación de este sistema sería la falta de apoyo de la alta gerencia.

LOS PROBLEMAS DE IMPLANTACION QUE PODRIAN SURGIR AL INTRODUCIR EL SISTEMA BASE CERO SERIAN:

- 1) Temores y problemas administrativos.
- 2) Problemas en la formulación de paquetes de decisión.
- 3) Problemas en el proceso de clasificación.

TEMORES Y PROBLEMAS DE ELABORACION

Al implantar el sistema de presupuesto Base Cero se pueden esperar los siguientes problemas:

- 1.- Con frecuencia los administradores sienten presión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones y a una revisión detallada de sus funciones.
- 2.- En ocasiones los supuestos formales sobre política y -- planeación son inexistentes o no son conocidos por los gerentes de niveles inferiores, que son quienes prepara-- ran los paquetes de decisión.
- 3.- Quizas el tiempo requerido durante el primer año excede el lapso en la planeación y presupuestación.

El sistema de presupuestos Base Cero es un proceso - de toma de decisiones por lo tanto la alta gerencia tomará - decisiones concernientes a los niveles de facturación a otros supuestos de planeación que utilizará la empresa, para esto sera necesario que los gerentes: Decidan que actividades y - funciones deben realizar a fin de desarrollar sus paquetes - de decisión; identifiquen y evalúen las alternativas y los - diferentes niveles de esfuerzo y seleccionen el mejor; anali-- cen los índices de capacidad de trabajo y su efectividad con el fin de evaluar el desempeño real contra dichas medidas; - decidan sobre la importancia de cada paquete; que establez-- can un presupuesto al seleccionar los paquetes que puedan fi nanciar y los que son imprecindibles para la empresa.

Las grandes organizaciones experimentan muchos problemas administrativos y de comunicación debido a que en este nuevo proceso se ocupan más personas que en otros procedi-- mientos de planeación y elaboración de presupuestos.

Por ello antes de implantar el proceso Base Cero se deben considerar y evaluar estos problemas, pues su resulta-- do influiría directamente en la medida en que se implanta --

este sistema en cada organización y modificara los procedimientos administrativos que se utilicen para controlar el proceso y revisar sus resultados.

El sistema de elaboración de presupuesto Base Cero ayuda a detectar la falta de coordinación entre las diferentes actividades y la ausencia de supuestos de planeación. Los Gerentes que sean responsables de implantar el sistema Base Cero en la empresa deberán identificar los supuestos que se requieren y cuales quiera estudios o alternativas específicas que los gerentes de cada área creen que deben considerar. Al hacer esto los Gerentes tendrán los siguientes problemas:

- 1.- Los gerentes haran sus propios supuestos que serán diferentes en cada caso, para corregir este problema se debiera saber cuales son todos los upuestos sugeridos y compararlos con aquellos que sean adecuados. Antes de saber cuales son los paquetes de decisión que hay que revisar.
- 2.- Por lo general la coodinación de las diversas actividades relacionadas entre sí o la de las actividades de servicio sera inadecuada si no se cuenta con un método formal que ayuda a crear y revisar supuestos.
- 3.- Muchos gerentes prefieran no considerar alternativas diametralmente opuestas a la política existente, debido a falta de visión lo cual les impedira identificar dichas alternativas o bien por que temen perder prestigio o responsabilidad en caso de llegar a adoptar dicho cambio.

PERIODICIDAD DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO

BASE CERO

Después del primer año de implantación del presupuesto Base Cero. Se han obtenido experiencias. Las deriva

das de las etapas de elaboración hasta las observadas al -- implantarse.

Las razones por las que las observaciones pueden ser:

- 1.- La necesidad de mejorar el análisis y los resultados de los esfuerzos del primer año.
- 2.- La necesidad de que los Gerentes dominen el proceso y el tipo de análisis que se requiere.
- 3.- Que algunos departamentos requieren profundizar más en sus operaciones con motivo del análisis que el proceso requiere.

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

- 1.- La Gerencia debe estar convencida de que las operaciones son efectivas y eficaces.
- 2.- El medio de trabajo debe ser estable, sin que haya cambios importantes en las cargas de trabajo.

Sino se repite cada año el proceso formar el de presupuesto Base Cero, deben utilizarse los siguientes procedimientos para establecer el presupuesto:

- Hacer una revisión minuciosa y detallada de los paquetes de decisión de años anteriores y se haran los cambios correspondientes según las necesidades actuales.
- Pueden elaborarse paquetes de decisión para nuevas actividades y pueden prepararse programas y paquetes para el aumento en los niveles de las actividades existentes.

- El proceso Base Cero puede repetirse en los departamentos o centros de costos que lo requieran.
- La Gerencia establecera prioridades y niveles de financiamiento integrando los paquetes de reciente preparación a los del año anterior.
- No debe caerse en el error de revisar solo los paquetes modificados o los nuevos ya que se desaprovecharía el esfuerzo costo del primer año.

PROBLEMA DE FORMULACION DE UN PAQUETE
DE DECISION

Al formular los paquetes de decisión y al administrar el proceso de presupuesto Base Cero hay varios problemas comunes de los que se mencionan los siguientes:

- 1.- Determinar las actividades, funciones u operaciones que requieren la elaboración de un paquete de decisión.
- 2.- Establecer el nivel mínimo de esfuerzo, requiere un juicio por parte de cada gerente y esta sujeto a discusión.
- 3.- Reducir al mínimo en el paquete de decisión y conservar el personal al nivel presente. Por lo común los gerentes quieren proteger a su personal, pero la fricción normal y el cambio de empleados entre las diversas actividades eliminara la necesidad de despedir al personal, excepto cuando sea imprescindible una reducción considerable.
- 4.- Identificar las medidas de trabajo y los datos de evaluación para cada actividad.

- 5.- Desarrollar paquetes de costo y de auditoria a fin de - determinar el nivel de gastos para cada actividad propuesta.
- 6.- Dar énfasis a las reducciones de costos dentro de cada actividad. El proceso de clasificación indentifica las reducciones de costo al eliminar algunos paquetes o al darles menor prioridad con respecto a otras actividades para que así queden a un nivel inferior al del presupuesto originalmente aprobado.

B E N E F I C I O S

En muchas organizaciones el proceso de planeación y elaboración de presupuestos se realiza a nivel del personal financiero o fiscal y los gerentes de mayor jerarquía solo participan en la toma de decisiones y en la formulación del presupuesto mismo. El proceso Base Cero requiere la participación de Gerentes de todos los niveles de la organización. El proceso se diseñó en esta forma debido a que los gerentes que están a niveles inferiores son quienes realmente gastan el dinero para proporcionar un servicio, ellos son los expertos dentro de su área de actividad y se deben familiarizar con los procesos de planeación y presupuesto pues son responsables de evaluar la efectividad de sus gastos.

C A P I T U L O

3

DONDE ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISION:

Dónde elaborar los paquetes de decisión al implantar el sistema de presupuesto base cero, el primer paso es -- determinar en donde hay que elaborar el paquete de decisión de la empresa. Este primer paso identificará a los gerentes que deberán participar en la preparación de los paquetes -- de decisión y determinará los niveles a los cuales se rea-- lizará el proceso de clasificación.

Cada organización debe decidir por si misma lo que es ===== conveniente y factible.

La definición de paquete de decisión dice que este se des-- cribe como: Las diferentes actitudes de una operación tenga identificación y evaluación significativa. ¿Para quien deben ser significativas y a qué nivel de la organización?

Los paquetes de decisión deben ser significativos tanto --- como para los que preparan como para los que revisan y ---- evalúan. Si los paquetes que originalmente se preparan son-- resúmenes de varias actividades de una operación preparados a un nivel administrativo medio, a un la alta gerencia ---- pueda hacer una asignación razonable de recursos.

Sin embargo a menos que se realice un análisis deta-- llado de cada actividad, independientemente de si este ana-- lisis se presento en muchos paquetes separados o bien resu-- mido en algunos, la alta gerencia nunca podrá saber cuan -- efectivo es el nivel de costos de cada operación y se per-- derán los beneficios derivados de la participación de los -- gerentes que están a niveles inferiores y que son realmente quienes gastan el dinero y realizan la función.

Cuando sea posible, el mejor método es identificar -- las diferentes actividades en las que queremos basar nue-- stro análisis, desarrollando paquetes de decisión, para -- las mismas y posteriormente hacer para las mismas cuales -- quiera resúmenes que sean necesarios cuando el número de -- paquetes sea mayor que la capacidad de la alta gerencia --- para realizar una evaluación detallada de cada uno.

Para poder determinar el nivel mas significativo de una organización, en el cual se debe desarrollar un paquete de decisión, se deben tomar los siguientes factores:

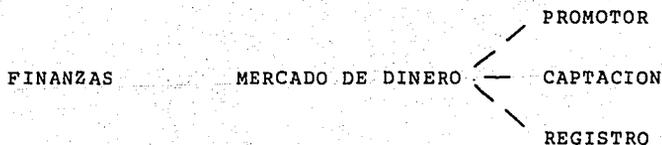
- 1.- El tamaño o magnitud de la operación.
- 2.- Las alternativas disponibles.
- 3.- El nivel dentro de la organización, en el cual se deben tomar las decisiones significativas.
- 4.- Limitaciones de tiempo.

MAGNITUD DE LA OPERACION

El tamaño de cada operación y de sus operaciones constituye el factor que influye mas en como se desarrollan los paquetes de decisión.

E J E M P L O

C R E D I T O



MERCADO DE CAPITALES

Esta función administrativa puede reflejarse al personal de una división, que tiene las actividades de línea - dentro de la división a cargo, además de la función administrativa o de asesoramiento. Si se trata de una área pequeña el presupuesto de la unidad puede ser uno, o bien si es amplia, puede haber varias partidas de presupuesto.

ALTERNATIVAS DISPONIBLES

Las alternativas reales de entre las cuales el gerente puede hacer la selección, influyen en el desarrollo de los paquetes de decisión.

Los compromisos ya adquiridos pueden inhibir o retrasar las recomendaciones que normalmente se aceptarían.

NIVEL EN EL QUE SE PUEDEN TOMAR DECISIONES

El organigrama es quizás el mejor índice del nivel en el que se deben preparar los paquetes de decisión, si existe un centro de costos o unidad de presupuesto, este sería el puesto lógico en el que se debería empesar ya que -- inicialmente, estos niveles se crearón para identificar y -- controlar o modificar las diferentes actividades. Sin embargo el desarrollo de paquetes al nivel del centro de costos ni impide que el gerente pueda dividir dicho centro de funciones diversas y preparar paquetes para cada día.

LIMITACIONES DE TIEMPO

Toda empresa se ve limitada por lo que en realidad se puede lograr dentro del periodo de tiempo disponible, el nivel de la organización en el cual se prepara el paquete de decisión, varia de una a otra y es influido basicamente por el tamaño de la organización, la competencia de los gerentes que preparán y clasifican los paquetes de decisión y el tiempo asignado a la elaboración del presupuesto con Base en Cero.

La gerencia puede esperar que la implantación del sistema Base Cero durante el primer año lleve mucho más tiempo y tenga resultados muy inferiores a los del segundo año o los de periodos anteriores.

En el caso de empresas que no estan acostumbradas a realizar analisis financieros y a tomar decisiones a niveles inferiores, el tiempo puede convertirse en el factor limitan

te en la determinación del nivel al cual se preparán los paquetes, debido al tiempo que se requiere para desarrollar - y clasificar un gran número de ellos. Sin embargo en años - posteriores cuando los gerentes se acostumbren y tengan ma - yor practica en el sistema Base Cero, podrán ampliar el pro - ceso hacia niveles inferiores y manejar un número mayor de paquetes o el mismo número en menor tiempo.

En la Texas Instruments la elaboración del presu--- puesto Base Cero durante el segundo año, tardo aproximada-- mente la mitad del tiempo en comparación con el primer año y manos durante el tercero, y a pesar de que el número de - paquetes aumento ligeramente cada año.

Con el fin de determinar que unidades de la organi-- zación debían preparar paquetes de decisión, se hizo un aná - lisis superficial de las actividades y funciones, pero no se hizo un estudio tan profundo como se requiere en el paquete de decb ión, ni se limitaron las unidades identificadas al definir las diversas actividades dentro de cada una, respec - to de las cuales se deben elaborar los paquetes.

Para iniciar a los gerentes en la practica del desa-- rrollo de paquetes se les indico que tenían la responsabili - dad de determinar lo que era importante, identificandoles - algunos temas para su posible consideración.

TEMAS PARA EL PAQUETE DE DECISION:

-PERSONAL

-PROYECTOS O PROGRAMAS

-GASTOS

-COSTOS

-GASTOS DE CAPITAL

-ETC.

La determinación de diferentes alternativas como el lugar donde se deben preparar los paquetes de decisión dentro de cada empresa y que materiales se deben incluir en su elaboración, proporciona la gerente algunos conceptos sobre el análisis y la preparación de paquetes dentro de su propia -- área de actividades.

C A P I T U L O

4

CAPITULO NO. 4

FORMAS Y CONTENIDO PARA LOS PAQUETES DE DECISION

FINALIDAD DE LAS FORMAS.

Es informar a la alta gerencia sobre análisis y recomendaciones hechas por cada uno de los gerentes en su área de actividad y operación para que esta, a su vez los revise y clasifique.

Se deben tomar en cuenta los siguientes puntos para determinar la forma y contenido de los paquetes de decisión.

1.- Información necesaria para tomar una decisión.

Costos- beneficios y datos adicionales para su clasificación.

El paquete de decisión es el elemento más importante en la evaluación de cada actividad, ya que proporciona a la alta gerencia la información necesaria para que esta determine que paquetes se van a financiar.

2.- Tipo de análisis requerido.

Los gerentes de los niveles operativos deben efectuar dicho análisis, indicando proyecciones, alternativas, medidas cuantitativas, recursos o consecuencias de la desaprobación del paquete.

3.- Análisis especiales y de apoyo.

No pudiéndose manejar todas las alternativas ni mencionarse todos los detalles, estos deben prepararse por separado para proporcionar a la alta gerencia cuando estos lo requieran.

4.- Información adicional que se requiere después de haber tomado la decisión de financiar el paquete.

La información especial, que puede ser el detalle de --

costos según el tipo o la relación de cuentas, la depuración y verificación finales de cost-s, la terminación de la estructura y actividades de programa, se podrá recopilar después de haber tomado las decisiones básicas.

5.- Tipo de comunicación y magnitud de la organización.

Una presentación verbal simplificará la comunicación - sin embargo las prestaciones escritas son más confiables. La magnitud de la organización determinará el tipo de comunicación que utilice la alta gerencia, las empresas grandes confían mas en la palabra escrita

Las consideraciones anteriores indican la adaptabilidad y las variaciones posibles al hacer la elaboración de los paquetes de decisión en cada empresa.

Tanto el conatenido como la distribución de los paquetes de decisión son variables y deberán modificarse según las necesidades de las empresas usuarias o incluso dentro de las diferentes divisiones de cada empresa.

La forma del paquete de decisión puede ser muy compleja ya que debe proporcionar toda la información que se pudiera desear o bien responder a cualquier pregunta razonable que pudiera surgir.

Sin embargo incluir todos los datos concebibles dentro de la forma implica un gasto de tiempo y dinero para los gerentes que preparan y revisan los paquetes y esto podría afectar el proceso de elaboración del presupuesto con Base Cero.

A continuación presentamos algunas formas para la elaboración de los paquetes de decisión.

P A Q U E T E D E D E C I S I O N

Forma 3

PRESUPUESTP BASE CERO

HOJA RESUMEN

NOMBRE DE LA
UNIDAD DE DECISION: _____

FECHA: _____

OBJETIVO DE LA
UNIDAD DE DECISION: _____

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES (NIVEL ACTUAL)

ALTERNATIVAS Y RAZONES PARA NO SER UTILIZADAS
EN EL AÑO QUE SE PRESUPUESTA: _____

ELEMENTOS	INCREMENTO			ACUMULADO			
	RANGO	GASTOS	PERS.	GASTOS	%	PERS.	%
AÑO ANTERIOR							

CANTIDAD				CALIDAD			

CONTENIDO DE LOS PAQUETES DE DECISION

DENTRO DEL CONTENIDO TENDREMOS LOS SIGUIENTES:

- a) Información general.
- b) Descripción del propósito y programa.
- c) Costos
- d) Beneficios
- e) Alternativas.

A- LA INFORMACION GENERAL QUE PROPORCIONA CADA PAQUETE

PUEDA INCLUIR LOS SIGUIENTES PUNTOS.

- Nombre o título del paquete
- Clasificación del paquete.
- Fecha de preparación.
- Identificación dentro de la organización.

En el nombre o título del paquete se describe una actividad, función u operación, en algunos casos será el del centro de costos o el de la unidad de presupuesto.

- NOMBRE (1 DE 3)
- NOMBRE (2 DE 3)
- NOMBRE (3 DE 3)

El número de clasificación identifica el orden de importancia que tiene el paquete en cuanto a los demás.

La fecha de preparación, así como la identificación dentro de la organización, son datos opcionales.

B- DESCRIPCION DEL PROPOSITO Y PROGRAMA.

La descripción del propósito indica cual es la relación que cada actividad tiene con respecto a toda la organización en general, identificando el objetivo y metas de la

actividad, el problema que se pretende resolver, Y/O el -- servicio que se desea ofrecer.

C- COSTOS

La evaluación y clasificación de cada paquete, se basa en su relación de costo-beneficio.

Los costos relacionado con cada paquete de decisiones inducirá tanto su expresión en pesos como en número de personas.

Para lo expresado en pesos, deberá revisarse:

- Presupuesto total en pesos
- Clase de gastos
- Costo bruto
- Costo neto
- Origen de los fondos por concepto del gasto

Por el número de personas, la revisión comprenderá:

- Total de personas (puestos) presupuestado
- Principales categorías
- Clasificación detallada, asalariados, contratados por horas y obra determinada.

D- BENEFICIOS

- Aspectos cualitativos
- Aspectos cuantitativos

La descripción de beneficios debe identificar los - resultados tangibles de la realización del paquete, e indicar la forma en que el paquete logrará, parcial o totalmente, el propósito u objeto estipulados en el mismo.

E- ALTERNATIVAS

Las alternativas que se pueden identificar en el paquete de decisión serán:

- Diferente forma de realizar la actividad
- Diferentes niveles de esfuerzo
- Consecuencias de la desaprobación del paquete.

C A P I T U L O

5

C A P I T U L O 5

CONCEPTO DE JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

Al proceso de ordenar los paquetes de decisión - haciendo un listado en el que se coloque en primer lugar los que reportan mayores beneficios o revisten mayor importancia y en forma decreciente hasta el final los que por el contrario son de poco interes para la organización, se entiende por jerarquización.

Esta clasificación responderá a la necesidad de la gerencia de decidir cuanto y en donde debe gastar sus recursos disponibles.

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

Un método eficaz de clasificación servirá para evaluar y clasificar los paquetes de decisión aún cuando el volumen sea alto.

JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

La clasificación y jerarquización de los paquetes de decisión se presenta en una hoja resumen que muestra e identifica prioridades, esta hoja resumen tiene varios propósitos entre los que se encuentran los siguientes:

- 1.- Identificar el impacto financiero de los paquetes por niveles.
- 2.- Que la alta gerencia apruebe las reglas de jerarquización para determinar los tipos de actividades, el costo y el personal involucrado.
- 3.- Que la alta gerencia escoja selectivamente los paquetes que serán revisados en detalle.

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

QUIEN DEBE HACER LA CLASIFICACION

La clasificación puede ser realizada por el personal administrativo y el gerente responsable hará la revisión final.

A niveles superiores es más fácil encontrar la pericia que se requiere para clasificar los paquetes, en un comite cuando hay numerosos paquetes que incluyen las actividades de toda la organización, no son del todo conocidas por un solo gerente, por lo que es deseable la participación de los funcionarios responsables de los paquetes que se están clasificando.

El número de elementos del comite queda a juicio del responsable de la unidad organizacional.

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

La clasificación inicial podría realizarla el personal administrativo y el gerente de operaciones responsable de entidad organizacional y hará las correcciones convenientes.

COMO DEBE HACERSE LA JERARQUIZACION

Ya sea que la jerarquización la haga un gerente o un comite es recomendable asignar un coto a cada paquete en cuanto se revisan sobre todo cuando el número de paquetes de decisión es mayor que 50.

La mecánica de votación puede ser sencilla o compleja según los elementos y circunstancias del caso como sigue:

- 1.- Según el número de criterios que han se evaluar.
- 2.- La capacidad para evaluar los paquetes en función de criterios específicos.
- 3.- El número de paquetes.
- 4.- El tiempo destinado al proceso de clasificación.

ALTERNATIVAS QUE SE PUEDEN CONSIDERAR PARA LA VOTACION

- 1.- Cada miembro tiene un voto en una escala fija donde se utiliza el promedio o el total de puntos para determinar la clasificación.
- 2.- Cada miembro vota conforme a varios criterios. Se utiliza el total de puntos para determinar la clasificación.
- 3.- Una combinación del inciso 1 y 2 en la que se utiliza el primero para efectuar una clasificación preliminar y el segundo para la clasificación detallada respecto al nivel de reducción, después de que este se ha establecido.

Los criterios demasiado detallados, incluyen las evaluaciones de mercado, los riesgos y similares, se puede desarrollar para juzgar los paquetes tales como los de investigación en gran escala y los programas de desarrollo.

El tiempo y los esfuerzos extra que se empleen en los paquetes de decisión se pueden justificar debido a las consecuencias importantes que la eliminación, el éxito o el fracaso de cada programa financiado, podrían producir en el futuro de una industria.

Una visión individual por C.C., de una empresa en su comportamiento y en la aplicación del presupuesto la podemos observar en el formato No. 111, por medio del cual nos damos cuenta si se están sujetando al presupuesto todos los C.C.

Lo mas importante de este punto son las variaciones que pudieran surgir de los gastos reales contra los presupuestados, ya que estas variaciones son parte de estudio, para poder encontrar la forma y los medios para suprimir esas deficiencias, puesto que no deberían de haber variaciones ya que ese presupuesto paso antes por una rigurosa selección y estas variaciones nos están indicando deficiencias dentro de la organización. El asignar o reasignar recursos para el buen funcionamiento de una empresa solo -

la obtendremos con la experiencia adquirida de el presupues
to anterior, por medio de esta forma podremos suprimir o re
ducir nuestro margen de error.

C A P I T U L O

6

C A P I T U L O 6

PROCESAMIENTO DE DATOS

Una vez que la alta gerencia autoriza el presupuesto que ha de regir durante el ejercicio el C.C. encargado de presupuestos dentro de una empresa, se sujetará a realizar las siguientes actividades.

Los paquetes de decisión autorizados se relacionarán de tal forma que nos proporcione y facilite toda la información por concepto y por centro de costos. El formato No. 1 A nos ilustra la mecánica para realizar este agrupamiento de datos como sigue:

- Se hará una hoja por cada concepto, siguiendo un orden de importancia de los diferentes gastos presupuestados, es recomendable que se utilicen cantidades.

- Una vez que se tiene una cédula por cada concepto bien sumada y cuadrada, el siguiente paso será capturar toda esa información en la computadora, la cual se encargará de -- procesarla y ordenarla, para que después de finalizar la captura poderse imprimir esa información o monitorear para poder checar que no exista ningún error de captura. El formato No. 11 nos ilustra esta mecánica del procesamiento, en el cual se puede apreciar el presupuesto total anual de la empresa.

SUELDOS A FUNCIONARIOS Y EMP.

FORMA 1-A^d

CENTRO DE COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.	TOTAL
Dirección general	3245	3245	3245	3245	3245	3245	3898	3898	3898	3898	3898	3898	42858
Admon. y Finanzas	2114	2114	2114	2114	2114	2114	2490	2490	2390	2490	2490	2490	27624
Recursos Humanos	1984	1984	1984	1984	1984	1984	2100	2100	2100	2100	2100	2100	24504
Contabilidad	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2240	2240	2240	2240	2240	2240	25530
Auditoría Int.	1788	1788	1788	1788	1788	1788	2988	2988	2988	2988	2988	2988	28656
TOTAL	11146	11146	11146	11146	11146	11146	13716	13716	13716	13716	13716	13716	149172

H O R A S E X T R A S

FORMA 1-B

CENTRO DE COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.	TOTAL
Dirección General	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
Admon. y Finanzas	100	150	175	200	200	215	215	220	225	225	225	230	2380
Recursos Humanos	40	40	40	50	50	50	80	80	80	80	100	100	790
Contabilidad	400	400	400	500	500	500	800	800	800	1100	1100	1100	5160
Auditoria Int.	90	90	90	120	120	120	160	160	160	200	200	200	1710
TOTAL	630	680	705	870	870	885	1255	1260	1265	1605	1625	1630	10,040

GRATIFICACIONES A FUNC. Y EMPLEADOS

FORMA 1-C

CENTRO DE COSTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEM.	OCTUBRE	NOVIEM.	DICIEM.	TOTAL
Dirección General	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1500	1500	1500	1500	1500	1500	15,000
Admon. y Finanzas	400	400	400	400	400	400	600	600	600	600	600	600	6,000
Recursos Humanos	150	150	150	150	150	150	300	300	300	300	300	300	2,700
Contabilidad	600	600	600	600	600	600	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9,600
Auditoría Int.	300	300	300	300	300	300	500	500	500	500	500	500	4,800
TOTAL	2450	2450	2450	2450	2450	2450	3900	3900	3900	3900	3900	3900	38,100

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

PRESUPUESTO DE 1988

FORMA 11

GASTOS DIRECTOS

	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>1er SEMESTRE</u>
Sueldos a funcionarios y empleados	11,146	11,146	11,146	11,146	11,146	11,146	66,876
Horas extras	630	680	705	870	870	885	4,640
Gratificaciones a funcionarios y honorarios	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	14,700
Rentas							
Papelería y útiles de escritorio							
Teléfonos, telégrafos y telex							
Luz y agua							
Seguros							
Fianzas							
Publicidad y propaganda							
1% sobre remuneraciones pagadas							
Cuotas al IMSS							
Aport. al INFONAVIT							
Prima de vacaciones							
Gastos de viaje a func. y empleado							
Cuotas y suscripciones							
Gtos. de rep. y ant. a clientes							
Gtos. de cons. y rep. de equipo							
Cursos y conferencias							
Otros							
Alimentos al personal							
Donativos							
Impuestos y derechos							
Otros							
Iva							
Gastos no deducibles							
TOTAL FINAL ANUAL							

PRESUPUESTO DE 1988

<u>GASTOS DIRECTOS</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEM.</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>TOTAL</u>
Sueldos a funcionarios y empleados	13,716	13,716	13,716	13,716	13,716	13,716	149,172
Horas extras	1,255	1,260	1,265	1,605	1,625	1,630	10,040
Gratificaciones a funcionarios y otros honorarios	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	3,900	38,100
Rentas							
Rentas							
Papelería y útiles de escritorio							
Correos							
Teléfonos, telégrafos y telex							
Luz y agua							
Útiles y gastos de aseo							
Seguros							
Fianzas							
Publicidad y propaganda							
1% Sobre remuneraciones pagadas							
Cuotas al IMSS.							
Aport. al INFONAVIT							
Prima de vacaciones							
Provisiones para depreciaciones							
Prov. deprec. del inc. por valuación							
<u>SUB-TOTAL</u>							
<u>GASTOS INDIRECTOS</u>							
Horarios a consejeros							
Gastos de viaje de func. y empleado							
Gastos legales							
Cuotas y suscripciones							
Transportes locales							
Gtos. de rep. y ant. a clientes							
Gtos. de cons. y rep. de equipo							
Indemnizaciones por despido							
Cursos y conferencias							
Servicio médico							
Otros							
Alimentos al personal							
<u>SUB-TOTAL</u>							
<u>TOTAL FINAL ANUAL</u>							

GRUPO ELEFANTE, S.A.

C.C. DIRECCION GENERAL

FORMA 111-A

C O N C E P T O				A C U M U L A D O					
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	REAL	PRESUPUEST.	VARIACION	TOTAL	DISPONIBLE	ACCION
Sueldos a funcionarios y emp.	3245	3245	-0-	3245	3245	-0-	3245	0	0
Horas extras	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-	-0-
Gratificaciones a fun. e emp.	1500	1000	500	1500	1000	500	1500	0	150
Honorarios									
Rentas									
Papelería y útiles escritorio									
Teléfonos y telex									
Luz y agua									
Seguros									
Fianzas									
Publicidad y rpopaganda									
Gastos de viaje									
Cuotas y suscripciones									
Gastos de representación									
Gastos de conservación									
Cursos de conferencias									
Alimentos al personal									
Donativos									
Impuestos y derechos									
2% sobre remuneraciones									
Cuotas al IMSS.									
Aportación al INFONAVIT									
Prima de vacaciones									
Otros									
Gastos no deducibles.									
T O T A L	4745	4245	500	4745	4245	500	4745	0	150

A C U M U L A D O

C O N C E P T O	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	TOTAL	DISPONIBLE	ACCION
Sueldos a funcionarios e emp.	2114	2114	-0-	2114	2114	-0-	2114	0	
Horas extras	300	100	200	300	100	200	300	0	300
Gratificaciones a func. y emp.	300	400	100	300	400	100	300	100	
Honorarios									
RDntas									
Papelería y útiles escritorio									
Teléfonos y telex									
Luz y agua									
Seguros									
Fianzas									
Publicidad y propaganda									
Gastos de viaje									
Cuotas y suscripciones									
Gastos de representación									
Gastos de conservación									
Cursos de conferencias									
Alimentos al personal									
Donativos									
Impuestos y derechos									
2% sobre remuneraciones									
Cuotas al IMSS.									
Aportación al INFONAVIT									
Prima de vacaciones									
Otros									
Gastos no deducibles									
T O T A L	2714	2614	100	2714	2614	100	2714	100	300

CONCEPTO				ACUMULADO					
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	TOTAL	DISPONIBLE	ACCION
Sueldos a funcionarios y emp.	1984	1984	-o-	1984	1984	-o-	1984	0	-o-
Horas extras	0	40	40	0	40	40	0	40	-o-
Gratificaciones a func. y emp	150	150	-o-	150	150	-o-	150	0	-o-
Honorarios									
Rbnatas									
Papelería y útiles escritorio									
Teléfonos y telex									
Luz y agua									
Seguros									
Fianzas									
Publicidad y rpopaganda									
Gastos de viaje									
Cuotas y suscripciones									
Gastos de representación									
Gastos de conservación									
Surcos y conferencias									
Alimentos al personal									
Donativos									
Impuestos y derechos									
2% sobre remuneraciones									
Cuotas al IMSS.									
Aportación al INFONAVIT									
Prima de vacaciones									
Otros									
Gastos no deducibles									
T O T A L	2134	2174	40	2134	2174	40	2134	40	-o-

ACUMULADO									
CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	TOTAL	DISPONIBLE	ACCION
Sueldos a funcionarios y emp.	7343	11,146	3803	7343	11,146	3803	7343	3803	
Horas extras	140	630	490	140	630	490	140	490	
Gratificaciones a func.y emp.	1550	2,450	900	1550	2,450	900	1550	900	
Honcrarios									
REntas									
Papelería y útiles escritorio									
Teléfonos y telex									
Luz agua									
Seguros									
Fianzas									
Publicidad y propaganda									
Gastos de viaje									
Cuotas y suscripciones									
Gastos de representación									
Gastos de conservación									
Cursos y conferencias									
Alimentos al personal									
Donativos									
Impuestos y derechos									
2% Sobre remuneraciones									
Cuotas al IMSS.									
Aportación al INFONAVIT									
Prima de vacaciones									
Otros									
Gastos no deducibles									
T O T A L	9033	14,226	5193	9033	14,226	5193	9033	5193	

C O N C L U C I O N

El Presupuesto Base Cero no es una respuesta optima a la -- necesidad de un sistema sencillo de planeación y control -- pero se acerca mucho ya que su metodología implica el prever relacionar y coordinar las acciones conducentes al cumpli--- miento con un conjunto ordenado y coherente de propósitos.

Es un proceso continuo que avanza por aproximaciones suce--- sivas y exige revisiones y ajustes permanentes, se basa en -- una visión integral de la organización y dirige las activi - dades y recursos hacia los objetivos.

El Sistema de Presupuesto Base Cero es un medio, no puede -- esperarse que el proceso en si resuelva todos los problemas-- administrativos, ya que sólo la gerencia los puede solucio-- nar,

Lo que el Presupuesto Base Cero si puede realizar es propo-- rcionar un medio para poder identificar y evaluar eficazme-- nte las actividades y problemas correspondientes a estas --- para que la gerencia pueda tomar decisiones, decidir las --- medidas necesarias para resolver los problemas, asignar y --- aprovechar los recursos de la organización en forma eficaz,

A P E N D I C E

GUIA PARA UNA MEJOR PRESUPUESTACION

Una gran cantidad de puntos son relativos a las relaciones humanas y aquellos que pertenecen a la fase tecnica de ----- presupuestación son, sin duda, tambien relacionados con el punto de vista administrativo:

I LOS SIGUIENTES PUNTOS DEBERAN SER CONSIDERADOS RESPECTO A LA POLITICA PRESUPUESTAL, ORGANIZACION Y PREPARACION.

A. POLITICA PRESUPUESTAL

1. Use un organigrama o cuadro de operación para mostrar la responsabilidad funcional de cada ejecutivo cuyas actividades justifiquen un presupuesto separado.
2. Haga cierto que la responsabilidad final para la ejecución del presupuesto descansa en la alta gerencia.
3. Adapte el procedimiento del presupuesto a las necesidades de la organización.
4. Recuerde qué una regla básica del procedimiento del presupuesto cuya preparación y responsabilidad para un buen presupuesto descansa en las cabezas de los departamentos respectivos y no en el director del presupuesto.

El Director del presupuesto debería en todo momento ser considerado como un consultor o asesor de las áreas operativas de un negocio.

5. Determine los objetivos de la gerencia como a un todo, la competencia dentro de la industria, la expansión interna, y eficiencia de operación antes de establecer el pronóstico.
6. Adaptar encuentros educacionales para obtener cooperación en el éxito de la operación de un presupuesto.
7. Métodos, Plan y Medios de mantener interesados a cada quien en la planeación y programa de control.
8. Proporcione un repaso detallado y aprobación de programas antes de que los gastos sean autorizados para incluidas en el presupuesto. Acepta la aprobación de los supervisores divisionales para la determinación de parámetros y con ello ahorrar tiempo a los gerentes.
9. Se necesita aprobación específica para proyectos no presupuestados y para gastos en exceso de la cantidad establecida o porcentaje comparado con la cantidad presupuestada.

B. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

1. Estar propiamente soportado por el trabajo de presupuestación. Los gastos justificados por este departamento seran provechosos a la postre.
2. Vigorosa y continuamente venda los valores practicos del presupuesto. Promuevalo tanto arriba como abajo de la linea de autoridad.
3. Diseñelo, Afinelo, Aproveche cada oportunidad para introducirlo ya sea en forma escrita o hablada.

C. PREPARACION

1. Establezca los objetivos y planes del presupuesto por --- escrito. El material adicional por escrito debe complementarse con instrucciones verbales cuando sea necesario.
2. Los montos del presupuesto deben corresponder con el ---- diagrama de cantidades establecidas.
3. Prepare los presupuestos maestros de los resúmenes de los departamentales.
4. Clasifique los gastos cuidadosamente, no de cabida a las asignaciones arbitrarias de gastos entre departamentos.
5. Haga el presupuesto facil de aceptar, probar y deje ----- correr sus ideas.

II. ESTAS CONSIDERACIONES PERMITIRAN UN MEJOR TRABAJO.

DE PLANEACION Y PREVISION.

A. PLANEACION

1. Haga un adecuado trabajo de investigación antes de iniciar el proyecto.
2. Deje margenes de prevision en el presupuesto para cada -- actividad especial.
3. Suministre las últimas gúias de funcionamiento para cada ejecutivo de departamento para la preparación de presupuestos futuros. Explique partidas poco comunes y no necesarias o repetitivas.
4. Clasifique realistamente los gastos: variables y fijos.
5. Cuando sea posible obtenga resultados netos presupuestados por unidad.
6. Tenga planes disponibles alternativos para emergencias. Los Presupuestos variables son ampliamente usados para ----- este proposito.

7. Cuidadosamente considere la discontinuidad de las líneas marginales bajas o el efecto de nuevas líneas de productos.

B. PRONOSTICO

1. Base el presupuesto de ventas sobre un logro razonable -- y esperado volumen de ventas, ni demasiado optimismo ni demasiado pesimismo.

2. Establecer presupuestos de producción sobre volúmenes de ventas después de considerar inventarios existentes y el --- efecto de las fluctuaciones e inventarios y políticas de --- compras.

3. Use periodos presupuestados que coincidan con ciclos de - producción y ventas.

4. Use los siguientes factores en el pronóstico de ventas:

a) La experiencia pasada.

b) Política de precios.

c) Capacidad de producción y costo.

d) Las condiciones generales del negocio.

e) Relacione los resultados probables derivados de las variaciones propias de la publicidad.

f) Planes de promoción de ventas

g) Utilidad bruta marginal por producto, utilidad de operación y utilidad neta.

5. Determine y registre las razones o estadísticas que so--- porten cada pronóstico.

iii. CUANDO COMPARE RESULTADOS, CONSIDERE ESTAS IDEAS.

1. Los reportes diarios, semanales, mensuales, mostraran las partidas que estuvieron de acuerdo con el presupuesto así -- como la explicación de las principales variaciones.

2. Esté seguro de que los reportes de presupuestos son emitidos de acuerdo con una tabla de tiempos.

3. Regularmente revise resultados con los gerentes de cada - departamento, supervisores y otros.

4. Considere la oportunidad de usar diagramas funcionales -- y graficas para facilitar la interpretación. Compare resultados entre departamentos para desarrollar un espíritu competitivo con respecto a los resultados.

G L O S A R I O

Para conocer el Presupuesto Base Cero es necesario familiarizarse con los terminos que en este sistema se utilizan, -- los más comunes se presentan a continuación:

ALTERNATIVAS.-- Son las diferentes formas de efectuar una --- función, actividad u operación. Se identifican en los paquetes de decisión y son:

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

BENEFICIOS.-- Son los resultados logrados de la elaboración - de los paquetes de decisión, en forma cuantitativa. Estos -- deben determinar la forma en que se cumplieron, parcial o -- totalmente los objetivos y destacando cualquier aumento en - la eficacia y eficiencia.

ESTRATEGIA.-- Es el planteamiento de la manera coordinada y - oportuna en que se han de ir sucediendo las acciones o dis-- tintas situaciones de manera que nos conduzcan cada vez, con mayor grado de seguridad a los objetivos. Las estrategias--- reduzcan el riesgo de desviación que se requiere en las --- diversas etapas de este sistema.

HOJA RESUMEN O SUMARIA.-- Es aquella que identifica el orden de importancia que se concede a cada paquete de decisión. Sirve en el proceso de revisión para satisfacer otras nece-- sidades de los altos gerentes que tal vez no revisen todos - los paquetes.

JERARQUIZACION.-- Es el listado de todos los Paquetes de Dec- isión, en orden de importancia.

ORGANIZACION.-- Identifica y recomienda donde se deben aplic- ar los recursos.

MECANICA DE VOTACION.-- Es la asignación ponderada a cada --- Paquete de Decisión, conforme estos se revisan, para luego-- establecer una jerarquización en base a dicho voto.

OBJETIVO.-- Es la formulación y establecimiento de los resu-- ltados que se esperan y que pueden ser alcanzados mediante - el esfuerzo humano.

PAQUETE DE DECISION.-- Es un documento que identifica y des-- cribe una actividad específica, de manera que la gerencia -- pueda:

Evaluarla y clasificarla de acuerdo a las demas acti--- vidades que compiten, decidir si se aprueba o no.

Proporciona información completa sobre cada actividad, función u operación para que la gerencia pueda evaluarla y compararla con otras actividades.

PLANEACION.- Es el establecimiento de programas, fijación de objetivos y toma de decisiones relativos a la política básica de la organización.

PROCEDIMIENTOS.- Son los planes formulados con base en las políticas fijadas; Tiene como finalidad señalar la frecuencia más eficiente de las actividades que habrán de realizarse destinadas a obtener los mejores resultados .

PRESUPUESTO.- Es un mecanismo de control, que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de los objetivos generales.

PRESUPUESTO BASE CERO.- Es un sistema para identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes a los diferentes departamentos de una empresa para que la alta Dirección pueda tomar decisiones.

Es un medio para asignar y aprovechar los recursos de las organizaciones en forma eficaz.

POLITICAS.- Son las reglas o guías que nos conduciran en la selección de los medios a utilizar y en los procedimientos a emplear.

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

NEW YORK TELEPHONE

ZERO BASE- BUDGETING GUID.
PREPARED BY THE CORPRRATE
PLANING DEPARTAMENT USA----
1975.

PAZ ALBERTO DE

PRESUPUESTO BASE CERO CON--
CEPTOS FUNDAMENTALES.
ED. NATIONAL ASSOCIATION OF
ACCOUNTANTS CAPITULO DE ---
MEXICO, A.C. 1978.

PYHRR PETER A

PRESUPUESTO BASE CERO.
METODO PRACTICO PARA EVALU-
AR GASTOS.
ED. LIMUSA MEXICO 1985.

VIVANCO FLORIDO J .

PRESUPUESTO BASE CERO.
ESPECIALIZACION EN PRESUPU-
ESTOS. MEXICO JULIO 1983.
INSTITUTO DE ESPECIALIZA---
CION PARA EJECUTIVOS, A.C.