



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PRESUPUESTO BASE CERO

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MARIA DEL CARMEN MORENO RAMIREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO: JORGE GALINDO GALINDO
MEXICO, D. F. 1978

9068



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

	Página
1. Motivación	85
2. Comunicación	86
3. Adiestramiento	87
<u>CAPITULO VI</u> MANUAL DEL PRESUPUESTO BASE CE- RO	89
<u>CAPITULO VII</u> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRE- SUPUESTO BASE CERO	102
<u>CAPITULO VIII</u> EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PRESUPUESTO BASE CERO	107
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	115

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

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

La inquietud de la Humanidad por anticiparse a los acontecimientos y prever situaciones que ha de afrontar en el futuro, ha motivado al hombre a desarrollar nuevas técnicas para lograr mejores resultados. Si retrocedemos en el tiempo para encontrar los antecedentes más remotos en la historia del Presupuesto, encontramos que los Egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez; los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

Uno de los principales iniciadores del presupuesto, Prior Sinclair, menciona que ya en el Siglo XVIII se presentaba anualmente al Parlamento Inglés un estado de cuenta llamado "presupuesto", que incluía un estado de gastos del año anterior, una estimación de los gastos del año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones para su --

aplicación.

W. Rautenstrauch y R. Villers, en su obra titulada - "El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales" (Introducción, pág. 11), "La palabra presupuesto tanto en su origen como en la práctica, tiene una historia interesante, del francés antiguo "bougette" o bolsa, fue su origen - como sinónimo de control de gastos, se adoptó en Francia, - alrededor de 1820, después por varios países europeos y finalmente en 1821 por el Gobierno Federal de los Estados Unidos, todavía se destacó la idea de control de gastos, que - los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del Gobierno.

En los Estados Unidos de Norteamérica, durante el período de 1911 a 1917, debido a la gran aceptación del presupuesto en la Administración Oficial, se organizaron numerosos comités, consejos y oficinas destinadas a mejorar el - rendimiento y aumentar la economía en todos los ámbitos del Gobierno.

A partir de este período, los Industriales Norteamericanos reformaron su sistema, introdujeron esta técnica - debido a la publicidad dada a los Presupuestos Oficiales, - puesto que serían de gran ayuda para controlar los gastos - e ingresos de las empresas privadas.

Siendo el origen del presupuesto en el Gobierno, si tema que se adecuó a sus necesidades, es necesario determinar las diferencias fundamentales entre los Presupuestos - Oficiales e Industriales (cuadro No. 1).

Los Presupuestos Oficiales planean y predeterminan - los gastos públicos que demanda la política administrativa de un gobierno en ejercicio, analizados por secciones, Se - cretarías de Estado o dependencias específicas para facilitar su control.

Los gobiernos, primero efectúan un estudio de sus - gastos que se hayan de originar debido a sus necesidades y posteriormente planean la forma de cubrirlas, mediante la - aplicación de los ingresos que obtendrán de la recabación - de impuestos o por la obtención de empréstitos y como último recurso en el que se apoyan, es mediante la emisión de - papel moneda que crea un problema Nacional, la Inflación.

El Presupuesto en las Empresas privadas consiste en - analizar sus ingresos, para después predeterminar sus cos - tos y gastos, para poder conocer cuál será su rendimiento, - por lo que la integración de su presupuesto es más complejo.

Estas diferencias se deben a las finalidades tan dis - tintas que tiene el Presupuesto Oficial al Presupuesto Pri-

vado. Aunque actualmente las empresas privadas, además de tener como fin primordial el logro de utilidades, incluye la obtención de beneficios sociales, procurando satisfacer necesidades adecuadas a la región en donde se localizan, para la creación de fuentes de trabajo, escuelas, viviendas, deportivos, etc.

Las Entidades Oficiales, de ninguna manera deberán tener como objetivo principal, la obtención de utilidades, sino que su finalidad primordial es satisfacer las necesidades públicas con el fin de lograr una estabilidad social, económica, armónica entre los contribuyentes del país cuya administración les ha sido encomendada.

En México, el Presupuesto se dió a conocer a partir de 1923, coincidiendo con la fundación en nuestro país de la negociación automotriz General Motors, y posteriormente de Ford Motor Company, ésta última adoptó el presupuesto como consecuencia de una reorganización general aplicándolo con gran éxito. A la fecha han alcanzado gran madurez con resultados altamente satisfactorios.

- QUE ES UN PRESUPUESTO -

W. Rautenstrauch y R. Villers, definen al presupuesto, el cálculo y balance previos de los gastos e ingresos -

DIFERENCIAS DEL PRESUPUESTO OFICIAL AL PRESUPUESTO PRIVADO

PRESUPUESTO OFICIAL

FINALIDAD:

Satisfacer las necesidades públicas primordiales, para el logro de la -

Estabilidad Económica del país

Elaborado por el Gobierno.

- 1° Efectúan estudios sobre los gastos que se originarán.
- 2° Planean la forma de cubrirlos.

PRESUPUESTO PRIVADO

FINALIDAD:

Obtención de utilidades y beneficios sociales.

Elaborado por particulares.

- 1° Análisis de sus ingresos.
- 2° Predeterminan sus costos y gastos.

previstos para cubrirlos durante un período determinado, generalmente un año.

Charles T. Horngren, define "el presupuesto ayuda a trazar el curso que espera habrán de seguir las utilidades". El presupuesto, es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control. Los presupuestos básicamente son estados financieros anticipados, expresiones formales de los planes administrativos.

Analizando las definiciones anteriores, el presupuesto es:

Una herramienta administrativa, cuantificada en términos monetarios y cuidadosamente formulado que contiene la expresión detallada de los gastos e ingresos de una entidad económica, con el objeto de proporcionar elementos para planear, coordinar y controlar dichas operaciones, generalmente en un período de un año. Permite conocer anticipadamente, con relativa aproximación, las operaciones y resultados de una empresa, en un período determinado, así mismo mide su eficiencia.

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

Existen varias clasificaciones de presupuesto, en -

función de las necesidades de la empresa que lo utiliza, -
atendiendo al objetivo que pretendan alcanzar, así como pa-
ra la mejor comprensión en el estudio académico.

Con el objeto de que el lector de este seminario -
se ubique en los diferentes tipos de presupuesto que exis-
ten, se describirán a continuación dos clasificaciones:

1a. Se clasifica en cuanto a su origen y efectos, a
su forma y a la técnica de evaluación:

EN CUANTO A SU
ORIGEN Y EFECTOS

1. DE OPERACION O ECONOMICA. Se refieren al Estado Presupuestado de resultados:
 - 1.1. Presupuesto de Ventas
 - 1.2. Presupuesto de Producción
 - 1.3. Presupuesto de materiales
 - 1.4. Presupuesto de mano de obra directa
 - 1.5. Presupuesto de gastos de fabricación
 - 1.6. Presupuesto de niveles de inventarios
 - 1.7. Presupuesto del costo de la mercancía vendida
 - 1.8. Presupuesto de gastos de venta
 - 1.9. Presupuesto de gastos de administración
2. FINANCIEROS
 - 2.1. Flujo de efectivos
 - 2.2. Estado de situación financiera - presupuestado
 - 2.3. Presupuesto de cambio de situación financiera

EN CUANTO A SU FORMA	}	1. FLEXIBLE O VARIABLES (presenta <u>va</u> riaciones)
		2. FIJO (estáticos)
EN CUANTO A LA TECNICA DE VA- LUACION	}	1. ESTANDAR (valuación sobre bases casi - científicas)
		2. ESTIMADO (valuación sobre bases empíri- cas)

2a. Se ubica al Presupuesto Base Cero, dentro de la evolución del Sistema Presupuestario a través del tiempo.

- | | | |
|--------------------------|---|----------|
| 1. Histórico | } | Fijo |
| | | Flexible |
| 2. Por Programas | | |
| 3. Presupuesto Base Cero | | |

La 2a. clasificación que se presenta, es un enfoque del desarrollo que ha tenido el presupuesto a través del tiempo, por la necesidad de mejorar los sistemas de control en las empresas y en el Gobierno, para obtener cada día información más concisa y certera para la toma de decisiones de la Alta Gerencia.

Encontramos que el Presupuesto Histórico, sistema conocido también como Presupuesto Tradicional, ha sido utilizado en la mayoría de las empresas en décadas pasadas por empresas privadas, así como en el Gobierno, ha tenido que evolucionar debido al crecimiento de las mismas, para obtener mejores y más certeros presupuestos para la toma de decisiones.

Presupuesto que se basa en los resultados de años anteriores para tomarlos como punto de partida para preparar el del ejercicio siguiente, actualizando en forma a priori las fluctuaciones que puedan existir en el año que se presupuesta, es decir, este presupuesto se efectúa a través de comparación de presupuestos anteriores.

El Presupuesto por Programas, se estableció por primera vez en el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica. Cuando el Departamento de Marina presentó su presupuesto para 1948, realizando dos sistemas, uno por el objetivo del gasto y el segundo por programas, es decir que se basa en funciones, actividades y proyectos, los cuales tuvieron su base de aplicación en los costos de todas las dependencias ejecutorias del programa.

En México, se han efectuado experimentos para aplicar el Presupuesto por Programas a la realidad administrati

va mexicana, a través de dependencias oficiales como la Secretaría de Agricultura y Ganadería, en empresas descentralizadas como el Instituto Mexicano de Petróleo, en instituciones de docencia como la Universidad Nacional Autónoma de México. Pero a medida que se han dado a conocer, así como los resultados obtenidos, se ha incrementado la aceptación en el sector privado en empresas de gran magnitud.

Las técnicas presupuestarias antes descritas se basan en el presupuesto del año anterior por lo que arrojan cifras que no justifican la necesidad de lo que se ha estimado a la actividad o función, como tampoco permiten la identificación de la efectividad o prioridad de las mismas.

La técnica del Presupuesto Base Cero, se basa en el costo/beneficio de las actividades o funciones por medio de reclasificaciones de "paquetes de decisión", así como su prioridad. Técnica que se desarrolló en la Unidad Americana a través de múltiples estudios, proporcionando a la Alta Dirección mejores sistemas de control y obtener cada día información más certera para la administración de una empresa o Gobierno. Características importantes para el buen administrador y por lo tanto objetivo principal de este seminario el dar a conocer esta técnica en el medio mexicano a través de sus capítulos.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

A N T E C E D E N T E S

El Presupuesto Base Cero, en realidad no es una técnica revolucionaria en el ámbito presupuestario, ya que desde 1924, E. Hilton Young, eminencia Británica en presupuestos, detectó la necesidad de efectuar una justificación anual en todo programa presupuestario.

El desarrollo, proceso de elaboración y perfeccionamiento de ésta técnica a través de varios estudios y experimentos en dependencia oficiales que efectuó los Estados Unidos de Norteamérica. Después de la II Guerra Mundial, la Comisión Hoover, en 1949, desarrolló un sistema presupuestario para la administración Gubernamental, que por primera vez produjo un cambio al tradicional sistema presupuestario del país.

Este sistema fue el Presupuesto por Programas, en donde se utilizan por primera vez los términos "presupuesto

por programas", "objetivos de los programas", y "costo de los programas" utilizados en el reporte de la 2a. Comisión-Hoover en el año de 1955.

Se hace mención de la iniciación del Presupuesto por Programas, así como los términos que en él se utilizan, por la razón de que en el desarrollo de este Seminario se detectará relación de este presupuesto con el Presupuesto Base Cero.

Se efectuaron varios intentos en diferentes agencias federales de E.U.A. por aplicar el Presupuesto Base Cero. El Departamento de Agricultura a principios de la década de los sesentas intentó hacer un presupuesto de tipo base cero, el cual fue infructuoso porque todavía era necesario analizar los procesos de organización así como para su implantación. El Departamento de Defensa, de los E.U.A., durante cuatro años, también efectuó intentos para lograr establecer dentro de esta dependencia, el Presupuesto Base Cero, sin lograr un resultado eficaz, ya que los servicios militares se encuentran altamente estructurados, teniendo una organización de mando autoritaria que se inicia con el Presidente hacia los niveles más bajos. En el año de 1968 el entonces presidente de los Estados Unidos, Sr. Johnson, decidió implementar el Presupuesto Base Cero, en todas las dependencias civiles, debido al "éxito" que había alcanzado -

en el Departamento de Defensa, bajo la dirección de Mc Macnara, Hitch y Enthoven.

Más tarde la oficina del presupuesto, analizó los resultados de la implantación del Presupuesto Base Cero, encontrándose que la mayor parte de las dependencias casi seguían funcionando igual, y únicamente logró ciertos avances satisfactorios, razón por la cual en el año de 1969, esta oficina ordenó a una firma de consultores, Mc Kensey and Company, revisara el Presupuesto Base Cero Federal y que diseñara a la vez, un sistema de planificación integrado, llegando a la conclusión de que la implantación del Presupuesto Base Cero, tenía problemas por la falta de análisis a su tiempo y sometidos muy tarde, revisados con rapidez sin poder tener una visión amplia que pudiera relacionar al Presupuesto Base Cero con las distribuciones y estructuras funcionales del presupuesto.

Todos estos resultados infructuosos, pero provechosos que tuvo el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, por implantar el Presupuesto Base Cero entre sus dependencias, fueron debidos a la falta de personal capacitado y con la suficiente experiencia para crear unidades de medida de resultados que permitieran comparar los beneficios entre categorías, así como a la falta de un plan de acción, en donde se especificaran las políticas, límites y alternativas en

en donde se basaran, es decir que hasta esta década (1960's) no se había efectuado una metodología adecuada para la im - plantación del sistema.

Aunque el Sr. Harry Williams, uno de los pioneros de esta área escribió "Planning Effective Resource Allocation in Universitings", en 1966, destilando gran parte de la experiencia del Gobierno Federal en el Presupuesto Base Cero, presentando varios de los formatos posibles para la elaboración del mismo.

En 1968, el Sr. Peter A. Phyr, que por primera vez, interviene en el área de presupuestos, en Texas Instruments, en la división de Asesoría e Investigación, se enfrentó a la necesidad de efectuar una reducción al presupuesto, de - tectando un cambio en el tipo de proceso para la elaboracion del presupuesto, en donde identificaría los objetivos y metas, toma de decisiones en operaciones necesarias y la evaluación de los cambios de responsabilidad y carga de tra - bajo, durante la elaboración del presupuesto, como parte in - tegral del proceso y no efectuar dichos cambios después de elaborado el presupuesto.

E. Sr. Phyr desarrolló una metodología de planeacion y presupuesto en base a los requerimientos que se le - presentaron, que denominaron en la división de asesoría e -

investigación como "Presupuesto Base Cero", cuya finalidad primordial es reevaluar cada año todos los programas y gastos, de cualquier tipo de organización, debe efectuar debido a los cambios, avances y crecimientos de las mismas, así como las fluctuaciones económicas que a cada momento vivimos actualmente en cualquier ámbito del mundo.

Esta metodología, desarrollada por el Sr. Phyrre, en base a las experiencias y resultados que el gobierno de los E.U.A., desarrolló a través de la década de los sesenta, ayudó para formular la temática, planeación e implementación del Presupuesto Base Cero. Técnica que utilizó para preparar el Presupuesto de 1970, en las divisiones de asesoría e investigación de Texas Instruments. Posteriormente, se aplicó en todas las divisiones de Texas Instruments, para el año de 1971, quedó integrada esta técnica, para la elaboración del presupuesto anual.

En 1970, la Revista Harvard Business, en el ejemplar de Noviembre/Diciembre, el Sr. Phyrre publicó un artículo que describía el proceso de elaboración del Presupuesto Base Cero, que fue leído por el entonces Gobernador del Estado de Georgia, Jimmy Carter, quien analizó el artículo y vio la necesidad de implantar la técnica en el Estado. Motivado por el cual, el Sr. Carter pidió la ayuda del Sr. Phyrre efectuando el Presupuesto Fiscal para 1973.

Al asumir la Presidencia el Sr. Carter implantó esta técnica denominada "ZERO BASE BUDGETING" (PRESUPUESTO BASE-CERO), que había conocido y aplicado cuando fue Gobernador del Estado de Georgia.

Actualmente, se ha implantado el Presupuesto Base Cero, en más de 75 organizaciones de los Estados Unidos de Norteamérica, abarcando áreas como: compañías telefónicas, farmacéuticas, manufactureras pesadas, productos de consumo, productos y fibras químicas, vidrio, mudanzas y almacenajes; Instituciones Bancarias, Aseguradoras y compañías de servicios, así como un gran número de organismos gubernamentales.

El Presupuesto Base Cero, se ha aplicado en países como los Estados Unidos de Norteamérica, en donde se originó y desarrolló esta técnica, en Canadá y México, aplicaciones que han comprendido todos los renglones de funcionamiento de la Administración, incluyendo mercadotecnia, gastos fijos y de producción, ingeniería, investigación y desarrollo así como en la totalidad de actividades desarrolladas en los centros de operación.

En México, actualmente debido a las necesidades de cambio, tanto en el Gobierno como en empresas particulares, se ha detectado la necesidad de conocer a fondo la técnica del Presupuesto Base Cero.

Interés que se ha despertado en el ámbito Gubernamental y empresarial de México, por lo que se han llevado a cabo varios seminarios, organizados por el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Biblioteca Harvard en México, - así como la emisión de artículos y memorias de los mismos - seminarios.

Así mismo, México cuenta con empresas transnacionales que por su organización y dirección que se encuentran - en los Estados Unidos de Norteamérica, han tenido que apli-car esta técnica en las sucursales de México.

C A P I T U L O I I

CONCEPTO DEL PRESUPUESTO BASE CERO

CONCEPTO DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Hoy en día cualquier tipo de organización requiere de una gran habilidad para reasignar sus recursos de una manera efectiva en aquellos renglones que requiere de mayores dividendos, debido a las fluctuaciones económicas a las que actualmente nos enfrentamos, es decir, en épocas difíciles la administración se ocupa por la reducción de costos y en tiempos de prosperidad, enfoca su interés en la redistribución de los recursos.

Los presupuestos que se utilizan arrojan una serie de cifras derivadas del presupuesto del año anterior, mismas que normalmente se acostumbra justificar sólo en los gastos incrementales al formular los presupuestos de operación para el año siguiente.

El Presupuesto Base Cero, como su nombre lo indica, comienza sin ninguna base, es decir en base a "cero", por

lo que cada gerente deberá analizar y justificar las actividades a su cargo y las alternativas correspondientes, obteniéndose una sólida estructura de información que permite a la administración efectuar la asignación de fondos a los renglones que ostentan potencialmente las máximas utilidades con absoluta confianza. Por lo consiguiente, abarcará la toma de decisión desde los niveles administrativos inferiores hasta los niveles más altos; para lograr esto, es necesario establecer claramente cuales son las decisiones y por qué se toman, identificar los objetivos del programa y los métodos alternativos para llegar a estos objetivos que deben estar sujetos a una comparación sistemática.

Todos estos conceptos nos determinan la capacidad que el gerente de un área deberá tener para justificar el nivel de gastos proyectado para cada actividad en términos globales, labor en la cual no se deberá omitir considerar nivel alguno.

Hasta este momento se ha definido al Presupuesto Base Cero como un instrumento administrativo, que se utiliza para examinar, analizar y evaluar las solicitudes del presupuesto, separando las operaciones primordiales de las que tienen carácter de opcional, en forma tal que la administración pueda centrar especial atención de este segundo grupo de mayor flexibilidad.

Ahora bien, ¿cómo se define el Presupuesto Base Cero?

En mi opinión, es una técnica para planear y presupuestar, que comienza sin ninguna base, a través de un proceso comprensivo y analíticamente estructurado que permite a la administración formular decisiones de asignación respecto a costos indirectos.

A continuación se explicarán los componentes conceptuales que son clave del Presupuesto Base Cero (P.B.C):

1) TECNICA: porque está formado por un conjunto de procedimientos y recursos de los que se valdrá la administración para planear y presupuestar.

2) COMPENSIVO, ANALITICAMENTE ESTRUCTURADO: establece un marco laboral, dentro del cual los gerentes analizan sus operaciones en términos de objetivos, alternativas, medidas de rendimiento, tanto cuantitativas como cualitativas e incrementos de costos/beneficios. Los gerentes proporcionarán análisis de costos/beneficios en relación con los diferentes incrementos de servicio y costo; el primero de estos incrementos se sitúa por debajo del nivel actual de servicio y costo; posteriormente se sumarán los incrementos adicionales de servicio y costo a medida que el ge-

rente desarrolla su análisis.

Se habla sobre el análisis, evaluación, relación e incremento del costo/beneficio de las operaciones que efectúa el gerente, para poder dar mayor enfoque y firmeza a los términos conceptuales, que forman al Presupuesto Base Cero, se dará a continuación una definición del costo/beneficio:

"John Weller define: costo/beneficio es una actitud y un grupo de técnicas analíticas formales que tratan de relacionar los costos y los beneficios de programa que compiten en forma rigurosamente cuantitativa de tal manera que se puedan tomar decisiones sobre los cursos de acción preferida".

3) DECISIONES DE ASIGNACION: la alta administración formulará decisiones eficaces sobre la asignación de recursos a través del análisis de costos y beneficios correspondientes a cada incremento dentro del proceso de jerarquización, por lo que decidirá a cuales de estos incrementos se les dará o habrá de asignar recursos, sean mínimos o elevados.

4) COSTOS INDIRECTOS: el P.B.C. no es aplicable a-

costos directos como mano de obra y material; generalmente estos costos son presupuestados por medio de procedimientos de costos estandarizados. Se ocupa de cuantificar y evaluar los costos indirectos como los gastos fijos y actividades de apoyo al cuerpo de personal y las consecuencias externas como el desperdicio de cada decisión posible.

A través de esta definición se observa que el P.B.C. no puede utilizarse a lo largo de todo el presupuesto de la empresa, pero sí es aplicable a operaciones y programas que pueden sujetarse al criterio administrativo.

En el gobierno el P.B.C. se utiliza para la formulación del presupuesto completo. En el campo de la industria, será aplicado con el propósito de incrementar el respaldo administrativo y general en apoyo de la mercadotecnia, investigación, ingeniería y presupuesto de capital.

C A P I T U L O I I I

COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO HISTORICO,
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y PRESUPUESTO BA
SE CERO

COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO HISTORICO,
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y PRESUPUESTO
BASE CERO

La finalidad de este capítulo es determinar las dife -
rencias que existen entre los presupuestos que a la fecha -
se han utilizado, como son el Presupuesto Histórico o Tradici -
cional y el Presupuesto por Programas, analizando las carac -
terísticas principales con las del P.B.C.

Diferencias que han servido a la administración, así
como a los gerentes y administradores que están en continuo
trato con los presupuestos para reformar la técnica presu -
puestaria para obtener cada vez una información más certera
y concisa, para la toma de decisión de la alta gerencia; -
así como también poder resolver los problemas a los que se
han de enfrentar en la actualidad tanto en el gobierno como
en la empresa privada, en épocas difíciles.

El Presupuesto Histórico o Tradicional tiene como objetivo básico predeterminar las utilidades de la empresa en base a planes específicos cuantificados en términos monetarios presuponiendo mediante el empleo de técnicas adecuadas los ingresos, costos y gastos que deberán generarse para alcanzar las metas establecidas por la dirección en un período a corto y largo plazo, en una entidad económica.

El Presupuesto Histórico, toma como punto de partida el presupuesto existente para analizar los aumentos o disminuciones necesarias para el año por presupuestar, sin efectuar justificaciones de estos movimientos, analizando un solo nivel de actividad y un solo costo, eliminando totalmente otros métodos alternativos de acción.

Como se observa este tipo de presupuesto es muy estricto y no considera ni toma en cuenta los posibles cambios que puedan resultar a través del período presupuestado.

Debido a la rigidez del Presupuesto Histórico y los problemas que ello ha traído a la administración, se vió la necesidad de desarrollar un presupuesto en el que las adiciones o sustracciones necesarias para el año por presupuestar fueran más holgadas, por lo que surgió la técnica del Presupuesto Por Programas, el cual se inició en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica, en-

el año de 1961.

El Presupuesto por Programas, se diseñó para tener un proceso sistemático para determinar las compensaciones entre programas que tuvieran objetivos similares, analizando el desarrollo y el impacto de los programas y unir estos objetivos con el presupuesto del año en curso. Otra característica del Presupuesto por Programas es que se enfoca a nivel de análisis macroeconómico de la empresa, es decir, se relaciona en forma directa con la planeación y decisión de las políticas a seguir y de la producción en general y no como elemento de la planeación e implementación detallada de cada una de las actividades que desarrolla la empresa.

El Presupuesto por Programas se enfoca en lo que se hará y no en la forma de hacerlo, efectuando cálculos de costos basados en las decisiones que se toman en las etapas de planeación y programación sin considerar que existen muchas decisiones sobre políticas y alternativas por evaluar durante el presupuesto real por lo que no es un instrumento práctico para los gerentes de línea que implantan decisiones relativas a programas y políticas.

Aunque el Presupuesto por Programas trata de que los programas y proyectos de las tareas a efectuar señalen los-

objetivos específicos así como sus costos de ejecución no evalúa el impacto de los diversos niveles de financiamiento de cada programa y proyecto para establecer un escalafón entre los programas y los diversos niveles de esfuerzo en el programa. Por lo que se centra principalmente en los nuevos programas o aumentos principales de los programas en curso y no impone una evaluación continua de las actividades y operaciones reativas a los programas en curso. No tiene una metodología para transformar las políticas y objetivos en un presupuesto y un plan de operaciones eficaz, motivo por el cual el Presupuesto por Programas también causa la problemática de que sean suspendidos algunos programas por la falta de evaluación de los proyectos nuevos como de los ya existentes.

El Presupuesto Base Cero, tiene como finalidad primordial justificar todas las actividades, es decir, parte de "cero", no toma como base el presupuesto del año ante --rior aunque sí es utilizado para fines comparativos en tanto se prepara el presupuesto definitivo con base en cero - (ver cuadro No. II).

Se someten todas las operaciones, funciones y actividades existentes a un análisis de costo/beneficio, así como a las actividades de reciente creación, presentando alternativas de cada nivel de actividad y costo.

PRESUPUESTO
1977
TRADICIONAL

PRESUPUESTO
1977
BASE CERO

REAL
1976

JUSTIFICACION

RAZONABLE

JUSTIFICACION

COSTO/BENEFICIO

JUSTIFICACION

ACTIVIDAD 4

JUSTIFICACION

ACTIVIDAD 3

JUSTIFICACION

ACTIVIDAD 2

JUSTIFICACION

ACTIVIDAD 1

CUADRO NO. II

El Presupuesto Base Cero es instrumento microeconómico para transformar los objetivos en un plan de operaciones y presupuesto eficaz, permitiendo a los gerentes de línea - evaluar el efecto de los diversos niveles de financiamiento - en los programas y elementos del mismo a fin de asignar eficazmente los recursos limitados, así como el que efectúen recomendaciones en cuanto a los métodos más efectivos para lograr los objetivos de operación e identificar el efecto que tienen los mismos; motivo por el cual obliga a los gerentes a revisar detalladamente la efectividad de los planes y presupuestos.

Esta técnica elimina el presupuesto restringido y precipitado que tan solo puede ser aprobado, rechazado o modificado a través de un proceso arduo o arbitrario que hasta ahora se conocía presentando a la administración general opciones diferentes para un mismo nivel proyectado los cuales pueden escoger de ellas la más conveniente en el presupuesto - que se presenta, así como cambiar la opción en caso de que existan fluctuaciones durante el año en curso, plan y procedimiento que se dará a conocer en los siguientes capítulos - IV y V.

En el cuadro No. III, que a continuación se presenta se resumen las características principales de los presupuestos que se han utilizado a la fecha contra las del Presupues

to Base Cero, a fin de que se determinen más detalladamente las principales diferencias y beneficios que nos reporta el Presupuesto Base Cero.

PRESUPUESTO HISTORICO

1. Planeación a nivel macroeconómico de la administración
2. Parten de un nivel existente razonable
3. Sólo se justifican las nuevas actividades
4. Se concentra en la erogación monetaria y moviliza dinero perteneciente a los costos del año anterior
5. Analiza un solo nivel de costo/beneficio de las actividades nuevas
6. Existe rigidez en el presupuesto elaborado, por lo que no proporciona métodos alternativos de acción.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

1. Planeación a nivel macroeconómico de la administración
2. Determinan las compensaciones o aumentos de los proyectos
3. Planea los aumentos en un enfoque racional y sistemático para identificar y evaluar los costos y consecuencias.
4. Compagina los planes y objetivos indicando los fondos anteriores y los proyectados para cada una de las categorías determinadas
5. Analiza el costo/beneficio de los nuevos programas o aumentos
6. Enfoca principalmente el presupuesto a los nuevos programas o aumentos importantes, y debido a las fluctuaciones se reducirán y eliminarán actividades y operaciones presupuestadas.

PRESUPUESTO BASE CERO

1. Planeación a nivel microeconómico de la administración.
2. Inicia en "cero"
3. Todas las actividades se justifican, son consideradas como nuevas.
4. Planifica y enfatiza el propósito que persigue cada actividad para su cumplimiento, asignando el dinero necesario para el desempeño de la misma
5. Analiza los costos/beneficios de todas las actividades
6. Debido a la diversidad de alternativas que presenta cada nivel gerencial existe flexibilidad en la toma de decisión para el presupuesto cuando existen cambios económicos.

C A P I T U L O I V

PLANEACION Y ORGANIZACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
 - ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
 - CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
2. DEFINICION DE OBJETIVOS, METAS Y POLITICAS
3. DELEGACION DE RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COORDINACION

PLANEACION Y ORGANIZACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

El establecimiento de un sistema de Control Presupuestario, presupone la existencia de una estructura organizacional adecuada, esto incluye una correcta asignación de funciones y delegación de responsabilidad, por consiguiente la participación de cada ejecutivo será en función del grado y tipo de responsabilidad que tenga.

El desarrollo del proceso de la técnica del P. B. C. que se desarrolla en este capítulo y los siguientes se observa la necesidad de un cambio dentro de la estructura organizacional de la empresa, debido a que pasará a formar parte del sistema de administración que utilice la empresa para obtener una planeación y control eficaz.

La finalidad de este capítulo, a través de sus incisos es enmarcar al lector de este seminario en los puntos que son necesarios que la Gerencia considere al aplicar el-

P. B. C.

Es decir, el P. B. C. es una herramienta para lograr un mejor sistema de control interno de la organización, misma que se utiliza en todos los departamentos. Técnica que para su aplicación utiliza las etapas del Proceso Administrativo y en este capítulo y el Capítulo V, queda explicado el sistema del Presupuesto Base Cero dentro de las etapas, que como ya se sabe y no está por demás enunciarlas, son la Planeación, Organización, Implementación y Control.

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Normalmente se acostumbra justificar sólo los gastos incrementales al formular cualquier presupuesto específico, en donde su punto de arranque en su elaboración han sido cifras históricas que se toman en forma drástica para la elaboración del nuevo presupuesto no existe una flexibilidad y alternativas y soluciones cuando existen fluctuaciones a nivel económico, social y estructural dentro y fuera de la empresa motivo por el cual han sido causas por la cual se detectó la necesidad de un cambio en la elaboración de los presupuestos de la organización, una de sus características principales es considerar todas las actividades como nuevas.

Proceso que exige la involucración de los gerentes -

a todos los niveles dentro de la Organización resultando inevitable la integración de los gerentes divisionales por la estructura del mismo, conforme van ejecutándose las diversas etapas dentro del proceso del P. B. C.

El establecimiento del P. B. C. por la estructura de un sistema, necesita de la existencia de una estructura organizacional adecuada, esto incluye una correcta asignación de funciones y delegación de autoridad. En vista de lo anterior es indispensable que se haga intervenir a todas las personas a quienes se desea responsabilizar con el presupuesto en la fijación de metas, para que acepten su responsabilidad y cumplirla.

Por consiguiente para el establecimiento del P. B. C. es necesario definir la estructura organizacional de la empresa, en donde se determina a la empresa dentro del marco general de la Administración por Objetivos y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Procesos que a continuación se da una breve explicación en lo que consisten, cada uno de ellos para su mejor comprensión del proceso que utiliza el P. B. C.

- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Consiste en la fijación de los objetivos que se de --

sean alcanzar, planeando cómo lograrlos, se organiza para lograrlos, actúa para lograrlos y continuamente evalúa sus desviaciones del camino trazado, es decir la empresa decide su futuro y consecuentemente opera para lograrlo.

Este nuevo enfoque de la administración divide el trabajo del gerente en funciones y actividades básicas con el objetivo de seleccionar y jerarquizarlas por niveles de importancia para el logro de una mejor administración, diseñando un proceso que conduzca a una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Consta de dos elementos principales dentro de su estructura administrativa, que son:

- 1a. PARTICIPACION. Necesaria, puesto que los gerentes y sus subordinados inmediatos fijan las metas que en cada área han de lograrse en períodos determinados.
- 2a. CUANTIFICACION. En cuanto a la fijación de los objetivos que se pretenden alcanzar, tratando de evitar objetivos vagos e imprecisos para eliminar la dificultad en determinar el logro o no de los mismos.

Así mismo una serie de reglas para fijar y coordinar los objetivos para su logro:

1. Determinación del campo en que se establecerán los objetivos y el mejor conocimiento de los mismos.
2. Nivel en que se van a conseguir
3. Determinación del tiempo en que se deben lograr los--
objetivos.
4. Coordinación y jerarquización de los objetivos, deter
minando que la consecución de los más sencillos faci
lite la de otros más difíciles
5. Medios para alcanzar los objetivos, dejando a cada au
toridad la fijación de los métodos más concretos y -
por escrito.

Este sistema administrativo, para su preparación, --
consta de las siguientes etapas:

1a. FIJACION DE LOS OBJETIVOS. Para la introducción
de un sistema nuevo es necesario el apoyo total de los más -
altos funcionarios de la empresa, puesto que el ser humano, -
psicológicamente rechaza todo cambio aunque sea para benefi
cio propio.

Inicialmente se fijan los objetivos concretos de cada

departamento para el año siguiente por el gerente del mismo y éste a su vez hará la fijación de cada uno de los objetivos de cada sección, como si fuera el jefe inferior. En un período determinado, el gerente comparará con sus jefes departamentales las sugerencias que por escrito formulará y las que han formulado sus subordinados. Se encontrarán diferentes criterios en cuanto a la determinación de los objetivos elaborados por las dos partes, pero aún con estas discrepancias se debe llegar a un común acuerdo, mismo que se efectúa previamente al presupuesto, para lograr mayor certeza en las metas que hayan elaborado el jefe inferior y el gerente. Por la misma metodología que lleva la Administración por Objetivos se pueden resolver con mayor precisión y acoplamiento las decisiones sobre los objetivos, pero quien finalmente da las órdenes, será el gerente.

Posteriormente se coordinarán los objetivos que se hayan fijado en las diversas secciones que forman el departamento, para que a su vez este gerente reunido con todos los gerentes de sección del siguiente nivel jerárquico analicen los objetivos sobre la base de sus observaciones. Una vez lograda esta coordinación debe extenderse a los demás departamentos de la empresa.

2a. REVISION PREVIA Y REALIMENTACION. Una vez establecidas las metas de todos los departamentos y secciones de

la empresa éstas deben coordinarse por la alta gerencia para comprobar si las fijaciones parciales han respondido a las metas generales fijadas, ya que puede ocurrir que algunas veces las metas conduzcan a resultados generales más altos que los fijados inicialmente o que las metas y objetivos fijados por los departamentos no alcancen a lograr las metas generales. En su caso, esto implicaría en cualquiera de los casos que se presenten, una revisión de los planes y la organización de acuerdo con lo aceptado y fijado por cada uno de los departamentos referidos.

Esta situación nos refleja la necesidad de constituir una verdadera retroalimentación "feedback", misma que se realiza cuando no ha terminado el período de ejecución, sino cuando se va a iniciar.

3a. REALIZACION DE LOS OBJETIVOS. Es importante fijar la iniciación de la Administración por Objetivos, proviniendo de los altos niveles jerárquicos, es decir, que los Gerentes Generales o Directores se dirijan al personal de Gerentes de áreas o en su caso a los subordinados, haciéndoles notar la importancia del nuevo sistema. Independientemente de las sesiones de revisión formal, también es necesario que cada jefe periódicamente o casi diario si es posible, tenga con sus subordinados conversaciones informales sobre las dudas que se les presenten al trabajar con el sistema.

Periódicamente se efectuarán revisiones formales para analizar si se están obteniendo los resultados señalados y aceptados. De esta revisión surgirán situaciones favorables en las que habrá de asegurarse de que se sigan llevando hasta su culminación, o bien, si las metas no se han logrado como se esperaba, se llegue a la causa para resolverla, eliminando al máximo las barreras humanas y técnicas.

4a. REVISION FINAL. Se comparan las metas fijadas inicialmente con los resultados obtenidos. A continuación se presentan los resultados que se esperan lograr, que el Lic. Agustín Reyes Ponce nos muestra en su Libro "Administración por Objetivos" Pág. 25:

- a. "Que se obtuvo exactamente lo que se deseaba y en la forma y tiempo en que se deseaba.
- b. Que una parte de lo que se había previsto, no fue obtenido.
- c. Que se obtuvo más de lo que se deseaba, en uno o varios campos.
- d. Que se obtuvieron otros resultados, además de los esperados, los que pueden ser positivos, negativos o indiferentes". (Ver Cuadro No. IV),

En la Administración por Objetivos, se busca que la autoridad se ejerza en forma descendente y la responsabilidad se de en forma ascendente, y que dentro de cada nivel haya una participación para la fijación de metas para poder contar con los puntos de vista y conformidad del gerente y los jefes antes de establecer los objetivos.

Resumiendo, en la temática de la Administración por Objetivos, existen dos claves para lograr una administración efectiva que son: la fijación de todas las metas debe intervenir la persona a quien se va a encomendar lograrlas, misma que tratará de cosas concretas que él ha propuesto, medios concretos y en los que sienta vinculada su responsabilidad con sus jefes superiores.

Y en segundo lugar, que más que pensar en objetivos se fijarán resultados, y a la terminación de cada período se establecerá lo que se logró y lo que no se logró, viendo quien fue el responsable de los resultados, así como las causas de su variación.

Dentro de cada función o campo concretos, existen diversas áreas, en cada una de las cuales habrá de fijarse ciertos resultados que se esperan, y no será práctico fijar resultados en todas las diversas áreas y someter al sistema de Administración por Objetivos, todos los fines que debe

RESULTADOS
ESPERADOS

a

NO
ALCANZADOS
RESULTADOS
OBTENIDOS

b

RESULTADOS
SUPERIORES
RESULTADOS
ALCANZADOS

c

C U A D R A N O . I V

conseguir un gerente, ya que faltaría la dedicación, por lo que es necesario escoger las áreas en las que cada departamento conviene fijar ciertos objetivos.

La Administración por Objetivos, exige como todo sistema nuevo, en un principio la dedicación completa del que ordinariamente se ocupa, así como efectuar los cambios necesarios como: elaboración de nueva papelería, personal dispuesto a aceptar cambios y, en su caso, motivarlos para reducir la apatía y poder coordinar el sistema y lograr implantarlo eficazmente.

- CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La Contabilidad no se ha quedado atrás en la rápida evolución de los adelantos técnicos de nuestro tiempo, en cuanto a sus procedimientos de recopilación de datos y registro de operaciones, cambiando en forma sorprendente para transformarse de registros manuales a registros electromecánicos y registros electrónicos.

Se ha transformado la contabilidad de tal manera que, ha dejado atrás el simple registro histórico de las operaciones, para aprovechar e interpretar la información obtenida y adecuar nuevas técnicas que le permitan proyectarse hacia el futuro y controlar en forma adecuada los resultados. Se-

transforma en una "Contabilidad Administrativa", que tiene como objetivo abastecer de información económica relativa a porciones o sectores individuales de la empresa, y sus relaciones con el conjunto total, destinándose principalmente a los gerentes de la empresa.

La Contabilidad Administrativa, como aportación y elemento integrante del sistema de información administrativa - sirve a la gerencia en diversas formas, como son:

1. FUENTE DE DATOS. Esencial para los planes a futuro de la gerencia, ya que las cifras y archivos de documentos representan un número de información importante, acerca del desarrollo de la empresa en el pasado.

2. PERSONAL ADIESTRADO. Ofrece un equipo que ayuda a la gerencia a analizar las mejores medidas y formulación de planes.

3. MEDIOS DE COMUNICACION. Proporciona los canales para comunicar los planes de la gerencia en todas direcciones de la organización en forma vertical, ascendente, descendente, horizontal y externa.

4. INFORMES DE RETROCMUNICACION. Que dan la pauta para detectar errores, así como para fines de registro de

tarjetas.

5. INTERPRETACION DE RESULTADOS. Ya que a la reac -
ción a los datos de retrocomunicación exige conocer la causa
o causas probables de las desviaciones del plan, así como la
determinación de las responsabilidades; para que sean toma-
das las medidas necesarias.

Como parte integrante del sistema, la Contabilidad Ad
ministrativa, está fundamentada en cuatro reglas que se em -
plean para satisfacer la necesidad de información que tiene
la gerencia, que son:

- 1° VERIFICABLES. Ya que combina los datos e informa
acerca de ellos a la gerencia.
- 2° PERTINENTES. Aceptables para los fines de la ge-
rerencia, aunque no sean susceptibles de comprobar-
se estrictamente para informes externos.
- 3° FLEXIBLES. Porque la gerencia exige diferentes -
combinaciones de datos para la variedad de labores
de la misma.
- 4° OPORTUNOS. Para recibir con mayor rapidez la in-
formación para efectuar más rápidas las decisioo -
nes, debido a los innumerables cambios que se pueo
dan presentar.

Es preciso que la Contabilidad Administrativa o también conocida como Contabilidad por Objetivos, se adecue para que pueda proporcionar la información, por lo que es indispensable que se haga intervenir a todas las personas a quienes se desea responsabilizar con el presupuesto, en la fijación de metas.

Por consiguiente, es necesario elaborar una codificación departamental, además de hacer las adaptaciones necesarias al catálogo de cuentas de la empresa.

Para tal efecto, es necesario elaborar un instructivo para cada una de las áreas conozcan la forma en que se deben elaborar las polizas de contabilidad que afecten diversas cuentas, para determinar el costo de cada oficina y con el grupo de éstas, el que corresponda a cada departamento, así como conocer cada uno de los conceptos que se afectan y que unificará el criterio de los funcionarios que autorizan asientos contables, a fin de lograr consistencia en los registros y contar con una base en lo futuro para la elaboración de presupuestos.

Hasta el momento se ha hablado de la asignación de responsabilidad a cada una de las áreas de la empresa, para que los encargados puedan controlar sus costos o gastos que les correspondan, pero existen algunos que no pueden ser con

trolados directamente por los encargados de las áreas en que se originan, como es la depreciación de la maquinaria o de la venta de algunos locales, etc.

Por ello, en la empresa existen gastos controlables y no controlables; los primeros son aquellos en que los gerentes de los departamentos pueden optimizar dependiendo del grado de eficiencia que logren en el desarrollo de su trabajo; los segundos, los no controlables, son aquellos en que los gerentes no pueden hacer nada para regular su importe, aunque su aprovechamiento recaiga en su departamento.

También existen gastos que por su origen y de acuerdo al sistema de costos, son considerados como no sujetos a aplicación departamental, es decir, que por su naturaleza no se pueden aplicar a ninguna dependencia por no considerarse correcto que formen parte de su costo directo y deben presentarse por separado, únicamente para conocimiento institucional; ejemplo: Honorarios a Consejeros y Comisarios, donativos.

Un presupuesto está formado por varias partes, las más usuales son el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de obtención de recursos y proyectos de inversión, presupuesto de investigación y desarrollo; casi en su totalidad unos dependen de otros, por lo que debe

existir un calendario en el que se especifica el orden en el cual los presupuestos deben prepararse y el plazo en que cada uno de ellos debe terminarse.

Cada gerente de área es responsable en el más bajo nivel de la organización; prepara las partidas que están bajo su control, las estimaciones se discuten, negocian y aprueban por el inmediato superior, quien las combina con otras estimaciones de otros gerentes y de esta manera se mueven hacia arriba por la cadena de mando.

Es necesario mantener el principio fundamental de "Integración Piramidal", esto es que, el presupuesto debe formarse de abajo hacia arriba, cualquiera que sea el organigrama de la empresa en cualquier momento, de tal forma, que si el organigrama en vigor sufre cambios, por trascendentales que sean, la base del presupuesto seguirá siendo la suma de los presupuestos de todas y cada una de las sucursales, oficinas o departamentos que erogan un gasto o generan un ingreso, -- los que agrupados por regiones, zonas, departamentos, etc., -- constituirán los presupuestos de los mismos y agrupados de nuevo en áreas, divisiones o cualquier otro criterio, seguirán conformando el presupuesto general, perfectamente identificado a los diferentes niveles que lo integran.

2. DEFINICION DE OBJETIVOS, METAS Y POLITICAS

Planear es proyectar un futuro deseado así como determinar los medios efectivos para conseguirlo, mismos que se establecen por la fijación de los objetivos y metas de la organización.

Generalmente una organización cuenta con una visión amplia acerca del rumbo general que está tomando su negocio así como las nuevas oportunidades que se presentan en ella - midiendo las circunstancias ambientales a las que se puede enfrentar la organización y que afecten a su desarrollo como las presiones organizativas y de mercado, los cambios económicos, políticos y sociales en donde se encuentra la organización. Marco de referencia que sirve para fijar los objetivos y metas de la organización, los cuales corresponden a los propietarios de la misma o a su consejo de administración, si sus facultades lo permiten.

Entiéndase por objetivo, las proyecciones a largo plazo de la organización y metas, objetivos que se han de alcanzar en un tiempo específico dentro de un período. Por lo que los objetivos son de mayor importancia para su determinación ya que contempla la expansión de la planta, diversificación de productos, sustitución de maquinaria y equipo, costos de investigación y otros gastos de un período lo suficiente

cientemente largo para proveer de acción con oportunidad para anticipar futuros problemas.

Los objetivos se necesitan determinar en cada área, donde la ejecución y los resultados afecten directamente y fundamentalmente la supervivencia y prosperidad de la organización y la actuación del administrador.

Las metas cubren un período durante el cual la acción administrativa puede tener mayor efecto en los resultados finales. Serán la contribución que hacen al éxito de la organización.

Así se tiene que para cumplir los objetivos es necesario fijar metas para cada una de las áreas de operación de la organización, quedando jerarquizados y asignados, con la debida responsabilidad, cada uno de los ejecutivos.

Las políticas en una empresa, así como la determinación de las mismas, para el P. B. C., se definirán de acuerdo a las necesidades y estructura de la organización entiéndase por políticas, los lineamientos que son necesarios para cumplir los objetivos de una entidad.

Así como los objetivos y metas son definidos por los propietarios de la organización o su consejo de administr

ción, las políticas son determinadas por las mismas personas apoyadas en el marco general que tiene la organización dada a través del crecimiento de la misma.

Es necesario hacer hincapié que las políticas deben ser transmitidas a la empresa en forma argumentada y respaldada por datos y cifras que dieron origen a la formulación y determinación de los mismos.

Para el P. B. C. es necesario además de las características anteriores, determinar los objetivos desde el inicio, ya que los "paquetes de decisión", se formularán de acuerdo a los objetivos que se establezcan, con sus limitaciones.

3. DELEGACION DE RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COORDINACION

Establecida una administración por objetivos y una contabilidad por áreas de responsabilidad, adecuadas a la organización a la que se introduce el P. B. C. y de acuerdo a los principios de las mismas, es claro que cada ejecutivo debe preparar y aceptar el presupuesto de su área con objeto de hacerlo responsable del logro de sus objetivos. Cada supervisor responsable en el más bajo nivel de la organización, prepara las partidas que están bajo su control. Las estima-

ciones se discuten, comentan y aprueban por el inmediato superior quien los combina con otras estimaciones de otros ejecutivos de más alto nivel y de ésta manera van subiendo por los niveles de la organización.

Como se observa, la delegación de responsabilidad en el P. B. C. es factor importante para la elaboración de esta técnica, misma que a pesar de que cada gerente es responsable y acepta su presupuesto es necesario determinar la autoridad de cada uno de los ejecutivos así como la coordinación entre las áreas involucradas.

Así, se hace necesario nombrar a un responsable que coordine y "arme" todos los presupuestos departamentales y elabore el presupuesto general, coordinando y vigilando el desarrollo del mismo.

El responsable del P. B. C. estará formado por un comité, departamento o persona especializados, quien ejerza las labores de finanzas dentro de la empresa, (dependiendo de los recursos y tamaño de la organización).

No es recomendable responsabilizar a un comité de la estructura y control del presupuesto Base Cero, ya que en un momento dado esto implica, lo que pasa normalmente cuando se reúne un grupo de personas para resolver algún asunto, nadie

es responsable y siempre se evade la responsabilidad.

Es benéfico formar un comité para evaluar los avances y normas que están siguiendo en la determinación del presu - puesto, pues la opinión de las personas que los forman, pueden ser una herramienta muy valiosa para el encargado del -- presupuesto.

El comité puede estar formado por el director de la - empresa, quien lo presidirá; el especialista en presupes - tos, y los gerentes responsables de cada una de las áreas re presentativas de la organización, con lo que se logra uno de los objetivos del P. B. C.: lograr que los esfuerzos de todos los elementos de la empresa se dirijan hacia un objetivo común.

Antes de iniciar el siguiente capítulo se transcribe - un sistema total generalizado de planificación, elaborado - por el Sr. David E. Hussey. (Como planificar y presupuestar con Base Cero, Pág. 16), con el fin de que se advierta con - mayor claridad la manera en que el P. B. C., encaja dentro - de los sistemas totales de planificación. Es útil, ya que - enmarca al lector, gráficamente, en el marco laboral normal - mente utilizado con el del P. B. C.

Esta comparación ayuda a detectar, las áreas donde el

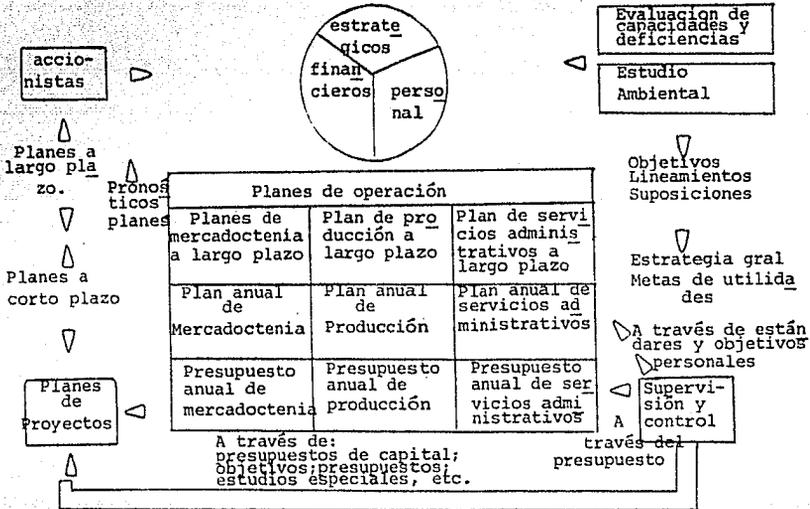
P. B. C. no se aplica, como son los costos directos de mano-de obra ni a costos directos de material. (Ver cuadros No. - V y No. VI.)

COMENTARIOS A LOS CUADROS DE PLANIFICACION COLECTIVA,
ELABORADO POR DAVID E. HUSSEY.

1. El círculo y cuadro, que sirven de base representan una imagen simplificada de todos los objetivos que integran el sistema y el resto, que está formado de casillas y flechas indican las etapas dentro del sistema de planificación.
2. La casilla que aparece en el extremo inferior izquierdo representa los proyectos formulados en la planificación evaluando las capacidades y deficiencias, lo que conduce a un número de decisiones a largo plazo y corto.
3. Las empresas que utilizan la planificación colectiva-determinan previamente los objetivos que pretenden alcanzar. Estos están influenciados, aunque generalmente no sea de manera explícita, por los accionistas y por la evaluación de las capacidades y experiencias.
4. Es necesario identificar el marco ambiental que rodea

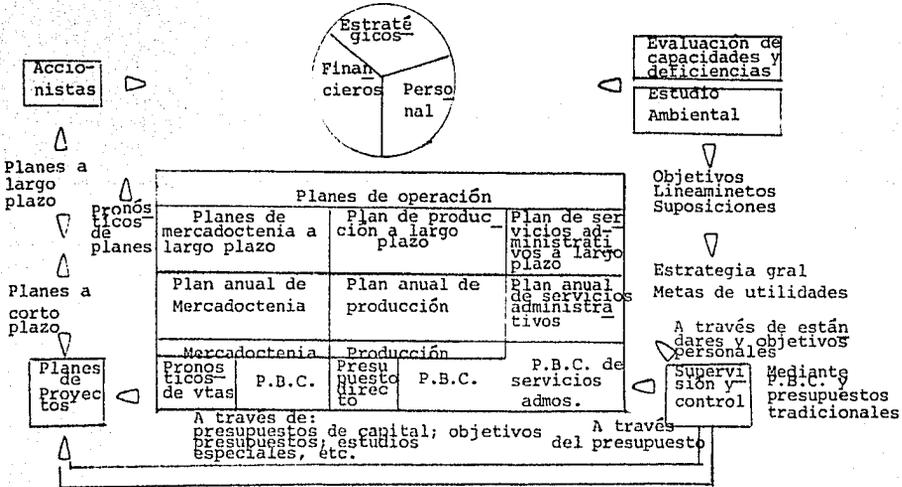
CUADRO NO. V

SISTEMA GENERALIZADO DE PLANIFICACION



CUADRO NO. VI

EL P. B. C. EN EL SISTEMA GENERALIZADO DE PLANIFICACION



a la organización que abarca un gran número de factores como la economía, política, tecnología, fuerzas que rigen el mercado, implicaciones legales y factores de tipo social.

5. Al estudiar el marco ambiental, objetivos, capacidades y deficiencias, el ejecutivo máximo y su equipo de trabajo determinarán más proyectos para la planificación detallada, por lo que regresa a la casilla -- "planes de proyectos".
6. Del objetivo general de la empresa pueden derivarse lineamientos y suposiciones para los planes de operación y del marco ambiental, cuando las empresas son bastantes complejas y para toda organización de carácter multinacional o multidivisional puede implicar una enorme y difícil labor.
7. Los planes de operación, constituyen la responsabilidad de los gerentes de línea a su cargo; el diagrama muestra tres renglones de funcionamiento, aunque en la práctica puede haber incluso más.
8. Al planificar las operaciones da lugar al surgimiento de los planes que se remontan al proceso de planificación de los objetivos de la empresa, los cuales pueden

ser aprobados o, en su defecto, devueltos a los gerentes de operaciones para su refinamiento.

9. La empresa al contar con un objetivo a largo plazo, lo lleva a cabo a través de los planes anuales de operación y del presupuesto anual. El plan anual de operaciones muestra las actividades que tendrán que ser implementadas durante el próximo año, lo que provoca un desplazamiento de los objetivos y acciones hacia una etapa superior, desarrollando objetivos personales por los que se responsabilizan determinadas personas.

10. El presupuesto anual se convierte, en términos financieros, en la expresión del plan anual, ya que éste guarda estrecha relación con los planes de largo alcance y también el presupuesto. Es por ello que los presupuestos vienen a convertirse en algo más que un simple instrumento de control administrativo, puesto que es parte integral del proceso de implementación del sistema de planificación global".

C A P I T U L O V

IMPLEMENTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

1. METODOLOGIA DEL P. B. C. ETAPAS
(CALENDARIO DE ACTIVIDADES)
 - 1a. IDENTIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION
 - 2a. ANALISIS DE LOS PAQUETES DE DECISION
 - 3a. EVALUACION Y JERARQUIZACION
 - 4a. PREPARACION DEL PRESUPUESTO FINAL

2. MECANICA DE LA IMPLANTACION
 1. MOTIVACION
 2. COMUNICACION
 3. ADIESTRAMIENTO

IMPLEMENTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Una vez definido los objetivos, metas y políticas generales, así como la fijación de los objetivos departamentales, la delegación de autoridad y responsabilidad como coordinación entre los gerentes de las áreas involucradas, apoyados por una estructura organizacional, adecuada a las necesidades de la empresa, se procede a la Implantación del Presupuesto Base Cero. Esto es el objetivo del capítulo: explicar los pasos básicos para la elaboración de un Presupuesto Base Cero.

Se califica en cuatro etapas principales para su aplicación, que son explicadas en la primera parte de este capítulo denominado "Metodología del P.B.C.".

La segunda parte, Mecánica de la Implementación, que la he llamado así porque al introducir cualquier sistema nuevo dentro de la empresa existe incertidumbre y desconfianza.

en todos los niveles y esta parte de su objetivo es tener bases para afrontarse a los problemas que puedan surgir.

1. METODOLOGIA DEL PRESUPUESTO BASE CERO

ETAPAS

1a. IDENTIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

El P. B. C. se inicia con la elaboración de suposiciones para la planificación correspondiente al próximo año. Suposiciones que sirven de punto de partida a los diversos departamentos de operaciones para la preparación de los presupuestos individuales. A efecto de analizar la operación en forma eficaz, el gerente del nivel más bajo requiere de suposiciones de planificación acerca de las tasas inflacionarias y aumentos de salarios, al igual que un gerente aplicado a la tarea de preparar un presupuesto tradicional. -- Cuanto más completas son las suposiciones y planes, tanto más sencillo resulta para el gerente la tarea de preparar el presupuesto.

Cuando la empresa acepte la aplicación del P. B. C. será necesario definir el concepto de "paquete de decisión" a todos los niveles de su administración y después, presentar guías para cada administrador y las utilice al descomponer las actividades de su área, para formar paquetes prácti

cables de este tipo.

Inicialmente se define el concepto de "paquete de decisión" que el Sr. Peter A. Pyhrr lo determina como:

"un documento que identifica, describe y proporciona información sobre una actividad específica, de manera que la gerencia pueda:

- a. evaluar y clasificarla de acuerdo a las demás actividades que compiten por obtener recursos,
- b. decidir si se aprueba o no".

Características que nos determina que los paquetes de decisión deben proporcionar información completa sobre cada actividad, función u operación para que la gerencia la evalúe y compare con otras actividades.

Información que deben incluir los paquetes de decisión:

- metas y objetivos
- consecuencias al no adoptar la actividad propuesta
- medida de rendimiento
- otros posibles cursos de acción
- costos y beneficios.

La cantidad y naturaleza de los paquetes de deci --
sión serán variables entre una y otra organización, depen -
diendo de las actividades a desarrollarse, debiendo desglo -
sar los elementos que deben abarcar no menos del total de -
una persona, más todos los costos relativos.

Al identificar los paquetes de decisión, hay que -
clasificarlos dentro de tres categorías fundamentales para -
su mejor entendimiento, que son:

1. "paquete base" incluye las funciones y costos que -
están estipulados en la ley o que representan obli -
gaciones ineludibles, tales como derechos. Así co -
mo define el mínimo nivel de esfuerzo por debajo -
del cual deja de existir la actividad.
2. "paquetes de exclusión mutua" que sirven para iden -
tificar diferentes formas para desempeñar la misma -
actividad, escogiendo la mejor y se descartan los -
demás paquetes.
3. "paquetes de incremento" reflejan los diferentes -
niveles de esfuerzo que pueden destinarse a una fun -
ción determinada.

Los paquetes de decisión también puede incluir: pro

yectos o programas especiales, actividades que se aplican a toda la organización, tales como mercadotecnia o capacitación; propósitos de las erogaciones o servicios prestados.

La clave para la implantación del P. B. C. se determina en la identificación y evaluación de diferentes alternativas para cada actividad, por lo que al preparar un paquete de decisión es necesario tomar en cuenta dos diferentes posibilidades, como:

1a. Distintas formas para llevar a cabo la misma función: se efectúa un análisis para identificar las diferentes formas en que se puede realizar una actividad, posteriormente se seleccionará la mejor y se descartan las demás, determinando:

- si se prefiere alguna de las alternativas en lugar de la forma acostumbrada, el nuevo procedimiento se presenta en el paquete de decisión como el recomendado, y la forma tradicional como una alternativa.

- preparar un solo paquete de decisión el cual indica la forma que se recomienda para realizar la función e identificar las alternativas que se consideran explicando brevemente las causas por las que no se eligen.

2a. Diferentes niveles de esfuerzo para realizar -

la función. Se identifican los diversos niveles de esfuerzo que se tienen como alternativa y los niveles de gastos necesarios para realizar una función específica. Estableciendo el nivel mínimo de esfuerzo, el cual al igual que los niveles adicionales se identifican por separado en paquetes de decisión distintos.

Es necesario que los paquetes de decisión sean establecidos a un nivel organizativo lo suficientemente alto, de manera que el gerente responsable de la operación de la unidad mantenga un control efectivo sobre los recursos financieros del presupuesto.

Para llevar a cabo esto es conveniente que las unidades de decisión sean más o menos de igual dimensión, tanto por lo que se refiere a recursos humanos como financieros, ya que es inoperante practicar análisis correctos sobre unidades de decisión excesivamente extensas, debido a que éstas tienden a incluir una multiplicidad de actividades, factor que viene a complicar el análisis de incrementos que se lleva a efecto posteriormente.

Los paquetes de decisión demasiado pequeños tampoco se prestan para un análisis correcto, en virtud de la dificultad que representa el desarrollo de niveles viables de servicios inferiores o superiores. De igual forma si los

paquetes son muy reducidos, el resultado que se obtiene expresa un número más elevado de paquetes, lo que provoca que el análisis total sea inadecuado.

Las empresas que a la fecha han utilizado el P. B.C. para la preparación del mismo, han obtenido determinadas reglas para la elaboración de los paquetes de decisión, en donde deben incluir de cinco a quince personas y un presupuesto monetario de aproximadamente \$150,000.00 a \$400,000.00 - dólares, sobre una base de costo total anual. Aunque en ciertos paquetes de decisión tendrán un número considerable de personal de oficina que desempeñan una función de rutina, (en donde se incluyan cincuenta o más personas).

Es probable que los paquetes de decisión a los que se tengan que identificar sean menores o mayores de los límites que se han mencionado. Estas reglas pueden ser aplicables a todas las organizaciones sin considerar su giro o dimensión.

El establecer el paquete del nivel mínimo de esfuerzo no asegura, que se logre el propósito de la función; tampoco lo harán los niveles adicionales de esfuerzo, debido a los niveles reales de presupuesto y logro, pero sí deben especificar y destacar los elementos más importantes.

El nivel mínimo de esfuerzo variará entre un 50 y un 70% del nivel de operaciones ya existente, excluyendo las funciones que apenas se inician y que no operaban al máximo en el año anterior. También tendrá la clasificación más alta y el o los niveles adicionales de esfuerzo más bajo, de manera que en la eliminación de los paquetes de clasificación inferior no signifique el sacrificio del rendimiento que corresponda a los paquetes de clasificación superior.

Los Gerentes deben considerar los diferentes paquetes al identificar y evaluar cada función. Por lo general, los gerentes identificarán primero las diversas formas o métodos para realizar la misma función para alcanzar sus objetivos tales como los servicios prestados por otro departamento e incluso recomendar la eliminación de algunas actividades, y después evaluarán los diferentes niveles de esfuerzo requerido para realizar la función.

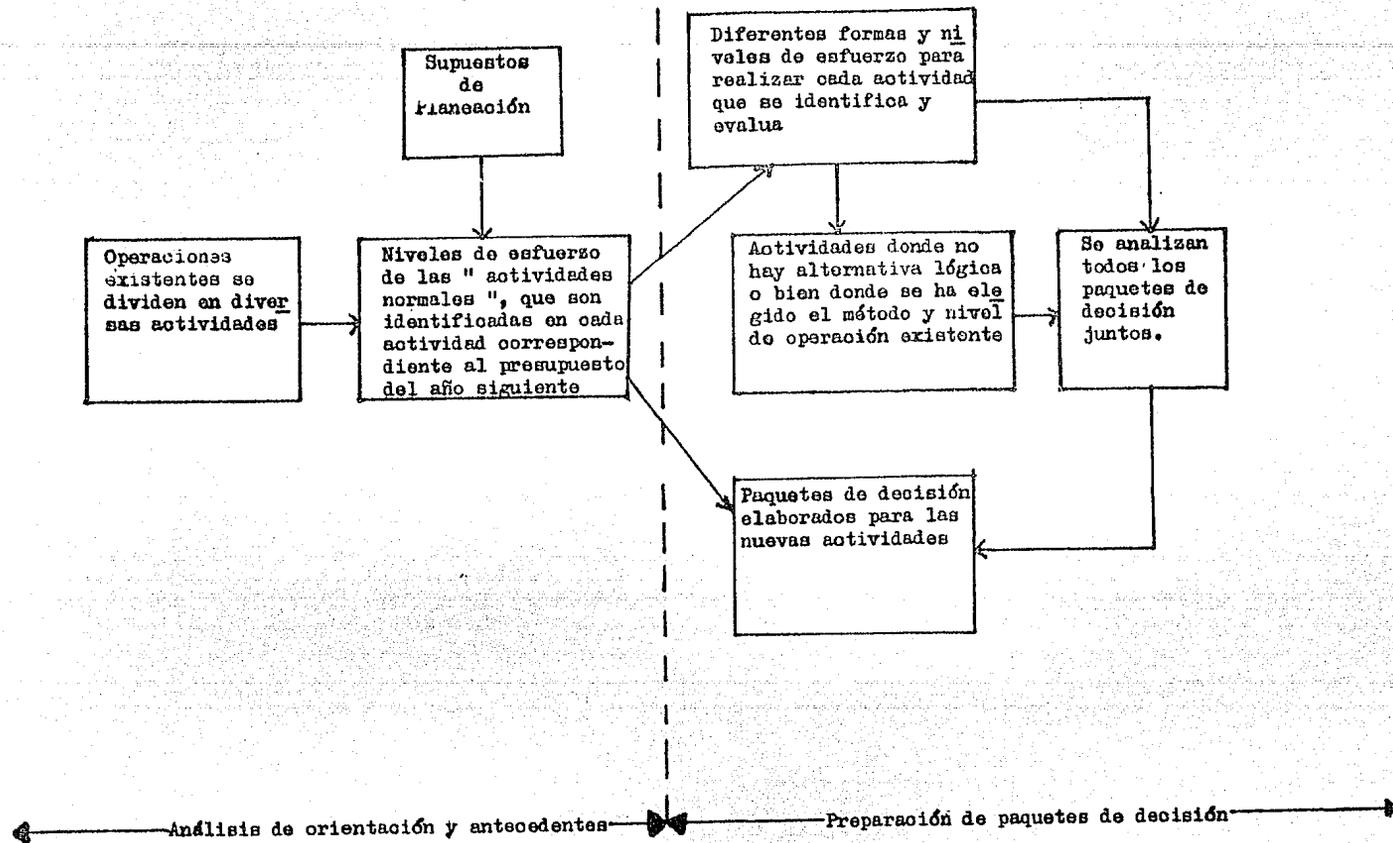
Para no duplicar cada actividad y sus costos no se preparan paquetes de decisión individuales para cada método y actividad, y tampoco para cada nivel de esfuerzo que se pretende alcanzar. Si se decide realizar una misma tarea con diversos niveles de esfuerzo, se prepara un paquete individual por el nivel mínimo, y paquetes por cada aumento.

La gerencia general debe presentar supuestos de pl

neación, políticas y lineamientos de la dirección, al gerente encargado para que desarrolle sus paquetes, mismos que deben analizar las diversas alternativas y recomendaciones con las personas que son afectadas por su función antes de desarrollar el paquete. Situaciones que indican la necesidad de preparar paquetes de decisión bien fundamentados y que son preparados al nivel primario de cada organización, para poder identificar detalladamente las actividades y alternativas a desarrollar y provocar el debido interés y participación de los gerentes que están familiarizados con cada actividad y que son los responsables de la operación del presupuesto aprobado.

Una vez que el gerente haya desglosado las operaciones existentes haciendo la relación de actividades para las que necesita paquetes de decisión, podrá analizar los requerimientos del año siguiente. (Ver Cuadro No. VI).

Al elaborar los paquetes de decisión se debe tener en consideración que deben ser significativos tanto para los que preparan como para los que revisan y evalúan. Si los paquetes que originalmente se preparen son resúmenes de varias actividades de operación preparados a un nivel administrativo medio, aún la alta gerencia puede hacer una asignación razonable de recursos. Sin embargo, a menos que se realice un análisis detallado de cada actividad, independientemente de si este análisis se presenta en muchos paque



CUADRO NO. VI

tes separados, o bien resumido en algunos, la alta gerencia nunca podrá saber cuán efectivo es el nivel de costos de cada operación, y se perderán 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 se quieran basar el análisis, desarrollando paquetes de decisión para las mismas, y posteriormente hacer cualesquiera 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 determinar el nivel más significativo de una organización, en el cual se debe desarrollar un paquete de decisión, se deberán considerar cuatro 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, aquellas metas que pueden ser razonablemente alcanzadas en el período disponible.

Al identificar los paquetes de decisión es necesario

revisar los renglones que se refieren a gastos e identifi -
car algunos de ellos en paquetes individuales; renglones -
que pueden incluir gastos de publicidad, mudanzas, donati -
vos, honorarios de asesoramiento, renta de computadoras, -
etc.

También se preparan paquetes para actividades de --
cualquier área en las cuales los costos erogados no se recu -
peran durante el mismo período presupuestado es decir, que -
el costo es superior a los beneficios a menos que se tome -
en cuenta un período posterior al del presupuesto.

Los paquetes de decisión que contengan reducciones -
de costos, deben exhibir el costo neto de la actividad co -
rrespondiente durante el período presupuestado (costo total
menos el ahorro), pues si durante el período presupuestado -
hay algún beneficio neto, la reducción debe incorporarse al
paquete correspondiente, y no será necesario identificarla -
por separado.

2a. ANALISIS DE LOS PAQUETES DE DECISION

El P. B. C. debe comprender todos los niveles admi -
nistrativos dentro del análisis, el cual se practica a ni -
vel de paquetes de decisión que constituyen la médula del -
proceso. Misma que es la parte más delicada y en la que se

invierte mayor tiempo, ya que si se utilizan datos insuficientes o imprecisos, afectará a todo el proceso de elaboración del presupuesto.

Una vez que el gerente de cada área ha formulado su lista preliminar de paquetes de decisión y ha recibido la serie formal de suposiciones respecto a las operaciones del año siguiente, inicia el análisis especificando su objetivo y el propósito que persigue cada paquete de decisión, procede a describir la forma en que actualmente opera y los recursos tanto humanos como financieros que utiliza.

Esta descripción debe concretarse a los elementos de los recursos que son esenciales para la operación, así como las cifras y categorías de los empleados que aportan sus esfuerzos dentro del paquete de decisión. Es obvio, que si el gerente responsable de la elaboración del paquete de decisión, lo describe con abundancia de detalles, implicaría una inversión de tiempo extraordinaria.

Este primer análisis de paquetes de decisión se basan en actividades que se desarrollan en igual forma que el año anterior, es decir que no tienen modificaciones al introducir el P. B. C., las denominaré "actividades normales".

Para determinar los costos del año siguiente, los -

gerentes ajustaran los costos según los cambios de niveles de actividad, aumentos de salarios y sueldos y, con base anual, los gastos de personal y operaciones que no fueron incurridos durante el año presupuestal vigente, o que no se incurrirán durante el año presupuestal siguiente.

Para determinar el presupuesto del año siguiente el gerente desarrolla su grupo final de paquetes de decisión basándose en sus paquetes de "actividades normales", mediante la segmentación de cada uno de ellos, hasta formar paquetes de exclusión mutua y de incrementación siempre que pueda, anotando las opciones descartadas como renglones finales del documento relativo a paquetes de decisión. Si detectara la necesidad de que algunas de estas opciones constituyeran un paquete base más razonable para determinada actividad que el que se ha colocado en su lista, intercambiará los dos y desarrollará un grupo de paquetes de incremento en derredor del nuevo paquete base.

Una vez que el gerente ha reflexionado sobre los métodos optativos de operación y haber examinado tanto el método actual como los nuevos enfoques, el siguiente paso es consultar con su superior y elegirá el mejor método de operación con base en un análisis mediante el cual se ponen de manifiesto las ventajas y desventajas correspondiente a cada alternativa, de acuerdo con los resultados de la evalua-

ción.

Seleccionada la opción apropiada, se inicia el análisis de incrementos, donde el gerente de cada paquete de decisión determina todas las actividades nuevas de su área, - para el año siguiente, desarrollando paquetes de decisión - que manejen y añadan a su grupo final, determinando cuál es la necesidad de servicio más importante que debe atender a su unidad.

Cuando se efectúa el análisis hay que tener en mente, los siguientes puntos:

1. objetivo del paquete de decisión.
2. método actual de operaciones y recursos requeridos
3. alternativas consideradas y razones que influyeron al rechazo de la que no se utilizó.
4. incremento mínimo de servicios, su costo, y su beneficio, en términos del volumen de trabajo y del rendimiento, así como los incrementos adicionales de servicios, costos y beneficios correlativos.

Se establece un nivel de reducción de gastos de ca-

da nivel de la organización a fin de reducir el número de paquetes que revisan los gerentes de niveles superiores. Es te se puede establecer como porcentaje del nivel de gasto o del presupuesto del año en curso o en monto total en moneda.

Debido a que el número total de paquetes que se han de revisar aumentan conforme asciende cada nivel organizacional, el nivel de reducción de gastos también requiere un incremento en cada nivel superior para que el número de paquetes a clasificar en cada nivel se mantenga dentro de los límites controlables. Por lo que los niveles de reducción de gastos se deben establecer primero al nivel de consolidación y luego en cada nivel sucesivamente más bajo de la organización. El nivel de gastos de reducción en el máximo nivel de consolidación se puede establecer en base a los límites máximos de gastos o el nivel estimado de financiamiento que será aprobado por la alta gerencia para la unidad organizacional y luego, estableciendo la reducción lo suficientemente por debajo de este nivel para realizar los balances convenientes entre las unidades organizacionales inferiores, cuyos paquetes se están clasificando.

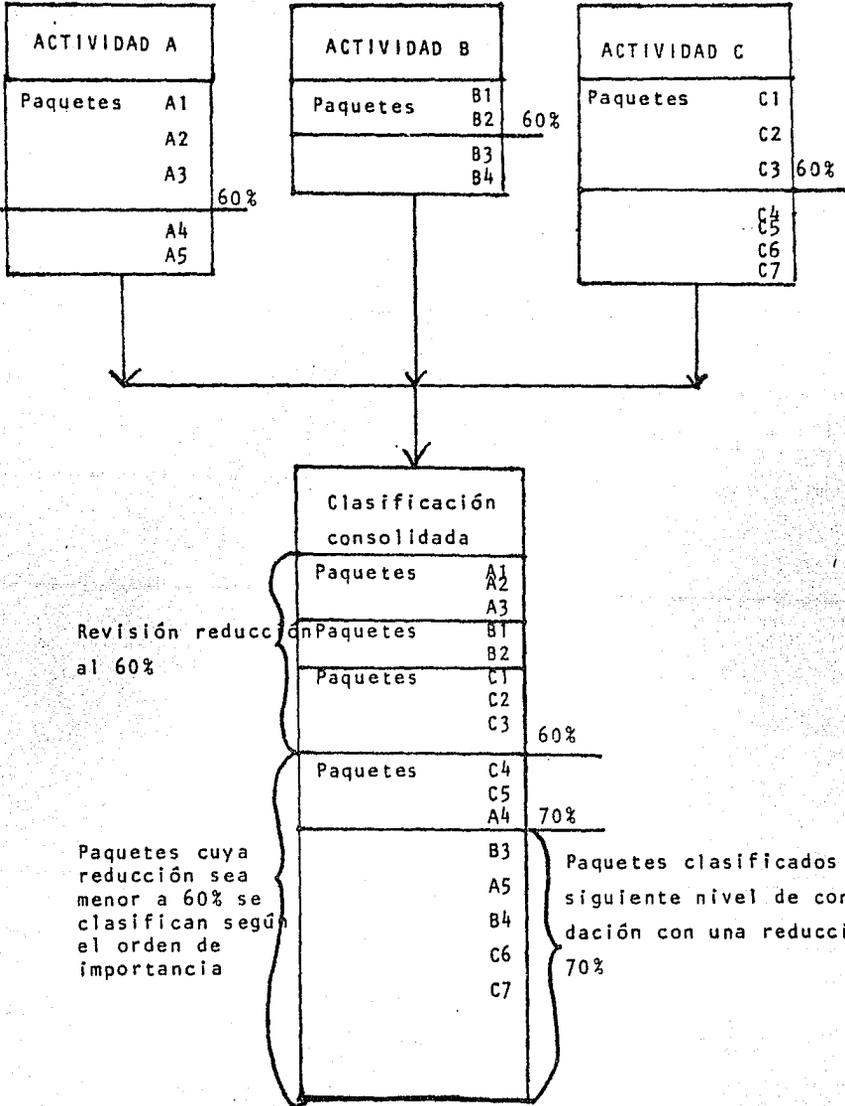
Al establecer el nivel de reducción por debajo del nivel esperado de financiamiento también se identificarán los paquetes menos importantes dentro de ese nivel de finan

ciamiento, los cuales tal vez la alta gerencia decida no fi
nanciar. Por lo que los niveles inferiores de consolida --
ción establecerán sus niveles de reducción lo suficientemente
por debajo del nivel de reducción del nivel inmediato super
ior de consolidación, como para que se puedan realizar -
las compensaciones adecuadas entre las unidades organizaciona
les inferiores, cuyos paquetes están en proceso de clasifi
cación. (Ver Cuadro No. VII).

El nivel mínimo se especifica a fin de no exceder -
un determinado porcentaje por debajo del nivel actual. Por
lo que el primer incremento ofrece una gama más restringida
de servicios en comparación con la que actualmente está siendo
suministrada, por lo que el gerente se ve forzado a conce
ntrar su atención sobre las funciones realizadas por su -
unidad.

Se necesitan varios incrementos antes de que el to -
tal acumulativo se aproxime o exceda a los niveles actuales
de servicio, en cada incremento siguiente se van desarrolla --
ndo incrementos adicionales de servicios y costos -
en donde se incluyen los próximos servicios, según sea el -
orden prioritario.

El incremento número dos consta de los servicios ofun
ciones que pertenecen al segundo grado de prioridad, y -



C U A D R O N O . V I I

este proceso continúa sucesivamente hasta que todas las funciones del paquete de decisión son identificadas.

Es necesario que en cada análisis se incluyan las medidas del volumen de trabajo y rendimiento, ya que éstas identifican mediciones cuantitativas de gran utilidad, que facilitan la evaluación de la eficiencia y eficacia de cada incremento. Estas medidas corresponden a las divisiones atendidas, el número de unidades de trabajo o tareas realizadas, efectividad de costos.

3a. JERARQUIZACION

En esta etapa, proporciona a la administración un proceso que le permite asignar sus recursos, al concentrarse en responder las siguientes cuestiones:

¿Cuánto debemos gastar?

¿Dónde debemos gastarlo?

Respuestas que efectúa mediante la lista de todos los paquetes de decisión identificados por orden de mayor a menor beneficio de la empresa, identificando los beneficios que se obtienen en cada nivel de gastos y estudia las consecuencias de la no aprobación de paquetes de decisión adicionales que están catalogados por debajo de ese nivel

de gastos. La preparación inicial de los paquetes de decisión se efectúa a nivel general de la organización, para que cada gerente evalúe la importancia de sus actividades, y clasifique sus paquetes de acuerdo con ésta jerarquización.

Teóricamente se debe obtener una sola jerarquización de los paquetes de decisión de la organización, mediante el análisis que el gerente general haga de éstos, ésta conduciría a una mejor asignación de recursos, pero la jerarquización de los numerosos paquetes creados, al detallar todas las actividades de una organización grande, impondría a la alta gerencia una tarea gigantesca, o imposible de manejar. La jerarquización a nivel de centros de costos sería 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 sí sola la gerencia pueda elaborar dichas alternativas.

La jerarquización inicial se efectúa a nivel de centros de costos, donde se desarrollan los paquetes para que cada administrador evalúe la importancia de sus actividades y jerarquice sus paquetes conforme a ella. Posteriormente el gerente del nivel superior, revisa estas jerarquizaciones junto con los gerentes mismos de los centros de costos y las utiliza de guía para producir una sola jerarquización.

consolidada de todos los paquetes que le presentan los niveles inferiores. Ver Cuadro No. VIII

Ahora bien, estas jerarquizaciones ¿quién las debe efectuar?. En niveles inferiores una persona puede efectuarlas, si tiene un conocimiento detallado de todas las áreas involucradas, colocando físicamente los paquetes en orden de importancia; también la jerarquización la puede realizar el personal administrativo y el gerente responsable hará la revisión final.

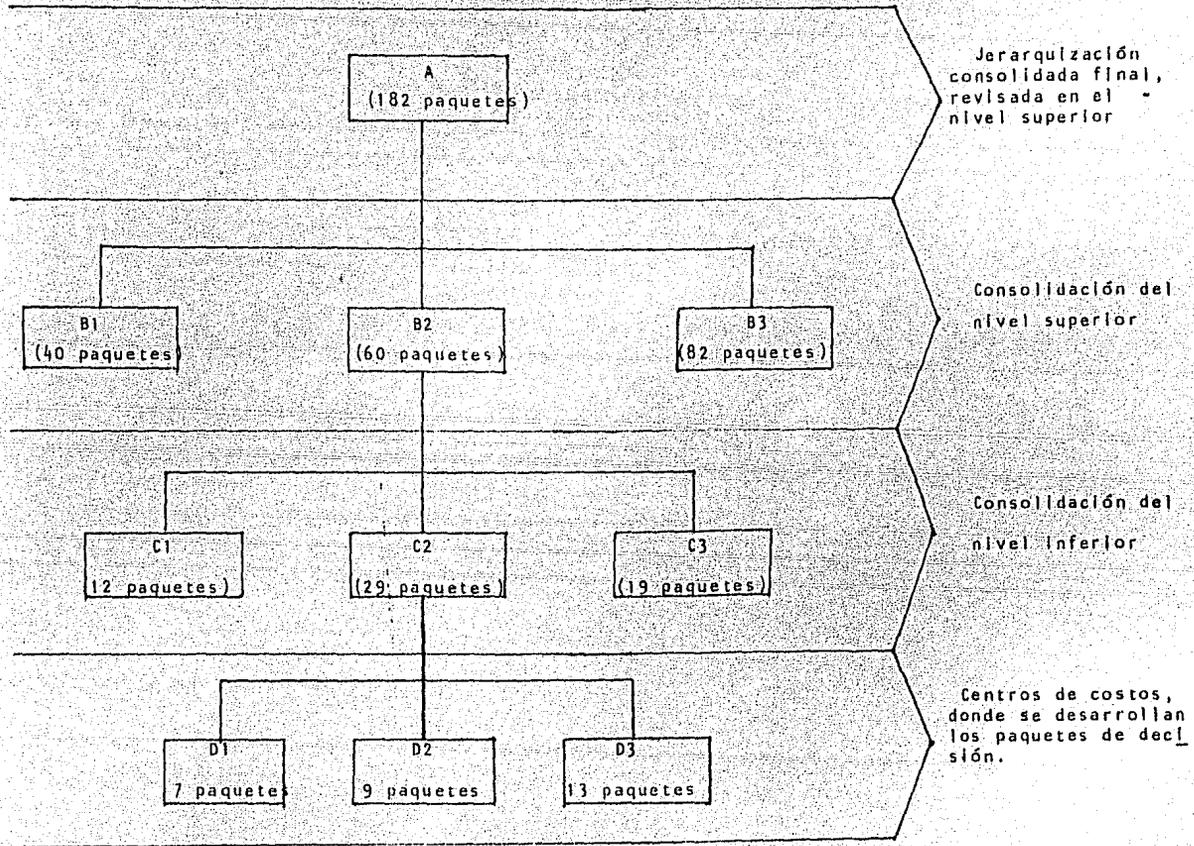
A niveles superiores, la mejor forma de obtener la habilidad requerida para evaluar paquetes de decisión por la importancia de las actividades, es mediante el empleo de un comité, el cual debe incluir a todos los gerentes cuyos paquetes se estén jerarquizando y a un administrador de nivel inmediato superior quien será el presidente del comité.

El tamaño del comité queda a cargo de las personas responsables de la unidad organizacional.

El proceso de jerarquización persigue dos finalidades bien definidas que son:

- 1a. establecer opciones respecto a la asignación de los recursos, y

C U A D R O N. O. V I I I.



2a. ofrece una tribuna para el flujo de comunicación.

La jerarquización de paquetes de decisión es un procedimiento general para llevar a cabo la presupuestación base cero, proporcionando a la administración una herramienta de operación que le permite evaluar y asignar sus recursos de manera efectiva y eficiente, proporcionando a los gerentes de niveles inferiores un mecanismo de identificación, evaluando y comunicando sus actividades a niveles superiores.

4a. PREPARACION DEL PRESUPUESTO FINAL

Una vez que las jerarquizaciones y el nivel de gastos total son determinados, los paquetes que se aprueban son los que constituyen el nuevo presupuesto.

Mismo que aunque ha sido preparado de manera distinta a los presupuestos tradicionales, es similar en cuanto a la forma normalmente utilizada, acoplándose a los sistemas existentes.

2. MECANICA DE IMPLANTACION

La introducción de cualquier nuevo sistema dentro de la organización, causa entre el personal incertidumbre

y rechazo, por lo que es necesario apoyar al personal psicológicamente para elaborar el P. B. C., para superar la resistencia, temor y desconocimiento que provoca el sistema dentro de la organización.

1. MOTIVACION

El P. B. C., además de ser una herramienta que afecta a toda la empresa, debe contar con el apoyo entusiasta, decidido y total de la Dirección General, puesto que formará parte de uno de los pilares fundamentales para el logro de la implantación de esta técnica, el cual fracasaría.

Como se ha observado a través del desarrollo de este seminario, el P. B. C. es un proceso de toma de decisiones a todos los niveles, es decir desde la alta gerencia -- hasta los niveles inferiores de la organización.

Es normal que los gerentes de área sientan miedo ante el proceso del P. B. C., ya que los obliga a tomar decisiones y una revisión detallada de sus funciones que con los sistemas tradicionales han sobrevivido y aprendido a salir adelante al mantener sus operaciones a un nivel accesible del control, conservando su imagen limpia y al introducir éste proceso los priva de su escudo protector, porque es necesario a través de los paquetes de decisión detallar cada acti-

vidad y los obliga a tomar decisiones que normalmente ellos no efectuaban.

Es común que los gerentes traten de proteger a su personal al nivel presente y con el P. B. C., se analizan todas las actividades, se puede presentar entre el personal un desconcierto por la falta de conocimiento de su puesto, por lo que es necesario motivar al personal evitando rumores antes de la implantación del P. B. C., y para resolverlo es importante determinar una comunicación efectiva.

2. COMUNICACION

La comunicación inicial acerca del P. B. C. que la dirección debe elaborar será con esmero y con mucha táctica, el gerente máximo debe preparar una introducción del sistema a través de un pequeño memorandum, donde explicará los motivos que llevaron a la organización la adaptación de esta técnica y que tipos de beneficios traerán a la empresa. Al plantear el P. B. C. por primera vez a los gerentes de las unidades de decisión, se les indicará que la técnica por aplicar les ofrecerá una tribuna para discutir sus problemas, oportunidades y alternativas, que hasta el momento con el sistema tradicional, era muy relativa la discusión de los mismos. Dejando claro que habrá un foro bien cimentado para presentar nuevos conceptos a la consideración de

la alta gerencia, es decir que el gerente de la unidad de decisión estará provisto de una línea de comunicación que le permitirá establecer contacto con los niveles superiores de la organización, teniendo la oportunidad de presentar y analizar verbalmente sus paquetes de decisión en todos los niveles administrativos, mediante un documento razonablemente corto que presentará solamente un breve resumen del análisis.

El tipo de comunicación que utilice la organización dependerá de la magnitud de la misma, las empresas grandes que han utilizado el P. B. C. prefieren la palabra escrita.

Para lograr una comunicación efectiva se enviarán manuales a los gerentes que prepararán los paquetes y se efectuarán reuniones de grupos para aclarar las dudas que se presenten al formular los mismos.

3. ADIESTRAMIENTO

En este punto, como en los demás, se observa que no se hacen paulatinamente, sino que se efectúan al mismo tiempo, puesto que se interrelacionan.

Principalmente se utiliza al personal que tiene conocimientos sobre este tipo de proceso.

Los grupos de división distribuirán los manuales de P. B. C. y las formas entre los gerentes que prepararán los paquetes de decisión, organizando juntas para explicar y analizar los procedimientos y formas con los gerentes.

Estos grupos trabajarán coordinadamente con los gerentes que preparan los paquetes de decisión para determinar el costo de cada función, asesorarlos en el análisis financiero y revaluación del nivel en que se preparan los paquetes.

C A P I T U L O VI

MANUAL DEL PRESUPUESTO BASE CERO

MANUAL DEL PRESUPUESTO BASE CERO

El objetivo de este manual, es dar a conocer las políticas que los gerentes deben considerar al preparar sus paquetes de decisión, por tanto se hará énfasis en el proceso de elaboración de los mismos, detallando brevemente las características y elementos para preparar los paquetes de decisión. No se darán detalles acerca del nivel organizacional en donde se deben realizar los paquetes, ya que la alta gerencia debe tomar esta decisión dependiendo de la estructura y magnitud de la organización.

Inicialmente al preparar el manual es conveniente, incluir una carta de presentación enviada por el nivel jerárquico más alto, bien sea el presidente de la Compañía o Gerente principal de un organismo o decisión, que como se menciona en el capítulo anterior, es vital el apoyo de la alta gerencia para implantar con éxito cualquier proceso nuevo.

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO BASE CERO

Este proceso requiere que cada gerente justifique - con detalle la solicitud completa del presupuesto, ofreciendo pruebas contundentes que determinen el por qué se gastará el dinero, mediante la identificación de todas las actividades y operaciones en "los paquetes de decisión", los - que se evaluarán y clasificarán en orden de importancia mediante el análisis y jerarquización sistemática.

Objetivos principales que se deben considerar en la preparación de los paquetes de decisión:

1. Identificación de cada actividad y operación al 100% evaluando y analizando las necesidades de cada función, considerando los diferentes niveles de esfuerzo, métodos y alternativas para desempeñar esa función.
2. Cada gerente de actividad, evaluará a fondo sus operaciones, valorando las alternativas y comunicando su análisis y recomendaciones a la alta gerencia para que sean revisadas y examinadas al determinar - las asignaciones del presupuesto.
3. Un vez jerarquizados e identificados los paquetes -

de decisión de acuerdo a su importancia, los cambios en los niveles de erogaciones para los presupuestos de las divisiones no requieren de la elaboración de otro ciclo de entradas del presupuesto, ya que la jerarquización identifica los paquetes de decisión que se han de añadir o suprimir.

4. Esta jerarquización de los paquetes de decisión, puede ser utilizada durante el año en curso para identificar las actividades que se amplíen o reduzcan, si existiera algún cambio durante el período presupuestado.

CONCEPTO DE PAQUETE DE DECISION

Identifica una función directa en forma definitiva para la evaluación y comparación con otras funciones incluyendo las consecuencias al no ejecutar esa función definiendo cursos alternativos de acción, costos y beneficios. Se definen al nivel funcional o de operación al nivel de centros de costos o por debajo de él.

FORMA DE PAQUETE DE DECISION:

Información general que debe incluir cada paquete de decisión:

Nombre del paquete de decisión; donde se describe una actividad o función, el cual es el tema de dicho paquete, cuando se presentan varios niveles de esfuerzo para una función específica es recomendable elaborarlos de la siguiente forma:

* Nombre (1 de n)

* Nombre (2 de n)

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

Clasificación del paquete; identifica el orden de importancia que tiene el paquete en cuanto a los demás paquetes de decisión. Número que va cambiando conforme el paquete sometido al proceso de jerarquización a través de la escala organizacional.

- Fecha de preparación; es útil para evitar confusiones sobre la vigencia del paquete, aunque este dato puede ser opcional.

- Identificación dentro de la organización; incluye datos como división o agencia, departamento, unidad de presupuesto o centro de costos, así como el nombre de las personas que prepararon el paquete y las que son responsables de la dirección de cada activi

dad, información que servirá en un momento dado -- cuando exista alguna duda.

CONTENIDO DEL PAQUETE DE DECISION

Inicialmente, a los gerentes se les indica que tienen la libertad y responsabilidad de determinar lo que para ellos es importante, basándose en los siguientes temas:

- Personal

El elemento humano constituye un papel muy importante en un paquete de decisión, puesto que se gasta dinero en sueldos y salarios, y otros tipos de gastos. Los costos deben estar básicamente relacionados con el personal; se identificarán diferentes niveles de esfuerzo personal, mismos que se identificarán para su financiamiento o eliminación. No es recomendable utilizar fracciones de año-hombre de esfuerzo en una misma función, o si varias personas participan en cada una, ya que un paquete que incluya fracciones de persona no ofrece a la administración la información suficiente para decidir la suspensión de la función y el costo. Por lo tanto, las funciones deben indicar cifras de personas y años-hombre de esfuerzo, enteros.

Programas

Presenta los costos, los cuales son el resultado de personal, capital y otras áreas sujetas a erogaciones.

- Servicio recibido o proporcionado

El servicio recibido incluye conceptos en el paquete de decisión, de costos que se paguen a fuentes ajenas al área de actividad del gerente, servicios que pueden provenir de una área interna de la organización o de un proveedor.

Los servicios proporcionados, cuando un gerente registra erogaciones relacionadas a la prestación de un servicio o beneficio a una área que no sea la propia.

- Renglón de gastos

Al identificar los paquetes de decisión es necesario revisar los renglones de gastos e identificar algunos de ellos en determinados paquetes individuales, los cuales pueden incluir gastos de: honorarios legales, arrendamientos, viajes, publicidad, etc.

Reducción de costos

Deben exhibir el costo neto de la actividad correspondiente durante el período presupuestado, si existiera algún beneficio neto durante el período presupuestado la reducción se incorporará en paquete correspondiente y no será necesario identificarlo por separado.

Erogaciones de capital

Los paquetes de capital identificarán las erogaciones que se refieran a programas de reducción de costos, que se clasifiquen con facilidad en base a la tasa de recuperación generada o identificar las diversas relaciones de gastos necesarios para cubrir las necesidades normales de operación.

ALTERNATIVAS

Dentro del paquete de decisión se pueden identificar tres alternativas, como son:

Diferentes formas de realizar la actividad; los gerentes deben considerar diversos métodos, permitiendo a la alta gerencia revisar dichas alternativas,-

misma que tomará las medidas para cambiar el método de operación cuando sea necesario, es decir cuando los gerentes de niveles inferiores no puedan visualizarlos.

- Diferentes niveles de esfuerzo; se debe incluir en cada uno de ellos una breve descripción de los -- otros niveles ya propuestos. Puesto que servirá para examinar los paquetes, cuando se trate de una organización grande, a fin de entender mejor la relación de ese paquete en particular con la actividad-total.

En organizaciones pequeñas, se puede omitir esta información, puesto que en ellas la gerencia está familiarizada con todos los paquetes.

DONDE Y A QUIEN SE PRESENTAN LOS PAQUETES DE DECISION

Los paquetes son preparados por todos los gerentes-de funciones, actividades comunes a nivel del centro de costos o por debajo del mismo.

Los paquetes de decisión se presentan en el nivel -jerárquico que sea especificado por la gerencia, incluyendo

al nivel superior inmediato de la organización y al director de la División.

JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

La jerarquización inicial se debe preparar a nivel-organizacional, donde se elaboran los paquetes de decisión, para que cada gerente pueda evaluar la importancia relativa a sus propias funciones. Jerarquización que se revisa a niveles superiores de la organización y se puede usar de guía para fusionar las jerarquizaciones, se conozcan las áreas involucradas.

A continuación se presenta un ejemplo del formato de paquete de decisión, utilizado por una Compañía Embotelladora de carácter Nacional.

FORMULARIO DE EVALUACION

Proyecto:	Formuló:	Proyecto #	NIVEL
Depto.:	Valor pres.15'	Calificación	Fecha:

Objetivo:	
Actividad Actual:	Valor pres. 15%
Descripción nivel	valor pres. Acum. al nivel al 15%

<u>EVALUACION</u>		requerido legalmente	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no	Ley u oficio
DIFICULTAD TECNOLÓGICA:					0-6
DIFICULTAD OPERACIONAL:					0-6
PELIGROSIDAD:					0-6
EVALUACION ECONOMICA:					0-12
Ps (000)	ANO 1	2	3	4	5
Inversiones requeridas					
Contribución generada					
Flujo de Efectivo					

PROYECTO	-2-	PROYECTO #	NIVEL 7
----------	-----	------------	------------

CONCEPTOS DE INVERSION	COSTO
------------------------	-------

ANO 1	TOTAL	
-------	-------	--

ANO 2	TOTAL	
-------	-------	--

ANO 3	TOTAL	
-------	-------	--

ANO 4	TOTAL	
-------	-------	--

ANO 5	TOTAL	
-------	-------	--

PROYECTO	-3-	PROYECTO #	NIVEL
----------	-----	------------	-------

CONTRIBUCION	AÑO	1	2	3	4	5
--------------	-----	---	---	---	---	---

INGRESOS:						
TOTAL						

COSTO MATLS.:						
TOTAL						

MANO DE OBRA:						
TOTAL						

PRESTACIONES (STD, 60%)						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

OTROS GASTOS:						
TOTAL						

CONTRIBUCION						
--------------	--	--	--	--	--	--

C A P I T U L O VII

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

1. Establece una fase de planeación financiera anterior a la preparación del presupuesto, evaluando las operaciones y programas.
2. Genera alternativas viables para lograr los objetivos.
3. Reasigna recursos hacia las actividades de mayor prioridad, efectuando un minucioso control de gastos.
4. Proporciona mejor calidad en la información administrativa.
5. Identifica los problemas comunes, existentes entre-

los distintos departamentos, mediante la integración de equipos de trabajo.

6. Permite la familiarización de los integrantes de la organización con la forma en que debe operar.
7. Presenta un enorme potencial de datos y bases para efectuar una evaluación a fondo de las relaciones inter-funcionales, problemas y oportunidades de superación.
8. Elimina decisiones arbitrarias de reducir costos en forma indiscriminada a todas las áreas.
9. Clarifica las funciones de las distintas áreas de responsabilidad y encuentra medidas apropiadas para evaluar su desempeño.
10. Centra a la administración con la "realidad", asociando niveles de servicio con costos.
11. Involucra a la alta gerencia, en donde los niveles inferiores comunican sus problemas y oportunidades; información que sirve para que los administradores concentren su atención en las áreas críticas.

12. Permite apreciar con claridad el papel que debe desempeñar la unidad dentro de la organización, así como las medidas necesarias para evaluar el rendimiento.
13. Apoya a los gerentes responsables para determinar los recursos humanos y económicos necesarios para lograr los objetivos fijados.
14. Proporciona a la administración, mayor flexibilidad para efectuar los ajustes necesarios durante el año, al estar consciente la alta dirección de las consecuencias y beneficios involucrados.
15. La elaboración de paquetes de decisión, ayuda a los responsables de las actividades a identificar los caminos más eficientes de operación dentro de su área.
16. Permite que los gerentes de las unidades responsables, expongan sus paquetes de decisión ante su nivel superior, donde se examinan la cantidad, calidad y costo del servicio que debe proporcionar a la organización.
17. Constituye un instrumento de comunicación entre el-

jefe y subordinado.

18. Estimula el razonamiento y capacidad creativa de los responsables de las actividades, ayudando a captar mejores ideas de los niveles inferiores.

DESVENTAJAS

1. Aumenta el tiempo y esfuerzo requeridos normalmente en la elaboración del presupuesto.
2. Subjetividad en el análisis del monto a gastar en cada nivel de servicio.
3. Los participantes presentan resistencia al sistema por lo rígido de su estructura.
4. Exceso de formas, sintiéndose la necesidad de reducir la cantidad de papeleo.
5. El proceso se va transformando más laborioso conforme asciende la espiral organizacional.
6. Requiere de un sistema de comunicaciones más complejo.

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

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PRESUPUESTO

BASE CERO

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PRESUPUESTO BASE CERO

En base a las características de la técnica del Presupuesto Base Cero, que se han dado a conocer en este seminario de investigación, el Licenciado en Administración tiene un amplio campo para desarrollarse, ya que puede ser responsable de la elaboración o formar parte integrante del equipo de preparación del Presupuesto Base Cero. De acuerdo al plan de estudios de la generación 1973 - 1976, para la carrera en Licenciado en Administración que se impartió en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, los módulos fundamentales y/o básicos eran:

MODULOS FUNDAMENTALES

Organizaciones

Comunicaciones

Proceso Administrativo
Análisis de Estructuras
Proceso y Técnicas Decisionales
Dinámica Social

MODULOS BASICOS

Contabilidad Administrativa
Sistemas de Comercialización
Sistemas Financieros
Sistemas de Información
Sistemas de Desarrollo Humano
Sistemas de Producción
Ecología de las Organizaciones "A"
Ecología de las Organizaciones "B"
Promoción y Desarrollo Organizacional

OPCION FINANZAS

Planeación y Control Financiero
Evaluación de Inversiones
Seminario de Investigación Administrativa I
Diseño de Estructuras

Ahora se habla como nunca antes, del futuro, del cambio, de un futuro con grandes retos pero también con gran -

des esperanzas para el Licenciado en Administración, por lo que su campo de acción será difícil, pesado, en muchos aspectos desconocido, pero un campo de acción más interesante, más retador.

Dentro de las actividades del Licenciado en Administración, ocupa un lugar especial en lo que se llama empresa, ya sea ésta agropecuaria, industrial, comercial o de servicios, las que se pueden identificar como actividades socioeconómicas de gran transcendencia en su vida familiar, social y económica. Me refiero a toda clase de esfuerzos, voluntades y recursos, logra satisfacer una necesidad de la sociedad y obtiene y distribuye beneficios entre todas sus partes llamense cliente, accionista, empleado, proveedor, etc.

El desarrollo del Licenciado en Administración en la empresa requiere del involucramiento y conocimiento de las áreas de la empresa para lograr un eficaz desempeño de su función como administrador, que no solo depende del grado de dominio de las técnicas de la administración, estimo que el dominio de estas técnicas de poco le servirían si no tiene un claro entendimiento de los objetivos y políticas del negocio y sobre todo un amplio conocimiento de la empresa en la que desarrolle sus funciones de administrador en cualquiera de las áreas que se desenvuelva.

El grado de conocimiento del negocio en que se en -
cuentre y adaptación que logre realizar, con un dominio ade
cuado a los requerimientos de las técnicas de administra --
ción general, serán factores fundamentales en el buen desem
peño de su función como administrador, que se traducirá en
un claro entendimiento de la orientación de la empresa, de
sus necesidades y prioridades, que le permitirán un envolu-
cramiento de soporte y de ayuda a las áreas operativas de -
la empresa.

En términos generales pienso que el Licenciado en -
Administración, entre otras funciones, desarrolla fundamen-
talmente las siguientes:

- a. Participa en la identificación de objetivos y polí-
ticas de la empresa.
- b. coordina e integra los planes generales de acción.
- c. procesa la captación de datos externos e internos -
de la empresa, desarrollando los sistemas de informa
ción para la toma de decisiones.
- d. ayuda al establecimiento de los sistemas y procedi-
mientos administrativos, establece las normas y pro
cedimientos para el ejercicio del control interno.

- e. coordina e integra y evalua los planes de inversiones derivadas de los programas de expansión y diversificación o de los requerimientos operativos.

El Licenciado en Administración, puede ser responsable de la elaboración del Presupuesto Base Cero, formando parte del comité, ya que como se menciona en este seminario, la técnica del P. B. C., no recomienda que sea una sola persona la encargada de su preparación, pero todo esto será en función del tamaño de la empresa de que se trate.

El Licenciado en Administración puede formar parte del grupo de gerentes de área que prepararán presupuestos del nivel en que se encuentren colocados, haciéndose responsable del logro de los objetivos de su área.

Realizará y elaborará paquetes de decisión en base a sus actividades, realizará su análisis, clasificación y preparará los paquetes de decisión para presentarlos al nivel jerárquico superior que le corresponda, justificando las necesidades requeridas bien argumentadas.

Es responsable el Licenciado en Administración, en el sentido de que debe presentar las siguientes características:

- prepara todas las instrucciones necesarias para efectuar el programa presupuestario
- proporciona datos relativos a las operaciones anteriores, que pueden ser solicitadas por aquellos responsables de la preparación de los presupuestos individuales.
- consolida los presupuestos individuales en un programa presupuestario completo
- prepara y distribuye todos los informes de actuación necesarios para reportar a la administración del grado que se está logrando en el presupuesto
- recomienda la revisión del presupuesto cuando las circunstancias lo indiquen
- conoce técnicas de financiamiento
- conoce características de mercado
- sabe utilizar las técnicas matemáticas y estadísticas, enfocadas al análisis financiero y planeación de operaciones

- conoce y diseña el mantenimiento ótimo de los sistemas de:
 - contabilidad
 - información y control
 - planeación y
 - pronóstico

Como parte integrante del equipo de preparación y -
ejecutamiento del P. B. C., no existe duda, ya que si es -
responsable de una unidad de decisión, depende de ésta las -
funciones básicas que tenga que desempeñar, por que la téc -
nica mencionada se basa en una administración por objetivos
y es responsabilidad de cada autoridad la elaboración del -
presupuesto a través de la formulación correcta de paquetes
de decisión, siendo responsable en función del departamento
que esté a su cargo.

El Licenciado en Administración formando parte del -
grupo de gerentes de área que prepare presupuestos o bien -
formando parte del comité que realice la jerarquización de -
paquetes de decisión para obtener el presupuesto final, po -
drá lograr un eficaz desempeño de sus funciones como profe -
sionista responsable y capaz.

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

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

- Presupuestos por Programas para el Sector Público -
de México
Francisco Vázquez Arroyo
Coordinación de Humanidades
U.N.A.M.
- Técnica Presupuestal
Cristóbal del Río González
C. P. M.C.A.
- Control presupuestal en los negocios
Héctor Salas González
Edit. Héctor Salas Gonzáles (HESAGO).
- P. P. B. S. en la planeación y administración de la
educación superior
M. A. Carlos H. Medina
- Contabilidad un enfoque administrativo
Myron J. Gordon y Gordon Shillinglaw
Editorial Diana
- Un concepto de Planeación de Empresas
Russell L. Ackoff
Editorial Limusa
- Administración por objetivos
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

- Presupuesto Base Cero
Método práctico para evaluar gastos
Peter A. Pyhrr
Editorial Limusa

- ¿Dónde funciona mejor la presupuestación con Base -
Cero?
James D. Suver y Ray L. Brown
Fascículo 186
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas

- Cómo presupuestar sobre una Base Cero
Peter A. Pyhrr
Fascículo 47
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas

- Cómo Planificar y Presupuestar con Base Cero
Paul J. Stonich
Revista Expansión
Edición fuera de serie
Junio 1978

- El Ejecutivo de Finanzas
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.