

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



28 No 153

BASE CERO

La Técnica Presupuestaria del Futuro

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :

EDUARDO MORALES DELGADO

Director de Seminario: C.P. y Lic. Bernardo Salgado Rivera

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

PAG.

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCION

CAPITULO	I.- ANTECEDENTES	1
CAPITULO	II.- COMPRESION DEL ENFOQUE BASE CERO	12
	• DEFINICIÓN DE TÉRMINOS UTILIZADOS EN BASE CERO.	
	• FILOSOFÍA DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	
	• CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PBC.	
	• COMPRESIÓN DEL ENFOQUE BASE CERO.	
	• APLICACIÓN DE BASE CERO AL SISTEMA DE PLANEACIÓN.	
	• DISCIPLINAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO .	
CAPITULO	III.- PROBLEMAS Y BENEFICIOS EN LA IMPLANTACION DEL PRE- SUPUESTO BASE CERO .	53
	• VENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO .	
	• PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN .	
CAPITULO	IV.- COMPARACION CON OTROS PROCESOS DE PRESUPUESTACION	69
	• EL ENFOQUE TRADICIONAL .	
	• PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.	

CAPITULO IX.- CASO PRACTICO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL	170
CONCLUSIONES	236
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

ES EL OBJETO DE ESTE TRABAJO PRESENTAR LA TEORÍA Y METODOLOGÍA DEL PRESUPUESTO BASE CERO EN FORMA CLARA Y SENCILLA DE MANERA QUE EL LECTOR PUEDA COMPRENDER AMPLIAMENTE Y CON FACILIDAD SU FILOSOFÍA Y PROCEDIMIENTO.

EL PRESUPUESTO BASE CERO ES UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN PRESUPUESTARIA QUE TIENE POR OBJETIVO ASEGURAR EL RENDIMIENTO DE CADA PESO GASTADO EN LA EMPRESA. POR UN LADO SE PUEDEN OBTENER SUSTANCIOSOS AHORROS PRESUPUESTARIOS O AL MENOS CONTENER EL CRECIMIENTO DE LOS GASTOS, Y POR OTRO, SE ASEGURA QUE LA INVERSIÓN DE DINERO SEA ASIGNADA EN FUNCIÓN DEL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO .

LA OPORTUNIDAD QUE REPRESENTA EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASE CERO PARA LA EMPRESA DE NUESTRO PAÍS, ES EXTRAORDINARIA. EN MOMENTOS DIFÍCILES CON PROBLEMAS DE MERCADO, SOPORTANDO UNA INFLACIÓN CON CARACTERES CRÓNICOS Y CON IMPORTANTES DÉFICITS DE PRODUCTIVIDAD, ESTA TÉCNICA PUEDE SER UN VERDADERO CAMINO DE SUPERACIÓN PARA QUIENES SEPAN APROVECHARLO .

CONFÍO QUE ESTA INVESTIGACIÓN SEA UNA APORTACIÓN PROVECHOSA PARA MIS COMPAÑEROS ESTUDIANTES, FUTUROS PROFESIONISTAS Y PARA TODO EMPRESARIO CON EL CORAJE DE AFRONTAR EL GRAN RETO DE NUESTROS TIEMPOS: EL CAMBIO

CAPITULO I.

ANTECEDENTES

LA ADMINISTRACIÓN SURGE CUANDO EL HOMBRE TIENE LA NECESIDAD DE RACIONALIZAR SUS BIENES, ES POR ELLO, QUE BUSCA LA CREACIÓN Y ADAPTACIÓN DE TÉCNICAS NUEVAS PARA EL MEJOR LOGRO DE SUS OBJETIVOS . ENTRE LAS TÉCNICAS QUE SE DESARROLLARON Y DE LA QUE MAYORES BENEFICIOS SE OBTUVIERON EN LA ADMINISTRACIÓN FUE LA DE PRESUPUESTOS.

ESTA HERRAMIENTA DE TRABAJO SE EMPEZO A UTILIZAR A PRINCIPIOS DEL SIGLO XX . DICHA HERRAMIENTA FUE INICIALMENTE UTILIZADA EN EL SECTOR PRIVADO PARA CONTROLAR LOS GASTOS GENERALES . POSTERIORMENTE SE FUE AMPLIANDO EL CAMPO DE ACCIÓN AL UTILIZARSE PARA PRONÓSTICAR LAS VENTAS Y LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN . POR ENDE NEMOS DE CONCEBIR AL PRESUPUESTO COMO UNA DE LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN Y PRE-DETERMINACIÓN DE CIFRAS SOBRE BASES ESTADÍSTICAS Y APRECIACIONES SUBJETIVAS DE HECHOS Y FENÓMENS ALEATORIOS .

DEFINICION DE PRESUPUESTOS

" UN PRESUPUESTO ES LA ESTIMACIÓN DE LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN Y DE LOS RESULTADOS A OBTENERSE EN UNA ORGANIZACIÓN DURANTE UN PERÍODO DE TERMINADO " +

ACTUALMENTE TANTO EN EL ÁMBITO PÚBLICO COMO EN EL PRIVADO, TODAS LAS EMPRESAS SE HAN PREOCUPADO POR LA HABILIDAD DE REASIGNAR SUS RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y HUMANOS DE MANERA MÁS EFECTIVA CON EL FIN DE PODER AMPLIAR SUS MARGENES DE UTILIDAD .

EN LO PERSONAL CONSIDERO QUE ACTUALMENTE , YA NO ES TANTO POR AMPLIAR SUS MARGENES DE UTILIDAD SINO QUE MÍNIMO POR CONSERVARLOS, SOBRE TODO EN AQUELLAS EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS. TODO ELLO INFLUYE DE FORMA TAL QUE HACE QUE LAS ORGANIZACIONES BUSQUEN Y DESARROLLEN NUEVOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SATISFAGAN SUS NECESIDADES .

DE TODOS LOS NUEVOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE HAN DESARROLLADO, EL QUE MÁS ME HA LLAMADO LA ATENCIÓN ES UN ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA LLAMADO " B A S E C E R O "

+ TÉCNICA PRESUPUESTAL

C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL RIO GONZÁLES

SIN EMBARGO EL CONCEPTO FUNDAMENTAL QUE SUBRAYA LA PRESUPUESTACIÓN CON BASE EN CERO ES PROBABLEMENTE TAN VIEJO COMO LA MISMA EMPRESA PRIVADA, YA QUE ESTE FUE PRACTICADO SIN SUPUESTOS PREVIOS, FORMALMENTE EN LA " DIVISIÓN DE EQUIPO MINERO DE JAY MANUFACTURING " DESDE EL AÑO DE 1956.

EL DESARROLLO DE ESTE CONCEPTO SE LLEVÓ A CABO EN LA EMPRESA AMERICANA " TEXAS INSTRUMENTS " , ESTE PROCESO FUE RESULTADO DE LA EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE " ORGANIZACIÓN, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS " , DESARROLLADO - POR LA MISMA EMPRESA .

ESTE ÚLTIMO SISTEMA FUÉ UTILIZADO INICIALMENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS INNOVACIONES DURANTE EL AÑO DE 1962 . BAJO ESTE SISTEMA, SURGIÓ LA NECESIDAD DE UN MÉTODO CAPAZ DE REALIZAR EFICAZMENTE LA EVALUACIÓN Y DECISIÓN DE LOS PROYECTOS PROPUESTOS PARA LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS. PARA LOGRAR ÉSTO, EN 1966 SE INICIÓ LA TÉCNICA DE MANEJAR PROGRAMAS EN " PAQUETES DE DECISION " . ESTOS PAQUETES REPRESENTABAN LA ACTIVIDAD DE UN DEPARTAMENTO O AREA, SOBRE LA CUAL SE PODÍA APROBAR O DESAPROBAR UNA DECISIÓN. LA NECESIDAD DE JUICIOS Y MÉTODOS PARA JERARQUIZAR LOS PROGRAMAS ERA OBVIA. EL GRUPO FABRICANTE DE EQUIPO, QUE ERA ADMINISTRANDO EN ESE ENTONCES POR - J. FRED BUSY , FUÉ EL PRIMERO QUE SISTEMATICAMENTE JERARQUIZÓ LOS PAQUETES DE DECISIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS " .

LA EXPERIENCIA DEL GRUPO DE EQUIPO PARA JERARQUIZAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN , SE EXTENDIÓ UN AÑO MÁS TARDE AL PERSONAL CORPORATIVO Y AL GRUPO DE SEMICONDUCTORES. DURANTE EL AÑO 1967, LAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN FUERON MEJORADAS PARA DESARROLLAR EL PRESUPUESTO DEL EJERCICIO DE 1968, JERARQUIZANDO Y AJUSTANDO LAS PROPUESTAS COMPETITIVAS Y DETERMINANDO LA LINEA PARA APROBAR PROGRAMAS (PAQUETES DE DECISIÓN) Y PREVEER FONDOS PARA ELLOS EN LOS PRESUPUESTOS . A PARTIR DE 1969, ESTAS TÉCNICAS SE USARON EN TODA LA EMPRESA .

DE MANERA SUMAMENTE INTERESANTE, UNA DIVISIÓN DEL PROPIO GRUPO FABRICANTE DE EQUIPOS (SISTEMAS DE RADAR) , APLICÓ TAMBIÉN LA TÉCNICA A LOS GASTOS OPERATIVOS DURANTE 1967 , HACIENDO DE ESTOS, VERDADEROS AVANCES EN EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO CON BASE EN CERO .

A FINALES DEL AÑO DE 1967 TODOS LOS ELEMENTOS ESENCIALES DEL PRESUPUESTO BASE CERO ; PAQUETES DE DECISIÓN, TÉCNICAS DE JERARQUIZACIÓN Y DECISIÓN , HABIÁN SIDO DESARROLLADAS POR LA TEXAS INSTRUMENTS Y APLICADAS AL SEGMENTO DE SUS GASTOS GENERALES NO RELATIVOS A PRODUCCIÓN, DEDICADOS A LOS " ESFUERZOS ESTRATÉGICOS " .

DE ESTA MANERA, LA ADMINISTRACIÓN DE LA TEXAS INSTRUMENTS PROMOVIO -
EL IMPULSO PARA EL SURGIMIENTO DEL PRESUPUESTO BASE CERO .

PAT HAGGERTY EN AQUEL ENTONCES PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRA-
CIÓN Y MARK SHEPHERD, PRESIDENTE DE LA TEXAS INSTRUMENTS, EXPRESARON EL
DESEO DE ADAPTAR UN MECANISMO PARA FACILITAR LA COMPARACIÓN DE LOS GASTOS
OPERATIVOS CONTRA LOS GASTOS ESTRATEGICOS. CECIL DOTSON, VICEPRESIDENTE ,
PIDIO TAMBIÉN LA METODOLOGÍA DEL PRESUPUESTO BASE CERO PARA MEJORAR LA -
TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS DE VARIAS ALTERNATIVAS.

PETER A. PHYRR Y JOHN PETTIJOND, ADMINISTRADOR DE CONTROL Y GERENTE
DEL CONTROL DE PERSONAL CORPORATIVO RESPECTIVAMENTE, LES FUÉ ENCOMENDADA
LA TAREA DE DESARROLLAR LOS PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTACIÓN BASE CERO.
ESTOS PROCEDIMIENTOS FUERON UTILIZADOS SOBRE UNA BASE EXPERIMENTAL A FINA
LES DEL AÑO DE 1969 PARA PREPARAR EL PRESUPUESTO DEL EJERCICIO DE 1970 DE
LAS DIVISIONES DE INVESTIGACIÓN Y PERSONAL EN LA TEXAS INSTRUMENTS .(PE--
TER PHYRR CONTRIBUYÓ EN GRAN FORMA AL DESARROLLO DE ESTOS PROCEDIMIENTOS).

EL USO DE ESTE CONCEPTO SE DIÓ A CONOCER EN EL INFORME ANUAL DE TEXAS INSTRUMENTS DE 1969. LAS TÉCNICAS DEL ANÁLISIS DE DECISIÓN DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS, SE UTILIZARON PARA DAR UNA MEJOR VISIBILIDAD A LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS .

AL UTILIZARSE ESTE CONCEPTO, CADA ACTIVIDAD PUEDE ANALIZAR LOS INCREMENTOS DE LAS ALTERNATIVAS DE GASTOS EMPEZANDO NO SOLAMENTE DESDE NIVELES EXISTENTES SINO A PARTIR DE CERO .

EL 2 DE DICIEMBRE DE 1969, EN EL HOTEL PLAZA DE NUEVA YORK, SE CELEBRÓ LA REUNIÓN ANUAL DE LA FUNDACIÓN DE IMPUESTOS; DURANTE LA CUAL EL DR. ARTHUR F. BURNS QUE EN AQUEL ENTONCES ERA CONSEJERO DEL PRESIDENTE DE LOS ESTADOS UNIDOS , HABLÓ SOBRE EL "CONTROL DE GASTOS DEL GOBIERNO". EN SU DISCURSO EL DR. BURNS PUNTUALIZÓ LA NECESIDAD DE ELABORAR PRESUPUESTOS BASE CERO Y EXPLICÓ LO SIGUIENTE . †

" LO ACOSTUMBRADO ES QUE LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE UN PROGRAMA SOLO TENGAN QUE JUSTIFICAR LOS AUMENTOS QUE SOLICITAN ARRIBA DE LO ASIGNADO DEL AÑO ANTERIOR. ES DECIR, LA CANTIDAD QUE YA ESTÁN GASTANDO, SE SUELE ACEPTAR COMO NECESARIA, SIN REVISIÓN .

† PRESUPUESTO BASE CERO

PETER A. PYHRR

SIN DUDA ALGUNA SE LOGRARÍAN AHORROS CONSIDERABLES SI LOS EXAMINADORES DE LA OFICINA DE PRESUPUESTOS Y LOS COMITÉS DE ASIGNACIÓN DEL CONGRESO, REQUIRIERAN A CADA DEPENDENCIA QUE DEFENDIERAN LA TOTALIDAD DE SU SOLICITUD TODOS LOS AÑOS, COMO SI SU PROGRAMA O PROGRAMAS FUESEN COMPLETAMENTE NUEVOS. PODRÍA RESULTAR DIFÍCIL LOGRAR TAL PROCEDIMIENTO PRESUPUESTAL, EN PARTE PORQUE AUMENTARÍA NOTABLEMENTE LOS GASTOS DE LA CONFECCIÓN DE PRESUPUESTOS Y TAMBIÉN EN PARTE PORQUE SERÁ COMBATIDO POR QUIENES -- TENEN QUE SUS PROGRAMAS FAVORITOS SE VEAN EXPUESTOS ANTE UN SISTEMA QUE -- SOMETE TODA ACTIVIDAD A UN ESCRUTINIO ANUAL DE COSTOS Y RESULTADOS. SIN EMBARGO, ESTA REFORMA ES TAN CLARAMENTE NECESARIA QUE CREO QUE FINALMENTE TENDREMOS QUE ADAPTARLA .

DESPUES DE SOLICITAR Y OBTENER EL PERMISO DE TEXAS INSTRUMENTS, PETER A. PHYRR ESCRIBIÓ UN ARTÍCULO SOBRE LAS TÉCNICAS IMPLICADAS EN DICHO SISTEMA Y SU PROCESO DE DESARROLLO, ESTE ARTÍCULO APARECIÓ EN LA REVISTA " HARVARD BUSINESS REVIEW " EN EL EJEMPLAR DE NOVIEMBRE-DICIEMBRE DE 1970.

CURIOSAMENTE EL ARTÍCULO FUÉ LEIDO POR JIMMY CARTER QUE EN AQUEL -- ENTONCES ERA GOBERNADOR DEL ESTADO DE GEORGIA, EL CUAL DECIDIÓ IMPLANTAR ESTE PROCESO PARA EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO DEL EJERCICIO IRREGULAR DE JULIO-1972 A JUNIO-1973 CON LA AYUDA DEL PROPIO PETER A. PHYRR.

POSTERIORMENTE PHYRR ESCRIBIÓ UN LIBRO TITULADO "PRESUPUESTACIÓN CON BASE CERO" (ZERO BASE BUDGETING), DEDICADO EN PARTE A LOS FUNCIONARIOS DE "TEXAS INSTRUMENTS", QUIENES VIERON LA NECESIDAD Y FUERON LOS PRIMEROS EN DESARROLLAR EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN CON BASE EN CERO.

CADA VEZ MÁS, TANTO LA INDUSTRIA PRIVADA COMO EL SECTOR PÚBLICO VEN LA NECESIDAD DE FORMULAR SU PRESUPUESTO A PARTIR DE CERO, PUESTO QUE TODAS LAS INSTITUCIONES TIENEN QUE ADAPTARSE A UN AMBIENTE CAMBIANTE EN QUE, LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS LIMITADOS ES UN RETO SERIO Y CONSTANTE.

ESTE TIPO DE PRESUPUESTOS, SEPARAN LAS OPERACIONES BÁSICAS Y NECESARIAS DE AQUELLAS QUE PUEDEN SER OPTATIVAS O CIRCUNSTANCIALES PARA QUE LA ALTA GERENCIA PUEDA DEDICAR SU ATENCIÓN A ESTOS ÚLTIMOS.

PROCESO GENERAL

LOS PASOS NECESARIOS PARA FORMULAR UN PRESUPUESTO EFECTIVO PARTIENDO DE CERO SON :

- DESCRIBIR CADA UNA DE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES DE CADA DEPARTAMENTO (CENTRO DE COSTOS) EN UNO O VARIOS PAQUETES DE DECISIONES .
- EN CADA PAQUETE SE DESCRIBE LO QUE SE QUIERE HACER, LA FORMA DE REALIZARLO, ALTERNATIVAS DE EJECUTAR LA MISMA ACTIVIDAD, - SU COSTO, BENEFICIOS Y LAS CONSECUENCIAS DE NO LLEVARSE A CABO.
- CLASIFICACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN A FIN DE ASIGNAR LOS RECURSOS CONSIGUIENTES .

UNO DE LOS SUCESORES DE PETER A. PHYRR Y PARTIDARIO DE ESTE CONCEPTO ES LOGAN M. CHEEK, MISMO QUE EMPEZÓ A UTILIZAR ESTE PROCESO PRESUPUESTAL A PARTIR DE 1971, EN LA EMPRESA " XEROX " , BASÁNDOSE EN LA EXPERIENCIA DE LA " TEXAS INSTRUMENTS " Y AGREGANDO ALGUNAS VARIACIONES DE AQUELLA .

EN MÉXICO, UNA DE LAS EMPRESAS QUE ESTÁ APLICANDO PAULATIVAMENTE EN DIVERSOS CENTROS DE COSTOS EL SISTEMA PRESUPUESTAL BASE CERO, ES CELULO-
SA Y DERIVADOS, S.A. , ESTABLECIDA EN MONTERREY, NUEVO LEÓN .

EN REALIDAD , EL CONCEPTO HA EMERGIDO DESDE HACE MUCHOS AÑOS, PUESTO QUE, REDUCIDO A SUS ELEMENTOS MÁS ESSENCIALES, NO ES SINO EL MISMO ENFO--
QUE PRÁCTICO Y LÓGICO UTILIZADO DURANTE AÑOS POR TODO AQUEL QUE TOMA DECI-
SIONES .

RECAPITULACION

UN PRESUPUESTO ES LA ESTIMACION DE LAS CONDICIONES DE OPERACION Y DE LOS RESULTADOS A OBTENERSE EN UNA ORGANIZACION DURANTE UN PERIODO DETERMINADO .

LA ADMINISTRACION DE LA "TEXAS INSTRUMENTS " PROPORCIONO EL IMPULSO PARA EL SURGIMIENTO DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

PETER A. PHYRR EN COLABORACION DE JOHN PETTIJHBN DESARROLLO LOS PROCEDIMIENTOS DE PRESUPUESTACION BASE CERO .

JIMMY CARTER EN COLABORACION DEL PROPIO PETER A. PHYRR APLICO ESTE PROCESO EN EL ESTADO DE GEORGIA PARA EL EJERCICIO DE 1971-1972

CAPITULO II.

COMPRESION DEL ENFOQUE BASE CERO .

ANTES DE COMPENETRARNOS AL ESTUDIO DE NUESTRO TEMA SEÑALARÉ LA DEFINICIÓN DE LA TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN ESTE ENFOQUE PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN .

DEFINICION DE LOS TERMINOS UTILIZADOS EN BASE CERO .

- INCREMENTO DE ESFUERZOS ADICIONALES :

ES EL INCREMENTO DE ESFUERZOS MEJORADO POR ENCIMA DEL NIVEL MÍNIMO .

- NIVEL MINIMO DE ESFUERZO :

ES EL PRIMER INCREMENTO O NIVEL DE ESFUERZO POR DEBAJO DEL CUAL LA UNIDAD DE DECISIÓN CESA DE SER VIABLE O EFECTIVA .

- INCREMENTOS :

ES UN MONTO DISCRETO DE PESOS (\$) Y SERVICIOS EJECUTADOS O POR EJECUTAR DENTRO DE UNA UNIDAD DE DECISIÓN .

• **UNIDAD DE DECISION :**

ES UNA ACTIVIDAD DISCRETA QUE PUEDE VERSE INFLUENCIADA POR LAS -
DECISIONES GERENCIALES .

• **GERENTE DE LA UNIDAD DE DECISION :**

ES LA PERSONA RESPONSABLE DE LA PREPARACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA -
UNIDAD DE DECISIÓN .

• **ALTA GERENCIA :**

ES LA PERSONA RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIONES PARA ASIGNAR
FONDOS. ES EL EJECUTIVO PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN .

• **PAQUETE DE DECISION :**

ES UN DOCUMENTO QUE IDENTIFICA Y DESCRIBE UNA ACTIVIDAD ESPECI-
FICA DE TAL MANERA QUE LA DIRECCIÓN PUEDA :

1.- VALORIZARLO Y CATEGORIZARLO COMPARÁNDOLO CON OTRAS ACTIVIDA-
DES QUE COMPITEN POR LOS MISMOS O DIFERENTES RECURSOS .

2.- DECIDIR SU APROBACIÓN O DESAPROBACIÓN .

LA GERENCIA DE UNIDAD DE DECISIÓN PUEDE EMPLEAR TÉCNICAS CUANTITATIVAS O SUBJETIVAS PARA EVALUAR Y CATEGORIZAR CADA PAQUETE DANDO UNA ALTA - PRIORIDAD O RANGO A LOS PAQUETES QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS MÍNIMOS - LEGALES Y DE OPERACIÓN Y UN RANGO INFERIOR A LOS PAQUETES MAS CIRCUNSTAN- CIALES .

LAS ESPECIFICACIONES DE CADA PAQUETE DEBEN PROPORCIONAR A LA ALTA - GERENCIA, LA INFORMACIÓN QUE NECESITE PARA EVALUAR LA ACTIVIDAD. PUEDEN - INCLUIRSE; LOS OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD, EL PROGRAMA PARA LOGRARLAS, LOS BENEFICIOS QUE SE DERIVAN, LAS CONSECUENCIAS DE SU DESAPROBACIÓN Y LAS - EROGACIONES Y EL PERSONAL QUE LA ACTIVIDAD REQUIERE .

• ALTERNATIVA :

UNA FORMA DIFERENTE DE ALCANZAR EL OBJETIVO DE LA UNIDAD DE - DECISIÓN .

• JERARQUIZACION O CATEGORIZACION :

ES EL PROCESO DE ASIGNAR PRIORIDADES A INCREMENTOS COMPETITI- VOS, SOPESANDO COSTOS Y BENEFICIOS. LOS INCREMENTOS CRUCIALES INDISCRIMINATORIOS SON JERARQUIZADOS EN EL PRIMER LUGAR, CON LOS RESTANTES INCREMENTOS POR ORDEN DECRECIENTE DE UTILIDAD .

• RECURSOS :

EL PERSONAL, LOS FONDOS ECONÓMICOS, EL EQUIPO Y TECNOLOGÍA --
REQUERIDOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO O BIÉN, PARA LLEVAR A CA-
BO UNA FUNCIÓN DETERMINADA.

FILOSOFIA DEL PRESUPUESTO BASE CERO

HOY EN DÍA, LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS, EN SU MAYORÍA ELABORAN
SU PRESUPUESTO GENERAL TOMANDO COMO PUNTO DE PARTIDA EL NIVEL DE GASTOS -
DEL AÑO ANTERIOR. ESTE NIVEL DE GASTOS SE EXTRAPOLA AL AÑO SIGUIENTE DE -
TAL MANERA QUE CALCULAN LOS NUEVOS COSTOS EROSIONADOS POR LA INFLACIÓN TAM-
TO DE COMPRAS DE MATERIALES Y SERVICIOS COMO DE PERSONAL, ADEMÁS AÑADEN -
COMO PRECAUCIÓN UN " COLCHON " PARA UNA POSIBLE INFLACIÓN EXTRA. A CONTI--
NUACIÓN SE INCREMENTA EL PRESUPUESTO CON LOS COSTOS DERIVADOS DE LOS NUEVOS
PROGRAMAS, OBTENIENDO CON ELLO FINALMENTE EL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS
TOTALES DEL SIGUIENTE AÑO .

EN MI OPINIÓN ESTE MECANISMO DE ELABORACIÓN PRESUPUESTAL TRAE CONSIGO
FENÓMENOS QUE APARECEN CON DEMASIADA FRECUENCIA TALES COMO :

-
- LAS ASIGNACIONES DE CAPITAL PARA NUEVOS PROYECTOS QUEDAN RÁPIDAMENTE ABSORVIDAS POR LAS DE MANTENIMIENTO DE LOS COSTOS Y GASTOS INFLACIONADOS DERIVADOS DE AQUELLOS PROGRAMAS RUTINARIOS ANTERIORES .
 - COMO EL RESULTADO FINAL DEL PRESUPUESTO ELABORADO ES A TODAS LUCES INCONERENTE , SE ORIGINA UNA LUCHA DE INTERESES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS .
 - EL GERENTE COMERCIAL SE NIEGA A INCREMENTAR LA CIFRA DE VENTAS PORQUE EL MERCADO NO LO ADMITE. EN TODO CASO HABRÍA QUE AUMENTAR LA INVERSIÓN EN PUBLICIDAD .
 - EL GERENTE FINANCIERO SE VE EN LA IMPOSIBILIDAD DE REDUCIR LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS SITUADOS EN NIVELES DE AUSTERIDAD FRANCISCANA .
 - LOS COSTOS Y GASTOS E INVERSIONES EN EQUIPO DE PRODUCCIÓN SEGÚN AFIRMACIONES DE SUS EJECUTIVOS SON MÍNIMAS PARA MANTENER EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN COSTOS Y CALIDAD .

• EL DIRECTOR GENERAL, ABRUMADO ANTE TAL SITUACIÓN, OPTA POR UNA SOLUCIÓN SALOMÓNICA RECORTANDO EL PRESUPUESTO SIN REPARAR EN OTRO CRITERIO QUE NO SEA EL DE REDUCCIÓN POR REDUCCIÓN SIN ATEN-
DAR EN EVALUAR EL BENEFICIO DERIVADO DE LOS DIVERSOS COSTOS Y GASTOS POR LA FALTA DE UNA INFORMACIÓN ADECUADA .

• FINALMENTE , DESPUES DE MUCHAS DISCUSIONES, TENSIONES Y DEBATES EN EL SENO DEL COMITE GERENCIAL, SE APRUEBA EL PRESUPUESTO DEL SIGUIENTE AÑO .

EN VARIAS CONFERENCIAS Y ARTICULOS SE HA COMENTADO Y DESCRITO QUE - EL DESCONTROL DE LOS COSTOS Y GASTOS MAS LA INFLACIÓN CONDENABAN A LA EMPRESA A CRECER, YA QUE ESTE DESCONTROL, AL LLEGAR LAS VENTAS A UN TECHO - COMO CONSECUENCIA DE LA CONTRACCIÓN DE LA DEMANDA Y SATURACIÓN DEL MERCADO, FORZARÁ A MUCHAS EMPRESAS A DESAPARECER AL NO PODER CONSEGUIR O LOGRAR SUS OBJETIVOS DE VENTAS Y EN CONSECUENCIA A ACUMULAR PÉRDIDAS .

LAS MISMAS IDEAS EXPRESADAS RESPECTO A LA EMPRESA, SON PERFECTAMENTE VÁLIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SU RESULTADO INMEDIATO ES EL INCREMENTO DESMESURADO DE LA PRESIÓN FISCAL INSOSTENIBLE PARA LA PRECARIA ECONOMÍA MEXICANA . ESTO AUNADO A UN DESCENSO EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS .

GENERALIDADES

EL PRESUPUESTO BASE CERO, COMO MECANISMO PRESUPUESTARIO, HA DEMOSTRADO A TRAVES DE SU APLICACIÓN, EL SER ALGO MAS QUE UN MECANISMO; EN SER UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y FINANCIERA .

ES MENESTER SABER QUE LA TENDENCIA DE ESTA TÉCNICA PRESUPUESTARIA - BUSCA AFANOSAMENTE LA REDISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS CON EL OBJETO DE - DESARROLLAR UNA ADMINISTRACIÓN MAS CIENTIFICA DEL NEGOCIO QUE NOS PERMITA DECIDIR ; EL COMO, EN DONDE Y EN QUE MOMENTO DEBEMOS HACER USO DE LOS MISMOS DE TAL FORMA QUE, EL ESFUERZO POR EL CONTROL DE LAS OPERACIONES, NOS FACILITE DICHO OBJETIVO. EN SI PERMITE UNA SÓLIDA ESTRUCTURA DE DATOS E INFORMACIÓN QUE FACILITA A LA DIRECCIÓN ASIGNAR FONDOS CON ABSOLUTA CONFIANZA A LAS ACTIVIDADES QUE REPRESENTAN POTENCIALMENTE LAS UTILIDADES .

BASE CERO SE APLICA A LAS OPERACIONES Y PROGRAMAS DE LA INDUSTRIA E INSTITUCIONES, ESTE PROCESO PUEDE EMPLEARSE PARA DESARROLLAR LABORES DE APOYO ADMINISTRATIVO, MERCADOTECNICA , INVESTIGACIÓN, INGENIERIA, MANUFACTURA, GASTOS DE CAPITAL, ENTRE OTROS. EN MANUFACTURA EL COSTEO DE MANO

DE OBRA Y MATERIALES DIRECTOS DE PRODUCCIÓN, GENERALMENTE SON PRESUPUESTA
DOS POR MEDIO DE MÉTODOS ESTANDAR .

CONCEPTO DE BASE CERO.

DIVERSOS AUTORES EN SUS CRÍTICAS Y COMENTARIOS HAN TRATADO DE DAR -
UNA IDEA MAS CLARA Y CONCRETA DE LO QUE IMPLICA LA PLANIFICACIÓN Y PRESU-
PUESTACIÓN CON BASE EN CERO. A CONTINUACIÓN ANALIZAREMOS ALGUNAS DEFINI-
CIONES CON EL OBJETO DE VER SUS PUNTOS DE COINCIDENCIA Y LAS IMPLICACIONES
QUE TRAEN CONSIGO .

• PETER A. PHYRR

UN PROCESO OPERATIVO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO QUE REQUIERE
QUE CADA GERENTE JUSTIFIQUE SU DEMANDA PRESUPUESTAL COMPLETA Y
EN DETALLE A PARTIR DE CERO, IDENTIFICANDO TODAS LAS ACTIVIDA-
DES EN PAQUETES DE DECISIÓN QUE SE EVALUARÁN MEDIANTE UN ANÁLI-
SIS SISTEMÁTICO Y, SE CLASIFICARÁN POR ORDEN DE IMPORTANCIA.

• PAUL J. STONICH .

ES UN PROCESO AMPLIO Y ANALITICAMENTE ESTRUCTURADO QUE PER---

MITE A LA ALTA GERENCIA TOMAR DECISIONES RESPECTO A LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS .

• JOHN C. KIRBY JR.

EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO BASE CERO, OFRECE UN ENFOQUE ORDENADO Y ESTRUCTURADO QUE IMPLICA TOMA DE DECISIONES DESDE LOS MAS BAJOS HASTA LOS MAS ALTOS NIVELES DE LA GERENCIA.

• FRANCISCO JAVIER PALOM IZQUIERDO

UN PROCESO PRESUPUESTARIO QUE REQUIERE QUE CADA DIRECTIVO JUSTIFIQUE CON DETALLE LA TOTALIDAD DE SUS NECESIDADES, DEBIENDO DEMOSTRAR EL PORQUE DEBE ESTABLECERSE SU PRESUPUESTO Y , SI ES VERDADERAMENTE RENTABLE. ESTO QUIERE DECIR QUE TODAS LAS ACTIVIDADES SE IDENTIFIQUEN EN " BLOQUES DE DECISION " CADA UNO DE LOS CUALES SE EVALUARÁ A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO PARA SER PRIORIZADOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA CON EL FIN DE DECIDIR SU APROBACIÓN .

- DIVERSOS AUTORES

UN PROCEDIMIENTO ANALÍTICAMENTE ESTRUCTURADO, CANALIZADO HACIA LA OPTIMIZACIÓN Y REDISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS.

- PERSONAL

CONSIDERO QUE ES UN ENFOQUE MAS LIMPIO, MAS RACIONAL, ORDENADO Y ESTRUCTURADO DE FORMA TAL QUE OFRECE A LA ALTA GERENCIA UNA OPORTUNIDAD DE "ORO" PARA JUZGAR SUS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS A FIN DE OPTIMIZAR Y REASIGNAR SUS RECURSOS .

PUNTOS COINCIDENTES

- AMPLIO, ANALITICAMENTE ESTRUCTURADO

TODOS LOS GERENTES ANALIZAN SUS OPERACIONES EN TÉRMINOS DE - OBJETIVOS, ALTERNATIVAS , Y MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO EN FUNCIÓN DEL COSTO- BENEFICIO .

- DECISIONES SOBRE LA ASIGNACION DE RECURSOS .

LA ALTA GERENCIA ESTA EN CONDICIONES DE TOMAR DECISIONES SOBRE LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS MEDIANTE EL ANÁLISIS DE COSTOS BENEFICIOS Y EL PROCESO DE JERARQUIZACIÓN O ESTABLECIMIENTO - DE PRIORIDADES .

DESPUES DE HABER ANALIZADO LAS DEFINICIONES ANTERIORES, A CONTINUA--
CIÓN TRATARÉ DE DESCRIBIR LAS CONSECUENCIAS O IMPLICACIONES QUE TRAEN --
CONSIGO .

CONSECUENCIAS O IMPLICACIONES

- EL PRESUPUESTO BASE CERO NO ADMITE COMO VÁLIDO EL NIVEL DE --
GASTOS DE AÑOS ANTERIORES . ESTO NOS PERMITE DESCUBRIR LA INE--
FICACIA DE MUCHOS GASTOS INCURRIDOS EN LA EMPRESA POR UNA RUTI--
NA .
- NO CENTRA EXCLUSIVAMENTE SU ATENCIÓN EN CUANTO A LO QUE DEBE--
MOS GASTAR, SINO PORQUÉ SE ESTÁ GASTANDO Y SI ESTA FORMA DE --
GASTAR ES LA MEJOR . ADEMÁS PERMITE Y OBLIGA A SER ANALÍTICO
Y CREATIVO .
- NO ESTA ORIENTADO A LO ESTRICTAMENTE FUNCIONAL (DIVISIONES,
SECCIONES, AREAS, DEPARTAMENTOS) SINO QUE ESTÁ ENFOCADO Y --
LIGADO A LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN (RESULTADOS) .

-
- AL ESTAR ORIENTADO A LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN, PERMITE VINCULAR ESTRECHAMENTE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN CON EL PRESUPUESTO - ANUAL .

 - QUEDAN OBSOLETAS LAS VIEJAS TÁCTICAS DE INFLAR LOS PRESUPUESTOS ESPERANDO LOS RECORTES, DADO EL ALTO ÍNDICE DE PROBABILIDAD DE SER DESCUBIERTO EL FRAUDE, GRACIAS AL ANÁLISIS RACIONAL DE CADA PAQUETE DE DECISIÓN, EN ESTE PUNTO RECOMIENDO MANEJAR PRECIOS - CONTINUOS PARA QUE EXISTA UN VERDADERO CENTRO COMPARATIVO Y DEJAR AL DESCUBIERTO EL INCREMENTO REAL . AL FINAL SE PODRÁ INFLACIONAR DE ACUERDO AL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA .

 - DESCUBRE LAS VERDADERAS CAPACIDADES DE CADA EJECUTIVO, SU NIVEL DE ANÁLISIS Y DE CREATIVIDAD, INDEPENDIEMENTE DEL "MARKETING" PERSONAL DEL EJECUTIVO .

 - TODOS LOS EJECUTIVOS O GERENTES DE UNIDAD TIENEN LAS MISMAS - OPORTUNIDADES DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA ESPECIALMENTE EN - ÉPOCAS COMO LA PRESENTE DE ESCASEZ DE RECURSOS. ESTA ASIGNACIÓN SE REALIZARÁ ESTRICTAMENTE POR PRIORIDADES Y POSIBILIDADES CLARAMENTE DEFINIDAS .
-

-
- SI SE PLANTEA LA NECESIDAD DE ESTABLECER RECORTES AL PRESUPUESTO , ESTOS SE REALIZARÁN SOBRE BASES VALORABLES Y CONVINGENTES .
 - FINALMENTE PROPORCIONA UN SISTEMA DE CONTROL CLARO Y EFICAZ, DADO QUE CADA PAQUETE DE DECISIÓN DEBE CONTENER DE FORMA AUTOMÁTICA SU PROPIO " ESTANDAR DE EFICACIA " O MEDIDA DE RESULTADO .

CARACTERISTICAS GENERALES DEL PBC .

ACTUALMENTE EL PRESUPUESTO BASE CERO IMPLICA ALGO MÁS QUE UN DOCUMENTO NÚMERO-FINANCIERO YA QUE LOS OBJETIVOS LLEVADOS A LA PRÁCTICA ENCIERRAN TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO; PLANEACIÓN , ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL .

- PLANEACION .

PORQUE EXIGE QUE ESTA SE REALICE A PARTIR DE METAS Y OBJETIVOS, LO CUAL ES EQUIVALENTE A DECIR QUE NO SE TOMA COMO BASE ALGUNA CIFRA ANTERIOR; SE DEFINEN LAS ESTRATEGIAS , POLÍTICAS, PROYECTOS, PROGRAMAS .

- ORGANIZACION

PORQUE SE DEFINEN DURANTE EL PROCESO LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS, TÉCNICOS Y MATERIALES ASÍ COMO SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN CADA PAQUETE DE DECISIÓN .

- DIRECCION

PORQUE PERMITE UNA ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN MAS EFICAZ, ADEMAS DE SER UN INSTRUMENTO DE MOTIVACIÓN EN LOS GERENTES ESTIMULANDOLOS A ALCANZAR LOS PLANES PREVIAMENTE ESTABLECIDOS .

- CONTROL

PORQUE PROPORCIONA A LA ALTA GERENCIA UN EFICAZ MEDIO PARA MEDIR EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS, PERMITIENDO QUE LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISIÓN SE SIENTAN RESPONSABLES DE SU PRESUPUESTO ESTABLECIENDO PARÁMETROS DE COMPARACIÓN BIÉN DEFINIDOS .

DE ESTE MODO EL GERENTE DE UNIDAD ESTIMA SU PRESUPUESTO PARTIENDO DE CERO , IDENTIFICANDO TODAS LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES E INDIVIDUALMENTE LOS GASTOS QUE MANTIENEN CADA FUNCIÓN , ANALIZAN LAS ALTERNATIVAS, HACEN NEGOCIACIONES Y CONSIDERAN LAS PRIORIDADES ENTRE LAS FUNCIONES MEDIANTE UN PROCESO DE JERARQUIZACIÓN SISTEMÁTICA .

COMPRESION DEL ENFOQUE BASE CERO

LA PLANIFICACIÓN Y LOS PRESUPUESTOS NO HAN SIDO INMUNES AL CAMBIO, EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SE HA PUESTO DE MANIFIESTO QUE LOS INSTRUMENTOS DE COMERCIO UTILIZADOS TRADICIONALMENTE DEJAN MUCHO QUE DESEAR. DE LOS PROBLEMAS Y ERRORES PASADOS HA SURGIDO UN ENFOQUE NUEVO LLAMADO "BASE CERO" MISMO QUE EN MI OPINIÓN CONSIDERO COMO UNA TÉCNICA MAS LIMPIA, MAS RACIONAL, SISTEMÁTICA Y CONSTRUCTIVA ORIENTADA HACIA LOS RESULTADOS .

LAS ACTIVIDADES DE UN CENTRO DE COSTOS SE IDENTIFICAN EN LOS PAQUETES DE DECISIÓN, PUEDE HABER VARIOS PAQUETES DE DECISIÓN PARA UNA ACTIVIDAD DETERMINADA, CADA UNO DE LOS CUALES DESCRIBE UN NIVEL DE ESFUERZO DISTINTO .

SIN EMBARGO ESTE ENFOQUE NO IMPIDE QUE LOS PAQUETES DE DECISIÓN SEAN INFLADOS . PERO COMO LOS PAQUETES SON APRECIABLEMENTE MAS PEQUEÑOS QUE EL PRESUPUESTO FUNCIONAL (TRADICIONAL) CONSOLIDADO DE UN CENTRO DE COSTOS, SON MUCHO MAS FACILES DE ENTENDER Y DESCUBRIR EL DEFECTO EN CADA UNO DE ELLOS .

LOS PAQUETES SE EVALÚAN ECONÓMICAMENTE MEDIANTE UN ANÁLISIS DE COSTO-UTILIDAD . SI SE LIGAN LOS COSTOS A LAS UTILIDADES, LOS PRESUPUESTOS BASE CERO PRESENTARÁN DIRECTAMENTE LA CUESTIÓN BÁSICA DE ¿ QUÉ ES LO QUE ESTOY OBTENIENDO DE ESTE GASTO ? ESTE ASPECTO RESULTA DECISIVO PARA EL PROCESO DE CLASIFICACIÓN .

LOS PAQUETES DEBEN Y REQUIEREN CLASIFICARSE POR ORDEN DE IMPORTANCIA O PRIORIDADES . A VECES ESTA CLASIFICACIÓN SE BASA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL COSTO JUSTO, OTRAS VECES SE UTILIZAN OTROS CRITERIOS PERO, ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE LA CLASIFICACIÓN ES DECISIVA PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO DEL PRESUPUESTO BASE CERO EL CUAL FINALMENTE SE ENFOCA HACIA UNA MEJOR ASIGNACIÓN DE RECURSOS .

LA SIMPLE IDENTIFICACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE UN DETERMINADO CENTRO DE COSTOS EN DISTINTOS PAQUETES DE DECISIÓN , LOGRA UN FIN POCO ÚTIL, SIN EMBARGO PARA QUE ESTA FUNCIÓN SEA REALMENTE EFICAZ, DEBE FOMENTARSE LA INNOVACIÓN . PARA ELLO ES NECESARIO IDENTIFICAR O DESCRIBIR NUEVAS Y MEJORES FORMAS DE OBTENER UN COSTO JUSTO PARA DESEMPEÑAR LA MISMA ACTIVIDAD . CON ELLO LOS PRESUPUESTOS BASE CERO PUEDEN CONVERTIRSE EN UN AMPLIO PLAN DE SUGERENCIAS OFRECIENDO A SU VÉZ, UNA OPORTUNIDAD DE "ORO" PARA SER JUZGADAS LAS ACCIONES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS .

DESDE LUEGO QUE PARA ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN, ES NECESARIO QUE TODOS LOS GERENTES DE UNIDADES DE DECISIÓN CONÓZCAN LOS OBJETIVOS GENERALES Y LAS METAS TRAZADAS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA A FIN DE QUE LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS SEAN TRANSMITIDOS A ESTOS DE MODO TAL QUE CONTRIBUYAN A SATISFACER LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS .

APLICACION DE BASE CERO AL SISTEMA DE PLANEACION

LA PLANIFICACION DE LARGO ALCANCE AUN SE ENFOCA DESORDENADAMENTE SOBRE LO QUE LA EMPRESA PUEDE O NO HACER CON SUS MERCADOS , PRODUCTOS Y TECNOLOGIA PARA FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD . HAY DOS CUESTIONES BASICAS CON FRECUENCIA ENGAÑOSAS SI ES QUE NO ENTERAMENTE PASADAS POR ALTO :

A) ¿ SON REALISTAS LAS SUPOSICIONES DEL PLAN ? Y

B) MAS IMPORTANTE AUN ¿MEDIANTE QUE PROGRAMAS TACTICOS DEBEN PONERSE EN EJECUCION LOS ALTOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DICHO PLAN ?

EL CONCEPTO BASE CERO PUEDE EXTENDERSE AMPLIAMENTE PARA LA SUPERACION DE ESTOS PROBLEMAS Y ESTE ES EL TEMA PRINCIPAL DE LA PRESENTE INVESTIGACION. ANTES DE ESTUDIAR LA FORMA DE APLICAR ESTOS CONCEPTOS VAMOS A REVISAR ALGUNOS DEFECTOS DE LA PLANIFICACION DE LARGO ALCANCE QUE SE PRACTICA EN UN GRAN NUMERO DE EMPRESAS MEXICANAS :

-
- LA MAYORIA SIMPLEMENTE AMPLÍA EL PLAN REGULAR ANUAL DE OPERACIONES A CINCO O DIEZ AÑOS .

OBVIAMENTE, SI EL INGRESO ESTÁ AUMENTADO 15% EN TANTO QUE LOS EGRESOS ASCIENDEN 25 %, SOLO SERÁ CUESTIÓN DE TIEMPO PARA QUE SE LLEGUE AL LÍMITE. AUNQUE POR LO REGULAR, ESTAS PROPORCIONES SE INVIERTEN INDICANDO UN ---
I DESARROLLO INCREIBLEMENTE FUERTE DE LA LÍNEA LÍMITE I

- COMO INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN SON INEFICACES, EN REALIDAD - INAPLICABLES POR UNA SENCILLA RAZÓN; SUPONEN QUE NO SE HARÁN - CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LAS NORMAS DE TRABAJO, TASAS DE INFLACIÓN, COMPORTAMIENTO DE LA COMPETENCIA O DEL MEDIO AMBIENTE REGULADOR .
- COMO NO OFRECEN REVISIÓN ALGUNA DE LA COMPAÑÍA, DE SU INDUSTRIA, SU CLIMA ECONÓMICO, NI PERCEPCIONES DENTRO DE LAS TENDENCIAS EXTERNAS, NI UNA RÍGIDA EVALUACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES Y LO QUE ES PEOR, NINGUNA SUGERENCIA RESPECTO A COMO HACER QUE FUNCIONE EL PLAN , ESTAN MUY LEJOS DE UNA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA PRÁCTICA Y FUNCIONAL .

ANTE ESTOS PROBLEMAS MUCHAS DE LAS EMPRESAS HAN PROCEDIDO A PONER EN EJECUCIÓN MAS TAREAS PRAGMÁTICAS DE PLANIFICACIÓN CON EL FIN DE REEVALUAR CONSTANTEMENTE SU MEDIO AMBIENTE, RESTABLECIENDO SUS OBJETIVOS BÁSICOS Y UTILIZÁNDOSLOS COMO TRAMPOLÍN PARA REUNIR LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN PROYECTADOS .

PERO ¿ CÓMO SE RELACIONA TODO ELLO CON LOS PRESUPUESTOS BASE CERO? LA RESPUESTA RESULTA SUMAMENTE OBVIA SI EXAMINAMOS LAS CARACTERÍSTICAS - ESENCIALES DE LOS PRESUPUESTOS BASE CERO :

- SU FORMULACIÓN ES PARTIR DE CERO .
- INCORPORA UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE COSTOS Y UTILIDADES DE UNA ACTIVIDAD O FUNCIÓN DADA .
- SE REQUIEREN TÉCNICAS RIGUROSAMENTE DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA DECLARAR LA NECESIDAD O EL OBJETIVO DE CADA PROPOSICIÓN, IDENTIFICAR LAS DIVERSAS SOLUCIONES ALTERNAS Y ELEGIR LA MAS CONVENIENTE .
- REQUIEREN QUE LOS PAQUETES SE ENLACEN A LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA .

FINALMENTE, LOS PROGRAMAS DE DECISION APROBADOS REPRESENTAN UNA --
COMPILACION DE TODAS LAS ACCIONES TACTICAS REQUERIDAS PARA HACER QUE SE --
LOGREN LOS OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO .

ESTE PROCESO REQUIERE QUE LOS GERENTES DE UNIDAD DECIDAN QUE ACTIVI-
DADES O FUNCIONES DEBEN DESEMPEÑARSE Y POSTERIORMENTE, DISTRIBUIR LOS RE-
CURSOS ENTRE ESAS ACTIVIDADES O FUNCIONES. UNA VEZ QUE SE IDENTIFICA LA -
ACTIVIDAD SE ANALIZA CON TODO DETALLE. EL ANALISIS SE APOYA EN UN ESQUEMA
ORDENADO , SISTEMÁTICO Y COORDINADO COMO A CONTINUACION VEREMOS DE UNA MA
NERA MUY BREVE Y GENERAL :

- SE DESCRIBEN LOS PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD .
- SE ESTABLECEN MEDICIONES DE DESEMPEÑO Y CARGAS DE TRABAJO .
- SE DESCRIBEN METODOS ALTERNOS DE OPERACION, ENTRE ELLOS EL --
QUE ESTÁ EN PRÁCTICA ACTUALMENTE .
- SE SOMETE CADA ALTERNATIVA AL ANALISIS DE COSTO BENEFICIO Y SE
ESCOJEN LAS MAS APROPIADAS .

-
- SE EFECTÚA UN DETALLADO ANÁLISIS INCREMENTAL, PRIMERO SE ESTABLECE UN NIVEL MÍNIMO DE SERVICIO Y DESPUES SE ANALIZAN NIVELES SUCESIVOS DE SERVICIO Y COSTO EN TÉRMINOS DE CUANTIFICACIONES DE COSTOS Y APORTACIONES .
 - EL RESULTADO DE ESTE PROCESO ES UNA CLASIFICACIÓN PRIORIZADA DE TODOS LOS INCREMENTOS Y UN PRESUPUESTO DETALLADO .

ESTA PERSPECTIVA DE ASIGNACIÓN O NO ASIGNACIÓN DE FONDOS , AYUDA A ACLARAR SI LA JERARQUIZACIÓN SE HIZO CORRECTAMENTE. POR ÚLTIMO, AL IGUAL QUE CON TODAS LAS TÉCNICAS, INTERVIENE EL JUICIO HUMANO Y EL NIVEL ADECUADO DE LA ADMINISTRACIÓN TOMA LAS DECISIONES FINALES .

UNA ULTIMA REFLEXION

ES EN ESTE PROCESO POTENCIALMENTE CREATIVO QUE CONDUCE A LAS DECISIONES IMPORTANTES, DONDE EL PRESUPUESTO BASE CERO HA GANADO REALMENTE SUS VOTOS DE CONFIANZA COMO UNA AYUDA AL CRITERIO INFORMADO . HAY BUENAS RAZONES PARA ELLO A SABER :

• ANTE TODO ES UNA TÉCNICA DISCIPLINADA PARA ORDENAR LAS DECISIONES SOBRE LAS ALTERNATIVAS POSIBLES, ANALIZAR LOS BENEFICIOS Y RIESGOS DE CADA UNA Y REVELAR SU AMPLIO IMPACTO SOBRE TODA LA EMPRESA .

• Y LO MAS IMPORTANTE EL SISTEMA SUMINISTRA UN MEDIO PARA QUE - LOS MIEMBROS DEL EQUIPO ADMINISTRATIVO OBTENGAN UNA COMPRENSIÓN CLARA DEL PROBLEMA, IDENTIFIQUEN Y EVALÚEN LAS SOLUCIONES ALTERNAS Y ELIJAN UN NIVEL DE ESFUERZO APROPIADO Y PERMISIBLE .

EN ELLO ES DONDE RADICA LA IMPORTANCIA ESENCIAL DEL PRESUPUESTO - BASE CERO Y LA RAZÓN DE QUE SEA NECESARIA LA EXPOSICIÓN RIGUROSA DE LAS FORMAS Y NIVELES ALTERNOS DE LOGRAR EL MISMO OBJETIVO. SI SOLO FUESEN - IMPORTANTES LOS COSTOS DE UN ENFOQUE DADO, LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS TRADICIONALES O SIMPLEMENTE EL ANÁLISIS DE COSTO-UTILIDAD, BASTARÍAN -- PARA CAPTAR LAS IMPLICACIONES ECONÓMICAS DE LOS PAQUETES .

POR ÚLTIMO QUISIERA ENVIARLES UN MENSAJE A LOS QUE INSITEN EN DESA
CREDITAR ESTE ENFOQUE POR LO COMPLICADO QUE ES, LES DIRÉ QUE SOLO ES --
TAN ENGORROSO Y COMPLICADO COMO USTEDES LO HAGAN, Y A QUIENES TODAVÍA -
ELUDEN POR CUALQUIER MOTIVO EL RETO DE LOS PRESUPUESTOS BASE CERO, LES
INVITO A QUE REFLEXIONEN ANTE ESTA CONSIDERACIÓN ; NO ES FACIL TOMAR -
DECISIONES DIFÍCILES, PERO PARA ELLO SE PAGA A GERENTES CAPACES .

DISCIPLINAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO

UNA COMPRENSIÓN PLENA DE TODAS LAS RAMIFICACIONES DEL PRESUPUESTO
BASE CERO, BIÉN PODRÍA DEJAR A UNO ABRUMADO CON UN SENTIMIENTO DE DESA
LIENTO, YA QUE UNA FORMULACIÓN EFICAZ, EXIGE MAS QUE UNA APRECIACIÓN -
DE LA MECÁNICA DE " PARTIR DE CERO " EN EFECTO, EXIGE INCORPORAR LOS -
PRINCIPIOS PROBADOS A LO LARGO DEL TIEMPO TOMADOS DE UN GRAN NÚMERO DE
AMPLIAS DISCIPLINAS ADMINISTRATIVAS. A CONTINUACIÓN VEREMOS ALGUNAS DE
ELLAS DE MANERA BREVE Y GENERAL .

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ES UNA RESPUESTA AL CAMBIO, UNA COMPLETA ESTRATEGIA EDUCATIVA QUE
TIENE COMO FINALIDAD CAMBIAR LAS CREENCIAS, ACTITUDES, VALORES Y ESTRU-

TURA DE LAS ORGANIZACIONES, EN TAL FORMA QUE ÉSTAS PUEDAN ADAPTARSE MEJOR A NUEVAS TECNOLOGÍAS, MERCADOS Y RETOS, ASÍ COMO AL RITMO VERTIGINOSO DEL CAMBIO MISMO .

CARACTERÍSTICAS

10. ES UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA ADOPTADA PARA LOGRAR UN CAMBIO PLANEO EN LA ORGANIZACIÓN .
20. LOS CAMBIOS QUE SE BUSCAN ESTAN LIGADOS DIRECTAMENTE A LA EXIGENCIA O DEMANDA QUE LA ORGANIZACIÓN INTENTA SATISFACER .
30. SE BASA EN UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA QUE HACE HINGAPIÉ EN LA IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO .
40. IMPLICA UNA RELACIÓN COOPERATIVA (DE COLABORACIÓN) ENTRE EL ASESOR Y LOS COMPONENTES DEL SISTEMA-CLIENTE.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

CONSISTE EN EL ANÁLISIS DE LOS PLANES DE ACCIÓN COLECTIVOS, PROCEDIMIENTOS, FORMAS Y EQUIPO, CON EL OBJETO DE SIMPLIFICAR Y ESTANDARIZAR LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN . TODAS LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PRODUCCIÓN, VENTAS, FINANZAS, RELACIONES INDUSTRIALES Y DEMÁS, SE EJECUTAN POR MEDIO DE RUTINAS O DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CONVIERTEN EN ACCIÓN LOS PLANES DE LA EMPRESA .

CADA PERSONA QUE SUPERVISA, DIRIGE O ADMINISTRA LAS ACTIVIDADES DE SUBORDINADOS, TIENE UNA RESPONSABILIDAD INHERENTE POR LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE EMPLEAN ÉL Y SUS SUBORDINADOS . COMO SE HACEN LAS COSAS, LAS FORMAS Y MEDIOS QUE SE EMPLEAN PARA LLEVAR A CABO LAS TAREAS ASIGNADAS Y LA METODOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO EMPLEADOS .

EL ADMINISTRADOR TIENE ANTE SÍ UNA O MAS DE DIEZ CONSIDERACIONES BÁSICAS. LA IDENTIFICACIÓN DE ÉSTAS AYUDARÁ A RECONOCER LA SITUACIÓN, EL ALCANCE Y LA ÍNDOLE DEL TRABAJO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS :

A) CONSIDERACIONES ANTERIORES AL HECHO (DECIDIR LO QUE VA A REALIZARSE)

1.- QUE VA A HACERSE :

PLANEACIÓN , FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS EXPRESADOS EN CANTIDADES, ESPECIFICACIONES, SERVICIO , ETC.

2.- CUANDO DEBE HACERSE :

PRIORIDAD, SECUENCIA Y PROGRAMACIÓN .

3.- QUIÉN VA A REALIZARLO :

ORGANIZACIÓN, DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, DIVISIÓN Y COORDINACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES FUNCIONALES.

4.- COMO VA A REALIZARSE :

SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS, MÉTODOS, ESTANDARIZACIÓN, ETC.

5.- DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS NECESARIOS :

ADQUISICIÓN DE ABASTECIMIENTOS, CONSTRUCCIÓN, MANTENIMIENTO, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y FINANCIERA .

B) CONSIDERACIÓN INMEDIATA (EJECUCIÓN)

6.- EJECUCIÓN DE LO QUE VA A HACERSE EN LA FORMA PLANEADA, EN EL TIEMPO PROGRAMADO Y USANDO LOS RECURSOS DISPONIBLES.

C) CONSIDERACIONES PORTERIORES AL HECHO. (EVALUACIÓN DE LO REALIZADO)

7.- QUE SE HA HECHO :

LAS EVIDENCIAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS; INFORMES Y - ESTADÍSTICAS SOBRE LA PRODUCCIÓN CUANTITATIVA Y SU COSTO, COMPARANDO LOS RESULTADOS CON LOS PROYECTADOS.

8.- QUE TAN BIÉN SE HIZO :

REVISIÓN DE CALIDAD , MEDICIÓN DEL TRABAJO, ESTUDIOS , AUDITORÍAS Y DEMÁS .

9.- DEBE CONTINUARSE HACIENDO :

REVISIÓN DEL PRODUCTO FINAL, ANÁLISIS DEL MERCADO, DEL COSTO Y DE LAS OPERACIONES .

10.- COMO PODRÍA MEJORAR LO QUE SE HA HECHO :

REDISEÑAR EL PRODUCTO, REORIENTAR EL SERVICIO, MEJORAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS SISTEMAS Y -- PROCEDIMIENTOS , MANEJO DE PERSONAL, DE ABASTECIMIENTOS, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, ETC.

PROCESO ADMINISTRATIVO

1. PLANEACIÓN

EN ESTA ETAPA SE DEFINEN LOS OBJETIVOS Y DETERMINAN LOS MEDIOS NECESARIOS PARA ALCANZARLOS, LO CUAL IMPLICA LA -- FORMULACIÓN DE PRONÓSTICOS PARA DEFINIR EL CURSO DE LA - ACCIÓN A SEGUIR .

A) FIJACIÓN DE OBJETIVOS :

1.- LOS OBJETIVOS DEBEN SER CLAROS Y PRECISOS DE TAL - MANERA QUE SEAN CONOCIDOS E INTERPRETADOS FIELMEN- TE POR TODOS LOS HOMBRES DE LA EMPRESA .

2.- LOS OBJETIVOS GENERALES DEBEN FRAGMENTARSE EN CADA NIVEL, DE MANERA QUE LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES Y SECCIONALES ESTEN SUBORDINADOS A LOS OBJETIVOS GENERALES .

3.- LOS OBJETIVOS DEBEN EXPRESARSE EN FORMA CUANTITATIVA; EN TÉRMINOS DE COSTOS, METAS PORCENTAJES, UTILIDADES , ETC.

4.- LOS OBJETIVOS NO DEBEN SER INMUTABLES, PERO TAMPOCO CAMBIARSE CON DEMASIADA FRECUENCIA O SIN CAUSA JUSTIFICADA.

B) ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS :

ES INDUDABLE QUE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS SE DEBE CONTAR CON POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS APROPIADAS. YA QUE, ESTAS SON LAS GUÍAS DE CARACTER GENERAL QUE ESTABLECEN EL MARCO EN QUE DEBEN TOMARSE LAS DECISIONES ASEGURANDO SU UNIFORMIDAD, SIN QUE ELLO SIGNIFIQUE LA ELIMINACIÓN DE LA INICIATIVA DE QUIENES DECIDEN, ES DECIR, LOS ADMINISTRADORES .

LOS PRINCIPIOS QUE HAY QUE TOMAR EN CUENTA PARA EL ESTABLECIMIENTO -
DE LAS POLÍTICAS SON :

1.- DEBEN FIJARSE EN FORMA SENCILLA Y CLARA DE MODO QUE SU INTER-
PRETACIÓN SEA LO MAS UNIFORME POSIBLE.

2.- SIEMPRE QUE SEA POSIBLE, DEBEN REDACTARSE POR ESCRITO Y --
FORMAR PARTE DEL MANUAL DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO BASE -
CERO .

c) PROGRAMAS

LOS PROGRAMAS SON LA CONJUGACIÓN DE LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS
Y PRESUPUESTOS QUE SEÑALAN LOS RESULTADOS QUE SE DEBEN O DE-
SEAN OBTENER, LOS PASOS A SEGUIR Y LOS RECURSOS A UTILIZAR .

EN CONSECUENCIA LOS PROGRAMAS PERMITEN :

1.- DETERMINAR LA CANTIDAD DE RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS
Y HUMANOS QUE HABRÁN DE CONJUGARSE DE ACUERDO AL FIN -
PROPUESTO .

-
- 2.- SEÑALAR CÓMO, CUÁNDO Y DONDE SE UTILIZARÁN ESOS RECURSOS EN FORMA ESPECÍFICA .

II. ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN COMO SEGUNDA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, PUEDE DEFINIRSE COMO LA AGRUPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO LOS PLANES, ASIGNANDO LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A QUIENES TIENEN A SU CARGO LA EJECUCIÓN DE DICHAS ACTIVIDADES .

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES :

- 1.- UNIDAD DE MANDO- UN SOLO JEFE
- 2.- TRAMO DE CONTROL-NÚMERO DE SUBORDINADOS .
- 3.- DELEGACIÓN DE AUTORIDAD- FACULTAD DE MANDO.
- 4.- DIVISIÓN DEL TRABAJO- ESPECIALIZACIÓN .

III. DIRECCIÓN

CONSISTE EN HACER QUE LOS SUBORDINADOS LOGREN LOS OBJETIVOS QUE SE HAN FIJADO DE ACUERDO A LOS PLANES FORMULADOS Y MEDIANTE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA QUE SE DISEÑÓ .

UN JEFE DEBE TRATAR DE QUE SUS SUBORDINADOS ACTÚEN NO POR IMPOSICIÓN SINO, MEDIANTE LA COLABORACIÓN ESPONTÁNEA DE ELLOS. DICHA COLABORACIÓN SE LOGRA PRECISAMENTE CUANDO SE MOTIVA A LA GENTE, CUANDO SE LE HACE RECONOCER QUE DENTRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA, ESTÁN LATENTES SUS OBJETIVOS INDIVIDUALES .

LOS PRINCIPALES SENTIMIENTOS QUE MUEVEN A LA GENTE SON :

- 1.- INGRESOS SUFICIENTES.
- 2.- RECONOCIMIENTO A SU DIGNIDAD HUMANA.
- 3.- RECONOCIMIENTO A SU TRABAJO .
- 4.- POSIBILIDAD DE SUPERACIÓN PERSONAL .
- 5.- SEGURIDAD EN SU EMPLEO .

IV. CONTROL

EL CONTROL ES LA ÚLTIMA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y --
CONSISTE EN EVALUAR LO REALIZADO COMPARÁNDOLO CON LAS NORMAS
O ESTANDARES ESTABLECIDOS, DE MANERA QUE SE TOMEN LAS MEDI--
DAS ADECUADAS CUANDO SURJA CUALQUIER DESVIACIÓN .

PRINCIPIOS DE CONTROL :

- 1.- UN CONTROL DEBE EJERCERSE EN AQUELLOS PUNTOS CRÍTICOS O
ESTRATÉGICOS EN QUE PUEBAN OCURRIR FRECUENTES DESVIACIONES
QUE IMPIDAN QUE LAS ACTIVIDADES SE CUMPLAN CONFORME
A LO PLANEADO .
- 2.- DEBE MANIFESTAR RÁPIDAMENTE CUALQUIER DESVIACIÓN PREFEREN-
TEMENTE ANTES DE QUE SUCEDA, DE MANERA QUE SE PREVEN-
GAN ANOMALÍAS PRESENTES Y FUTURAS .
- 3.- DEBE SER DE FÁCIL COMPRENSIÓN PARA QUE QUIEN LO VA A -
EJERCER LO ENTIENDA Y LO EJERCITE LIBREMENTE.

4.- LOS CONTROLES DENTRO DE UNA EMPRESA DEBEN SER MÍNIMOS -
EN NÚMERO, SIMPLES EN SU MECANISMO Y SIGNIFICATIVOS EN
SU INFORMACIÓN .

5.- UN CONTROL DEBE UTILIZAR EL PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN Y -
LA INFORMACIÓN DE AHÍ DERIVADA DEBE INDICAR LA FALLA Y
LA ACCIÓN A EMPRENDER .

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .

ES UN SISTEMA MEDIANTE EL CUAL, SUPERVISORES Y SUBORDINADOS ACUER-
DAN Y DEFINEN LOS OBJETIVOS QUE DEBERÁN SER ALCANZADOS EN FECHAS PRECI-
SAS, REVISANDO LOS RESULTADOS PERIÓDICAMENTE Y DE COMÚN ACUERDO .

A) CARACTERISTICAS

1.- SE ESTABLECEN OBJETIVOS EN CADA PUESTO ADMINISTRATI-
VO .

2.- SE ESTABLECEN DE COMÚN ACUERDO ENTRE JEFE Y SUBORDI-
NADO .

3.- LOS OBJETIVOS SON COORDINADOS Y CONGRUENTES ENTRE LAS DI
FERENTES FUNCIONES QUE INTEGRAN LA EMPRESA .

4.- SE UTILIZA COMO UNA HERRAMIENTA DE PARTICIPACIÓN, MOTIVA-
CIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS ADMINISTRADORES .

b) BENEFICIOS

1.- MEJORA LA PLANEACIÓN

2.- DEFINE SUS POTENCIALES Y PRIORIDADES .

3.- ASIGNA ÓPTIMAMENTE SUS RECURSOS .

4.- COORDINA LOS ESFUERZOS DE LOS GERENTES .

5.- INTRODUCE LA EFECTIVIDAD COMO VALOR CENTRAL DE LA -
ORGANIZACIÓN .

6.- IDENTIFICA LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DE SUS GE-
RENTES .

7.- FINALMENTE ESTABLECE LAS BASES PARA EVALUAR OBJETIVAMENTE EL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES .

EL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS ES INTEGRAR EL TRABAJO DE CADA INDIVIDUO HACIA LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA, SATISFACIENDO SIMULTANEAMENTE SUS INTERESES Y DESEOS PERSONALES .

EL DIRECTOR QUE QUIERA ORIENTAR A SU PERSONAL, NECESITA DEDICARLE TIEMPO A LA REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE APARECEN EN LAS ACTAS CONSTITUTIVAS; DEBE ANALIZARLOS Y TRATAR DE DEFINIR DONDE QUIERE ESTAR EN LOS PRÓXIMOS DOS, TRES, CINCO AÑOS, EN TÉRMINOS DE VENTAS EN UNIDADES Y VALORES, EN ACTIVOS FIJOS, EN NÚMERO DE PLANTAS, EN NÚMERO DE TRABAJADORES, EN UTILIDADES, EN CAPITAL , FLUJOS DE EFECTIVO, ETC.

SI SE PRETENDE QUE LOS GERENTES Y EL RESTO DEL PERSONAL DETERMINEN SUS OBJETIVOS, PRIMERO DEBE TRATARSE DE ESTABLECER LOS OBJETIVOS GENERALES, PUES SE REQUIERE UNIDAD O CONGRUENCIA DE OBJETIVOS QUE SE DARÁN A CONOCER A LOS SUBORDINADOS A LA VÉZ QUE SE LES PEDIRÁN LOS PROPIOS A CADA UNO DISCUTIENDOLOS CON ELLOS Y ESTABLECIENDO FECHAS DE CUMPLIMIENTO .

EVALUACION ECONOMICA DE PROYECTOS DE INVERSION .

LOS PLANES DE UTILIDADES A CORTO Y LARGO PLAZO DEBEN INCLUIR LOS PLANES DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUANTO A EXPANSIÓN O CONTRACCIÓN DE PLANTA, - EDIFICIOS , EQUIPO, MEJORAS, RENOVACIONES IMPORTANTES, REMPLAZOS Y OTRAS DECISIONES SIMILARES QUE REQUIERAN RECURSOS O DESEMBOLSOS DE CAPITAL .

LOS DESEMBOLSOS DE CADA PROYECTO DE INVERSIÓN DEBEN HACERSE EN BASE A UNA EVALUACIÓN OBJETIVA DE SU VALOR DE INVERSIÓN .

LOS ENFOQUES PARA DETERMINAR SU VALOR DE INVERSIÓN (EVALUACIÓN -- ECONOMICA) SE DESTACAN MUCHO EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES :

• PERIODO DE RECUPERACION

CALCULA EL NÚMERO DE AÑOS NECESARIOS PARA RECUPERAR LA INVERSIÓN DE EFECTIVO CON LOS INGRESOS GENERADOS POR EL PROYECTO .

• METODO DEL VALOR PRESENTE NETO

ESTE MÉTODO REQUIERE LA SELECCIÓN DE UNA TASA DE RETORNO MÍNIMA DESEADA O META PARA LOS PROPÓSITOS DE DESCUENTO.

LOS FLUJOS DE EFECTIVO SE DESCUENTAN A ESTA TASA DE RETORNO -- PARA LOS PERÍODOS CORRESPONDIENTES. LA SUMA DE LOS VALORES PRESENTES DE LOS EGRESOS SE COMPARA CON LA SUMA DE LOS INGRESOS. SI LA DIFERENCIA ES FAVORABLE A LOS INGRESOS, EL PROYECTO GANARÁ MÁS QUE LA TASA MÍNIMA DE RETORNO Y SE ACEPTARÁ. EN CAMBIO SI LA DIFERENCIA ES DESFAVORABLE A LOS INGRESOS, EL PROYECTO SERÁ RECHAZADO .

• TASA INTERNA DE RETORNO

ESTE MÉTODO DETERMINA LA TASA DE RETORNO DESCONTADA QUE GENERARÁ LA RESPUESTA. EN VÉZ DE SELECCIONAR UNA TASA MÍNIMA DE RETORNO, ENCUENTRA LA TASA EXACTA QUE APLICADA A LOS INGRESOS FUTUROS HARÁ QUE SU SUMA DESCONTADA IGUALE LOS EGRESOS .

LA TASA INTERNA DE RETORNO QUE APRUEBA UN PROYECTO DE INVERSIÓN,
ES AQUELLA TASA DE INTERÉS QUE APLICADA A LAS UTILIDADES EN -
EFECTIVO, HARÁ QUE SU SUMA SEA EXACTAMENTE IGUAL AL VALOR PRE--
SENTE DE LA INVERSIÓN DE EFECTIVO EN EL ACTIVO.

RECAPITULACION .

EL SISTEMA PRESUPUESTAL TRADICIONAL ACTUALMENTE SE CONSIDERA UN MERO EJERCICIO ACADÉMICO Y AL FINAL SE APRUEBA MEDIANTE UN DEBATE POLÍTICO SIN SABER HASTA CIERTO PUNTO LA RACIONALIDAD DE LAS CIFRAS.

EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASE CERO, ES UN ENFOQUE MAS LIMPIO, MAS RACIONAL, ORDENADO Y ESTRUCTURADO DE FORMA TAL - QUE OFRECE A LA ALTA GERENCIA UNA OPORTUNIDAD DE "ORO" PARA JUZGAR - SUS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS A FIN DE OPTIMIZAR Y - REASIGNAR SUS RECURSOS .

ALGUNAS DE LAS DISCIPLINAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE BASE CERO - SON, ENTRE OTRAS : DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, PROCESO ADMINISTRATIVO , ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN .

CAPITULO III.

PROBLEMAS Y BENEFICIOS EN LA IMPLANTACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO .

VENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO

AUNQUE EN LA LECTURA DEL CAPÍTULO ANTERIOR HE MENCIONADO ALGUNAS --
PISTAS SOBRE LAS VENTAJAS QUE REPRESENTA EL LLEVAR A LA PRÁCTICA LA TÉCNICA DE BASE CERO A CUALQUIER TIPO DE EMPRESA, A CONTINUACIÓN ESTABLEZCO UN RESÚMEN DE SUS BENEFICIOS :

REDUCCION DE COSTOS

- PERMITE CONOCER CUÁL ES EL NIVEL MÍNIMO DE SERVICIO, DE LA -
ACTIVIDAD O FUNCIÓN .

- CONSTITUYE UN MEDIO EFICAZ PARA REDUCIR COSTOS Y GASTOS DE OPE-
RACIÓN ELIMINANDO AQUELLAS ACTIVIDADES INNECESARIAS O BIÉN, -
MODIFICANDOLAS .

REASIGNACION DE RECURSOS .

- CON LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN PAQUETES DE DECISIÓN SE LOGRA REASIGNAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS DISPONIBLES.
- LA JERARQUIZACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN, QUEDAN AJUSTADOS AUTOMÁTICAMENTE A LAS PRIORIDADES DE LOS OBJETIVOS .
- ES UNA FORMA SISTEMÁTICA DE EVALUAR OPERACIONES Y PROGRAMAS .

PLANEACION DE CONTINGENCIAS

- EL ANÁLISIS DEL PLAN SE ENLAZA CON LAS ALTERNATIVAS Y NIVELES DE OPERACIÓN .
 - TODOS LOS PAQUETES LLEVAN IDENTIFICADA LA EVALUACIÓN DE COSTO-BENEFICIO .
 - CADA PROGRAMA CONTIENE SU ESTANDAR DE EFICACIA .
 - PERMITE ADVERTIR CON MAYOR PROFUNDIDAD LAS CONSECUENCIAS Y BENEFICIOS QUE TENDRIAN LOS AJUSTES PROPUESTOS EN LOS DIFERENTES NIVELES DE GASTOS .
-

PROPORCIONA UN MARCO AMPLIO Y DEFINITIVO PARA AUMENTAR O DISMINUIR LA ACTIVIDAD SIN TENER NECESIDAD DE TRAZAR UN NUEVO PLAN .

COMPRESION DEL FUNCIONAMIENTO TOTAL DE LA ORGANIZACION .

- PERMITE COMPRENDER EL FUNCIONAMIENTO DE TODAS LAS FACETAS DE LA ORGANIZACIÓN .
- LA ADECUACIÓN DE OBJETIVOS - RENTABILIDAD-MEDIOS QUEDA - TOTALMENTE ASEGURADA. EN OTRAS PALABRAS; DEFINE CUIDADO - SAMENTE LOS RECURSOS REQUERIDOS, LAS FUNCIONES A REALIZAR Y LAS UTILIDADES RESULTANTES ESTIMADAS .
- LAS ACTIVIDADES SON ENFOCADAS HACIA LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN .
- FACILITA LA IDENTIFICACIÓN DE DUPLICIDAD DE FUNCIONES EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN .
- LOGRA INTEGRAR Y COORDINAR TODAS LAS ACCIONES QUE LOS GERENTES DE UNIDAD DESARROLLAN .

ESTIMULA EL PENSAMIENTO

- CONTRIBUYE A LA GENERACIÓN DE IDEAS EN TODAS LAS ÁREAS Y EN TODOS LOS NIVELES PROMOVRIENDO LA INNOVACIÓN .
- EXPLICA CON CLARIDAD LA FUNCIÓN DE LA UNIDAD DE DECISIÓN Y PROPORCIONA LAS MEDIDAS APROPIADAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO .
- BRINDA LA OPORTUNIDAD DE ANALIZAR MÉTODOS Y SISTEMAS ALTERNOS .

COMUNICACION

- FACILITA LA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES - COMUNES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS .
- ES UN BUEN INSTRUMENTO DE COMUNICACIÓN ENTRE EL JEFE Y EL SUBORDINADO .

-
- PREVEE AL GERENTE DE UNIDAD DE UN MECANISMO PARA IDENTIFICAR, VALORAR Y COMUNICAR SUS ACTIVIDADES Y ALTERNATIVAS A LA ALTA GERENCIA .
 - BRINDA UNA OPORTUNIDAD A LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISIÓN AL INCREMENTAR SU EFICIENCIA Y EFICACIA ADMINISTRATIVA A LA VÉZ QUE SE LOGRA UNA MAYOR COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL Y LAS DIFERENTES ÁREAS .

BENEFICIOS

TODA LA GAMA DE VENTAJAS QUE ENCIERRA ESTA NUEVA TÉCNICA PRESUPUESTARIA SE PUEDEN RESUMIR EN TRES GRANDES BENEFICIOS :

- PROPORCIONA A LA ALTA GERENCIA UNA FORMA RÁPIDA DE COMPRENDER LOS PUNTOS BÁSICOS DEL NEGOCIO Y PERMITE QUE LOS RECURSOS SEAN RÁPIDAMENTE ACOPLADOS CON LA REALIDAD .

-
- REUNE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS A FIN DE OPTIMIZAR LA FORMA DE APROVECHAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS .
 - SE ELIMINAN TODOS LOS ANTIGUOS PROGRAMAS O ACTIVIDADES OBSOLETAS .

PROBLEMAS DE IMPLEMENTACION

ES PRECISO MENCIONAR QUE ÉSTA TÉCNICA NO VA A RESOLVER TODOS LOS MALES DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN YA QUE COMO TODAS LAS TÉCNICAS TIENE SUS LIMITACIONES, SIMPLE Y SENCILLAMENTE ES LA FORMALIZACIÓN DE UN PROCESO REFLEXIVO QUE ORDENA Y ESTRUCTURA TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .

PREIMPLEMENTACION

- EL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA DISEÑAR E IMPLANTAR ESTE PROCESO, ES RELATIVAMENTE MAYOR AL TIEMPO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO TRADICIONAL .
- DISPONIBILIDAD DE TIEMPO DEL GRUPO GERENCIAL .

-
- RESISTENCIA AL CAMBIO .

 - FALTA DE APOYO TOTAL POR LA ALTA GERENCIA .

 - LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISIÓN SIENTEN TEMOR Y CREAN PROBLEMAS ANTES DE LOGRAR IDENTIFICAR ALGÓN BENEFICIO , - POR ENDE, SU REACCIÓN ES DEFENSIVA Y NEGATIVA PARA LA EM-- PRESA .

 - ALGUNAS VECES TANTO LA ALTA GERENCIA COMO LOS GERENTES DE UNIDAD, SOSTIENEN QUE EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO BASE CERO NO FUNCIONARÁ EN SU ORGANIZACIÓN .

SUPUESTOS DE PLANEACION Y OBJETIVOS .

- A MENUDO LOS SUPUESTOS FORMALES SOBRE POLÍTICA Y PLANEACIÓN SON INEXISTENTES O INADECUADOS O BIÉN NO SON CONOCIDOS POR LOS GERENTES DE NIVELES INFERIORES, QUE SON QUIENES PREPARAN LOS PAQUETES DE DECISIÓN .

-
- INEXPERIENCIA DE LOS GERENTES EN LAS LABORES DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO .
 - LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISIÓN SE VEN INDUCIDOS A BASARSE EN LOS HECHOS PASADOS PARA DETERMINAR SU DEMANDA PRESUPUESTAL .
 - LOS PLANES DE LA EMPRESA SON DESARROLLADOS OMITIENDO ANALIZAR A FONDO SUS IMPLICACIONES .

IDENTIFICACION DE LAS UNIDADES DE DECISION

- LOS GERENTES TIENEN DIFICULTAD EN IDENTIFICAR LAS FUNCIONES - DE SU DEPARTAMENTO Y ADEMÁS , CON FRECUENCIA DESCONOCEN COMO SUS FUNCIONES SE COORDINAN CON LAS DEMÁS ÁREAS .

ANALISIS DE LA UNIDAD DE DECISION

- LOS GERENTES TIENEN DIFICULTAD EN COMPRENDER SU UNIDAD DE - DECISIÓN Y SUS IMPLICACIONES .

-
- LOS GERENTES DEJAN DE CONSIDERAR DIVERSAS ALTERNATIVAS POR TEMOR A QUE SUS FUNCIONES PUEDAN SER ABSORVIDAS POR OTRO DEPARTAMENTO DEDICADO A FUNCIONES SIMILARES .

 - DIFICULTAD POR PARTE DE LOS GERENTES EN ACEPTAR DIFERENTES NIVELES DE SERVICIO .

 - DIFICULTAD DEL GERENTE PARA ESTABLECER UN NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OPERACIONES YA EXISTENTES Y FUTURAS.

 - LOS GERENTES TIENDEN A SOBRESTIMAR SUS COSTOS PARA PERMITIRSE -- CIERTO MARGEN .

 - CON FRECUENCIA LOS GERENTES SIENTEN TEMOR ANTE CUALQUIER PROCESO QUE LOS OBLIGUE A TOMAR DECISIONES Y QUE REQUIERA DE UNA REVISIÓN DETALLADA DE SUS FUNCIONES .

 - EL RESULTADO FINAL DEL PROCESO DEPENDE EN GRÁN MEDIDA DE LA CALIDAD DE LOS DATOS EMITIDOS POR LOS GERENTES .

JERARQUIZACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

- LA JERARQUIZACIÓN ES UNA DIFICULTAD POR SÍ MISMA Y EN -- OCASIONES SE CONVIERTE EN UNA ACCIÓN ENGORROSA .
- SI EL NÚMERO DE PAQUETES ES MUY GRANDE, TRAERÁ COMPLICACIONES A LA ALTA GERENCIA PARA EVALUARLOS A FONDO Y CATEGORIZARLOS EN EL TIEMPO SEÑALADO .
- INHABILIDAD DE LOS GERENTES PARA LLEVAR A CABO CIERTAS -- ACCIONES DE JERARQUIZACIÓN EN PARTICULAR Y EN OTRAS POR ACTITUDES DE DESAPOYO .
- DIFICULTAD PARA ESTABLECER LOS CRITERIOS DE JERARQUIZACION Y DETERMINACIÓN DE QUIÉN O QUIENES HARÁN LA CLASIFICACIÓN .

PROBLEMAS DURANTE EL PRIMER AÑO DEL PROCESO

AÚN CUANDO SE HAYA ELABORADO UN PLAN MINUCIOSO DE EJECUCIÓN, SE PRESENTARÁN INVARIABLEMENTE ALGUNOS PROBLEMAS DURANTE EL PRIMER CICLO PRESUPUESTAL :

- LA ALTA GERENCIA NO SE INVOLUCRA LO SUFICIENTE .
- LA ALTA GERENCIA ESPERA DEMASIADO Y TRATA DE ACTUAR CON DEMASIADA PRISA .
- LAS SUPOSICIONES SOBRE ECONOMÍA Y OTROS FACTORES QUE FUNDAMENTAN LAS PROPOSICIONES DE LOS PRESUPUESTOS NO SON CLARA Y CONCISAMENTE ESPECIFICADOS .
- NO ES UN PROCESO QUE SE PUEDE APRENDER E IMPLEMENTAR DE LA NOCHE A LA MAÑANA .

ES RECOMENDABLE TOMAR EN CUENTA Y EVALUAR LOS PROBLEMAS ANTERIORES ANTES DE IMPLEMENTAR EL PROCESO BASE CERO, YA QUE EL RESULTADO DE ÉSTA TÉCNICA DEPENDERÁ EN LA MEDIDA EN QUE SE REALICE EL SISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN.

ALGUNAS PAUTAS PARA EVITAR ESTOS PROBLEMAS .

PARA TRATAR DE SUPERAR LOS OBSTÁCULOS A LOS QUE ME ACABO DE REFERIR SE RECOMIENDA PONER EN PRÁCTICA LAS SIGUIENTES ACCIONES :

- OBTENER EL RESPALDO, LA COOPERACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA .
- TENER PLENO CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA ANTES DE INICIAR .
- EL PROCESO DEBE SER DISEÑADO DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS, CULTURA Y NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .
- LA ALTA GERENCIA DEBE PREPARAR UN MEMORANDUM BREVE QUE CONTENGA LA EXPLICACIÓN DEL PORQUÉ DEL PROCESO, SU IMPLANTACIÓN Y SUS BENEFICIOS QUE REPORTARÁ A LA ORGANIZACIÓN .
- PROPORCIONAR ENTRENAMIENTO ADECUADO A LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISIÓN Y A LOS PARTICIPANTES .

-
- CUALQUIER COSA QUE ESTÉ RELACIONADA CON EL PROCESO DEBE DE ANALIZARSE LO NECESARIO ADEMÁS DE CUESTIONARSE LAS SIGUIENTES : ¿ Y ESO QUÉ ? , ¿ QUE MÁS ? Y ¿POR QUÉ ? .

 - IMPARTIR MEDIANTE REUNIONES PERIÓDICAS POR CONDUCTO DEL LIDER DEL PROYECTO UNA ASISTENCIA INDIVIDUAL A LOS PARTICIPANTES DURANTE EL PROCESO A FIN DE ASEGURAR UNA IMPLANTACIÓN CORRECTA .

EL ASESORAMIENTO PUEDE IMPARTIRSE DURANTE DIFERENTES FASES DEL PROCESO COMO A CONTINUACIÓN SE INDICA :

a) REUNIONES INICIALES

PARA GENERAR CONFIANZA ENTRE LOS GERENTES DE UNIDAD Y EL LIDER DEL PROYECTO BASE CERO , TRATANDOSE TEMAS COMO EL DE LA ORGANIZACIÓN, LOS PROPÓSITOS, LAS ACTIVIDADES, LOS RECURSOS, ETC.

b) REUNIONES EN LA FASE ESTRUCTURAL

CON EL OBJETO DE QUE EL GERENTE DE UNIDAD ESTIPULE SUS OBJETIVOS, SUS RECURSOS Y LAS MEDIDAS PROBABLES A QUE SE AJUSTARÁ SU ACCIÓN .

c) REUNIONES EN LA FASE DE ALTERNATIVAS

CON EL OBJETO DE DISCUTIR LOS MEDIOS ALTERNOS DE LOGRAR UN MISMO FIN .

d) REUNIONES EN LA FASE DE REESTRUCTURACION

SE TRATA DELIBERADAMENTE Y CON TODO DETALLE EL CRECIMIENTO DE LA UNIDAD UNA VÉZ QUE LA ALTERNATIVA HA SIDO ELEGIDA.

• EL PRESUPUESTO BASE CERO ES UN MEDIO PARA UN FÍN Y NO UN FIN EN SÍ .

REDUCIDO A SUS ELEMENTOS ESENCIALES, EL ENFOQUE MAS SENCILLO Y EFICAZ PARA ENFRENTAR CUALQUIER OBJECIÓN A LOS PRESUPUESTOS BASE CERO, ES EL QUE DA A ESTOS SU VENTAJA SOBRE LAS TÉCNICAS TRADICIONALES. ESTE ENFOQUE SE LLAMA LOGICA .

RECAPITULACION

LA COMBINACIÓN DE LA PLANEACIÓN, EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y LA TOMA DE DECISIONES EN UN MISMO PROCESO, DA COMO RESULTADO UN ENFOQUE MÁS INTEGRADO DE LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO, EN LA BÚSQUEDA POR UNA ASIGNACIÓN MÁS EFICAZ DE LOS RECURSOS .

LOS GERENTES TIENDEN A SEGUIR EVALUANDO DETALLADAMENTE SUS OPERACIONES, NO SOLO DURANTE EL CICLO DEL PRESUPUESTO, SINO TAMBIÉN DURANTE EL AÑO DE OPERACIÓN .

CONSTITUYE UN PROCESO EDUCATIVO QUE PROMUEVE EL DESARROLLO DEL -- EQUIPO ADMINISTRATIVO .

ES POSIBLE QUE EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES SE LOGREN LOS BENEFICIOS DESEADOS Y QUE LOS PROBLEMAS SEAN SOLUCIONADOS AUNQUE EN EL PRIMER AÑO ESTO SEA MUY DIFÍCIL, PERO LA TOMA ADECUADA DE DECISIONES HA DEMOSTRADO SER DE GRAN AYUDA .

CAPITULO IV.

COMPARACION CON OTROS PROCESOS DE PRESUPUESTACION .

EN EL PRESENTE CAPÍTULO, TRATARÉ DE DAR UNA IDEA EN CUANTO A LAS --
DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO --
BASE CERO Y TRADICIONAL O INCREMENTAL Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS A --
FIN DE CONFIRMAR LA UTILIDAD BENÉFICA QUE EN UN FUTURO MUY PRÓXIMO, ---
TENDRÁ EL ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO BASE CERO EN NUESTRO -
MEDIO .

EN EL CAPÍTULO SEGUNDO SE MENCIONÓ BREVEMENTE LA FORMA EN QUE SE -
ELABORA EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y SUS IMPLICACIONES, SIN EMBARGO CON-
SIDERO NECESARIO VER NUEVAMENTE SU PROCESO DE ELABORACIÓN DESDE OTRO --
PUNTO DE VISTA A FIN DE LOGRAR IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS EXISTENTES -
ENTRE ÉSTE SISTEMA Y EL ENFOQUE BASE CERO .

EL ENFOQUE TRADICIONAL

LA TÉCNICA QUE RESPALDA EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN TRADICIONAL
ES LA SIGUIENTE :

-
- EL NIVEL DE GASTOS DEL AÑO EN CURSO SE PONDERA ANUALMENTE .

 - LA TENDENCIA SE INCREMENTA POR LOS AUMENTOS EN SUELDOS Y SALARIOS ASÍ COMO POR EL COSTO EN LOS MATERIALES Y SERVICIOS REQUERIDOS .

 - POR ÚLTIMO ESE NIVEL DE GASTOS ESTIMADOS TIENDE A AUMENTARSE - AÚN MÁS POR LOS NUEVOS PROYECTOS Y PROGRAMAS QUE SEAN INCLUIDOS.

ESTA FORMA DE PRESUPUESTAR IMPLICA QUE LA ALTA GERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN CONOZCA CUANTO ESTAN GASTANDO EN ÁREAS COMO; MERCADOTÉCNICA, FINANZAS, ASUNTOS LEGALES, PRODUCCIÓN, RECURSOS HUMANOS Y OTRAS, SIN EMBARGO, NO SABE CUÁNTO ESTÁN OBTENIENDO EN TÉRMINOS DE RESULTADOS, POR QUÉ SE ESTA HACIENDO, O SI HARÁ QUE EN REALIDAD SE LOGREN LOS OBJETIVOS DEL PLAN, TAMPOCO SE DISPONE DE LOS MEDIOS ADECUADOS PARA SABER SI ES LA MEJOR FORMA DE LOGRARLO .

EN LO PERSONAL CONSIDERO QUE ESTE ENFOQUE TIENE IMPLICITAMENTE ALGUNAS DEFICIENCIAS LAS CUALES A CONTINUACIÓN MENCIONO :

- SE DESCONOCE A CIENCIA CIERTA SI LAS DEMANDAS DE GASTOS ACTUALES Y FUTURAS SON ESENCIALES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y SI ESTÁN SUBESTIMADAS O SOBRESTIMADAS .
- SE DESCONOCE SI DURANTE EL PRÓXIMO AÑO DEBEN CONTINUAR LAS DEMANDAS ACTUALES O SI SON MÁS URGENTES QUE LOS NUEVOS PROGRAMAS REQUERIDOS .
- SE DESCONOCE SI ACTUALMENTE ES LA MEJOR FORMA DE REALIZARSE Y, SI SU COSTO ES JUSTO .
- NO SE DESARROLLAN NUEVAS IDEAS .
- LOS GERENTES DESCONOCEN LO QUE SE ESPERA DE ELLOS, ADemás DE QUE SE VEN IMPOSIBILITADOS DE MEDIR LOS RESULTADOS ESPERADOS .

-
- LOS GERENTES NO LO TOMAN EN SERIO, CONSECUENTEMENTE NO SON ANALÍTICOS .
 - UNA VÉZ CONSOLIDADO EL PRESUPUESTO PASA A REVISIÓN POR LA ALTA GERENCIA, LUEGO ENTONCES HAY QUE RECONOCER QUE EL -- PRESUPUESTO TENDRÁ QUE PULIRSE. ¿ POR QUE ? SENCILLAMENTE PORQUE LOS EJECUTIVOS CARECEN DE LA COMPRENSIÓN NECESARIA PARA SABER LO QUE HAY QUE HACER O COMO PROCEDER, ÉSTO NO QUIERE DECIR QUE LOS EJECUTIVOS CAREZCAN DE CAPACIDAD SINO QUE DE HECHO EL SISTEMA EN SÍ ES LIMITANTE. POR TANTO, SE DICTA UNA TAREA ARBITRARIA DE, POR EJEMPLO; REBAJARLO 20% O DEJARLO AL NIVEL DEL AÑO ANTERIOR, FINALMENTE ESTO CONDUCE A UNA INCÓGNITA DE SI ÉSTA ES O NO LA CANTIDAD APROPIADA .

A MENOS QUE TODAS ESTAS SUPOSICIONES FUESEN CIERTAS LO CUÁL ES SUMAMENTE IMPROBABLE, ESTA ESTIMACIÓN SIMPLISTA HA GENERADO UN PRESUPUESTO ENORMEMENTE INFLADO .

A CONTINUACIÓN VAMOS A VER LAS DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE ÉSTE - ENFOQUE Y EL BASE CERO TRATANDO DE ANALIZARLOS DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA :

FILOSOFICO :

TRADICIONAL

- ES ORIENTADO FUNCIONALMENTE O SEA; POR SECCIÓN, DEPARTAMENTO, ETC .
- ESTÁ ORIENTADO AL SISTEMA CONTABLE .
- SOLO ANALIZA Y JUSTIFICA LAS ACTIVIDADES O PROGRAMAS NUEVOS .

BASE CERO

- ESTÁ ORIENTADO A LA ACTIVIDAD O PROGRAMA .
- ORIENTADO HACIA LA DECISIÓN DE; QUÉ, PORQUÉ, CÓMO Y CUÁNTO.

-
- REQUIERE QUE TODOS LOS PROGRAMAS VIEJOS Y NUEVOS SEAN JUSTIFICADOS Y EVALUADOS .

TECNICO :

TRADICIONAL

- PRINCIPIA CON PESOS (\$)
 - FINCA SU ELABORACIÓN EN LAS EROGACIONES REALIZADAS EN EL EJERCICIO INMEDIATO ANTERIOR .
 - COMÚNMENTE SE PREPARAN EN EL NIVEL DEL CENTRO DE COSTOS Y DE ALLÍ ASCIENDEN HASTA LA ALTA GERENCIA .
 - SE INCREMENTA POR INFLACIÓN Y NUEVOS PROGRAMAS .
 - LA ALTA GERENCIA TIENE POCAS OPORTUNIDADES DE DAR FORMA A LAS ACTIVIDADES QUE SE LLAVARÁN A CABO .
 - No ANALIZA NUEVAS FORMAS DE OPERAR .
-

-
- LA APROBACIÓN SE LLEVA A CABO EN LA REVISIÓN FINAL, LA --
CUÁL ESTÁ EN FUNCIÓN DE QUE CUMPLA CON LAS METAS DE UTILI-
DAD DE ALTA GERENCIA .

BASE CERO

- PRINCIPIA CON PROPÓSITOS Y OBJETIVOS .
- PARTE DE UNA HOJA EN BLANCO, ES DECIR; NO CONSIDERA LOS -
NIVELES DE GASTOS DEL AÑO ANTERIOR .
- SE PREPARAN EN LOS CENTROS DE COSTOS Y DE ALLÍ VAN ASCEN-
DIENDO PASANDO POR DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS HASTA -
LLEGAR A LA ALTA GERENCIA .
- ANALIZA Y CLASIFICA TODOS LOS PAQUETES DE DECISIÓN .
- CONTIENE UNA AMPLIA DESCRIPCIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES -
PROPORCIONANDO A LA ALTA GERENCIA UNA VISIÓN GENERAL DE -
TODAS LAS FACETAS DE LA ORGANIZACIÓN .

-
- DESARROLLA DIFERENTES ALTERNATIVAS DE LLEVAR A CABO UNA - ACTIVIDAD U OPERACIÓN, ADEMÁS DE DETERMINAR LOS DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO NECESARIOS PARA REALIZAR DICHA ACTIVIDAD.
 - PRESENTA A LA ALTA GERENCIA, OPCIONES EN CUANTO A SERVICIOS Y COSTOS CONFORME SE AVANZA EN EL ANÁLISIS DE CADA ACTIVIDAD .

ENLACES AL PLAN :

TRADICIONAL

- UNE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS AL PLAN CON FALSAS ALABANZAS .

BASE CERO

- REQUIERE ENLACES INTEGRADOS A LAS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DEL PLAN .

RESULTADO

TRADICIONAL

- EL ENFOQUE ES NETAMENTE FINANCIERO, YA QUE CENTRA SU ANÁLISIS ÚNICAMENTE EN LA OBTENCIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS -- ECONÓMICOS .
- UN PRESUPUESTO INFLADO FUERA DE TODA PERMISIBILIDAD .

BASE CERO

- ADEMÁS DE CENTRAR SU ANÁLISIS AL ASPECTO ECONÓMICO, LOGRA IDENTIFICAR SUS PROPÓSITOS Y ACTIVIDADES .
- UN PRESUPUESTO LIMPIO, APOYADO EN PRIORIDADES CLASIFICADAS.

IMPACTO EN LAS PERSONAS :

TRADICIONAL

- ESTIMULA LA BUENA DISPOSICIÓN .

-
- AQUELLOS QUE INFLAN SUSTANCIALMENTE LAS DEMANDAS SABIENDO QUE LAS RECORTARÁN, AL FINAL HABRAN OBTENIDO DE TODOS MODOS LO QUE QUERIAN .

BASE CERO

- FACILITA EL ANÁLISIS RACIONAL, GENÉRA IDEAS, PROMOVRIENDO A SU VÉZ LA INNOVACIÓN .
- AQUELLOS QUE INFLAN SUSTANCIALMENTE SUS DEMANDAS TIENEN MÁS PROBABILIDADES DE SER DESCUBIERTOS .

IMPACTO ENTRE EL PERSONAL Y LA ALTA GERENCIA :

TRADICIONAL

- LA APROBACIÓN FINAL CORRESPONDE A LA ALTA GERENCIA EN DECIDIR CUANTO DEBE GASTARSE, PARA QUÉ Y POR QUÉ :

BASE CERO

- LA APROBACIÓN CORRESPONDE A LOS GERENTES DE UNIDAD A FIN DE QUE ÉSTOS INDIQUEN EL PORQUÉ DE SU DEMANDA DE GASTOS, LOGRANDO CON ELLO QUE LA ALTA GERENCIA TOMA DECISIONES - SOBRE UNA BASE ORDENADA Y RACIONAL DE PRIORIDADES CLASIFICADAS .

CONTROL PRESUPUESTAL :

TRADICIONAL

- RELATIVAMENTE FÁCIL TRADUCIRLO COMO UN MECANISMO DE CONTROL. SIN EMBARGO DICHO CONTROL NO IDENTIFICA NI REPRESENTA EL MEJOR EMPLEO DE LOS RECURSOS .

BASE CERO

- LOS PAQUETES DE DECISIÓN PUEDEN AGRUPARSE FÁCILMENTE - PARA UN SISTEMA DE CONTROL ADECUADO Y EFICAZ CON PROCEDIMIENTOS Y FORMAS ADECUADOS .

ENLACES CON OTROS SISTEMAS :

TRADICIONAL

. NINGÚNO CONOCIDO .

BASE CERO

. PERMITE DESCUBRIR LA DUPLICIDAD DE FUNCIONES ADEMÁS DE SUMINISTRAR UNA INFORMACIÓN MÁS SÓLIDA Y RACIONAL DE TODA LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO .

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, METAS, PROCEDIMIENTOS, ESTUDIOS ANALÍTICOS DE COSTOS Y ALTERNATIVAS, ASIGNACIÓN DE FECHAS O LAP-
SOS DE CUMPLIMIENTO, ASÍ COMO LA ASIGNACIÓN DE PERSONAS RESPONSABLES. POR
LO REGULAR ESTE TIPO DE PRESUPUESTO SE UTILIZA EN EL ÁMBITO GUBERNAMENTAL,
YA QUE EL ENFOQUE DE SU ANÁLISIS ES DE NIVEL MACROECONÓMICO .

EL DISEÑO DE ESTE PROCESO FUE CON EL OBJETO DE TENER UN ENFOQUE MAS RACIONAL Y SISTEMÁTICO QUE PUDIESE EVALUAR LOS COSTOS Y CONSECUENCIAS DE LOS OBJETIVOS EN TODOS Y CADA UNO DE LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES .

A CONTINUACIÓN VAMOS A VER EN FORMA BREVE Y GENERAL LOS PASOS DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS .

PROCESO DE ELABORACION :

- SE ESPECIFICAN ANALÍTICAMENTE LOS OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES .
- SE ANALIZAN DETALLADAMENTE COMO SEA POSIBLE, LOS RESULTADOS DE ESOS PROGRAMAS .
- SE ESTIMA EL COSTO TOTAL DEL PROGRAMA, AL MENOS POR VARIOS AÑOS Y .
- SE ANALIZAN DIFERENTES ALTERNATIVAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS AL MENOR COSTO .

ESTE TIPO DE PRESUPUESTO TIENE CIERTA SIMILITUD EN ALGUNOS PUNTOS CON EL PRESUPUESTO BASE CERO, ES POR ELLO QUE CONSIDERO IMPORTANTE SEÑALAR -- ALGUNAS DE LAS RAZONES POR LAS QUE EL ÓRGANO GUBERNAMENTAL DECIDIÓ ADOPTAR ESTE PROCESO :

RAZONES POR LAS QUE SE ADOPTO EN EL GOBIERNO :

- PARA LOGRAR IDENTIFICAR LAS METAS Y OBJETIVOS CON MAYOR - PRECISIÓN, CLASIFICANDOLOS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA.
- PARA DESARROLLAR Y ANALIZAR OTROS MEDIOS DE LOGRAR EL MISMO OBJETIVO .
- PARA PROYECTAR LOS COSTOS DE LOS PROGRAMAS Y RELACIONARLOS CON LOS BENEFICIOS DE LOS MISMOS .
- PARA ESPECIFICAR Y PROYECTAR PLANES A LARGO PLAZO Y
- PARA REFORZAR EL CONTROL SOBRE PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS .

CON ÉSTE PRESUPUESTO EL ÓRGANO GUBERNAMENTAL LOGRÓ OBTENER ALGUNAS VENTAJAS AL DESARROLLAR SUS PRESUPUESTOS, ALGUNAS DE ELLAS SON LAS SIGUIENTES :

VENTAJAS :

- OBLIGA AL RESPONSABLE DEL ÁREA O SECCIÓN A PENSAR EN LOS OBJETIVOS QUE ÉL Y SU UNIDAD DEBEN CUMPLIR .

- MIDE EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS LOS OBJETIVOS, CON ETAPAS Y FECHAS DE CUMPLIMIENTO .

- RACIONALIZA LOS RECURSOS .

- ESTABLECE LA RELACIÓN DE COSTO-BENEFICIO EN CADA PROGRAMA.

- FINALMENTE LA ADMINISTRACIÓN CAMBIA Y OBLIGA A CAMBIAR AL MEDIO QUE LE RODEA .

ESTA TÉCNICA SIN EMBARGO, NO HA LOGRADO SER DEL TODO EFECTIVA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. TAL VÉZ UNA DE LAS PRINCIPALES RAZONES POR LAS QUE NO HA SIDO EFICAZ RESIDE EN EL DISEÑO MISMO DEL SISTEMA .

A CONTINUACIÓN ENUNCIARÉ SEIS DE LAS MAS IMPORTANTES FALLAS QUE TIENE ESTE SISTEMA .

FALLAS :

- 1.- CARECE DE UNA METODOLOGÍA FORMAL PARA TRANSFORMAR LOS --- OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS EN UN PRESUPUESTO Y EN UN PLAN DE OPERACIONES EFICACES .
- 2.- SU ENFOQUE ES DIRIGIDO HACIA LO QUE SE HARÁ Y NO EN LA - FORMA EN QUE SE REALIZARÁ .
- 3.- NO ES UN INSTRUMENTO PRÁCTICO PARA LOS GERENTES DE LÍNEA QUE TOMAN DECISIONES .
- 4.- CARECE DE UN MECANISMO PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LOS DI- VERSOS NIVELES DE FINANCIAMIENTO EN CADA PROGRAMA .

5.- SE CENTRA PRINCIPALMENTE A LOS NUEVOS PROGRAMAS OLVIDAN-
DOSE DE EVALUAR AQUELLOS PROGRAMAS O ACTIVIDADES EN CUR-
SO .

6.- EL CÁLCULO DE LOS COSTOS SE EFECTÚA EN LA ETAPA DE PLA-
NEACIÓN Y PROGRAMACIÓN, CUANDO EN REALIDAD HAY MUCHAS -
DECISIONES SOBRE POLÍTICAS Y ALTERNATIVAS POR EVALUAR -
DURANTE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO .

BASE CERO COMO MECANISMO DE CORRECCION A LAS FALLAS DEL PRESU--
PUESTO POR PROGRAMAS :

AL UTILIZAR EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PUEDE HACERSE EN FORMA --
COMBINADA CON EL PRESUPUESTO BASE CERO, YA QUE AMBOS SISTEMAS SON COMPA-
TIBLES Y AL FUSIONARSE SE REFUERZAN SIRVIENDO EL PRIMERO COMO MARCS GENE-
RAL DE PLANEACIÓN PARA IMPLANTAR EN FORMA EFECTIVA, UN PROCESO COORDINA-
DO MODIFICANDO EL CONCEPTO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA FINALMENTE
ADOPTAR EL DE PRESUPUESTO BASE CERO .

PARA QUE PODAMOS COMPRENDER COMO SE PUEDEN COMBINAR Y AJUSTAR ÉSTOS DOS SISTEMAS, HAREMOS REFERENCIA A LAS SEIS FALLAS ENUMERADAS ANTERIORMENTE :

- 1.- EL PRESUPUESTO BASE CERO ES UN INSTRUMENTO MICROECONÓMICO QUE TRANSFORMA LOS OBJETIVOS EN UN PLAN DE OPERACIONES Y PRESUPUESTOS EFICACES .
- 2.- EL PRESUPUESTO BASE CERO SE ENFOCA EN CÓMO ALCANZAR UN OBJETIVO DADO .
- 3.- BASE CERO ES UN INSTRUMENTO PRÁCTICO PARA QUE LOS GERENTES DE UNIDAD PUEDAN EVALUAR SUS OPERACIONES, HAGAN SUGERENCIAS EN CUANTO A LOS MÉTODOS MÁS EFICACES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS .
- 4.- PROPORCIONA UN MECANISMO PARA EVALUAR EL IMPACTO QUE TIENEN LOS DIVERSOS NIVELES DE FINANCIAMIENTO EN EL PROGRAMA .

5.- ES UN MECANISMO EN EL QUE TODOS LOS GERENTES REVISAN --
DETALLADAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES Y PROGRAMAS NUEVOS
Y YA EXISTENTES .

6.- SE EVALUÁN LAS POLÍTICAS Y ALTERNATIVAS EN CADA UNA DE -
LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES EN EL MOMENTO DEL PROGRAMA.

RECAPITULACION

CON EL ENFOQUE TRADICIONAL LA ALTA GERENCIA CONOCE CUANTO SE ESTÁ GASTANDO EN ; MERCADOTECNIA , FINANZAS, RECURSOS HUMANOS Y OTRAS -- FUNCIONES, PERO DESCONOCE CUÁNTO ESTÁ OBTENIENDO EN TÉRMINOS DE -- RESULTADOS, EL PORQUÉ SE ESTÁ HACIENDO Y SI ÉSTA ES LA MEJOR FORMA DE LOGRARLO .

EL RESULTADO FINAL DEL PRESUPUESTO TRADICIONAL GENERA CIFRAS SUMAMENTE INFLADAS FUERA DE TODA PERMISIBILIDAD. POR TANTO SE DICTA UNA TAREA ARBITRARIA DE, POR EJEMPLO; REBAJARLO 20% O DEJARLO AL NIVEL DEL AÑO ANTERIOR , FINALMENTE ESTO CONDUCE A UNA INTERROGANTE ¿SERÁ ÉSTA LA CANTIDAD APROPIADA ?

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS TIENE CIERTA SIMILITUD CON EL PRESUPUESTO BASE CERO, SIN EMBARGO EL PRIMERO TIENE ALGUNAS FALLAS QUE HAN IMPEDIDO QUE ÉSTA TÉCNICA NO HAYA LOGRADO SER DEL TODO EFECTIVA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA .

ES POR ELLO QUE EL PRESUPUESTO BASE CERO TIENE APLICACIÓN COMBINADA Y COORDINADA PARA REFORZAR Y CORREGIR DICHAS FALLAS IMPLÍCITAS DESDE SU DISEÑO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS .

CAPITULO V

APLICACIONES FUNCIONALES DEL METODO BASE CERO

EL PROPÓSITO DE ÉSTE CAPÍTULO ES AYUDAR A LOS EJECUTIVOS INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO DE BASE CERO A EFECTUAR Y FACILITAR LA IDENTIFICACIÓN DE LA GRAN DIVERSIDAD DE ACTIVIDADES QUE SON IDÓNEAS PARA CADA PAQUETE DE DECISIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN .

COMO YA ANTERIORMENTE SE HA SEÑALADO, EL PRIMER PASO DE ÉSTE PROCESO ES DETERMINAR EN DONDE HAY QUE ELABORAR UN PAQUETE DE DECISIÓN, ES IMPORTANTE TOMAR EN CONSIDERACIÓN CUATRO FACTORES PARA EL LOGRO EFECTIVO EN ÉSTA TAREA :

FACTORES PARA IDENTIFICAR UN PAQUETE DE DECISION

- 1.- EL TAMAÑO O MAGNITUD DE LA OPERACIÓN .
 - 2.- LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES.
 - 3.- EL NIVEL JERÁRQUICO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN .
 - 4.- LIMITACIONES DE TIEMPO .
-

1.- MAGNITUD DE LA OPERACION .

EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SUS OPERACIONES , CONSTITUYE EL FACTOR EN DECIDIR EN DÓNDE Y COMO SE DESARROLLARÁN LOS PAQUETES DE DECISIÓN .

2.- ALTERNATIVAS DISPONIBLES .

LAS ALTERNATIVAS ENTRE LAS CUALES UN GERENTE PUEDE HACER LA SELECCIÓN, INFLUYEN FUNDAMENTALMENTE PARA EL DESARROLLO DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN. ADEMÁS DE QUE LOS COMPROMISOS O CONTRATOS LEGALES YA ADQUIRIDOS PUEDEN INHIBIR O RECHAZAR LAS RECOMENDACIONES QUE NORMALMENTE SE ACEPTARÍAN .

3.- NIVEL DE ORGANIZACION .

UN ORGANIGRAMA PUEDE SER EL MEJOR ÍNDICE PARA SABER EN DONDE Y A QUE NIVEL SE DEBEN PREPARAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN. UN CENTRO DE COSTOS O UNIDAD DE PRESUPUESTO PUEDE SER EL SITIO LÓGICO EN EL QUE INICIALMENTE SE DESARROLLARÍAN, YA QUE ÉSTOS NIVELES SE CREARON PARA IDENTIFICAR Y CONTROLAR O MODIFICAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES .

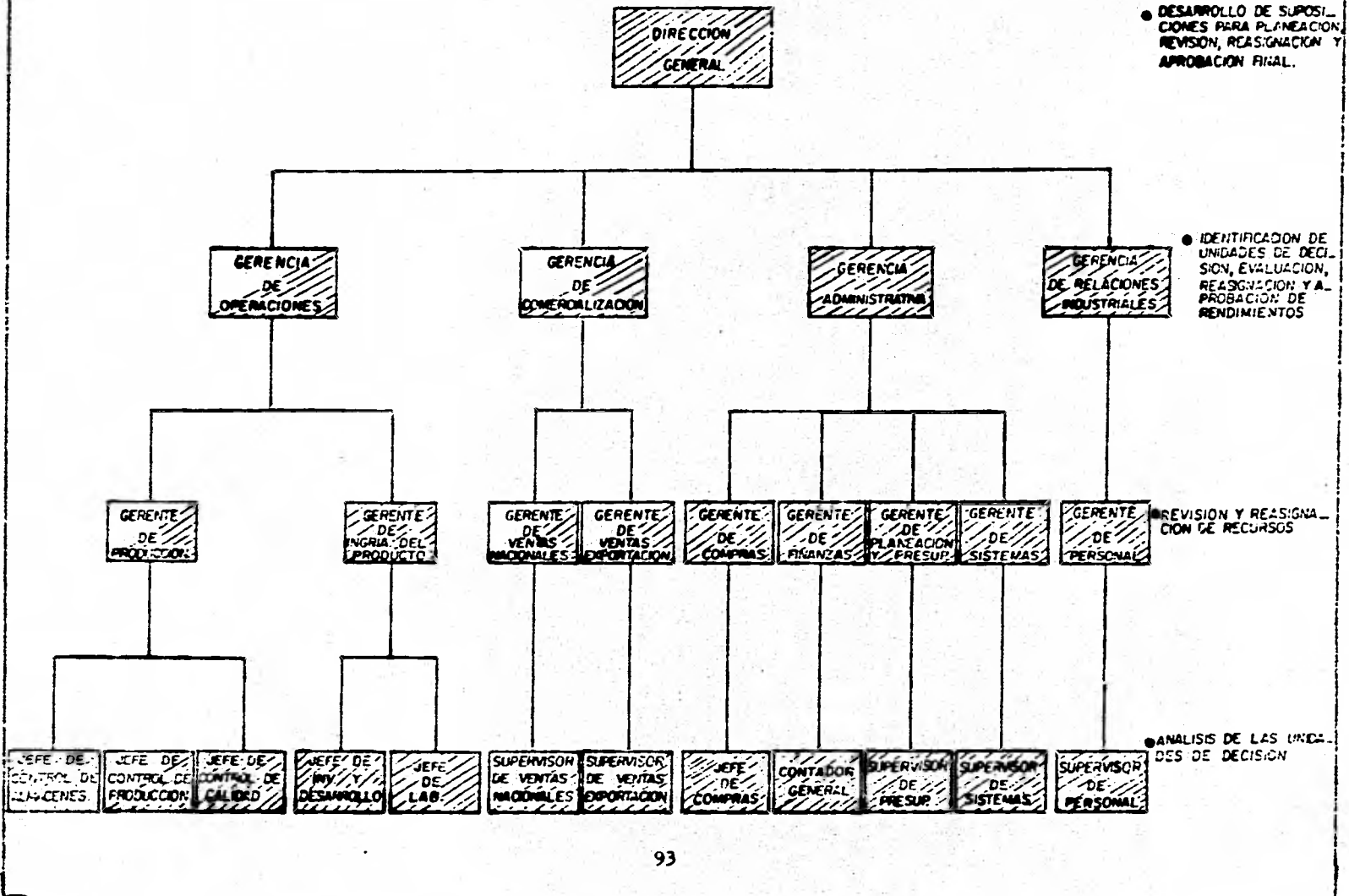
SIN EMBARGO, EL DESARROLLO DE PAQUETES AL NIVEL DEL CENTRO DE COSTOS NO IMPIDE QUE EL GERENTE PUEDA DIVIDIR DICHO CENTRO EN DIVERSAS FUNCIONES Y PREPARAR TANTOS PAQUETES COMO FUNCIONES EXISTAN .

EN EL CUADRO (1) SE ILUSTRA UN ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL EN DONDE LA PARTE SOMBRREADA NOS REPRESENTA LA APLICACIÓN DE BASE CERO, CON ÉSTO QUIERO DAR A ENTENDER EN ALGUNOS CENTROS DE COSTO, BASE CERO PUEDE TENER APLICACIÓN EN UN 50% DE SUS FUNCIONES .

4.- LIMITACIONES DE TIEMPO

CUANDO LAS EMPRESAS NO ESTAN ACOSTUMBRADAS A REALIZAR ANÁLISIS FINANCIEROS Y A TOMAR DECISIONES A NIVELES INFERIORES, EL TIEMPO PUEDE CONVERTIRSE EN EL FACTOR LIMITANTE PARA LA PREPARACIÓN DEL PAQUETE DE DECISIÓN, DEBIDO AL TIEMPO QUE SE REQUIERE PARA DESARROLLAR Y CLASIFICAR UN GRAN NÚMERO DE ELLOS. SIN EMBARGO CUANDO LOS GERENTES SE ACOSTUMBREN Y TENGAN MAYOR PRÁCTICA EN EL SISTEMA BASE CERO, (CAMBIO DE CULTURA) PODRÁN AMPLIAR EL PROCESO HACIA NIVELES MAS INFERIORES Y MANEJAR UN MAYOR NÚMERO DE PAQUETES O , EL MISMO NÚMERO EN MENOR TIEMPO .

CUADRO No. 1
O R G A N I G R A M A



● DESARROLLO DE SUPUESTOS PARA PLANEACION, REVISION, REASIGNACION Y APROBACION FINAL.

● IDENTIFICACION DE UNIDADES DE DECISION, EVALUACION, REASIGNACION Y APROBACION DE RENDIMIENTOS

● REVISION Y REASIGNACION DE RECURSOS

● ANALISIS DE LAS UNIDADES DE DECISION

LA APLICACIÓN DE ESTE PROCESO PUEDE TENER DIFERENCIAS DE DEPARTAMENTO A DEPARTAMENTO AL PONERSE EN PRÁCTICA EN UNA MISMA ORGANIZACIÓN. LAS DIFERENCIAS ENTRE ESTAS APLICACIONES SURGEN PRINCIPALMENTE EN EL DISEÑO Y LA EJECUCIÓN DEL PROCESO PARA COMPLEMENTAR CARACTERÍSTICAS U OPERACIONES EXISTENTES DE CADA DEPARTAMENTO Y DE SU PERSONAL .

• TEMAS DE PAQUETES DE DECISION.

A CONTINUACIÓN SE ENLISTAN UNA SERIE DE TEMAS O ACTIVIDADES EN TORNO A LAS CUALES SE PUEDE ELABORAR UN PAQUETE DE DECISIÓN. DICHAS ACTIVIDADES SON PROPIAS DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR PRIVADO .

ESTA SERIE DE TEMAS PUEDEN NO ESTAR COMPLETOS PARA DETERMINADA ORGANIZACIÓN, SIN EMBARGO, EN ALGUNOS CASOS PUEDEN TENER APLICACIÓN O BIÉN, SU CAMPO PUEDE SER DEMASIADO VASTO DE MANERA QUE UN TEMA PUEDA SUBDIVIDIRSE AÓN MÁS O TENER UN CAMPO TAN REDUCIDO QUE HAY QUE COMBINAR VARIOS TEMAS :

UNIDAD DE DECISION : ADMINISTRACION

- TEMAS O ACTIVIDADES**
- CONTABILIDAD GENERAL
 - CUENTAS POR COBRAR
 - CUENTAS POR PAGAR
 - AUDITORIA INTERNA
 - CONTABILIDAD DE COSTOS
 - PRESUPUESTOS
 - TESORERIA
 - IMPUESTOS
 - FINANZAS
 - PLANEACION FINANCIERA
 - CONTRALORIA
 - ANALISIS FINANCIERO
 - COMPRAS
 - ESTUDIOS ESPECIALES

UNIDAD DE DECISION : PROCESAMIENTO DE DATOS

- TEMAS O ACTIVIDADES**
- DISEÑO DE SISTEMAS
 - DESARROLLO DE SISTEMAS

-
- PROGRAMACION
 - MANTENIMIENTO DEL EQUIPO
 - PERFORACION

UNIDAD DE DECISION : RELACIONES INDUSTRIALES

- TEMAS O ACTIVIDADES
- ADMINISTRACION DE PERSONAL
 - SELECCION Y RECLUTAMIENTO
 - RELACIONES LABORALES
 - CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
 - RECREACION
 - SEGURIDAD E HIGIENE
 - PUESTOS DE VIGILANCIA
 - NOMINAS

UNIDAD DE DECISION : MANUFACTURA

- TEMAS O ACTIVIDADES
- PLANEACION DE LA PRODUCCION
 - CONTROL DE INVENTARIOS
 - CONTROL DE CALIDAD
 - MANTENIMIENTO
 - INVESTIGACION Y DESARROLLO
-

-
- LABORATORIO
 - INGENIERIA DEL PRODUCTO
 - INGENIERIA INDUSTRIAL
 - CONTROL DE PRODUCCION
 - DISEÑO
 - INGENIERIA DE FABRICACION
 - OPERACIONES DE TALLER
 - SERVICIOS TECNICOS

UNIDAD DE DECISION : MERCADOTECNIA

- TEMAS O ACTIVIDADES
- PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
 - PROMOCIONES
 - INVESTIGACION DE MERCADOS
 - PLANEACION Y DESARROLLO DE VENTAS
 - DISTRIBUCION
 - PEDIDOS
 - FACTURACION
 - EMBARQUES
 - ALMACEN
 - SERVICIO
-

RECAPITULACION

LA DETERMINACIÓN DE DIFERENTES ALTERNATIVAS COMO EL LUGAR DONDE SE DEBEN ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN DENTRO DE CADA EMPRESA, PROPORCIONA AL GERENTE ALGUNOS CONCEPTOS SOBRE EL ANÁLISIS Y LA PREPARACIÓN DE PAQUETES DENTRO DE SU PROPIA ÁREA DE ACTIVIDADES. CADA GERENTE PODRÁ DAR LA SOLUCIÓN MAS ATINADA A SUS PROBLEMAS DE ELABORACIÓN DE PAQUETES AL PREGUNTARSE A SÍ MISMO : EN CUANTO A MIS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES ¿ QUE COSA SERÁ IMPORTANTE PARA MÍ ?

CAPITULO VI

EL PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO EXPLICADO PASO A PASO.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASE CERO SE EXPLICA -
AQUI SIGUIENDO UN ESQUEMA GENERAL DE SIETE ETAPAS : SUPUESTOS DE PLANEACIÓN, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE DECISIÓN, ANÁLISIS DE LAS UNIDADES DE DECISIÓN, JERARQUIZACIÓN DE PRIORIDADES, PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO FINAL Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. DICHO ESQUEMA OBTIENE APLICACIONES ESPECIFICAS, EL CUAL DEBERÁ SER DISEÑADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE CADA ORGANIZACIÓN TOMANDO EN CUENTA :

- LOS FACTORES AMBIENTALES
- LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y
- LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

PARA PONER EN PRÁCTICA EL MÉTODO DE BASE CERO ES NECESARIA LA PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS GERENTES EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN. EN LA SIGUIENTE TABLA VEMOS EN FORMA GENERAL COMO SE DESENVUELVE EL PROCESO Y LA INTERACCIÓN PARTICIPATIVA DE LOS GERENTES .

ETAPA	PAPEL DE LA GERENCIA	ALTA GERENCIA	GERENCIA DE PLANEACION	GERENCIA DE UNIDAD	GERENCIA DE CENTRO DE COSTOS
1	SUPUESTOS DE PLANEACION	X	X	X	
2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .	X			
3	IDENTIFICACION DE UNIDADES DE DECISION .			X	X
4	ANALISIS DE UNIDADES DE DECISION.			X	X
5	JERARQUIZACION DE PRIORIDADES .	X	X	X	X
6	PREPARACION DEL PRESUPUESTO.		X		
7	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	X		X	X

ETAPA 1. SUPUESTOS DE PLANEACION

SIRVEN COMO BASE A LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA PARA LA PREPARACIÓN DE SUS PRESUPUESTOS, ADEMÁS DE LAS PRESUNCIONES DE PLANEACIÓN REFERENTES A TASAS DE INFLACIÓN E INCREMENTOS SALARIALES, NECESITA INFORMACIÓN ACERCA DE LOS REQUERIMIENTOS DEL NIVEL DE SERVICIO DE AQUELLOS DEPARTAMENTOS SIMILARES, ÉSTO AYUDARÁ A FACILITAR AL GERENTE DEL CENTRO DE COSTOS EN LA PREPARACIÓN DE SU PRESUPUESTO .

SON EJEMPLO DE ALGUNOS SUPUESTOS LOS SIGUIENTES :

SUPUESTOS FAVORABLES

- EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA SERÁ ALTO (42 % PIB)
- NO HABRÁ AUMENTOS EN LAS CARGAS FISCALES
- NO HABRÁ MOVIMIENTOS NOTABLES EN LA PARIDAD CAMBIARIA EN RELACIÓN AL DOLAR (2.5 % PROMEDIO DEL AÑO)
- SE CONTINUARÁ TRABAJANDO 48 HORAS SEMANALES
- LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL Y EL DESARROLLO DE EJECUTIVOS TENDRÁN UN IMPULSO NOTABLE .
- PODREMOS SEGUIR MODERNIZANDO LA PLANTA Y MEJORAR NUESTRA PRODUCTI
VIDAD .

-
- HABRÁ UNA MAS CLARA ACEPTACIÓN DE LAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS Y DE PLANEACIÓN .

SUPUESTOS DESFAVORABLES

- CONTINUARÁ LA TENSIÓN EN LAS RELACIONES LABORABLES
- CONTINUARÁN LOS PROBLEMAS DERIVADOS DEL TRANSPORTE
- PERSISTIRÁ EL CONTROL DE PRECIOS
- CONTINUARÁ LA ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS

UN ESTUDIO PROFUNDO DEL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA NACIONAL QUE NOS AYUDARÍA EN LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO, SE PODRÍA PRESENTAR EN UN CUADRO COMO EL SIGUIENTE.

**TASA DE CRECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES
DE LA ECONOMIA MEXICANA .**

	<u>1982 POR TRIMESTRE</u>						
	1981	1982	1º	2º	3º	4º	ANUAL
INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	26.40	60.80	6.99	5.17	5.17	5.17	24.46
INDICE DE PRECIOS AL MAYOREO							
- GENERAL	27.20	68.80	7.38	5.44	5.44	5.44	25.87
- ARTICULOS DE CONSUMO	28.40	71.00	7.74	5.69	5.69	5.69	27.20
- ARTICULOS DE PRODUCCION	24.80	62.10	7.14	5.27	5.27	5.27	24.99
- MATERIAS PRIMAS	23.90	59.75	7.47	5.50	5.50	5.50	26.20
- ELECTRICIDAD	18.80	47.90	4.40	4.40	4.40	4.40	18.80
- GAS NATURAL	34.50	86.25	7.69	7.69	7.69	7.69	34.49
- VEHICULOS Y ACCESORIOS	27.90	69.75	5.67	5.67	5.67	5.67	24.68
INDICE DE PRECIOS A LAS IMPORTACIONES	21.70	36.40	8.46	6.19	6.19	6.19	29.87
SALARIO MEDIO ANUAL (PROMEDIO)	31.70	79.25					36.00
PARIDAD PESO- DOLLAR	27.37	54.74	5654	5814	5974	6134	61.34

NOTA : TODAS LAS VARIACIONES SON PORCENTUALES A EXCEPCION DE LA PARIDAD PESO/DOLLAR.

ETAPA 2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

AL ESTRUCTURAR EL SISTEMA DE PRESUPUESTOS BASE CERO, ES IMPORTANTE FIJAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES PARA SABER A DONDE SE QUIERE IR, Y ASÍMISMO, ÉSTOS SIRVAN DE BASE PARA EL DESARROLLO Y PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS OPERATIVOS.

SON EJEMPLO DE ALGUNOS OBJETIVOS LOS SIGUIENTES :

- INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
- MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTES
- MANTENER BUENAS RELACIONES LABORALES Y MEJORARLAS CONTINUAMENTE .
- MANTENER EN 15 % LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
- DEFINIR LA CONTINUIDAD ORGANIZACIONAL E INCREMENTAR Y MEJORAR LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL .
- CONTINUAR MODERNIZANDO LA PLANTA
- MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD

UNA VÉZ ACORDADOS LOS OBJETIVOS, ÉSTOS IMPULSARÁN LA ESTRATEGIA DE LA EJECUCIÓN, ASÍ COMO EL DISEÑO DE SUS FORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE APOYO.

ETAPA 3. IDENTIFICACION DE LAS UNIDADES DE DECISION

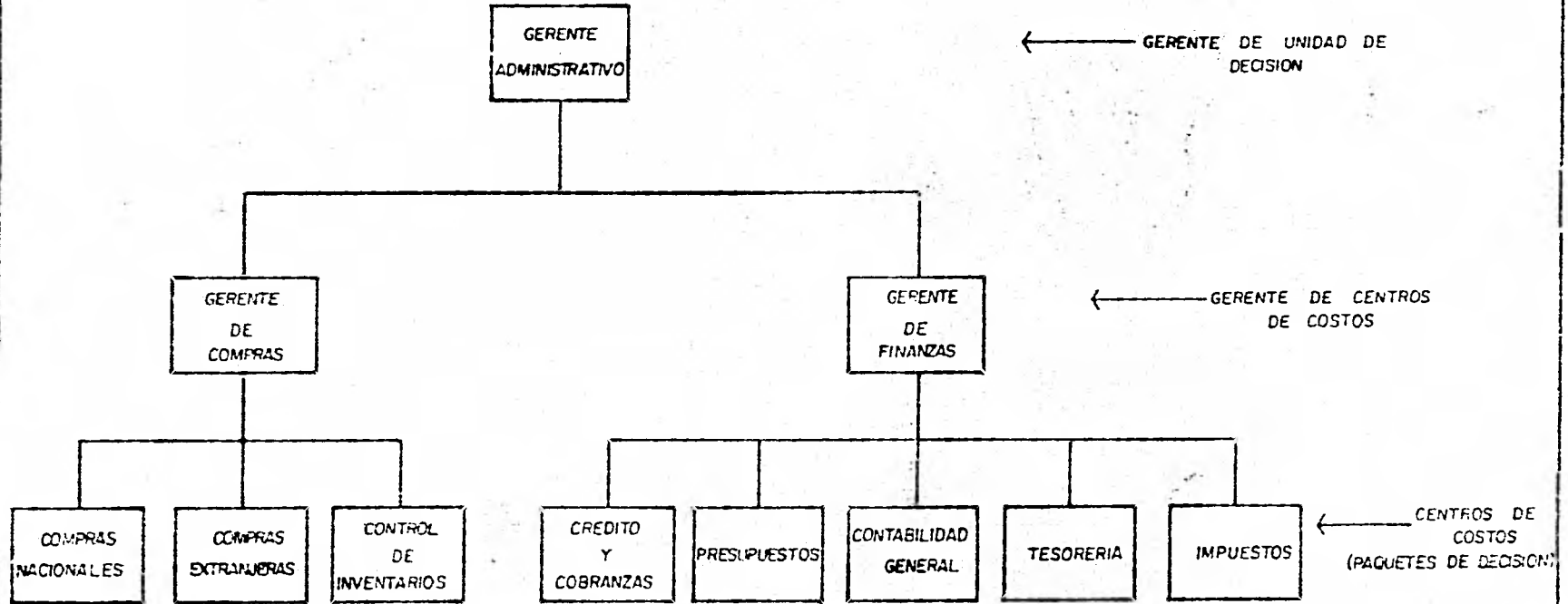
LAS UNIDADES DE DECISION DEBEN ESTABLECERSE EN UN NIVEL ORGANIZACIONAL QUE SEA LO BASTANTE ALTO PARA QUE LA PERSONA RESPONSABLE DE LA OPERACION DE LA UNIDAD, TENGA UN CONTROL EFECTIVO SOBRE LOS RECURSOS MONETARIOS QUE LE ASIGNA EL PRESUPUESTO. DICHA UNIDAD PUEDE SER EL CENTRO DE COSTOS O UNIDAD PRESUPUESTAL, SEGUN DENOMINACION TRADICIONAL EN CADA ORGANIZACION .

A MANERA DE EJEMPLO Y CON EL OBJETO DE SIMPLIFICAR LA COMPRESION DE ESTA ETAPA, EL SIGUIENTE ORGANIGRAMA NOS MUESTRA HASTA QUE NIVEL ES RECOMENDABLE IDENTIFICAR UNA UNIDAD DE DECISION EN UNA EMPRESA MEDIANA.

EMPRESA MEDIANA

ORGANIGRAMA

AREA ADMINISTRATIVA



ETAPA 4. ANÁLISIS DE UNIDADES DE DECISION

UNA VÉZ IDENTIFICADOS LOS CENTROS DE COSTOS DE LA UNIDAD DE DECISION, EL ANÁLISIS DE ÉSTOS FORMA LA PARTE MEDULAR DE TODO EL PROCESO, ES LA ETAPA QUE MÁS TIEMPO REQUIERE Y LA ZONA MÁS VULNERABLE. SI LOS DATOS QUE SE OBTIENEN SE DESARROLLARON INSUFICIENTEMENTE O SON INEXACTOS O IRRAZONABLES, ELLO SE REFLEJARÁ EN TODO EL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN .

EL ANÁLISIS DE CADA CENTRO DE COSTOS SE DEBE PRESENTAR O RESUMIR EN UN FORMATO LLAMADO PAQUETE DE DECISION .

EL MECANISMO QUE SEGUIREMOS PARA COMPRENDER AMPLIAMENTE ÉSTA ETAPA LO DESARROLLAREMOS DE LA SIGUIENTE FORMA :

- A. PARTIDAS QUE OEBEN INCLUIRSE EN UN PAQUETE DE DECISIONES .
- B. FORMATO DE UN PAQUETE DE DECISIONES .
- C. EJEMPLO SENCILLO DE ANÁLISIS DE CENTRO DE COSTOS .
- D. EJEMPLO RESUMIDO EN EL FORMATO DE PAQUETE DE DECISION.

A) PARTIDAS QUE INCLUYE UN PAQUETE DE DECISION .

• DATOS DE IDENTIFICACIÓN

LOS DATOS DE CABECERA DEBEN DE SER BREVES COMO EL NOMBRE DEL PROGRAMA, SU NÚMERO Y NIVEL, UNIDAD DE DECISIÓN, CEN TRO DE COSTOS, FECHA Y RESPONSABLE .

• MISIÓN Y OBJETIVOS

DEBE SER CONCISO Y CONCRETO DONDE SE ESPECIFIQUE LA MI- SIÓN Y PROPÓSITOS PARA LOS CUALES FUE CREADA DICHA FUN- CIÓN .

• DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

DESCRIPCIÓN CONCISA Y CONCRETA DE LA FORMA ACTUAL DE LLE- VAR A CABO LA ACTIVIDAD PARA ALCANZAR EL FIN ANTES DES- CRITO .

• EVALUACION DE FACTIBILIDAD

A) OBLIGATORIO LEGALMENTE .

LA NECESIDAD LEGAL DE LLEVARLO A CABO .

B) FACTIBILIDAD TÉCNICA. (ALTA , MEDIA , BAJA)

ALTA.- CUANDO SE DISPONE DE PERSONAL CAPACITADO DEN- TRO DE LA COMPAÑIA, SIENDO EL PROGRAMA APAREN- TEMENTE SENCILLO .

MEDIA.- CUANDO EL PROGRAMA ES APARENTEMENTE COMPLEJO Y EL PERSONAL CAPACITADO NO ESTA DISPONIBLE DENTRO DE LA COMPAÑIA .

BAJA .- CUANDO EL PROGRAMA IMPLICA UNA TAREA DE NIVEL TÉCNICO IMPORTANTE Y EL PERSONAL NO ESTA DISPONIBLE DENTRO Y FUERA DE LA COMPAÑIA .

c) FACTIBILIDAD OPERATIVA (ALTA , MEDIA , BAJA)

ALTA.- CUANDO NO IMPLICA UNA DESVIACIÓN RADICAL DE LAS PRÁCTICAS TRADICIONALES DE LA COMPAÑIA O BIÉN - REQUIERE UN PEQUEÑO O NINGÚN ESFUERZO PARA EFECTUAR UN CAMBIO DE ACTITUDES, POLÍTICAS , ESTRUCTURA Y MEDIO AMBIENTE OPERACIONAL .

MEDIA.- CUANDO LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA REQUIERE APARENTEMENTE ESFUERZOS MODERADOS .

BAJA .- SI LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA APARENTEMENTE REQUIERE ESFUERZOS SUBSTANCIALES .

• RECURSOS REQUERIDOS

INCLUYE PERSONAL , SALARIOS ACTUALES Y/O FUTUROS, CAPACIDAD, PREPARACIÓN Y EQUIPO NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LA MISIÓN Y OBJETIVOS .

PAQUETE DE DECISIONES

-- ANVERSO --

UNIDAD DE DECISION	CENTRO DE COSTOS	No. Y NIVEL	RESPONSABLE	FECHA
--------------------	------------------	-------------	-------------	-------

MISION Y OBJETIVOS:
INDICAR LO QUE ESTE PAQUETE LOGRARA

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:
DESCRIPCION DE LO QUE SE HACE PARA ALCANZAR EL FIN ANTES DESCRITO .

EVALUACION DE FACTIBILIDAD

OBLIGATORIO LEGALMENTE SI NO

FACTIBILIDAD TECNICA ALTA MEDIA BAJA

FACTIBILIDAD OPERATIVA ALTA MEDIA BAJA

AHORROS O BENEFICIOS ALTOS MEDIOS BAJOS

RECURSOS	REQUERIDOS	No.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO (DECREMENTO)	%	RECOMENDACION
			EN CURSO	ANU. PRESUPUESTO			
PERSONAL	NO EN CURSO						
	ANU. PRESUPUESTO						
MANO DE OBRA	NO EN CURSO						
	ANU. PRESUPUESTO						
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)							
TOTALES 5							

RELACION COSTO/BENEFICIO:
AHORRO O BENEFICIO ESPERADO .

CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION:
EVALUACION DEL RIESGO EN QUE SE INCURRIRIA AL NO APROBARSE EL PROGRAMA .

ALTERNATIVAS CONSIDERADAS

PREPARADA POR:	AUTORIZADA POR:	APROBADA POR:
110		

PAQUETE DE DECISIONES

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	GASTOS TOTALES (MILES DE PESOS)																
		AÑO DE PRESUPUESTO												AÑO EN CURSO		INCREMENTO (DECREMENTO)	%.	
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL			
FIJOS																		
202	DEP' EQ. TRANSPORTE.																	
203	DEP' INMUE. VENS.																	
204	DEP' EDIFICIOS																	
205	RENTA DE INMUEBLES																	
	TOTAL \$																	
VARIABLES																		
101	COMPENSACIONES																	
102	TIEMPO EXTRA																	
103	ALIMENTACIÓN																	
104	COMBUSTIBLES																	
105	MATERIAL DE EMPAQUE.																	
	TOTAL \$																	
	GRAN TOTAL \$																	

- RELACIÓN COSTO BENEFICIO

PUEDE SER TANGIBLE O INTANGIBLE EL BENEFICIO ESPERADO, SIN EMBARGO SIEMPRE DEBERÁ SER IDENTIFICADO A FIN DE PODER MEDIR EL GRADO DE IMPORTANCIA CON RELACIÓN A LOS DEMÁS PAQUETES DE DECISIÓN .

- CONSECUENCIAS DE DESAPROBACIÓN .

ES CONVENIENTE DESCRIBIR Y EVALUAR EL RIESGO EN EL QUE SE INCURRIRÍA AL NO APROBAR EL PROGRAMA .

- ALTERNATIVAS CONSIDERADAS .

SE DEBE EXPRESAR EN FORMA CONCRETA LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS CONTEMPLADAS EN CADA PAQUETE CON EL FIN DE CONTENER - EN UNO SOLO EL RESUMEN DE TODAS LAS VARIABLES .

ESTE PUNTO TRAERÁ COMO CONSECUENCIA LA NECESIDAD DE PENSAR DE UNA MANERA PROFUNDA, ANALÍTICA Y CREATIVA .

- B) FORMATO DE PAQUETE DE DECISIÓN .

UNA VEZ VISTO LOS PUNTOS BÁSICOS QUE DEBE CONTENER UN PAQUETE DE DECISIONES PARA EL ANÁLISIS DE UNA UNIDAD DE DECISIÓN, A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN ÉSTOS EN UN FORMATO CON EL FIN DE OBSERVARLOS OBJETIVAMENTE .

C) EJEMPLOS DE ANALISIS DE CENTROS DE COSTOS .

CENTRO DE COSTOS : COMPRAS

• MISION Y OBJETIVOS

ASEGURAR QUE LAS EROGACIONES POR CONCEPTO DE INSUMOS DE TODA LA PLANTA SE REALICEN EN FORMA ÓPTIMA A TRAVÉS DE TÉCNICAS ADECUADAS Y DEL APROVECHAMIENTO DEL PODER DE COMPRA .

• DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

- ELABORAR INVESTIGACIONES DE MERCADO, ESTUDIOS DE VIABILIDAD Y ECONÓMICOS .
- ANALIZAR LOS COSTOS Y SU TENDENCIA (MATERIAS PRIMAS)
- FOMENTAR USO DE SUBSTITUTOS Y ESTANDORIZACIÓN DE PRODUCTOS.
- NEGOCIAR DIRECTAMENTE CON PROVEEDORES

• EVALUACION DE FACTIBILIDAD

SE REQUIERE LEGALMENTE	SI	<input type="radio"/>	NO	<input checked="" type="radio"/>	
FACTIBILIDAD TÉCNICA	ALTA	<input type="radio"/>	MEDIA	<input checked="" type="radio"/>	BAJA <input type="radio"/>
FACTIBILIDAD OPERATIVA	ALTA	<input checked="" type="radio"/>	MEDIA	<input type="radio"/>	BAJA <input type="radio"/>
ANORROS O BENEFICIOS	ALTOS	<input checked="" type="radio"/>	MEDIOS	<input type="radio"/>	BAJOS <input type="radio"/>

• RECURSOS REQUERIDOS •

	RECURSOS		GASTOS		+	%
	1982	1983	1982	1983		
PERSONAL	6	6	1,200	1,500	300	25
GASTOS			3,600	4,900	1,300	36
TOTAL	6	6	\$ 4,800	6,400	1,600	33

• RELACION COSTO/BENEFICIO

- EL AHORRO QUE PARA LA EMPRESA REPRESENTA EL ANALIZAR COSTOS Y NACIONALIZAR PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN ES DEL ORDEN DE UN 15 % EN RELACIÓN AL COSTO DEL DEPARTAMENTO .
- IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES QUE PROPORCIONAN LOS MISMOS PRODUCTOS A MENOR PRECIO, MEJOR CALIDAD, Y MAYOR OPORTUNIIDAD DE ENTREGA, MAYOR PLAZO DE CRÉDITO .
- MEJORAMIENTO EN LAS RELACIONES CON PROVEEDORES

• CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION

- ASPERAS RELACIONES CON PROVEEDORES
- ADQUISICIONES INADECUADAS DE PRODUCTOS
- COSTOS INNECESARIOS
- FALTA DE OPORTUNIDAD EN LOS ABASTECIMIENTOS

• ALTERNATIVAS CONSIDERADAS

A) ELIMINAR LA FUNCIÓN

NO SE LOGRARÍA OPTIMIZACIÓN EN COSTOS Y SERVICIO

B) DESCENTRALIZAR LA FUNCIÓN

SE PERDERÍA PODER DE COMPRA POR ECONOMÍA DE ESCALA

C) CONTRATACIÓN EXTERNA DE SERVICIOS .

NO SE TIENE ESPECIALIDAD DESARROLLADA Y MAYOR COSTO DEL
SERVICIO .

D) SERVICIO ACTUAL

SERVICIO CENTRALIZADO MAS EFICIENTE

D) EJEMPLO RESUMIDO EN EL FORMATO DE PAQUETE DE DECISIONES PRO--
PUESTO .

PAQUETE DE DECISIONES

— ANVERSO —

UNIDAD DE DECISION PRODUCCION	CENTRO DE COSTOS COMPRAS	No. Y NIVEL 3 / 171	RESPONSABLE E.M.D.	FECHA 10/23/82.
----------------------------------	-----------------------------	------------------------	-----------------------	--------------------

MISION Y OBJETIVOS: ASEGURAR QUE LAS ERROGACIONES POR CONCEPTO DE INSUMOS DE TODA LA PLANTA SE REALICEN EN FORMA ÓPTIMA A TRAVES DE TÉCNICAS ADECUADAS Y DEL APROVECHAMIENTO DEL PODER DE COMPRA .

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD: • ELABORAR INVESTIGACIONES DE MERCADO, ESTUDIOS DE VALTA Y ECONÓMICOS .
• ANALIZAR LOS COSTOS Y SU TENDENCIA (MATERIAS PRIMAS)
• FOMENTAR USO DE SUSTITUTOS Y ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS
• NEGOCIAR DIRECTAMENTE CON PROVEEDORES .

EVALUACION DE FACTIBILIDAD

OBLIGATORIO LEGALMENTE SI NO
 FACTIBILIDAD TECNICA ALTA MEDIA BAJA
 FACTIBILIDAD OPERATIVA ALTA MEDIA BAJA
 AHORROS O BENEFICIOS ALTOS MEDIOS BAJOS

RECURSOS	RECURRIDOS	No.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO (DECREMENTO)	%	RECOMENDACION
			(AÑO EN CURSO)	(AÑO PRESUPUESTO)			
PERSONAL	AÑO EN CURSO	6	1'200	1'500	300	25	
	AÑO PRESUPUESTO	6					
MAJO DE OBRA	AÑO EN CURSO						
	AÑO PRESUPUESTO						
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)			3'600	4'900	1'300	36	
TOTALES			4'800	6'400	1'600	33	

RELACION COSTO/BENEFICIO, MEJORAMIENTO EN LAS RELACIONES CON PROVEEDORES
 IDENTIFICACION DE NUEVOS PROVEE. A MENOR PRECIO, MEJOR CALID., MAYOR OPORT. DE ENTR. MAY.
 PLAZ. AHORRO DE 960 MIL PESOS, SIENDO DEL ORDEN DEL 15% EN RELACION AL COSTO DEL DEE
 POR LA RACIONALIZACION DE LOS COSTOS, Y MEJORES CONDICIONES DE PAGOS.

CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION: • AUMENTAR RELACIONES CON PROVEEDORES
 • AUMENTAR EL STOCK DE MATERIAS PRIMAS
 • FALTA DE OPORTUNIDAD EN LOS ABASTECIMIENTOS

ALTERNATIVAS CONSIDERADAS • ELIMINAR LA FUNCION
 • DECENTRALIZAR LA FUNCION
 • CONTRATACION EXTERNA DE SERVICIOS
 • SERVICIO ACTUAL

PREPARADA POR: E. M. D.	AUTORIZADA POR: R. C. R. 117	APROBADA POR: E. S. M.
--------------------------------	--	-------------------------------

PAQUETE DE DECISIONES

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	GASTOS TOTALES (MILES DE PESOS)												ANO DE PRESUPUESTO			AÑO EN CURSO	
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	INCREMENTO (DECREMENTO)	%	
202	FIJOS DEP' EQ. TRANSPOR.	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	320	40	11	
203	DEP' MUE. Y ENSER.	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	200	40	20	
204	DEP' EDIFICIOS	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	720	-	-	
205	RENTA DE INMBLS.	57	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	640	200	440	120	
TOTAL		\$	167	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	1'960	1'440	520	36	
101	VARIABLES COMPENSACIONES	45	70	30	84	110	40	30	15	49	62	5	-	540	320	220	69	
102	TIEMPO EXTRA	-	-	60	10	-	90	-	40	-	90	-	-	290	150	140	93	
103	ALIMENTACIÓN	40	35	55	20	50	60	10	100	30	15	5	10	430	240	190	79	
104	COMBUSTIBLES	59	42	34	60	75	20	50	120	65	82	-	8	615	745	(130)	(17)	
105	MATERIAL DE EMP.	98	79	45	13	115	75	201	30	90	130	30	35	1'065	705	360	51	
TOTAL		\$	242	226	224	305	350	285	291	305	234	385	40	53	2'940	2'160	780	36
GRAN TOTAL		\$	409	389	387	468	513	448	454	468	397	548	203	216	4'900	3'600	1'300	36

FINALMENTE COMO SE PODRÁ OBSERVAR EN ESTE EJEMPLO, LO QUE SE --
BUSCA ES UNA MAYOR EFICIENCIA Y UNA MEJOR ASIGNACIÓN DE RECURSOS,
O MEJOR AÚN, ESTE PROCESO OFRECE UNA AUTÉNTICA OPORTUNIDAD DE CO-
MUNICAR LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO AL NIVEL JERÁRQUICO MAS
ELEVADO. Y ÉSTE ES EN REALIDAD LA PARTE MEDULAR PARA UNA ACCIÓN
DE PRESUPUESTOS BASE CERO .

ETAPA 5. JERARQUIZACION DE PRIORIDADES

¿ CÓMO PODEMOS ASIGNAR MEJOR NUESTROS RECURSOS A LAS EMPRESAS MAS
CONVENIENTES EN COSTO Y PRODUCTIVIDAD ?

EL PROCESO DE JERARQUIZACIÓN CONSISTE EN DESARROLLAR UNA LISTA DE
LOS PAQUETES DE DECISIÓN EN ORDEN DECRECIENTE DE BENEFICIOS O DE IMPOR-
TANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN .

¿ CUÁNTO Y EN DONDE DEBEMOS GASTAR ?

LA JERARQUIZACIÓN EN SÍ IDENTIFICA Y RECOMIENDA EL MEJOR LUGAR -
DONDE SE DEBEN APLICAR LOS RECURSOS .

¿ QUIÉN DEBE CLASIFICAR ?

LA CLASIFICACIÓN INICIAL DEBE REALIZARSE EN EL CENTRO DE COSTOS -
DONDE FUERON PREPARADOS LOS PAQUETES DE DECISIÓN POR SU PROPIO RESPON-
SABLE. ELLO PERMITIRÁ CRISTALIZAR Y COMUNICAR SUS OPINIONES PERSONALES
RESPECTO A LA IMPORTANCIA DE CADA UNA DE SUS TAREAS O ACTIVIDADES .

POSTERIORMENTE ÉSTA CLASIFICACIÓN SE REVISARÁ A NIVELES SUPERIORES Y SE UTILIZARÁ COMO GUÍA PARA REORDENAR LA CLASIFICACIÓN INICIAL . LA APROBACIÓN FINAL, SIN EMBARGO, CORRESPONDE AL DIRECTOR GENERAL O ALTA GERENCIA .

INDEPENDIEMENTE DEL PUNTO DE VISTA O DEL ENFOQUE QUE SE TOMA PARA REALIZAR LA JERARQUIZACIÓN, EL OBJETIVO DE ÉSTA DEBE PERMANECER DE FORMA TAL QUE LA CLASIFICACIÓN PRODUZCA UN RESULTADO QUE PERMITA TOMAR UNA DECISIÓN RÁPIDA, INTELIGENTE , RACIONAL Y DEFINITIVA QUE FACILITE ADEMÁS LA APROBACIÓN DE LA ALTA GERENCIA .

¿ COMO SE EFECTÚA LA JERARQUIZACIÓN ?

EXISTEN VARIOS MECANISMOS O ENFOQUES DE CLASIFICACIÓN , SIN EMBARGO MENCIONARÉ ÚNICAMENTE DOS ENFOQUES QUE CONSIDERO SER SUFICIENTE PARA COMPRENDER PLENAMENTE COMO SE DESARROLLA ÉSTA ETAPA .

• EL ESTANDAR UNICO

ESTE ENFOQUE SE CONSIDERA APROPIADO PARA AQUELLOS PAQUETES O PROGRAMAS SIMILARES. EN ESTE CASO TODOS LOS PAQUETES SE CLASIFICAN EN FUNCIÓN DE ; RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN , AHORROS DE DINERO, VALOR ACTUAL, FLUJO DE FONDOS DESCONTADO , O PRO--

PORCIONES DE COSTO/UTILIDAD .

PARA ILUSTRAR ÉSTO, EN LA SIGUIENTE TABLA, SE MUESTRA UN EJEM
PLO DE CINCO PAQUETES CLASIFICADOS SOBRE LA BASE DE UTILIDADES
NETAS ESTIMADAS PARA UNO Y CINCO AÑOS .

CLASIFICACION DE PAQUETES DE DECISION

(MILES DE PESOS)

CLASIFICACION DEL PAQUETE	NUMERO DEL PAQUETE	NOMBRE DEL PAQUETE	PROMEDIO ESTIMADO	
			UTILIDAD (COSTO) NETO 1 AÑO	PROMEDIO 5 AÑOS
1	4	LANZAMIENTO NUEVO PRODUCTO .	(1,500)	4,600
2	5	PUBLICIDAD Y PROPAGA- GANDA PRODUCTO "X"	800	3,900
3	2	SISTEMA DE DISTRIBUCION	900	3,100
4	1	ATENCION A CLIENTES	500	2,500
5	3	SISTEMA DE ALMACENAMIE- TO Y DESPACHO .	(300)	(1,800)
TOTAL			\$ 400	12,300

• MECANISMO DE VOTACION

PROBABLEMENTE EL MAS ANTIGUO Y SIN DUDA EL MAS AMPLIAMENTE UTILIZADO ES EL SISTEMA DE VOTACION . ESTE SISTEMA PUEDE EMPLEARSE POR UN COMITE DE VOTACION O POR EL RESPONSABLE DEL CENTRO DE COSTOS INDIVIDUALMENTE.

LOS CRITERIOS QUE SE INDICAN A CONTINUACION INDUCEN A LOS GERENTES A EVALUAR SUBJETIVAMENTE CADA PAQUETE DE DECISION .

CADA MIEMBRO DEL COMITE DE VOTACION DARÁ SU COSTO CONFORME A CADA UNO DE LOS CRITERIOS DANDO VALORES IGUALES A LOS CRITERIOS, FINALMENTE USANDO EL TOTAL DE PUNTOS SE DETERMINARÁ LA CLASIFICACION . (+)

A) REQUISITOS LEGALES O DE OPERACION .

EL PAQUETE	1 2 3 4 5 6	NECESARIO PARA CUBRIR LOS
PUEDE DIFERIRSE	PUNTO DE	REQUISITOS MINIMOS LEGALES
	DECISION.	O DE OPERACION .

(+) PRESUPUESTO BASE CERO. PETER A. PYHRR.

B) PROYECTO DE GRAN IMPACTO .

NO TENDRA NINGUN
EFECTO MENSURABLE
EN LA OPERACION .

1 2 3 4 5 6
% UTILIDAD
ESTIMADA .

DE GRAN IMPACTO CON
RESPECTO AL COSTO A
CORTO Y LARGO PLAZO .

C) RIESGOS CONSIDERABLES .

POCO O NINGUN
RIESGO DE RETRASAR
O ELIMINAR EL -
PAQUETE .

1 2 3 4 5 6
RIESGO CONTRA
EL COSTO DEL
PAQUETE ES APRO-
XIMADAMENTE -
IGUAL .

EL RETRASO ORIGINO UN
GRAN RIESGO CON RES-
PECTO AL COSTO DEL -
PAQUETE .

UNA VÉZ OBTENIDO EL ACUERDO SOBRE LA CLASIFICACIÓN DE LOS PAQUETES, SE PODRÁN APROBAR TODOS ESTOS HASTA DONDE EL NIVEL DE GASTOS LO PERMITA .

ETAPA 6. PREPARACION DEL PRESUPUESTO .

UNA VEZ QUE SE HAN TOMADO LAS DECISIONES DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS DERIVADAS DE LA CLASIFICACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN, SE PREPARAN LOS PRESUPUESTOS DETALLADOS POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD. LOS PAQUETES DE DECISIÓN Y LA TABLA DE JERARQUIZACIÓN , CONSTITUYEN LA BASE PARA ÉSTA FUNCIÓN .

ES BIEN CIERTO QUE ESTE PRESUPUESTO SE PREPARA DE UNA MANERA MUY DIFERENTE DE LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES, SIN EMBARGO, LOS FORMATOS O MAS BIEN SU PRESENTACIÓN FINAL ES SIMILAR DE LOS METODOS USADOS.

ESTA ETAPA DEL PROCESO SE ANALIZA CON MAYOR OETENIMIENTO EN EL SIGUIENTE CAPITULO .

ETAPA 7. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

ESTE PROCESO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASE CERO PROPORCIONA A LA ALTA GERENCIA DOS TIPOS DE DATOS PARA SU REVISIÓN Y EVALUACIÓN PERIÓDICA :

- DATOS FINANCIEROS .
- MEDICIONES DE DESEMPEÑO

DE ÉSTA MANERA ES POSIBLE HACER RESPONSABLE AL GERENTE DE UNIDAD DE DECISIÓN DE SU PRESUPUESTO TANTO POR LOS COSTOS COMO POR EL DESEMPEÑO .

RECAPITULACION

EL PROCESO DE CATEGORIZACIÓN PROPORCIONA A LA GERENCIA UNA TÉCNICA PARA ASIGNAR SUS RECURSOS Y CONCENTRAR SU ATENCIÓN EN LAS CUESTIONES DE ¿ CUÁNTO DEBEMOS GASTAR ? Y ¿ CÓMO DEBEMOS GASTARLO ?

EL SISTEMA DE VOTACIÓN ES EL MEJOR SISTEMA PARA LLEGAR A DECISIONES RACIONALES .

EL ANÁLISIS DE UNIDAD DE DECISIÓN BUSCA UNA MAYOR EFICIENCIA Y UNA MEJOR ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS .

ESTE TIPO DE PRESUPUESTOS HACE POSIBLE QUE CADA GERENTE DE UNIDAD DE DECISIÓN Y CENTRO DE COSTOS SE RESPONSABILICE POR LA ACTUACIÓN Y RESULTADOS DE SU ACTIVIDAD .

CAPITULO VII

CONSOLIDACION DE LOS PRESUPUESTOS PARCIALES EN UN PRESUPUESTO TOTAL DE OPERACION Y FINANCIERO .

EN EL PRESENTE CAPÍ TULO ESTUDIAREMOS LA FORMA EN QUE SE REALIZA LA CONSOLIDACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DESARROLLADOS EN BASE CERO .

TODO EL EBFUERZO ESTRATÉGICO Y TÁCTICO DESARROLLADO POR LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISIÓN Y CENTROS DE COSTOS EN LA PLANEACIÓN BASE CERO, SE CONSOLIDA FINALMENTE PARA PRESENTARSE EN UN PRESUPUESTO TOTAL DE OPERACIÓN Y FINANCIERO .

EL PRESUPUESTO DE OPERACION

ESTE PRESUPUESTO COMPRENDE TODOS LOS CONCEPTOS QUE INTEGRAN LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA, ESTOS MISMOS ESTÁN INTIMAMENTE LIGADOS CON LOS CONCEPTOS QUE INTEGRAN EL PRESUPUESTO FINANCIERO.

A CONTINUACIÓN SE ESTUDIARÁ CADA UNO DE LOS CONCEPTOS INTEGRADOS DEL

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN CON ALGUNOS EJEMPLOS LIGANDO OBTIAMENTE EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS CON BASE EN CERO .

• PRESUPUESTO DE VENTAS

EN ESTE TIPO DE PRESUPUESTOS EL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASE CERO TIENE Poca O CASI NINGUNA APLICACIÓN POR DEPENDER EN GRAN MEDIDA DE FUERZAS EXTERNAS FUERA DEL CONTROL DE LA COMPAÑIA .

SON MUCHOS LOS FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN LA DETERMINACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS DE UNA EMPRESA ; SIN EMBARGO, DEBEMOS EMPEZAR POR CONOCER CUAL HA SIDO LA TENDENCIA O LA HISTORIA DE VENTAS EN AÑOS ANTERIORES Y SU COMPARACIÓN CON LA TENDENCIA DE VENTAS DE LA INDUSTRIA DEL RAMO .

TAMBIÉN SE DEBE ANALIZAR SI LAS TENDENCIAS OBTENIDAS PUEDEN RELACIONARSE CON LAS CONDICIONES ECONOMICAS DE MERCADOS NACIONALES Y/O EXTRANJEROS, DE NUEVOS DESCUBRIMIENTOS, DE ESCASEZ, DE LIMITACIONES GUBERNAMENTALES DE IMPORTACIÓN O EXPORTACIÓN, DE COMPETENCIA, ETC.

UN FACTOR MUY IMPORTANTE QUE NO HAY QUE OLVIDAR, ES CONOCER PERIÓDICAMENTE LOS INVENTARIOS QUE OBRAN EN PODER DE LOS PRINCIPALES CLIENTES, MAYORISTAS O DISTRIBUIDORES, CON EL OBJETO DE CONOCER EL DESPLAZAMIENTO REAL DE NUESTRAS VENTAS PARA NO CAER EN UN PRONÓSTICO SOBRE UNOS RESULTADOS DE VENTAS QUE NO HAN SIDO ADQUIRIDOS POR LOS CONSUMIDORES FINALES .

UNA VÉZ CONSIDERADOS ESTOS FACTORES, PRIMERAMENTE DEBEMOS - CUANTIFICAR NUESTRO PRONÓSTICO EN UNIDADES, EN ESPECIE, POR CADA TIPO O LÍNEA DE ARTÍCULOS , Y UNA VEZ AFINADO O DEPURADO, PROCEDEREMOS A SU VALUACIÓN DE ACUERDO CON LOS FUTUROS PRECIOS DEL MERCADO, REGIDOS POR LA OFERTA Y LA DEMANDA, CON LO CUAL SE OBTIENE EL MONTO DE VENTAS EN VALORES MONETARIOS.

A CONTINUACIÓN SE EJEMPLIFICA UN PRESUPUESTO DE VENTAS .

C U A D R O D E L P R E S U P U E S T O D E V E N T A S .

(VALORES EN MILES DE PESOS)

CONCEPTO	TOTAL	ENE.	FEB.	MZO.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.
UNIDADES	295,000	17,000	20,000	18,000	21,000	23,000	32,000	40,000	32,000	27,000	28,000	22,000	15,000
COSTO UNITARIO		220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	286.00	286.00	286.00	286.00	286.00	286.00
VALORES	75,724	3,740	4,400	3,960	4,620	5,060	7,040	11,440	9,152	7,722	8,008	6,292	4,290
ACUMULADO													
UNIDADES	295,000	17,000	37,000	55,000	76,000	99,000	131,000	171,000	203,000	230,000	258,000	280,000	295,000
VALORES	75,724	3,740	8,140	12,100	16,720	21,780	28,820	40,260	49,412	57,134	65,142	71,434	75,724

• PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA (PRODUCCION)

ESTE PRESUPUESTO ESTA BASADO EN LAS VENTAS PREVISTAS Y EN LA DETERMINACIÓN DE UN INVENTARIO BASE, INCLUYE LAS MATERIAS PRIMAS , LA MANO DE OBRA DIRECTA Y LOS GASTOS DIRECTOS Y VARIABLES QUE SON GENERADOS EN RELACIÓN DIRECTA AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN .

COMO SE MENCIONÓ INICIALMENTE, ESTE PRESUPUESTO REQUIERE PARA CALCULARSE , CONOCER PRIMERAMENTE EL VOLUMEN DE VENTAS PARA EL AÑO SIGUIENTE, DETERMINAR CUÁL SERÁ EL INVENTARIO FINAL DEL AÑO EN CURSO, O DICHO EN OTRAS PALABRAS, CUÁL SERÁ EL INVENTARIO INICIAL DEL AÑO PRESUPUESTADO Y FINALMENTE DETERMINAR EL INVENTARIO FINAL DESEADO DEL AÑO PRESUPUESTADO .

TENIENDO ESTA INFORMACIÓN SE PUEDEN CALCULAR LOS VOLÚMENES ANUALES DE PRODUCCIÓN Y ESTOS A SU VÉZ DEBEN ANALIZARSE POR CADA UNA DE LAS MATERIAS PRIMAS QUE COMPONEN LOS PRODUCTOS PARA DETERMINAR LA CANTIDAD ANUAL DE MATERIAS PRIMAS QUE SE REQUIERE COMPRAR .

A CONTINUACIÓN SE EJEMPLIFICA UN PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES .

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

(UNIDADES)

MES	VENTAS ESTIMADAS	(+) INVENTARIO FINAL DESEABLE	(-) INVENTARIO INICIAL	UNIDADES A PRODUCIR
ENE	17,000	18,000	22,000	13,000
FEB	20,000	22,000	18,000	24,000
MZO	18,000	19,000	22,000	15,000
ABR	21,000	23,000	19,000	25,000
MAY	23,000	25,000	23,000	25,000
JUN	32,000	35,000	25,000	42,000
JUL	40,000	44,000	35,000	49,000
AGO	32,000	35,000	44,000	23,000
SEP	27,000	29,000	35,000	21,000
OCT	28,000	30,000	29,000	29,000
NOV	22,000	24,000	30,000	16,000
DIC	<u>15,000</u>	<u>16,000</u>	<u>24,000</u>	<u>7,000</u>
TOTAL	<u>295,000</u>	<u>320,000</u>	<u>326,000</u>	<u>289,000</u>

DE LA MISMA FORMA QUE LA MATERIA PRIMA, LOS REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA DEBEN DE ANALIZARSE CON EL FIN DE CONOCER QUE CANTIDAD DE MANO DE OBRA SE REQUIERE POR OPERACIÓN Y DEPARTAMENTO .

AL LLEGAR A UNA CONCLUSIÓN SOBRE LA MANO DE OBRA REQUERIDA SE ESTABLECERÁ EL PRECIO DE LA MISMA, TOMANDO EN CUENTA EL COSTO ACTUAL Y EL FUTURO INCREMENTO ESTIMADO QUE SUFRIRÁ DURANTE EL AÑO DEL PRESUPUESTO .

POR ÚLTIMO LOS GASTOS DIRECTOS Y VARIABLES DE PRODUCCIÓN SE PRESUPUESTARÁN EN CANTIDAD Y COSTO POR DEPARTAMENTO EN BASE EN LA EXPERIENCIA Y EL PERSONAL QUE SE REQUIERA EN LA PRODUCCIÓN, YA QUE MUCHOS DE LOS GASTOS GENERADOS VAN EN RELACIÓN DIRECTA A LA CANTIDAD DE PERSONAL .

POR LO GENERAL ESTE TIPO DE PRESUPUESTOS SE CALCULA EN BASE A UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR .

A CONTINUACIÓN SE EJEMPLIFICA UN PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN VALORES .

PRESUPUESTO DE PRODUCCION
(VALORES - MILES DE PESOS)

MES	UNIDADES	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	GASTOS INDIRECTOS	TOTAL
ENE	13,000	1,200	220	780	2,200
FEB	24,000	1,400	260	940	2,600
MZO	15,000	1,300	240	860	2,400
ABR	25,000	1,500	280	1,020	2,800
MAY	25,000	1,700	310	1,090	3,100
JUN	42,000	2,300	420	1,480	4,200
JUL	49,000	3,800	690	2,410	6,900
AGO	23,000	3,000	550	1,950	5,500
SEP	21,000	2,500	460	1,640	4,600
OCT	29,000	2,600	480	1,720	4,800
NOV	16,000	2,100	380	1,320	3,800
DIC	7,000	1,400	260	940	2,600
TOTAL	289,000	24,800	4550	16,150	45,500

• PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION

LOS GASTOS DE FABRICACIÓN O GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN, SON GASTOS NO IDENTIFICADOS DIRECTAMENTE CON LOS PRODUCTOS Y POR LO GENERAL SON MUY IMPORTANTES YA QUE PROVIENEN DE DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS TALES COMO ; MANTENIMIENTO, TALLERES, - ALMACENES, CONTROL DE PRODUCCIÓN, CONTROL DE CALIDAD, INGENIERÍA INDUSTRIAL ETCÉTERA.

EN ESTE TIPO DE PRESUPUESTOS ES DONDE ENCAJA PERFECTAMENTE EL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN CON BASE EN CERO .

A CONTINUACIÓN SE EJEMPLIFICA EL DESARROLLO DE ESTE PRESUPUESTO CON BASE EN CERO .

**PAQUETE DE DECISIONES
GASTOS DE FABRICACION**

UNIDAD DE DECISION	CENTRO DE COSTOS	N. Y NIVEL	RESPONSABLE	FECHA
GERENCIA DE PRODUCC.	ING. DEL PRODUCC.	4 / 1/1	G.P.C.	10/23/82

UNIDAD DE DECISION	CENTRO DE COSTOS	N. Y NIVEL	RESPONSABLE	FECHA
GERENCIA DE PRODUCC.	INGR. INDUSTRIAL	3 / 1/1	F.E.M.	10/23/82

UNIDAD DE DECISION	CENTRO DE COSTOS	N. Y NIVEL	RESPONSABLE	FECHA
GERENCIA DE PRODUCC.	CONTROL DE CALID.	2 / 1/1	F.A.S.	10/23/82

UNIDAD DE DECISION	CENTRO DE COSTOS	N. Y NIVEL	RESPONSABLE	FECHA
GERENCIA DE PRODUCC.	PLANEACION DE PR	1 / 1/1	V.H.L.	10/23/82

MISION Y OBJETIVOS - SEÑALAR UN NIVEL MÍNIMO DE ACT. PARA PRODR. "X" PR
MANTENER LOS ART. EN PROCESO Y TERMINADOS AL NIVEL ACTL. DE INVY.
COORDINACIÓN DE LA GERENC. DE COMERCIALZ. CON EL GTE. PRODUCCIÓN.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD - MANTENER AL CORRIENTE LOS PROGRAMAS DE
PRODUCCIÓN . PROPORCIONAR DIARIAMENTE INFORMES DE INVENTARIO
MANTENIMIENTO DE UN SISTEMA DE INVENTARIO PERPETUO DE M. PRIMAS

EVALUACION DE FACTIBILIDAD -

OBLIGATORIA LEGALMENTE	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>			
FACTIBILIDAD TECNICA	ALTA <input type="checkbox"/>	MEDIA <input checked="" type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>		
FACTIBILIDAD OPERATIVA	ALTA <input type="checkbox"/>	MEDIA <input checked="" type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>		
AHORROS O BENEFICIOS	ALTOS <input type="checkbox"/>	MEDIOS <input checked="" type="checkbox"/>	BAJOS <input type="checkbox"/>		

RECURSOS REQUERIDOS	N.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO ANUAL	INCREMENTO % ANUAL	RECOMENDACION
		AÑO EN CURSO	AÑO PRESUP.			
PERSONAL	AÑO EN CURSO	4				
	AÑO PRESUP.	4	960	11200	240	25
MANO DE OBRA	AÑO EN CURSO					
	AÑO PRESUP.					
DIVERSOS GASTOS			11536	11920	384	25
TOTALES			21496	31120	624	25

RELACION COSTO/BENEFICIO -

ESTE ES EL NIVEL MÍNIMO DE PLANIFICACIÓN REQUERIDA PARA
ENTREGAR A TIEMPO EL PRODUCTO "X" CONFORME AL PROGRAMA .

UNA VÉZ QUE SE HAYA LOGRADO ANALIZAR LOS DEPARTAMENTOS DE LAS UNIDADES DE DECISIÓN EN PAQUETES CLASIFICADOS ACEPTABLEMENTE , LA SERIE FINAL DE TODOS LOS PAQUETES DE DECISIÓN APROBADOS, SE ENTREGARÁN AL PERSONAL DE PRESUPUESTOS PARA SU CONSOLIDACIÓN .

UN EJEMPLO DE COMO PODRÍA QUEDAR CONSOLIDADO EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN ES EL SIGUIENTE .

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION.

(MILES DE PESOS)

CODIGO	CONCEPTO	TOTAL AÑO ANTERIOR	ENE	FEB	MZO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL EN EL AÑO
<u>CONSTANTES</u>															
100	SUELDOS Y SALARIOS	542	52	52	52	52	52	52	77	77	77	77	77	78	775
101	PREVISION SOCIAL	43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	51
102	RENTAS	408	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	48	510
103	DEPRECIACIONES	459	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	48	510
104	MANTENIMIENTO	238	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	32	340
105	DIVERSOS	338	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	35	398
SUMAS \$		2,028	201	201	201	201	201	201	226	226	226	226	226	248	2,584
<u>VARIABLES</u>															
200	HERRAMENTAL	1,153	100	113	120	90	140	125	119	110	135	140	85	80	1,357
201	LUZ Y FUERZA	349	30	33	20	35	45	39	34	31	41	44	20	16	388
202	REPARACIONES	511	40	49	35	44	58	50	46	40	64	48	30	77	581
203	MATERIAL ELECTRICO	1,069	96	110	90	120	129	115	105	100	48	130	70	49	1,162
204	DIVERSOS	407	20	43	30	25	55	29	24	41	31	54	10	26	388
SUMAS \$		3,489	286	348	295	314	427	358	328	322	319	416	215	248	3,876
140	TOTALES \$	5,517	487	549	496	515	628	559	554	548	545	642	441	496	6,460

• PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTA Y ADMINISTRACION

LOS GASTOS QUE SE REALIZAN EN ÉSTAS ÁREAS DE LA EMPRESA SON -
COMUNES Y SIMILARES A LOS PREVIAMENTE DESCRITOS DE LOS GASTOS
DE FABRICACIÓN .

EN LA PRÁCTICA, CADA DEPARTAMENTO DETERMINA SU PRESUPUESTO -
EN EL QUE SE INCLUYEN TODOS LOS GASTOS, GENERALMENTE LOS MÁS
IMPORTANTES SON LOS RELACIONADOS CON SUELDOS Y PRESTACIONES -
AL PERSONAL, LOS CUALES SE REQUIERE SEAN ANALIZADOS Y EXAMI--
NADOS EN DETALLE PARA OBTENER UN PRESUPUESTO REALISTA .

UN BUEN PRESUPUESTO NO DEBE ESTABLECERSE ÚNICAMENTE BASANDO--
SE EN LO QUE SE HA HECHO EN AÑOS ANTERIORES, SINO DEBE DE -
EVALUARSE LA NECESIDAD DEL GASTO Y PREGUNTARSE SI ¿ ÉSTE --
GASTO ES NECESARIO PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ?
ALGUNOS DE ELLOS SON INNECESARIOS, OTROS IMPRODUCTIVOS, SIN -
EMBARGO SE REALIZAN Y SE APRUEBAN AÑO CON AÑO, POR COSTUMBRE,
POR RUTINA Y CON FRECUENCIA SE ESCUCHAN RESPUESTA COMO ¡ ASÍ -
SE HA HECHO DESDE HACE AÑOS! ES AQUÍ DONDE EL SISTEMA DE PRE--
SUPUESTOS BASE CERO ENGAJA A LA PERFECCIÓN PARA DEJAR AL DES--

CUBIERTO DICHAS INEFICIENCIAS .

LA FORMA DE ANÁLISIS, CONSOLIDACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTOS PRESUPUESTOS EN BASE CERO ES SIMILAR A LA DE GASTOS DE FABRICACIÓN .

• PRESUPUESTOS DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS

ESTE SE DETERMINA ENGLOBANDO TODAS AQUELLAS EROGACIONES E INGRESOS PROVENIENTES DE INTERESES, COMISIONES, PÉRDIDA EN TIPO DE CAMBIO Y CUALQUIER OTRO QUE SEA ANÁLOGO A ESTOS CONCEPTOS .

PARA ELABORAR ESTE PRESUPUESTO, ES IMPORTANTE CONSIDERAR EL CRECIMIENTO NATURAL TANTO DE LOS GASTOS COMO DE LOS PRODUCTOS, ADEMÁS DEL CRITERIO DE LA DIRECCIÓN REFERENTE A PROGRAMAS DE TRABAJO , PLANES FINANCIEROS Y OTROS PROYECTOS QUE PUEDAN AFECTAR A ESTOS RENGLONES .

• ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

LA FORMULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS PARCIALES QUE SEÑALAMOS ANTERIORMENTE RELATIVOS A LAS CUENTAS DE RESULTADOS, CONSTITUYEN LA BASE DE ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS -- PRESUPUESTADO, MEDIANTE EL ENSAMBLE DE LAS DIVERSAS ESTIMACIONES ESTUDIADAS Y ANALIZADAS .

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN EJEMPLO DE ESTE PRESUPUESTO.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO
MENSUAL Y ACUMULADO.
(MILES DE PESOS)

PERIODO: ENERO A DICIEMBRE DE 1983.

CONCEPTO	TOTAL	ENERO	FEBR	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
MENSUAL													
VENTAS:	75,724	3,740	4,400	3,960	4,620	5,050	7,040	11,440	9,152	7,722	8,008	6,292	4,290
COSTO DE VENTAS :	45,500	2,200	2,600	2,400	2,800	3,100	4,200	6,900	5,500	4,600	4,500	3,800	2,600
UNIDAD BRUTA :	30,224	1,540	1,800	1,560	1,820	1,960	2,840	4,540	3,652	3,122	3,208	2,492	1,690
GASTOS DE OPERACION:													
GASTOS DE VENTA :	4,542	224	264	238	277	304	422	686	549	463	480	378	257
GASTOS DE ADMINISTRA- CION:	3,786	187	220	198	231	253	352	572	458	386	400	315	214
UTILIDAD DE OPERACION:	21,896	1,129	1,316	1,124	1,312	1,403	2,066	3,282	2,645	2,273	2,328	1,719	1,219
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS.	757	37	44	40	46	51	70	114	92	77	80	63	43
UTILIDAD ANTES DE L.S.R. Y P.T.U.	21,139	1,092	1,272	1,084	1,266	1,352	1,996	3,168	2,553	2,196	2,248	1,736	1,176
I.S.R.	8,877	459	534	455	532	568	832	1,130	1,072	922	944	729	494
P.T.U.	1,691	87	102	87	101	108	160	253	204	176	180	139	94
UTILIDAD NETA	10,571	546	636	542	633	676	928	1,585	1,277	1,098	1,124	868	518
ACUMULADO													
VENTAS:		3,740	8,140	12,100	16,720	21,780	28,820	40,260	49,412	57,134	65,142	71,434	75,724
COSTO DE VENTAS :		2,200	4,800	7,200	10,000	13,100	17,300	24,200	29,700	34,300	39,100	42,900	45,500

C O N C E P T O	TOTAL	ENERO	FFBR.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
UTILIDAD BRUTA :		1,540	3,340	4,900	6,720	8,680	11,520	16,060	19,712	22,834	26,042	28,534	30,224
GASTOS DE OPERACION:													
GASTOS DE VENTA :		224	488	726	1,003	1,307	1,729	2,415	2,964	3,427	3,907	4,285	4,542
GASTOS DE ADMINISTRACION:		187	407	605	836	1,089	1,441	2,013	2,471	2,857	3,257	3,572	3,786
UTILIDAD DE OPERACION :		1,129	2,445	3,569	4,881	6,284	8,350	11,632	14,277	16,550	18,878	20,677	21,896
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS:		37	81	121	167	218	288	402	494	571	651	714	757
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y P.T.U. :		1,092	2,364	3,448	4,714	6,066	8,062	11,230	13,783	15,979	18,227	19,963	21,139
I.S.R. :		459	993	1,448	1,980	2,548	3,386	4,716	5,788	6,710	7,654	8,383	8,877
P.T.U. :		87	189	276	377	485	645	898	1,102	1,278	1,458	1,597	1,691
UTILIDAD NETA :		546	1,182	1,724	2,357	3,033	4,031	5,616	6,893	7,991	9,115	9,983	10,571

EL PRESUPUESTO FINANCIERO

EL PRESUPUESTO FINANCIERO COMPRENDE EL PRESUPUESTO DE CAJA O DE EFECTIVO Y TODA LA SERIE DE OPERACIONES DE TIPO FINANCIERO, DE ACUERDO A SU NATURALEZA, TIENE POR OBJETIVO PRONOSTICAR Y - CONTROLAR TODOS LOS ELEMENTOS QUE FORMAN EL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA .

PARA EFECTOS DE ESTE ESTUDIO, NOS ENFOCAREMOS AL ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO EN CUANTO A SUS ELEMENTOS COMPONENTES Y SU PRESENTACIÓN .

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO TIENE COMO OBJETIVOS FUNDAMENTALES:

- MEJORAR EL MANEJO DE EFECTIVO
- PRONOSTICAR CON ANTICIPACIÓN LOS FALTANTES O EXCEDENTES DE EFECTIVO CON EL OBJETO DE OBTENER EL FINANCIAMIENTO NECESARIO O BIEN CANALIZAR LOS EXCEDENTES HACIA EMPRESAS MAS PROMETEDORAS .

- SALDO INICIAL

ES LA CANTIDAD ADECUADA QUE LA EMPRESA REQUIERE CONSERVAR -
PARA HACER FRENTE A SUS COMPROMISOS INMEDIATOS .

- COBRANZAS

SE REFIERE A LOS INGRESOS POR RECUPERACIÓN DE CARTERA DE -
CLIENTES DE ACUERDO A LAS CONDICIONES DE PAGO QUE HAN SIDO -
ESTABLECIDAS CON ELLOS .

- VENTAS CONTADO

REPRESENTA EL SEGMENTO DE VENTAS REALIZADAS SIN CONCESIONES
DE CRÉDITO .

- OTROS INGRESOS

POR LOS INGRESOS PROVENIENTES DE INTERESES Y COMISIONES BAN-
CARIOS Y CUALQUIER OTRO TIPO DE INGRESOS PRODUCTOS DE OPERA-
CIONES EXTRAORDINARIAS DE LA EMPRESA .

• SALDO INICIAL

ES LA CANTIDAD ADECUADA QUE LA EMPRESA REQUIERE CONSERVAR -
PARA HACER FRENTE A SUS COMPROMISOS INMEDIATOS .

• COBRANZAS

SE REFIERE A LOS INGRESOS POR RECUPERACIÓN DE CARTERA DE -
CLIENTES DE ACUERDO A LAS CONDICIONES DE PAGO QUE HAN SIDO -
ESTABLECIDAS CON ELLOS .

• VENTAS CONTADO

REPRESENTA EL SEGMENTO DE VENTAS REALIZADAS SIN CONCESIONES
DE CRÉDITO .

• OTROS INGRESOS

POR LOS INGRESOS PROVENIENTES DE INTERESES Y COMISIONES BAN-
CARIOS Y CUALQUIER OTRO TIPO DE INGRESOS PRODUCTO DE OPERACIO-
NES EXTRAORDINARIAS DE LA EMPRESA .

• IVA RETENIDO

ES EL INGRESO CORRESPONDIENTE AL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO -
POR LAS RECUPERACIONES DE CARTERA DE LAS VENTAS REALIZADAS.

• PROVEEDORES

IMPORTE A PAGAR POR LAS ADQUISICIONES DE MATERIALES DIRECTOS
E INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN DE ACUERDO A LAS CONDICIONES DE -
COMPRA QUE SE HAYAN NEGOCIADO CON LOS PROVEEDORES .

• NOMINAS

INCLUYE TODAS LAS ERGACIONES EN EFECTIVO POR CONCEPTO DE ;
SUELDOS Y SALARIOS, VACACIONES , PRIMAS, COMPENSACIONES, --
TIEMPO EXTRA Y CUALQUIER OTRA CANTIDAD ANÁLOGA PAGADA A EM-
PLEADOS Y OBREROS .

- **IMPUESTOS**

ES EL MONTO A PAGAR POR CONCEPTO DE IMPUESTOS, DERECHOS , - PRODUCTOS Y APROVECHAMIENTO A CARGO DE LA EMPRESA, TALES COMO: 1% S/REM. FEDERAL, PREDIAL, AGUA, INFONAVIT, SEGURO SOCIAL, - TENENCIA, PLACAS, LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO, SALUBRIDAD, ETC.

- **GASTOS GENERALES**

INCLUYE TODOS LOS DESEMBOLSOS POR LA ADQUISICIÓN O GOCE DE - SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS, TALES COMO ; RENTAS, PASA-- JES , ALIMENTACIÓN, VIÁTICOS, ETC.

- **IMPUESTO SOBRE LA RENTA**

POR LOS PAGOS DE LOS TRES ANTICIPOS QUE DEBEN HACERSE DURANTE EL AÑO, A CUENTA DEL IMPUESTO ANUAL A LA TERMINACIÓN DEL EJERCICIO.

• **REPARTO DE UTILIDADES**

CANTIDAD QUE RESULTA DE LA DECLARACIÓN FINAL DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA DEL AÑO ANTERIOR Y SU EXIGENCIA ES DETERMINADA POR LA LEY DENTRO DE LOS 60 DÍAS SIGUIENTES A LA FECHA EN QUE DEBA PAGARSE EL IMPUESTO ANUAL.

• **INVERSIONES**

LAS CANTIDADES QUE SE MUESTRAN EN ESTE CONCEPTO PROCEDEN DE LAS INVERSIONES PERMANENTES DE ACTIVOS FIJOS TALES COMO; MAQUINARIA Y EQUIPO, EDIFICIOS, TERRENOS, TRANSPORTE, MUEBLES Y ENSERES, ETC.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA UN EJEMPLO DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO POR EL PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 1983

(MILES DE PESOS)

	TOTAL EN EL AÑO.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	950	950	291	380	264	1238	(1991)	(2993)	(3557)	1095	(556)	1966	3925
INGRESOS													
COBRANZAS	71434		3740	4400	3960	4620	5060	7040	11440	9152	7722	8008	6292
VENTAS AL CONTADO	1684	640	100	120	210	240	130	80	44	10	110	-	-
OTROS INGRESOS	100	10	5	5	10	5	5	10	15	15	5	5	-
IVA RETENIDO	7310	64	384	452	417	486	519	712	1148	916	783	800	629
TOTAL DE INGRESOS	80528	714	4229	4987	4597	5351	5714	7842	12647	10093	8620	8813	6921
TOTAL DISPONIBLE	81478	1664	4520	5367	4861	6589	3723	4849	9090	11188	8064	10779	10846
EGRESOS OPERATIVOS													
PROVEEDORES	29085		1492	1747	1619	1874	2110	2856	4710	3729	3110	3238	2600
NOMINAS	13626	673	792	712	831	911	1267	2059	1647	1389	1441	1132	772
IMPUESTOS Y DERECHOS	3363	500	15	450	30	601	40	440	62	510	35	650	30
GASTOS GENERALES	11359	200	1021	594	693	759	1056	1716	1373	1158	1201	944	644
SUMA EGRESOS OPERATIVOS	57433	1373	3320	3503	3173	4145	4473	7071	7792	6786	5787	5964	4046
EGRESOS NO OPERATIVOS													
I.S.R.	10571					3033				4958			2580
P.T.U.	1352					1352							
INVERSIONES	7902		820	1600	450	50	2243	1335	203		311	890	
SUMA EGRESOS NO OPERATIVOS	19825	-	820	1100	450	4435	2243	1335	203	4958	311	890	2580
TOTAL EGRESOS	77258	1373	4140	5103	3623	8580	6716	8406	7995	11744	6098	6854	6626
EXCEDENTE O (FALTANTE) DE EFECTIVO.	4220	291	380	264	1238	(1991)	(2993)	(3557)	1095	(556)	1966	3925	4220

RECAPITULACION

EL ESFUERZO DESARROLLADO POR LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISION Y -
CENTROS DE COSTOS, DURANTE EL PROCESO DE ELABORACION DE BASE CERO,
ES CONSOLIDADO Y PRESENTADO EN FORMA TRADICIONAL EN UN PRESUPUESTO -
DE OPERACION Y FINANCIERO .

EL PRESUPUESTO DE OPERACION SE COMPONE DE : PRESUPUESTO DE VENTAS, -
PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA, PRESUPUESTO DE GASTOS DE -
FABRICACION , PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTA Y ADMINISTRA-
CION , PRESUPUESTO DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTO DE
IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES EN LAS -
UTILIDADES; TODOS ELLOS CONFORMAN EL ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUES-
TADO.

EL PRESUPUESTO FINANCIERO LO CONFORMAN BASICAMENTE EL PRESUPUESTO DE
EFECTIVO Y BALANCE GENERAL PROFORMA.

CAPITULO VIII

NECESIDAD DE MOTIVACION .

EN LA ALTA GERENCIA DE LA ORGANIZACION .

EL ÉXITO DE LA INPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE LA DECISIÓN Y EL LIDERAZGO DEL MÁXIMO EJECUTIVO DE LA ORGANIZACIÓN , EL CUAL DEBE ESTAR PLENAMENTE CONVENCIDO DE :

- QUE LOS GASTOS DE LA ORGANIZACIÓN SON UN FACTOR IMPORTANTE QUE AFECTA A LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.
- QUE EL SISTEMA BASE CERO ES UNA TÉCNICA AVANZADA Y SOFISTICADA CAPAZ DE CONSEGUIR SITUAR LOS GASTOS DENTRO DE UNA ZONA RAZONABLEMENTE JUSTA .

COMO DIAGNOSTICAR LA NECESIDAD DE BASE CERO

NO HAY ALGUNA FÓRMULA QUE NOS INDIQUE CUANDO EXISTE LA NECESIDAD DE PONER EN PRÁCTICA ESTE PROCESO, SIN EMBARGO SE HAN DESCUBIERTO CIERTOS SÍNTOMAS QUE NOS PUEDEN ORIENTAR Y DAR LA PAUTA PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE IMPLANTAR ESTE PROCESO :

• SINTOMAS GERENCIALES

- CUANDO LOS SISTEMAS ACTUALES NO PERMITEN A LA DIRECCIÓN AUSCULTAR LA ORGANIZACIÓN. •

- CUANDO LA DIRECCIÓN CONSIDERA QUE ACTUALMENTE NO SE ASIGNAN ADECUADAMENTE LOS RECURSOS. •

- CUANDO LA ALTA GERENCIA CONSIDERA QUE EL ACTUAL SISTEMA DE PRESUPUESTOS NO ES UN BUEN SISTEMA PARA LA TOMA DE DECISIONES. •

- CUANDO LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN GERENCIAL POR OBJETIVOS Y LOS PRESUPUESTOS NO ESTAN INTEGRADOS. •

- CUANDO LOS GERENTES DE UNIDADES DE DECISIÓN Y CENTROS DE COSTOS NO USAN LOS SISTEMAS ACTUALES PARA DESARROLLAR NUEVOS MÉTODOS DE OPERACIÓN. •

- CUANDO LOS SISTEMAS ACTUALES PERMITEN SE REALICEN GASTOS INNECESARIOS. •

• SINTOMAS FINANCIEROS

- CUANDO LA ORGANIZACIÓN ESTA PERDIENDO DINERO
- CUANDO LOS MARGENES DE UTILIDAD SE ESTAN REDUCIENDO
- CUANDO LOS VOLUMENES DE VENTA VARIAN CONSIDERABLEMENTE DE UN PERÍODO A OTRO

• SINTOMAS DEL SISTEMA

- CUANDO LOS GERENTES PERCIBEN EL SISTEMA ACTUAL DE PRESUPUESTOS COMO UN EJERCICIO ACADÉMICO .
- NO SE PRACTICAN EVALUACIONES DE DESEMPEÑO O LOS QUE HAY SON DEFICIENTES.
- NO SE PREPARAN ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO
- LOS SISTEMAS ACTUALES NO PERMITEN A LA GERENCIA JERARQUIZAR LOS DIFERENTES NIVELES DE SERVICIO EN CADA CENTRO DE COSTOS .

-
- LOS SISTEMAS ACTUALES NO ARMONIZAN LOS OBJETIVOS, COSTOS, ESFUERZOS, RESULTADOS Y BENEFICIOS •

DINAMICA DEL PROCESO

EL MEDIO EN QUE SE DESARROLLA LA INDUSTRIA EN GENERAL NO ES ESTÁTICO, ES POR ELLO QUE DEBEMOS TRABAJAR EN FORMA EFICAZ PARA ADAPTARNOS CON FACILIDAD A LOS CAMBIOS DEL MEDIO AMBIENTE •

EL DISEÑO DEL PRESUPUESTO BASE CERO PROPORCIONA RESPUESTAS Y -- REACCIONES RÁPIDAS ANTE LOS CAMBIOS DE AJUSTE, YA QUE :

- LOS PAQUETES DE DECISIÓN SE PUEDEN MODIFICAR O SUPRIMIR SIN ALTERAR OTROS PAQUETES •
- EN CUALQUIER MOMENTO SE PUEDEN AUMENTAR NUEVOS PAQUETES DE DECISIÓN PARA NUEVOS PROGRAMAS O ACTIVIDADES •
- LAS CLASIFICACIONES DE LOS PAQUETES SE PUEDEN CAMBIAR FACILMENTE CONFORME A NUEVAS PRIORIDADES •

• LA ALTA GERENCIA PUEDE REVISAR CONTINUAMENTE LOS NIVELES DE --
FINANCIAMIENTO DE CADA CENTRO DE COSTOS .

ADEMÁS DE ESTAS VENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO EN CUANTO A SU --
DINÁMICA, CONSTITUYE UN INSTRUMENTO PRÁCTICO PARA QUE LA GERENCIA SE AJUS--
TE EN DISTINTAS FORMAS A LOS CAMBIOS DEL MEDIO AMBIENTE .

PERSUACION PARA EL COMPROMISO

EL PRESUPUESTO BASE CERO COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO DE LA ADMINIS--
TRACIÓN DEBE VENDERSE A LOS GERENTES QUIENES SERÁN LOS RESPONSABLES DE --
HACERLO TRIUNFAR. ES FUNDAMENTAL OBTENER UN COMPROMISO POR PARTE DE ELLOS
ANTES BIEN QUE GENERAR UN CONFLICTO, ESTO ES DECISIVO PARA TENER ÉXITO .

¿ CÓMO SE LOGRA PERSUADIR EL COMPROMISO ?

EN PRIMER TÉRMINO HAY QUE TRADUCIR EL USO DE LOS PRESUPUESTOS BASE --
CERO DANDO EL ENFOQUE DE QUE UNO SE PREOCUPA POR LAS NECESIDADES DEL GE--
RENTE ANTES QUE DE LAS PROPIAS .

PARA ELLO PODEMOS UTILIZAR UNA DE LAS TÉCNICAS GENERALES QUE USAN
LOS VENDEDORES, POR EJEMPLO :

- LO QUE UN VENDEDOR LLAMA " REALIZAR UNA VENTA " , ES LA --
OBTENCIÓN DE UN COMPROMISO .
- EL ÉXITO DE UNA VENTA SE INICIA INDAGANDO Y ESCUCHANDO ANTES
BIEN QUE HABLANDO SIN PARAR. DEL MISMO MODO SE OBTIENE EL COM
PROMISO DE UN GERENTE .
- CUANDO SURGEN DISCREPANCIAS ESTAS SE REFUTAN DE INMEDIATO Y
CON SUMO TACTO .
- FINALMENTE EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN SON EL RESULTADO DE
IDENTIFICAR, SUBRAYAR Y REFORZAR LOS BENEFICIOS IMPORTANTES
Y DE INTERÉS PARA EL GERENTE , ANTES BIÉN QUE PARA UNO MISMO.

EL EMPLEO ADECUADO DE ESTOS PRINCIPIOS ASEGURAN EL ÉXITO Y PARTICU-
LARMENTE DURANTE EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN BASE CERO .

EXISTEN CUATRO ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE EN MI OPINIÓN LOGRARÁN PERSUADIR EL COMPROMISO DECISIVO DE LOS GERENTES PARA EL LOGRO EXITOSO DE BASE CERO .

• DECLARACION DE UTILIDADES

ES UNA RELACIÓN QUE ATRAE LA ATENCIÓN DEL GERENTE, DESPIERTA SU INTERÉS Y CREA UNA ATMÓSFERA FAVORABLE .

DICHA DECLARACIÓN PUEDE ENFOCARSE SOBRE LA NECESIDAD DE AUMENTAR LAS UTILIDADES, REASIGNAR LOS RECURSOS , REBAJAR LOS COSTOS, LANZAR CON ÉXITO UN NUEVO PRODUCTO, ADMINISTRAR CON MAYOR EFICACIA O AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD .

• INDAGACION PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL GERENTE

EL OBTENER EL COMPROMISO DEL GERENTE DEPENDERA DE LA CAPACIDAD QUE SE TENGA PARA DEMOSTRAR LOS BENEFICIOS DEL ENFOQUE, BASANDOSE EN LAS NECESIDADES IDENTIFICADAS DEL GERENTE .

• APOYO A LAS DECLARACIONES DE NECESIDAD

LAS MANIFESTACIONES DE APOYO SON ÚTILES PARA DESARROLLAR Y CULTIVAR LAS IDEAS DEL GERENTE . CUANDO SEA POSIBLE ESTAR DE ACUERDO CON UNA DE - SUS OBSERVACIONES , HAY QUE ELEVARLA EN IMPORTANCIA EN LA MENTE DE ÉL . - CUANDO PRESENTEMOS UN BENEFICIO APROPIADO A SU PROPOSICIÓN Y QUE ESTE -- LIGADO A LA IDEA DE ÉL, LO TENDREMOS EN FAVOR DEL ENFOQUE QUE LE PROPONEMOS PARA RESOLVER SUS PROBLEMAS .

• MANEJO DE LAS OBJECIONES

EL MANEJO DE LAS OBJECIONES QUE LOS GERENTES PRESENTEN REQUERIRÁ DE TODAS NUESTRAS CAPACIDADES .

POR EJEMPLO :

• ES DEMASIADO COMPLICADO

ESTA OBJECIÓN SE PUEDE MANEJAR CUESTIONANDO ¿ EN QUE ASPECTOS ? ADEMÁS DE INSINUARLES QUE LO PUEDEN HACER COMPLICADO TANTO COMO ELLOS SE LO PERMITAN .

• ESTE PRESUPUESTO TAMBIÉN SE PUEDE INFLAR .

POR SUPUESTO QUE SÍ PERO SE PUEDE DESCUBRIR MAS FACILMENTE CUANDO ESTO OCURRA DURANTE EL PROCESO DE REVISIÓN . -
ADEMÁS EN ESTE PUNTO SE PUEDEN MANEJAR PRECIOS CONTINUOS DEJANDO AL PERSONAL DE PRESUPUESTOS LA TAREA DE INFLACIONARLO ACORDE AL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA Y OTROS FACTORES .

FOMENTO DE LA INNOVACION

PARA EL PRESUPUESTO BASE CERO, EL PROCESO DE INNOVACIÓN ESTÁ A CARGO DE LOS GERENTES DE UNIDAD DE DECISIÓN Y CENTROS DE COSTOS, YA QUE, - ELLOS SON LOS QUE FORMULAN SUS PAQUETES DE DECISIÓN .

PARA QUE LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO PUEDA TENER ÉXITO, ES NECESARIO APRENDER CÓMO ESTRUCTURAR Y DIRIGIR UNA EMPRESA INNOVADORA DESDE LA BASE , CON EL OBJETO DE CREAR PAQUETES INTELIGENTES DE DECISIONES Y AFINARLOS EN EL PROCESO DE CLASIFICACIÓN .

A CONTINUACIÓN SE RESUMEN ALGUNAS IDEAS SOBRE COMO ESTRUCTURAR UN PROCESO INNOVADOR .

PROCESO INNOVADOR

ENLACE CON LOS PRESUPUESTOS
BASE CERO.

- CREAR UN SENTIDO DE URGENCIA
- IDENTIFICAR PLENAMENTE LAS -
NECESIDADES Y TRADUCIRLAS EN
OBJETIVOS Y METAS.
- ASOCIAR DOS CONCEPTOS CONO
CIDOS .
- PERFECCIONAR LA IDEA PARA UN
ENFOQUE PRACTICO QUE SATISFA
GA Y APOYE LOS OBJETIVOS Y -
METAS .
- OBTENER EL COMPROMISO Y PARTI-
CIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA .
- DECLARAR LOS OBJETIVOS EN LOS
PAQUETES DE DECISIÓN .
- IDENTIFICAR MEDIOS ALTERNOS Y
DESCRIBIRLOS EN EL PAQUETE DE
DECISIONES .
- DESCRIBIR DIFERENTES NIVELES DE
ESFUERZO Y HACER UNA EVALUACIÓN
DE LAS POSIBILIDADES .

• ASEGURAR UN MEDIO AMBIENTE RESPONSIVO QUE CAPTE LA IDEA Y FACILITE SU EJECUCIÓN.

• EMPLEAR LAS HABILIDADES PARA PERSUADIR A FIN DE QUE LOS PAQUETES PASEN AL ESTADO DE SU PUESTA EN EJECUCIÓN .

LO QUE FINALMENTE SE REQUIERE PARA QUE ESTE PROCESO TENGA ÉXITO, ES UN CLIMA DE SINCERIDAD Y APOYO MUTUO ENTRE LOS GERENTES , EN EL CUAL PUEDAN DISCUTIRSE Y SALVARSE LA DISCREPANCIAS, UN MEDIO AMBIENTE EL CUAL TODOS SE CONSIDEREN MUTUAMENTE COMO RECURSOS Y NO COMO AMENAZAS COMPETITIVAS Y EN EL CUAL HAYA UNA REACCIÓN GENERAL RESPECTO AL DESEMPEÑO PARA QUE TODOS PUEDAN CONTRIBUIR MEJOR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS .

IMPORTANCIA Y PAPEL DE LA ALTA GERENCIA

PARA QUE EL PROCESO DE BASE CERO TENGA ÉXITO, ES VITAL OBTENER EL APOYO Y PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA .

LA PARTICIPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA IMPLICARÁ DECIDIR SI LOS CAMBIOS PROPUESTOS SON PRÁCTICOS Y PRUDENTES Y SI LA EMPRESA DEBE EN REALIDAD ACEPTARLOS .

CONSIDERO DESDE MI PARTICULAR PUNTO DE VISTA, QUE EL CAMBIO DEL ENFOQUE ADMINISTRATIVO TRADICIONAL A UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASE CERO, Y LA TRADUCCIÓN DE LOS RESULTADOS EN DECISIONES EFICACES, CONSTITUYE UN ARTE INNOVADOR EMPRESARIAL. OBTIENE ESTO FUNCIONARÁ MEJOR CON UN EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN QUE PREFIERA OPERAR ABIERTAMENTE Y TOMAR DECISIONES BIEN MEDITADAS, DELIBERADAS Y DELIBERATIVAS, A FIN DE EVITAR SORPRESAS DESAGRADABLES, CRISIS CONTINUAS Y UNA CONSTANTE PENA Y CONFUSIÓN .

MANUAL DE PLANEACION Y PRESUPUESTACION BASE CERO

EL MANUAL DE PLANEACIÓN DEBE SER DIRIGIDO A LOS GERENTES QUE TIENEN LA RESPONSABILIDAD DE ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN .

EN DICHO MANUAL SE DEBE IDENTIFICAR EL TIPO DE ANÁLISIS QUE DEBERÁ REALIZAR CADA GERENTE PARA PODER DESARROLLAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN - PROPORCIONANDO INSTRUCCIONES DETALLADAS PARA COMPLETAR LOS PAQUETES Y LA FORMA DE JERARQUIZARLOS .

ADEMÁS SE DEBERÁ INCLUIR UNA BREVE EXPLICACIÓN DEL OBJETIVO DEL --
PRESUPUESTO BASE CERO, UNA DESCRIPCIÓN COMPLETA DE SU FILOSOFÍA Y PROCE-
DIMIENTOS E INSTRUCCIONES Y EJEMPLOS DETALLADOS PARA LAS FORMAS DE ELABO-
RACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN .

SE SUGIERE PRESENTAR EJEMPLOS DE PAQUETES CON DIFERENTES NIVELES DE
ESFUERZO, ADEMÁS DE LOS PAQUETES DE NIVEL MÍNIMO . TAMBIÉN CONVIENE IN--
CLUIR EN DICHO MANUAL, UNA CARTA DE PRESENTACIÓN ENVIADA POR LA ALTA -
GERENCIA DE LA COMPAÑÍA .

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UN EJEMPLO DE COMO DEBE PRESENTARSE EL -
MANUAL DE PLANEACIÓN BÁSICAMENTE EN CUANTO AL ÍNDICE O CONTENIDO .

MANUAL DE PLANEACION Y PRESUPUESTACION

BASE CERO

CONTENIDO

- CARTA DE PRESENTACION

DEBE INDICAR EXPLÍCITAMENTE A CADA UNO EL COMPROMISO PLENO DE LA ALTA GERENCIA CON LA IDEA Y SU INTENCIÓN DE INVOLUCRARSE PERSONALMENTE EN EL PROCESO DE REVISIÓN .

- DECLARACION DEL FIN Y EL OBJETIVO DEL PRESUPUESTO BASE CERO

DEBE ANALIZAR EN TÉRMINOS AMPLIOS LA FILOSOFÍA, CONCEPTO Y DATOS ESPECÍFICOS DE ESTOS PRESUPUESTOS PARA COMPARARLOS CON LOS ENFOQUES TRADICIONALES .

- ANALISIS DE LOS PAQUETES DE DECISIONES

DEBE INCLUIR EJEMPLOS ESPECÍFICOS QUE INDIQUEN COMO PRESENTAR LAS FORMAS Y NIVELES ALTERNOS . LOS EJEMPLOS DEBEN SER FÁCILES DE ENTENDER .

• ANALISIS DEL PROCESO DE CLASIFICACION

DEBE ENFOCARSE EN QUIÉN HACE LA CLASIFICACIÓN, EL MECANISMO - QUE VA A EMPLEARSE Y LAS NORMAS COMUNES QUE DEBEN UTILIZARSE. EL PROCEDIMIENTO DEBE PROYECTAR PARA TODOS EN MARCO COMÚN DE REFERENCIA PARA ASEGURAR LA MEJOR ASIGNACIÓN POSIBLE DE LOS - RECURSOS .

• CALENDARIO DE ACTIVIDADES

SE REQUIERE UN PROGRAMA DETALLADO DE LA EJECUCIÓN PARA HACER CUMPLIR LA DISCIPLINA Y LA TERMINACIÓN OPORTUNA. CADA ORGANIZACIÓN DEBERÁ MOLDEAR EL PROGRAMA PARA SATISFACER LAS EXIGENCIAS OPERACIONALES, SIN EMBARGO DICHO PROGRAMA DEBE SER BASTANTE EXPLÍCITO Y ESTRICTO QUE GARANTICE SU TERMINACIÓN OPORTUNAMENTE .

RECAPITULACION

LA IMPLANTACIÓN EXITOSA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN BASE CERO DEPENDE DE MANERA VITAL DEL APOYO Y PARTICIPACIÓN DE LA - ALTA GERENCIA .

UNA ORGANIZACIÓN PODRÁ DETERMINAR LA NECESIDAD DE IMPLANTAR EL PROCESO BASE CERO CUANDO PADEZCA DE ALGUNO DE LOS SINTOMAS GERENCIALES, FINANCIEROS Y DE SISTEMAS .

BASE CERO ES UN MEDIO EFICAZ PARA ADAPTAR Y AJUSTAR LOS CAMBIOS DEL MEDIO AMBIENTE.

EL EMPLEO ADECUADO DE LAS TÉCNICAS DEL ARTE DE VENDER ASEGURA EL ÉXITO DEL PRESUPUESTO BASE CERO .

BASE CERO ES UN MEDIO ADECUADO PARA GENERAR IDEAS Y FOMENTAR LA CREATIVIDAD .

CAPITULO IX

CASO PRACTICO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL

EL DESARROLLO DEL PRESENTE CASO TIENE POR OBJETO RESUMIR DE UNA MANERA PRACTICA LAS IDEAS ESBOZADAS EN LOS OCHO CAPÍTULOS ANTERIORES. ES EL CASO DE UNA COMPAÑÍA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PARA SOLDAR Y CORTAR DE LA INDUSTRIA METAL MECANICA DEL SECTOR PRIVADO .

ACTUALMENTE ESTA EMPRESA HA DESARROLLADO SUS PRESUPUESTOS CON EL ENFOQUE TRADICIONAL, SIN EMBARGO LA ALTA GERENCIA ESTÁ ENTERESADA Y PLENAMENTE CONVENCIDA DE LAS VENTAJAS QUE REPRESENTA ESTE NUEVO ENFOQUE PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE SUS PRESUPUESTOS DEL AÑO DE 1983 .

EL CASO QUE AQUÍ SE PRESENTA ES DESARROLLADO SOBRE UNA DE LAS ÁREAS - IMPORTANTES QUE COMPONE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA . CABE SEÑALAR QUE ESTE SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA SERÁ IM--- PLANTADO EN TODA LA ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LOS PRESUPUESTOS - DEL PRÓXIMO AÑO DE 1983, OBTIAMENTE SU DISEÑO SE ADAPTÓ A LAS NECESIDADES, CARACTERÍSTICAS Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN .

SE HA ORGANIZADO LA PRESENTACIÓN DEL CASO EN TRES PARTES :

DATOS GENERALES.- CONTIENE ESTE APARTADO LOS DATOS DE LA EMPRESA, FECHA DE CIERRE, NECESIDADES, CARACTERÍSTICAS Y CULTURA .

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- DONDE PODRÁ OBSERVARSE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON EL OBJETO DE CONOCER EL ÁREA DE IMPLANTACIÓN DEL PROCESO .

DESARROLLO DEL CASO.- DONDE PODRÁ APRECIARSE LA IMPLEMENTACIÓN - PRÁCTICA DE ESTE NUEVO ENFOQUE .

DATOS GENERALES

• NOMBRE DE LA EMPRESA

COMPAÑIA SMITH'S DE MÉXICO, S.A.

• ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA

MANUFACTURA DE PRODUCTOS PARA SOLDAR Y CORTAR

• FECHA DE CIERRE

31 DE DICIEMBRE

• EJERCICIO SOCIAL

1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983, EN EL QUE SE DESARROLLA LA
IMPLANTACIÓN DEL PROCESO.

• NECESIDADES

DEBIDO AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO QUE ESTA EMPRESA HA TENIDO EN LOS
ÚLTIMOS AÑOS, LA ALTA GERENCIA HA CONSIDERADO LA NECESIDAD DE CONTAR
CON UNA MEJOR INFORMACIÓN QUE SEA ORDENADA, ESTRUCTURADA Y RACIONAL
QUE LE PERMITA PREDECIR EL FUTURO DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO DE LA
EMPRESA CON MAYOR PRECISIÓN, CON EL OBJETO DE TOMAR DECISIONES MAS -
EFICACES .

• CARACTERÍSTICA Y CULTURA

ESTA EMPRESA SE DESTACA POR CONTAR EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRIMER NIVEL, CON UN GRUPO DE EJECUTIVOS CAPACES, CON LA INQUIETUD CONSTANTE DE DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS Y PROGRAMAS, QUE CON SU PREPARACIÓN, EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO HAN SABIDO LOGRAR ÉXITO. POR LO QUE NO CABE LA MENOR DUDA DE QUE ESTE NUEVO PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO MEJORARÁ EL SISTEMA ACTUAL DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO .

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SMITH'S DE MÉXICO, S.A. ESTÁ ORGANIZADA SOBRE BASES FUNCIONALES , -
CON LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS .

- 1.- EL DIRECTOR GENERAL ES RESPONSABLE DE LAS UTILIDADES QUE -
SMITH'S DEBE GENERAR Y POR LO TANTO SU RESPONSABILIDAD BÁ-
SICA ES ADMINISTRAR EFICAZMENTE LOS RECURSOS HUMANOS, FINAN-
CIEROS Y FÍSICOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA .

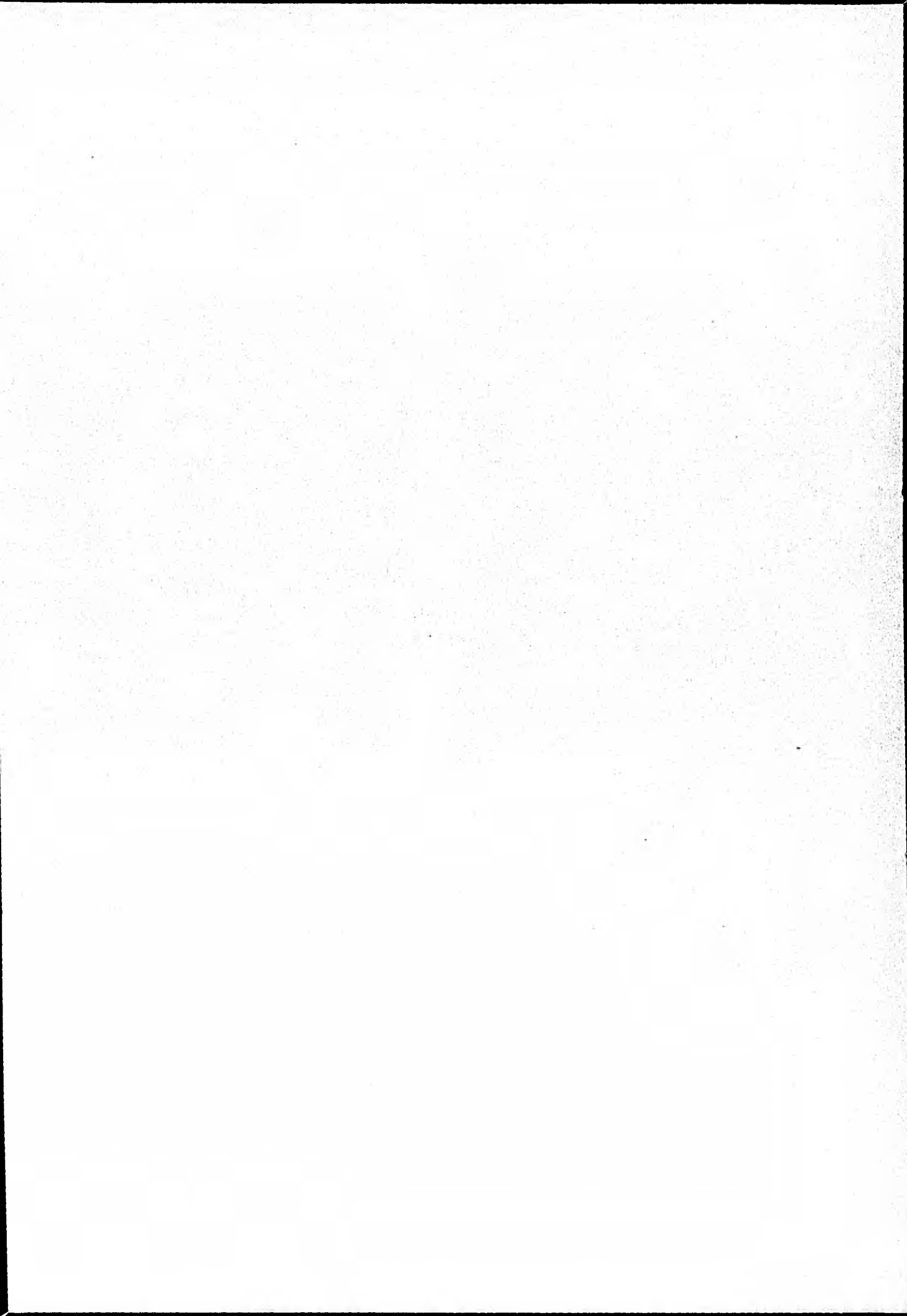
- 2.- PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU MISIÓN, LA DIRECCIÓN GENERAL CUEN-
TA CON LAS SIGUIENTES ÁREAS FUNCIONALES : COMERCIALIZACIÓN,
OPERACIONES, INGENIERÍA DEL PRODUCTO, ADMINISTRACIÓN Y RELA-
CIONES INDUSTRIALES, LAS CUALES OPERAN COMO GERENCIAS DE --
LINEA .

- 3.- EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN ES EL OBJETO DE DEBARROLLO DEL CA-
SO PRÁCTICO AQUÍ PRESENTADO .

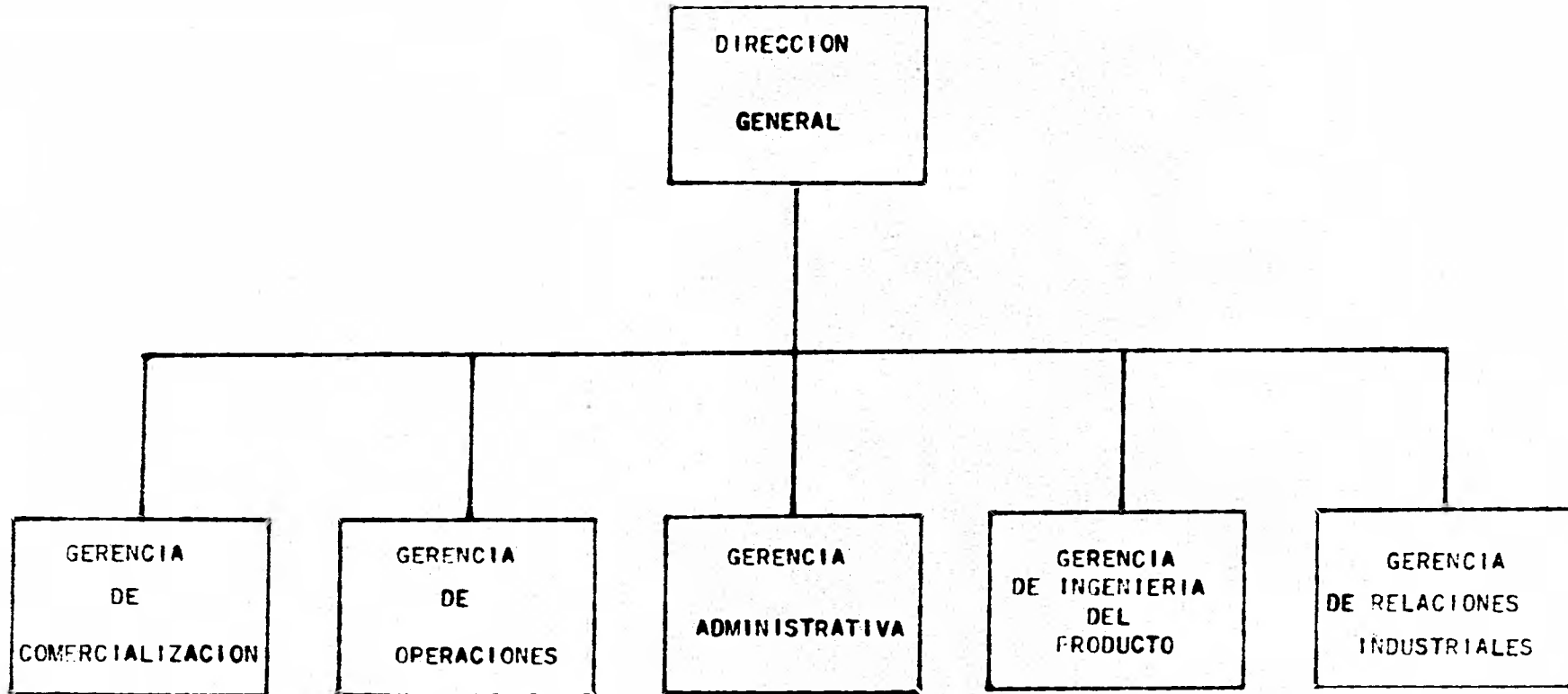
CASO PRACTICO

CONSIDERO IMPORTANTE ACLARAR QUE EL DESARROLLO DEL CASO QUE AQUÍ SE PRESENTA NO ES UN PRESUPUESTO CON BASE CERO, DEBIDO A QUE ELLO IMPLICARÍA UN RIESGO MUY ELEVADO PARA LA ORGANIZACIÓN POR EL ALTO GRADO DE SOFISTIFICACIÓN QUE EL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO - BASE CERO TIENE EN SÍ .

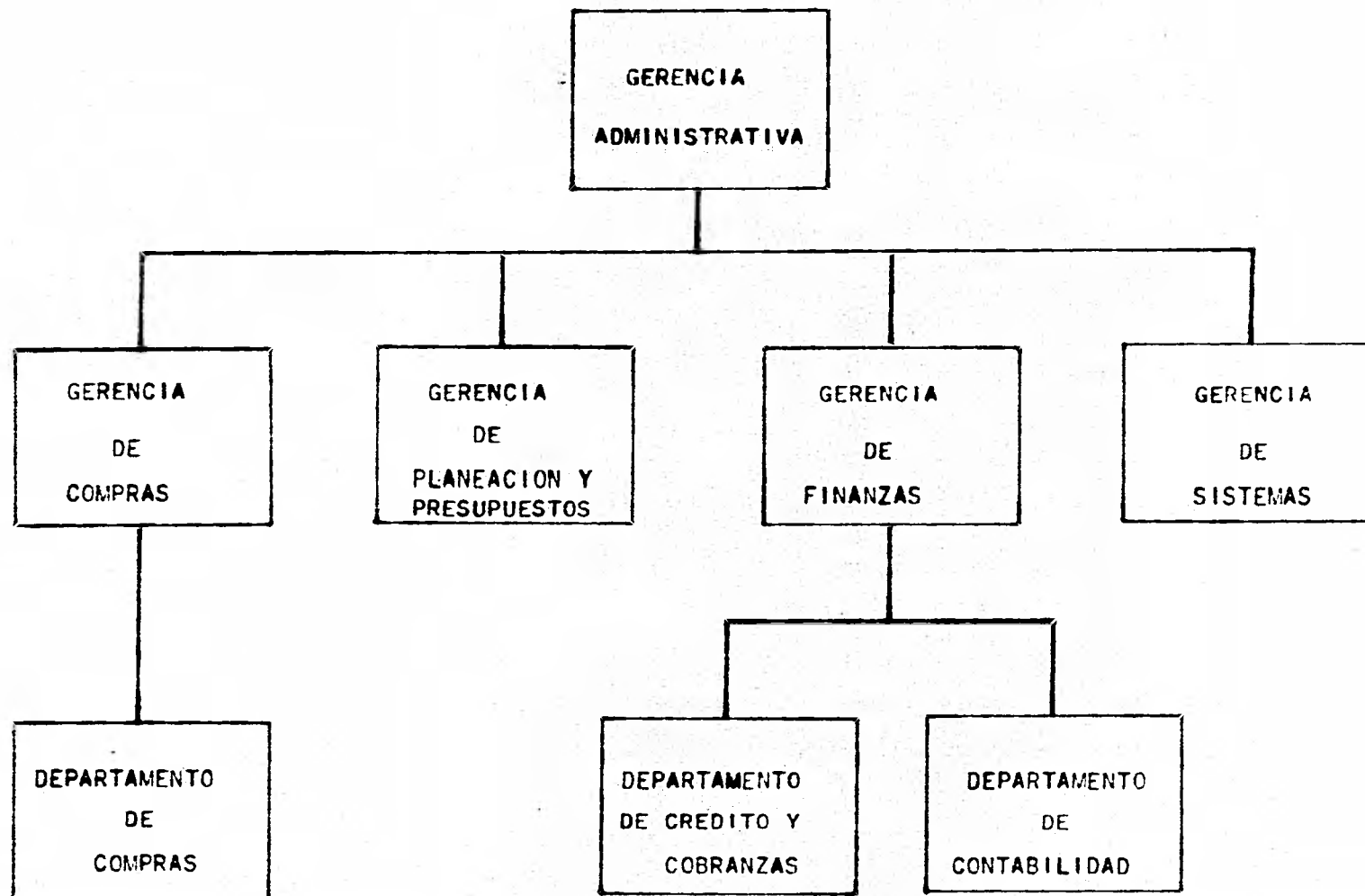
SIN EMBARGO, Y DADO QUE EL CASO ES FIEL Y COMPLETAMENTE REAL, SE ESTABLECEN LOS PRINCIPIOS Y SE PLANTEAN LAS BASES DE MADUREZ PARA LOGRAR ALCANZAR UNA SOFISTIFICACIÓN TAL EN EL SISTEMA, QUE EN UN FUTURO MUY PRÓXIMO SE LOGRE ALCANZAR Y DESARROLLAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA CON BASE EN CERO .



ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ORGANIGRAMA AREA ADMINISTRATIVA



DESARROLLO DEL CASO

EL INICIO DEL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN BASE CERO PARA EL AÑO DE 1983, SE DESARROLLÓ EN VARIAS ETAPAS .

1.- LA GERENCIA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO EN COORDINACIÓN CON LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, DESARROLLÓ EL DISEÑO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO CONTENIENDO LOS SIGUIENTES PUNTOS :

- OBJETIVOS DEL PLAN
- ANTECEDENTES
- COMPRENSIÓN DE LA FILISOFÍA DEL NUEVO SISTEMA PRESUPUESTARIO
- VENTAJAS Y PROBLEMAS EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTE NUEVO ENFOQUE
- EXPLICACIÓN DEL PROCESO DE ELABORACIÓN CON EJEMPLOS ILUSTRATIVOS.
- CONSOLIDACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS
- CALENDARIO DE ACTIVIDADES
- ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO

2.- EL DISEÑO FUÉ PRESENTADO A LA DIRECCIÓN POR LA GERENCIA ---
ADMINISTRATIVA Y DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO. ESTE FUÉ APROBA
DO POR LA DIRECCIÓN, ACORDÁNDOSE ELABORAR UN EXTRACTO CON EL
OBJETO DE PRESENTARSE A LOS GERENTES DE LÍNEA .

3.- EL EXTRACTO DEL DISEÑO FUÉ LLAMADO GUIA BASICA DE PLANEACION
EL CUAL COMPRENDÍA LOS SIGUIENTES :

SECCION	DESCRIPCION
I	OBJETIVOS DEL PLAN
II	DIAGNOSTICO DE LOS SISTEMAS • SITUACIÓN ACTUAL • MECANISMO DE CAMBIO • SITUACIÓN FUTURA
III	PLAN DE DESARROLLO • ETAPAS DE DESARROLLO (MADUREZ) • CAMBIOS ESPERADOS

IV

PROCESO DE ELABORACION (1^º ETAPA)

- SUPUESTOS DE PLANEACIÓN
- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
- DEFINICIÓN DE CENTROS DE COSTO
- DISEÑO DE FORMATOS
- ANÁLISIS DE CENTROS DE COSTOS
- CALENDARIO DE ACTIVIDADES
- ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO

V

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- INFORME DE ACTUACIÓN
- JUNTAS DEL COMITE GERENCIAL

SECCION I OBJETIVOS DEL PLAN

- A) FORMAR UN COMITÉ GERENCIAL DE PRIMER NIVEL CON -
REUNIONES MENSUALES CON EL OBJETO DE :
- VALIDAR RESULTADOS LOGRADOS (INFORME DE ACTUA-
CIÓN) .
 - ANALIZAR VARIACIONES PRESUPUESTALES
 - DESARROLLAR PLANES Y PROYECTOS A CORTO Y LARGO
PLAZO .
 - TOMA DE DECISIONES
 - INTEGRACIÓN DE EQUIPO (DESARROLLO ORGANIZACIO-
NAL)
- B) RESTRUCTURAR LA MECÁNICA DE ELABORACIÓN DEL PRE-
SUPUESTO ANUAL, FORMALIZANDO EL CONTROL DE COSTOS
Y GASTOS POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD .
- C) COMPUTARIZAR EL PRESUPUESTO
- D) DESARROLLAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
-

E) DESARROLLAR ESTRUCTURAS Y PRINCIPIOS PARA EL -
DISEÑO DE UN PRESUPUESTO A LARGO PLAZO (5 AÑOS)

SITUACION ACTUAL	MECANISMO DE CAMBIO .	SITUACION FUTURA
PRESUPUESTO OPERATIVO	SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA Y FINANCIERA .	PLANEACION ESTRATEGICA Y FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> 1.- DEMASIADO GLOBAL 2.- DIFERENTE A LA ESTRUCTURA CONTABLE 3.- ELABORACION CENTRALISTA 4.- NO SE USA COMO MEDIDA DE CONTROL 5.- INSUFICIENTE PARA UNA TOMA DE DECISIONES MAS EFICAZ . 6.- LOS OBJETIVOS NO SE INTEGRAN AL PRESUPUESTO 7.- NO SE DESARROLLAN NUEVAS IDEAS . 		<ul style="list-style-type: none"> 1.- POR AREAS DE RESPONSABILIDAD 2.- INTEGRADO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y CONTABLE. 3.- ELABORACION DESCENTRALIZADA 4.- SISTEMA DE CONTROL CLARO Y EFICAZ 5.- SOLIDA ESTRUCTURA DE DATOS E INFORMACION QUE FACILITA LA TOMA DE DECISIONES MAS EFICAZ . 6.- OBJETIVOS INTEGRADOS AL PLAN . 7.- ALTERNATIVAS DE EJECUCION .
ESTADOS FINANCIEROS	IMFORME DE ACTUACION .	INFORMACION FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> 1.- INFORMACION IMPRECISA 2.- INFORMACION EXTEMPORANEA 3.- INFORMACION HETEROGENEA 4.- INFORMACION DEFICIENTE 5.- INADECUADA PARA LA TOMA DE DECISIONES . 		<ul style="list-style-type: none"> 1.- PRECISA 2.- OPORTUNA 3.- HOMOGENEA 4.- EFICIENTE Y CONFIABLE 5.- ADECUADA PARA LA TOMA DE DECISIONES MAS EFICAZ.

SECCION III.

PLAN DE DESARROLLO

(MADUREZ)

ETAPA	PLAN	FECHA		CAMBIOS ESPERADOS	FUNCION
		INICIO	TERMINACION		
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.	JUN/82	JUL/82	<ul style="list-style-type: none"> • MEJORAMIENTO DEL SISTEMA; POR ÁREA, COSTO ESTÁNDAR, SEPARACIÓN DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES • MAYOR COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN, ORDENACIÓN DE IDEAS, MEJOR ESTRUCTURADO, CIFRAS RACIONALIZADAS, FLEXIBILIDAD DE CAMBIO. • CONTINUIDAD DEL SISTEMA, SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN PLANEADA, RESPONSABILIDAD DE RESULTADOS. 	DISEÑO
		AGO/82	NOV/82		EJECUCION
		ENE/83	DIC/83		CONTROL
2	COMITE GERENCIAL	AGO/82	CONSTANTE	<ul style="list-style-type: none"> • REVISIÓN DE PLANES, PROYECTOS Y RESULTADOS 	FORMACION
3	INFORME DE ACTUACIÓN	JUL/82	AGO/82	<ul style="list-style-type: none"> • MEJORAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO . • JUNTA MENSUAL DEL COMITE GERENCIAL PARA : VALIDAR RESULTADOS LOGRADOS ANALIZAR VARIACIONES PRESUPUESTALES TOMA DE DECISIONES INTEGRACIÓN DE EQUIPO DESARROLLO DE PLANES Y PROYECTOS A CORTO Y LARGO PLAZO . 	DISEÑO
		ENE/83	DIC/83		EJECUCION
4	COMPUTARIZACIÓN DEL -- PRESUPUESTO.	ENE/83	JUN/83	<ul style="list-style-type: none"> • DINÁMICA DEL PROCESO, FACILIDAD DE CAMBIO • COMPARACIÓN SISTEMÁTICA ENTRE REAL Y EL PLAN 	PROGRAMA
		JUL/83	DIC/83		APLICACION
5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y -- POR PROGRAMAS O ACTIVIDADES .	ENE/83	JUN/83	<ul style="list-style-type: none"> • MEJORAMIENTO DEL SISTEMA : OBJETIVOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS POR ACTIVIDADES ANÁLISIS DE CAPACIDADES ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ALTERNATIVAS DE LOGRAR EL OBJETIVO RIESGOS DE DESAPROBACIÓN A PARTIR DE CERO • REASIGNACIÓN ADECUADA DE LOS RECURSOS • EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE ACTIVIDADES Y PROGRAMAS • ENLACE DE OBJETIVOS AL PLAN • COMPRENSIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE TODAS LAS FACETAS DE LA ORGANIZACIÓN . 	DISEÑO
		JUL/83	NOV/83		IMPLEMENTACION

6

PLANEACIÓN FINANCIERA
A LARGO PLAZO .

ENE/83

NOV/83

- ANUAL 1984 DESGLOSADO EN MESES
- ANUAL POR LOS AÑOS DE 1985, 86, 87 Y 88

DISEÑO E
IMPLEMENTACION

SECCION IV.

PROCESO DE ELABORACION

EL PROCESO AQUÍ DESCRITO SE APRECIA OBJETIVAMENTE EN EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO QUE MAS ADELANTE VEREMOS. SIN EMBARGO A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE LAS BASES GENERALES UTILIZADAS :

- A) DEBIDO A QUE EL NUEVO SISTEMA DE PLANEACIÓN IMPLICA UN CAMBIO DE CULTURA PARA LA EMPRESA Y SUS COMPONENTES BASTANTE - TRASCEDENTAL, SE OPTÓ POR MANEJAR DATOS ESTADÍSTICOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DURANTE SU PRIMERA ETAPA.
- B) SIN EMBARGO EL PRONÓSTICO DE GASTOS PARA EL SIGUIENTE AÑO - SE MANEJARÁ A PRECIOS CONSTANTES QUEDANDO LA RESPONSABILIDAD DE PONDERAR DICHO PRONÓSTICO A CARGO DE LA GERENCIA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO .
- C) EL PRESUPUESTO DE GASTOS A PRECIOS CONSTANTES SERÁ VALIDADO EN ORDEN ASCENDENTE POR : GERENTE DE CENTRO DE COSTOS, GERENTE DE UNIDAD DE DECISIÓN, HASTA APROBARSE POR DIRECCIÓN GENERAL .
- D) UNA VEZ APROBADO EL PRESUPUESTO A PRECIOS CONSTANTES, ESTE - SERÁ PONDERADO ACORDE A LOS ÍNDICES DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA NACIONAL PARA 1983 .

CALENDARIO DEL CICLO PRESUPUESTAL

NODO	ACTIVIDAD	FECHA		RESPONSABLE
1 - 2	CARTA PRESENTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO .	JUL./ 29-30/	JUL.	DIRECCIÓN
2 - 3	DIFUSIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE PLAN Y PRESUP. Y ENTREGA DEL MANUAL DE PLANEAC.	Ago./ 2-2/	Ago.	GCIA. PLAN. Y PRESUP.
3 - 4	SUPUESTOS DE PLANEACIÓN	Ago./ 3-4/	Ago.	DIRECCIÓN , GYES. UNIDAD DE DECISIÓN .
4 - 5	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Ago./ 5-6/	Ago.	DIRECCIÓN .
5 - 6	ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE Y CAPACIDADES	Ago./ 9-10/	Ago.	GYES. UNIDAD DE DEC.
6 - 7	IDENTIFICACIÓN DE LOS CENTROS DE COSTOS	Ago./11-11/	Ago.	GYES. DE UNIDAD
<u>PRESUPUESTO DE OPERACIONES</u>				
7 - 8	PRESUPUESTO DE VENTAS			
	• MERCANCIAS	Ago./12-24/	SEP.	GTE. COMERCIALIZACIÓN
	• EXPORTACIONES	Ago./12-24/	SEP.	GTE. VTAS. EXPORTAC.
	• INSTALACIONES	Ago./12-24/	SEP.	(*) GTE. DIAM
<u>PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION</u>				
8 - 14	PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA			
	• MATERIALES	SEP./27-29/	OCT.	GTE. OPERACIONES
	• MANO DE OBRA	SEP./27-29/	OCT.	GTE. OPERACIONES
	• GASTOS DIREC. Y VARIAB. DE PROD' .	SEP./27-29/	OCT.	GTE. OPERACIONES
	• MATERIALES Y EQUIPO	SEP./27-29/	OCT.	GTE. DIAM
	• MANO DE OBRA	SEP./27-29/	OCT.	GTE. DIAM
	• Gtos. DIREC. Y VARIAB. DE INST.	SEP./27-29/	OCT.	GTE. DIAM
9 - 14	PRESUP. DE INVERSIÓN MOB. Y EQUIPO	Ago./12-24/	SEP.	GYES. DE UNIDAD Y RESP. CENTROS COSTOS .
11 - 13	PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN			
	ANÁLISIS DE LOS CENTROS DE COSTOS	Ago./16-8 /	OCT.	DIRECCIÓN
	• GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	Ago./16-8 /	OCT.	GYES. UNIDAD
	• GASTOS DE VENTA	Ago./16-8 /	OCT.	RESP. DE CENTROS COSTOS
	• GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Ago./16-8 /	OCT.	RESP. DE CENTROS COSTOS
10 - 13	PRESUP. DE Gtos. Y PROD' FINANCIEROS	Ago./16-8 /	OCT.	GTE. FINANZAS
12 - 13	PRESUP. DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS	Ago./16-8 /	OCT.	GTE. FINANZAS

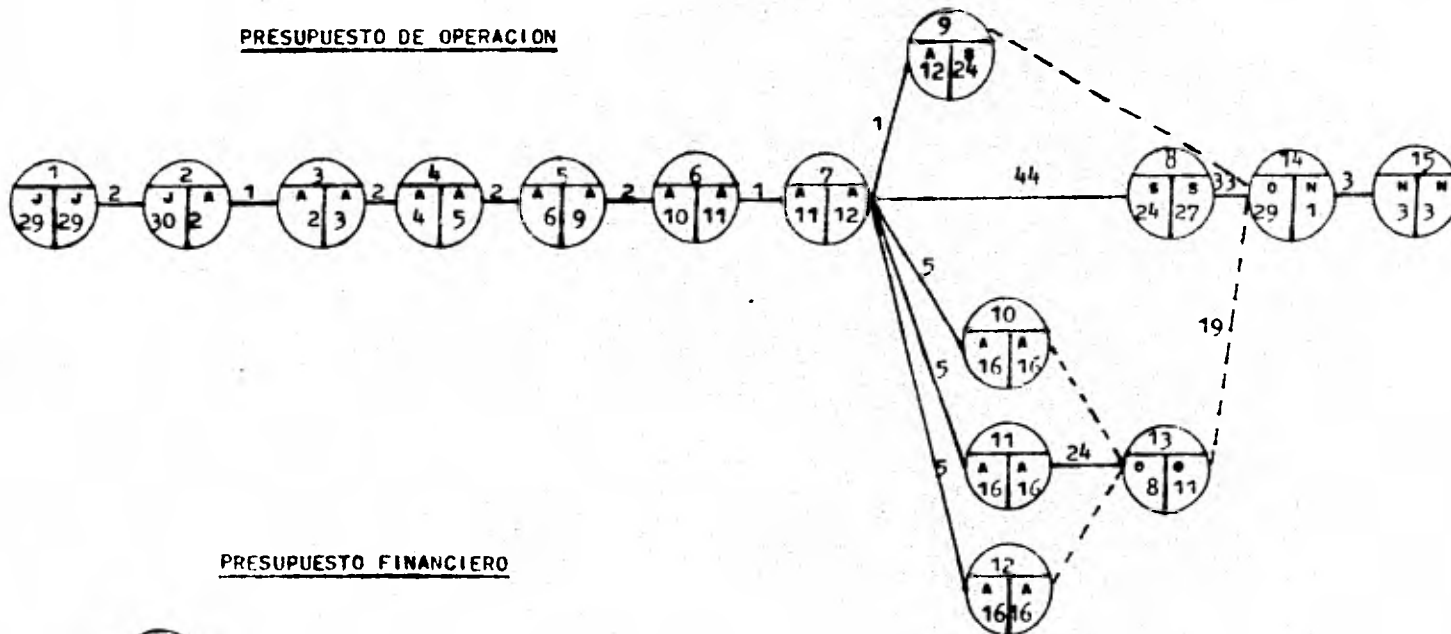
13 - 14	CONSOLIDACIÓN DE GYOS. OPERACIÓN PONDERADOS	OCT./11-29/	OCT.	GTE. PLAN Y PRESUP.
14 - 15	EOD. DE RESULTADOS	NOV./ 1-3 /	NOV.	GTE. PLAN Y PRESUP.
15	PRESENTACIÓN A DIRECCIÓN	NOV./ 3-3 /	NOV.	GTE. ADMINISTRATIVO GTE. PLAN. Y PRESUP.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

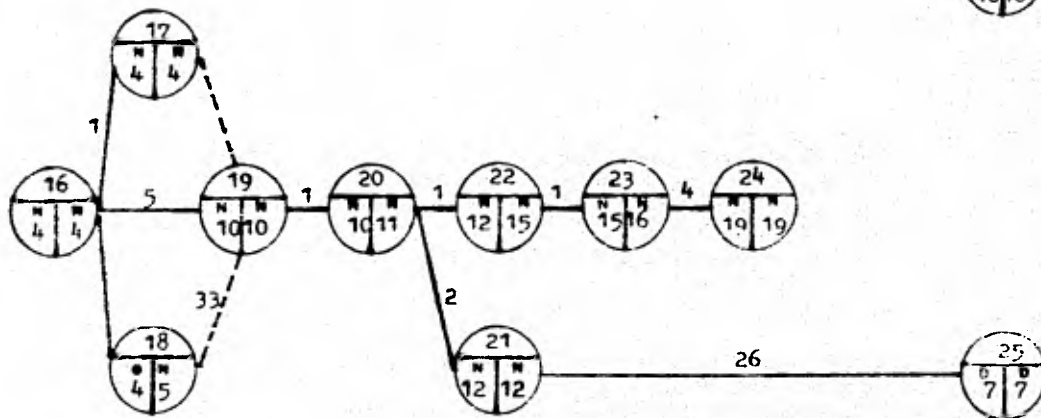
16 - 19	PRESUPUESTO DE INGRESOS	NOV./ 4-10/	NOV.	GTE. PLAN Y PRESUP.
	<ul style="list-style-type: none"> • RECUPERACIÓN DE CARTERA • IVA RETENIDO • INTERESES SOBRE INVERSIONES • PRÉSTAMOS BANCARIOS • OTROS 			
16-17-19	PRESUPUESTO DE EGRESOS	NOV./ 4-10/	NOV.	GTE. PLAN Y PRESUP.
	<ul style="list-style-type: none"> • MANO DE OBRA • SUELDOS Y SALARIOS • IMPUESTOS Y DERECHOS • GASTOS GENERALES • IVA ACREDITADO • IVA A ENTERAR • AMORT. CRÉDITOS BANC. Y NO BANCARIOS • INTERESES BANCARIOS Y NO BANCARIOS • PASIVOS EJERCICIO ANTERIOR • ISR • PTU • GRATIFICACIÓN ANUAL • DIVERSOS EGRESOS • INVERSIONES EN MAQ. EQUIPO DE REPARTO Y ESPECIALES • INVERSIONES EN MODILIARIO • DÍAS OPERATIVOS • FONDO DIRECCIÓN 			
18 - 19	PRESUPUESTO DE COMPRAS	OCT./ 4-5 /	NOV.	GTE. COMPRAS
19 - 20	PRESENTACIÓN A DIRECCIÓN	NOV./10-10/	NOV.	GTE. ADMINISTRATIVO
20 - 21	PRESENTACIÓN AL CORPORATIVO	NOV./12-12/	NOV.	GTE. PLAN Y PRESUP.
20 - 22	BALANCE GENERAL PROFORMA	NOV./11-12/	NOV.	GTE. PLAN Y PRESUP.
22 - 23	PRESENTACIÓN A DIRECCIÓN	NOV./15-15/	NOV.	GTE. ADMINISTRATIVO GTE. PLAN Y PRESUP.
23 - 24	ESTADO DE ORIGEN Y APLIC. DE REC. FIN.	NOV./16-19/	NOV.	GTE. PLAN Y PRESUP.
187 21 - 25	APROBACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	DIC./ 7-7 /	DIC.	

RED DE ACTIVIDADES

PRESUPUESTO DE OPERACION



PRESUPUESTO FINANCIERO



ADMINISTRACION DEL PROCESO

PRESENTACIÓN VERBAL O POR ESCRITO DEL NUEVO SISTEMA DE PLANEACIÓN A CARGO DE LA DIRECCIÓN.

EJEMPLO :

A: TODOS LOS GERENTES Y JEFES DEPARTAMENTALES

DE: DIRECCIÓN

ASUNTO: ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO SOCIAL DE 1983; -
NUEVO SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO .

PARA EL DESARROLLO DEL PRESUPUESTO DEL AÑO DE 1983, ADOPTAREMOS UN "NUEVO SISTEMA DE PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO " EL CUAL NOS PERMITIRÁ CONTAR CON UN ANÁLISIS Y UNA JUSTIFICACIÓN DETALLADOS DE LOS REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES, PERMITIÉndonOS IDENTIFICAR Y EVALUAR TODAS AQUELLAS FUNCIONES Y OPERACIONES QUE REALIZARÁ CADA DEPARTAMENTO .

ESTE PROCESO LES PERMITIRÁ A USTEDES TENER UN CONTROL MÁS DIRECTO DE LOS PRESUPUESTOS, PRESENTAR LOS PLANES DE SU DEPARTAMENTO PARA EL EJERCICIO DE 1983, ADEMÁS NOS AYUDARÁ A REVALUAR LAS FUNCIONES, OPERACIONES Y PROGRAMAS DE CADA DEPARTAMENTO, ALENTÁndonOS A UTILIZAR NUESTRA IMAGINACIÓN PARA IDENTIFICAR LOS MEJORES MÉTODOS O AQUELLOS MÁS ECONÓMICOS PARA PODER OPERAR .

A T E N T A M E N T E

DIRECCION GENERAL

DIFUSIÓN DEL SISTEMA A TRAVÉS DE PRESENTACIONES DE ADIESTRAMIENTO A -
EFECTO DE INCORPORAR A LOS GERENTES DE UNIDADES DE DECISIÓN AL PROCESO
Y, EN SU CASO A JEFES DEPARTAMENTALES. A CARGO DE LA GERENCIA DE PLANEACI
CIÓN Y PRESUPUESTO .

PREPARACIÓN Y ENTREGA DE UN MANUAL DE PLANEACIÓN QUE DESCRIBA EL PROCE-
SO PASO A PASO EN TÉRMINOS SIMPLES Y CLAROS E INSTRUCTIVO DE BASES Y -
CÁLCULOS DE ESTIMACIÓN. A CARGO DE LA GERENCIA DE PLANEACIÓN Y PRESU---
PUESTO .

ASISTENCIA A LOS GERENTES DE LAS UNIDADES DE DECISIÓN Y JEFES DEPARTA--
MENTALES DURANTE EL PROCESO . A CARGO DE LA GERENCIA DE PLANEACIÓN Y -
PRESUPUESTO .

- A) EN LA FASE DE IDENTIFICACIÓN DE LOS CENTROS DE COSTOS
- B) EN LA FASE DE ANÁLISIS DE LOS CENTROS DE COSTOS

SECCION V.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ESTA ETAPA TIENE POR OBJETO MEJORAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE SE UTILIZA ACTUALMENTE PARA LA REVISIÓN DE RESULTADOS Y TOMA DE DECISIONES.

EL SISTEMA ACTUAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA SE PRESENTA EN LOS CUADROS SIGUIENTES :

CUADRO No. 1	BALANCE
CUADRO No. 2	ESTADO DE RESULTADOS
CUADRO No. 3	GASTOS DE VENTA
CUADRO No. 4	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
CUADRO No. 5	FLUJO DE EFECTIVO

SI ANALIZAMOS CADA UNO DE LOS CUADROS, OBSERVAREMOS LAS DEFICIENCIAS -- IMPLÍCITAS QUE TRAEN CONSIGO EN CUANTO A LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONTENIDA, MISMAS QUE, SE MENCIONARON EN LA SECCIÓN II .

ES PRECISO MENCIONAR QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CUADROS AQUÍ PRESENTADOS , NO SON ELABORADOS CON CIFRAS YA QUE LA EMPRESA JUZGÓ NO SER CONVENIENTE DIVULGAR DICHA INFORMACIÓN .

SMITH'S DE MEXICO, S.A.

BALANCE GENERAL AL

(MILES DE PESOS)

A C T I V O

C I R C U L A N T E

CAJA Y BANCOS
INVERSIONES EN VALORES _____

C U E N T A S P O R C O B R A R

CLIENTES
DEUDORES DIVERSOS
ADEUDO DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS _____
DEUDORES POR ANTICIPO

I N V E N T A R I O S

ALM. DE MATERIA PRIMA
ALM. MAT. PRIMA SEMI-PROCESADA
ALM. DE ARTICULOS TERMINADOS
ALM. DE HERRAMIENTAS
PRODUCCION EN PROCESO
ORDENES DE PRODUCCION EN PROCESO
MERCANCIAS EN TRANSITO _____

ACTIVO FIJO NETO (1)

PAGOS ANTICIPADOS

DEPOSITOS EN GARANTIA

SUMA ACTIVO _____

(1) DEPRECIACION ACUMULADA

P A S I V O

A C O R T O P L A Z O

PROVEEDORES
ACREEDORES DIVERSOS
IMPUESTO POR PAGAR
PRESTAMOS BANCARIOS _____

A L A R G O P L A Z O

ACREEDORES DIVERSOS
PRESTAMOS BANCARIOS _____

C A P I T A L C O N T A B L E

CAPITAL SOCIAL
SUPERAVITI
RESERVA LEGAL
RESULTADOS POR APLICAR
UTILIDAD DEL EJERCICIO
APORTACIONES PARA FUTU
ROS AUMENTOS DE CAPITAL _____

SUMAN PASIVO Y CAPITAL
CONTABLE _____

SMITH'S DE MEXICO, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR EL PERIODO DE _____

(MILES DE PESOS)

	M E N S U A L				A C U M U L A D O			
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION + (-)	%	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION + (-)	%
VENTAS								
COSTO DE VENTAS								
RESULTADO BRUTO								
<u>COSTOS DE OPERACIÓN</u>								
GASTOS DE VENTA								
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN								
RESULTADO DE OPERACIÓN								
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS								
UTILIDAD ANTES DE								
I.S.R. Y P.T.U.								
I.S.R.								
P.T.U.								
RESULTADO NETO								

SMITH'S DE MEXICO, S.A.

GASTOS DE VENTA

CUADRO COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DE 1982.

(MILES DE PESOS)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>M E N S U A L</u>			<u>A C U M U L A D O</u>		
	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>	<u>VARIACION</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>	<u>VARIACION</u>
ALIMENTACION	1	35	34	131	196	65
GASTOS DE VIAJE	180		(180)	397	227	(170)
MATERIAL DE EMPAQUE	32	1,199	1,167	416	1,637	1,221
SERVICIOS POR TERCEROS	22	88	66	214	295	81
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	95	18	(77)	204	185	(19)
VARIAS CUENTAS	764	792	28	4,329	4,655	326
T O T A L	1,094	2,132	1,038	5,691	7,195	1,504

SMITH'S DE MEXICO, S.A.

GASTOS DE ADMINISTRACION

CUADRO COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DE 1982.

(MILES DE PESOS)

C O N C E P T O	M E N S U A L			A C U M U L A D O		
	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
COMPENSACIONES		706	706	7	740	733
GRATIFICACION ANUAL	68	89	21	385	399	14
INDEMNIZACIONES	17	137	120	35	137	102
ALIMENTACION	13	29	16	147	178	31
GASTOS DE AUTOMOVIL	14	34	20	117	178	61
SERVICIOS Y TERGEROS	40	79	39	294	365	71
HONORARIOS	6	80	74	177	249	72
CORREOS, TELEFONOS Y TELFG.	11	29	18	42	80	38
DEP. EQUIPO TRANSP. ARRENDADO	32	71	39	200	229	29
REP. Y MANTENIMIENTO DE EDIF.		69	69	6	75	69
AMORT. EQ. TRANSP. ARRENDADO	31	83	52	253	308	55
FOTOCOPIADO	5	35	30	38	61	23
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	408	37	(371)	1,778	2,285	507
VARIAS CUENTAS	1,492	1,617	125	8,400	8,817	417
T O T A L	2,137	3,095	958	11,879	14,101	2,222

SMITH'S DE MEXICO, S.A. DE C.V.

FLUJO DE EFECTIVO

ESTADO COMPARATIVO CORRESPONDIENTE AL MES DE JUNIO DE 1982 .

	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>	<u>VARIACION</u>
<u>SALDO INICIAL</u>	(8,914)	4,411	13,325
<u>INGRESOS</u>			
1.- COBRANZA DE SALDOS AL 30 DE ABRIL DE 1982.	8,425	6,735	(1,690)
2.- VENTAS AL CONTADO			
3.- COBRANZA DE OPERACIONES DE 1982	18,060	13,842	(4,218)
4.- OTROS INGRESOS	303	5	(298)
5.- INTERESES SOBRE INVERSIONES	1,430	1,430	
6.- PRESTAMOS BANCARIOS AUTORIZADOS		28,883	28,883
7.- IVA. RETENIDO	3,000	2,076	(924)
8.- ASISTENCIA TÉCNICA	188	188	
9.- COBRANZA DE OPERACIONES 1982 DIAM.	3,019	1,376	(1,643)
10.- COBROS A NEYRÓN, S.A. POR PRESTAMOS		1,070	1,070
11.- TOTAL DE INGRESOS (DEL 1 AL 10)	34,425	55,605	21,180
<u>EGRESOS OPERATIVOS</u>			
12.- COMPRAS	7,900	8,258	358
13.- NÓMINAS	5,300	5,336	36
14.- IMPUESTOS Y DERECHOS	130	221	151
15.- ADEUDOS EJERCICIO ANTERIOR	4,000	10,362	6,362
16.- GASTOS GENERALES	3,615	8,098	4,483
17.- IVA. A ENTERAR	1,600	1,620	20
18.- PAGO DE PRESTAMOS BANAMEX	1,175		(1,175)
19.- PAGO DE INTERESES BANAMEX	570	1,151	601
20.- IVA ACREDITADO	1,151	2,672	1,521
21.- PAGO DE PRESTAMOS BANCARIOS	2,674	19,274	16,600
22.- INTERESES BANCARIOS	2,301	2,819	518
23.- SUMA DE EGRESOS OPERATIVO (DEL 12 AL 22)	30,396	59,871	29,475
<u>EGRESOS NO OPERATIVOS</u>			
<u>DIVERSOS EGRESOS</u>		(160)	160
24.- PROVISIONES: ISR			
25.- " PTU	1,238	2,279	1,041
26.- " GRATIFICACIONES			
27.- " FONDO DE AHORRO			
28.- SUMA DE EGRESOS NO OPERATIVAS (DEL 24 AL 27)	1,238	2,119	881
30.- TOTAL EGRESOS (DEL 23 AL 28)	31,634	61,990	30,356
31.- DIFERENCIA (DEL 11 AL 30)	2,791	(6,385)	(9,176)
<u>INVERSIONES</u>			
32.- AUTORIZADAS EN SEPTIEMBRE	400	(4,000)	(4,400)
33.- INVERSIONES 1981		262	262
34.- SUMA DE INVERSIONES (DEL 32 AL 33)	400	(3,738)	(4,138)
35.- EXCEDENTE O (FALTANTE) DE CAJA(31 AL 34)	<u>2,391</u>	<u>(2,647)</u>	<u>(5,038)</u>

INFORME DE ACTUACION

EL MECANISMO DE CAMBIO PROPUESTO PARA EFECTOS DE EVALUAR LOS LOGROS ALCANZADOS EN COMPARACION CON EL SISTEMA DE PLANEACION Y PRESUPUESTO IMPLEMENTADO ES LLAMADO INFORME DE ACTUACION .

EL INFORME DE ACTUACION TIENE POR OBJETIVOS FUNDAMENTALES :

- FORMALIZAR LA INTEGRACION DE UN COMITE GERENCIAL
- EVALUAR LOS LOGROS ALCANZADOS EN COMPARACION AL PLAN
- HOMOGENIZAR LA INFORMACION
- AMPLIAR EL PANDRAMA FINANCIERO DE LA EMPRESA EN CUANTO HECHOS HISTORICOS, PRESENTES Y FUTUROS .
- CONTENER EN FORMA BASICA Y CONCRETA INDICADORES FINANCIEROS QUE FACILITEN AL COMITE GERENCIAL LA TOMA DE DECISIONES MAS EFICAZ.
- SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES PLANEADAS .

A CONTINUACION SE PRESENTA EL CONTENIDO DEL INFORME DE ACTUACION CON EL OBJETO DE OBSERVAR EL CAMBIO EN LA INFORMACION FINANCIERA QUE SE MANEJARÁ EN EL SIGUIENTE AÑO DE 1983 .

CUADRO	TITULO
6	RESUMEN DE RESULTADOS
7	RESUMEN SITUACION FINANCIERA Y FLUJO DE EFECTIVO
8	RESUMEN DE INDICES FINANCIEROS Y PERSONAL
9	INDICES DE PRODUCCION
10	PRODUCCION UNIDADES
11	VENTAS EN VALORES
12	VENTAS EN UNIDADES
13	RENTABILIDAD
14	ESTADO DE RESULTADOS
15	BALANCE GENERAL - ACTIVO
15-A	BALANCE GENERAL - PASIVO Y CAPITAL
16	FLUJO DE EFECTIVO- OPERATIVO

16- A	FLUJO DE EFECTIVO - NO OPERATIVO
17	INDICES FINANCIEROS
18	PERSONAL

OBVIAMENTE SE PROPORCIONÓ A LOS RESPONSABLES DE EMITIR LA INFORMACIÓN EL INSTRUCTIVO Y LAS BASES DE FORMULACIÓN DE CADA UNO DE LOS CUADROS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA .

COMO SOPORTE AL INFORME DE ACTUACIÓN, SERAN ANEXADOS LOS COMPARATIVOS ENTRE EL PLAN Y LOS RESULTADOS REALES DE CADA CENTRO DE COSTOS CON SUS RESPECTIVOS COMENTARIOS A LAS DESVIACIONES Y LAS ACCIONES CORRECTIVAS O EN SU CASO, PREVENTIVAS .

C U A D R O No. 6

MES :			CONCEPTO	ACUMULADO		
VARIACION AÑO ANTER. %	REAL	VARIACION PRESUPUESTO %		VARIACION AÑO ANTER. %	REAL	VARIACION PRESUPUES- TO. %
			VENTAS NETAS (MILES)			
			UTILIDAD NETA (MILES)			
			GTOS. OPERATIVOS/VENTAS (%)			
			GTOS. Y PROD ^o FIN/VENTAS (%)			
			MARGEN UTILIDAD/VENTAS (%)			
			RENDIMIENTO (%)			
			CAPACIDAD UTILIZADA (%)			
			EFICIENCIA REAL (%)			
			PERSONAL TOTAL			

CUADRO No. 7

CONCEPTO	REAL	VARIACION MES ANTERIOR	VARIACION MES DE DICIEMBRE/82	VARIACION PRESUPUESTO
ACTIVO CIRCULANTE FIJO DIFERIDO				
SUMA EL ACTIVO				
PASIVO CORTO PLAZO NO B. CORTO PLAZO BANC. LARGO PLAZO				
SUMA EL PASIVO				
CAPITAL CONTABLE				

CONCEPTO	VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL MES	VARIACION PRESUPUESTO %	VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL ACUMULADO	VARIACION PRESUPUESTO %
SALDO INICIAL COBRANZA OTROS						
ORIGEN						
PROVEEDORES						
NOMINAS						
IMPUESTOS						
GASTOS GENERALES						
INVERSIONES						
PASIVO BANC. E INT.						
I.S.R.						
P.T.U.						
OTROS						
FONDO DIRECCION						
APLICACION						
REMANENTE						

C U A D R O No. 8

CONCEPTO	REAL	VARIACION MES ANTERIOR %	VARIACION DICIEMBRE / 82 %	VARIACION PRESUPUESTO %
DIAS VENTA CARTERA				
DIAS COMPRA TOTAL				
RAZON CIRCULANTE				
PALANCA FINANCIERA				
CONSOLIDACION PAS.BAN.				
RELACION DEUDA EXTERNA				
SUELDOS Y SALARIOS/VTA.				

No. DE EMPLEADOS				
No. DE OBREROS				
TOTAL PERSONAL OCUPADO				
% DE EVENTUALES				
CAPACITACION				
AUSENTISMO				
ROTACION				

C U A D R O No. 9

VARIACION AÑO ANT. %	REAL MES	VARIACION PRESUP. %	CONCEPTO	VARIACION AÑO ANT. %	REAL ACUMULADO	VARIACION PRESUP. %
			CAPACIDAD UTILIZADA/ TOTAL			
			CAPACIDAD UTILIZADA/DISPONIB.			
			EFICIENCIA REAL			
			HHT/PRODUCCION			

MES :			CONCEPTO	ACUMULADO		
VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL	VARIACION PRESUPUESTO %		VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL	VARIACION PRESUPUESTO %
			SOPLETES			
			ADITAMENTOS			
			REGULADORES			
			BOQUILLAS			
			CONEXIONES			
			ADAPTADORES			
			VALVULAS			
			MANERALES			
			GOFER			
			OTROS			

CUADRO No. 11

MES :			CONCEPTO	ACUMULADO		
VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL	VARIACION PRESUPUESTO %		VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL	VARIACION PRESUPUESTO %
			SOPLETFS			
			ADITAMENTOS			
			REGULADORES			
			BOQUILLAS			
			CONEXIONES			
			ADAPTADORES			
			VALVULAS			
			MANERALES			
			GOFFER			
			OTROS			
			TOTAL			
			PROMEDIO MENSUAL			
			PROMEDIO ANUAL			

MES :			CONCEPTO	A C U M U L A D O		
VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL	VARIACION PRESUPUESTO %		VARIACION AÑO ANTERIOR %	REAL	VARIACION PRESUPUES. %
			SOPLETES			
			ADITAMENTOS			
			REGULADORES			
			BOQUILLAS			
			CONEXIONES			
			ADITAMENTOS			
			VALVULAS			
			MANERALES			
			GOFER			
			OTROS			

C U A D R O No. 13

PERIODO	UTILIDAD NETA	VENTAS	ACTIVO TOTAL	CAPITAL CONTABLE	MARGEN U/V %	ROTACION V/A	PALANQUEO A/C	RENDI- MIENTO %
1980								
1981								
1982								
ENERO 1983								
FEBRERO								
ACUMULADO								
MARZO								
ACUMULADO								
ABRIL								
ACUMULADO								
MAYO								
ACUMULADO								
JUNIO								
ACUMULADO								
JULIO								
ACUMULADO								
AGOSTO								
ACUMULADO								
SEPTIEMBRE								
ACUMULADO								
OCTUBRE								
ACUMULADO								
NOVIEMBRE								
ACUMULADO								
DICIEMBRE								
ACUMULADO								
PLAN DEL MES								
PLAN ANUAL								

PERIODO	VENTAS NETAS	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMON.	GASTOS Y PROD ¹ FINANC.	UTILID. DE OPERAC.	OTROS G ¹ TOS. Y PROD ¹	UTILID. ANTES DIP.	ISR	PTU	UTILID. DIP.
1980												
1981												
1982												
ENE												
FEB												
ACUM												
MZO												
ACUM												
ABR												
ACUM												
MAY												
ACUM												
JUN												
ACUM												
JUL												
ACUM												
AGO												
ACUM												
SEP												
ACUM												
OCT												
ACUM												
NOV												
ACUM												
DIC												
ACUM												
PLAN-MES												
VARIAC.												
ACUM												
VARIAC.												
ANUAL												

CUADRO No. 15

PERIODO C U E N T A	EFECTIVO Y VALORES	CLIENTES	OTRAS CUENTAS POR CORRAR	INVENTARIOS			ACTIVO CIRCU- LANTE	ACTIVO FIJO AL COSTO	ACTIVO FIJO REVAL.	DEPREC. AL COSTO	DEPREC. REVAL.	INVERSI- NES DEL AÑO	ACTIVO FIJO NETO	ACTIVO DIFERIDO Y OTROS	ACTIVO TOTAL
				PROD' TERMINA DOS	PROD' EN PROCESO	OTROS									
1980															
1981															
1982															
ENE 1983															
FEB															
MZO															
ABR															
MAY															
JUN															
JUL															
AGO															
SEP															
OCT															
NOV															
DIC															
DIF. MES															
DIF. ACUM															
PLAN MES															
PLAN ANII															

C U A D R O No. 15-A

PERIODO	PROVEEDOS RES.	OTROS	CORTO PLAZO NO BANCARIO	CORTO PLAZO BANCARIO	PASIVO CORTO PLAZO	ACREEDORES LARGO PLAZO	BANCARIO LARGO PLAZO	PASIVO TOTAL	CAPITAL SOCIAL	SUPERAVIT POR REVALUACION	SUPERAVIT GANADO	UTILIDADES RETENIDAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	CAPITAL CONTABLE	SUMA PASIVO Y CAPITAL
1980															
1981															
1982															
ENE 1983															
FEB															
MZO															
ABR															
MAY															
JUN															
JUL															
AGO															
SEP															
OCT															
NOV															
DIC															
DIF. MES															
DIF. ACUM															
PLAN- MES															
PLAN-ANUAL															

C U A D R O No. 16

PERIODO	COBRANZA SALDO EJERC. ANTERIOR	COBRANZA DEL EJERC.	VENTA DE VALORES	PRESTAMOS BANCARIOS E INTER-CIA	OTROS INGRESOS	IVA RETENIDO	SUMA DE INGRESOS	PROVEEDORES	NOMINAS	IMPUESTOS	GASTOS GENERALES	IVA ACREDITADO	IVA A ENTREGAR	SUMA DE EGRESOS	SOBRANTE FALTA OPERAT.
ENE 1983															
FEB															
ACUM															
MZO															
ACUM															
ABR															
ACUM															
MAY															
ACUM															
JUN															
ACUM															
JUL															
ACUM															
AGO															
ACUM															
SEP															
ACUM															
OCT															
ACUM															
NOV															
ACUM															
DIC															
ACUM															
PLANMES VARIAC.															
PLANACU VARIAC.															
PLANANU															

CUADRO No. 16-A

PERIODO	PASIVOS EJERC. ANTERIOR	AMORTIZACION CREDITOS BANCARIO	AMORTIZACION CREDITOS INTERCIAT	INTERESES BANCAR.E INCIAS	INVERSIONES EN ACTIVOS	COMPRA DE VALORES	GRATIFICACION ANUAL	ISR	PTU	DIVERSOS	CAJA Y BANCOS 10- DIAS OPERAT.	EXCEDENTE FALTA NETO	SALDO INICIAL	FONDO SALDO DIRECCION FINAL
ENE '83														
FEB														
ACUM														
MZO														
ACUM														
ABR														
ACUM														
MAY														
ACUM														
JUN														
ACUM														
JUL														
ACUM														
AGO														
ACUM														
SEP														
ACUM														
OCT														
ACUM														
NOV														
ACUM														
DIC														
ACUM														
P. MES														
VARIAC.														
P. ACUM.														
VARIAC.														
P. ANUAL														

CUADRO No. 17

PERIODO	DIAS - VENTA				DIAS - COMPRA			% UT/VENTAS		RENDIMIENTO %		DIAS CONSUMO M.P.	DIAS VENTA PROPIA TERMINADA
	LOCALES	FORANEOS	GRUPO	TOTAL	NACIONAL	IMPORTACION	TOTAL	MES	ACUM.	MES	ACUM.		
ENE													
FEB													
MZO													
ABR													
MAY													
JUN													
JUL													
AGO													
SEP													
OCT													
NOV													
DIC													
PLAN													

CUADRO No. 18

PERIODO	EMPLEADOS	OBROS	TOTAL PERSONAL OCUPADO	% EVENTUALES	% AUSENTISMO	CAPACITACION.	ROTACION	FRECUENCIA ACCIDENTES	GRAVEDAD
ENE									
FEB									
MZO									
ABR									
MAY									
JUN									
JUL									
AGO									
SEP									
OCT									
NOV									
DIC									
PLAN									

4. PLANEACION Y PRESUPUESTOS AREA ADMINISTRATIVA

1.- SUPUESTOS DE PLANEACION

LOS SUPUESTOS DE PLANEACION FAVORABLES Y DESFAVORABLES QUE LA ALTA GERENCIA SUPONE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES SON :

SUPUESTOS FAVORABLES

- NO HABRÁ AUMENTOS EN LAS CARGAS FISCALES
- SE CONTINUARÁ TRABAJANDO 48 HORAS SEMANALES
- SE FOMENTARÁ LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO A TODOS LOS NIVELES
- SE CONTINUARÁ MODERNIZANDO LA PLANTA Y EL EQUIPO PRODUCTIVO
- SE REALIZARÁ EXPORTACIONES Y SE APROVECHARÁN INCENTIVOS FISCALES
- LA OFERTA DE CRÉDITOS DEL EXTRANJERO SEGUIRÁ SIENDO ATRACTIVA

SUPUESTOS DESFAVORABLES

- CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA (1.4 % PIB)
- PERSISTIRÁ EL CONTROL DE PRECIOS POR PARTE DE LAS AUTORIDADES FISCALES .
- CONTINUARÁN LOS PROBLEMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS POR PARTE DE LAS EMPRESAS FLETERAS .
- EL CRECIMIENTO INFLACIONARIO SE ESTIMA EN PROMEDIO 35.87 % ANUAL .
- LA PARIDAD DEL PESO-DOLLAR SE ESTIMA QUE LLEGARÁ A FINES DEL PRESENTE AÑO A \$ 91.34 .

NOTA : LOS SUPUESTOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS NO FUERON OBTENIDOS DE NINGUNA FUENTE DE INFORMACIÓN EXTERNA, ES SOLO UN ANÁLISIS INTERNO DE LA SITUACIÓN ACTUAL POR LA QUE ATRAVIESA EL PAÍS Y UNA PRESUNCIÓN DE HECHOS FUTURDS .

2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES

- AUMENTAR EN 12 POR CIENTO EL VOLUMEN UNITARIO DE LOS PRODUCTOS --
ACTUALES PRINCIPALMENTE EN EL MERCADO NACIONAL .

- REALIZAR VENTAS DE EXPORTACIÓN EN LOS MERCADOS DE CENTRO AMÉRICA Y
EL CARIBE ABARCANDO UN 15 % DEL MERCADO TOTAL EN ESTAS ZONAS Y MAN
TENER NUESTRA PARTICIPACIÓN DE AHÍ EN ADELANTE (ESTUDIO DE MERCA
DO)

- CONOCER CON MAYOR PRECISIÓN EL COSTO DE LOS PRODUCTOS CON EL OBJE
TO DE ESTABLECER UN PRECIO DE EXPORTACIÓN DE TAL MANERA QUE NUES--
TROS PRODUCTOS PUEDAN SER COMPETITIVOS .

- MANTENER BUENAS RELACIONES LABORALES Y MEJORARLAS CONTINUAMENTE .

- MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTES .

3. ANALISIS DE FACTORES QUE NOS AYUDAN, OBSTACULIZAN O IMPIDEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y CUANTIFICADOS.

MEDIO AMBIENTE

- EL PANORAMA GENERAL PARA 1983 SE ESTIMA DESFAVORABLE BÁSICAMENTE - POR EL CRECIMIENTO ESPERADO DEL PIB (1.4%) AÚN CUANDO EL NIVEL DE INFLACIÓN SE ESTIMA UN 35.87 % MÁXIMO.
- LAS TASAS DE INTERÉS PERMANECERÁN EN UN NIVEL SIMILAR AL DE 1982 Y CON POSIBILIDADES DE OBTENER PLAZOS HASTA DE 5 AÑOS, EN CRÉDITOS - EN MONEDA EXTRANJERA, LO CUAL HACE DEL FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL UNA FUENTE ATRACTIVA DE FONDOS .
- FISCALMENTE SE ESPERA UN MAYOR CONTROL OFICIAL EN LAS IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES .

FUERZAS

- SÓLIDA ESTRUCTURA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA QUE ASEGURA LA CONTINUIDAD DE OPERACIÓN Y FACILITA EL CAMBIO .
- EXPERIENCIA EN FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PARA SOLDAR Y CORTAR CON - ALTA RENTABILIDAD .
- ALTA CAPACIDAD FINANCIERA PARA INVERSIONES

-
- APOYO DEL STAFF DIVISIONAL Y CORPORATIVO Y RELACIÓN DE AYUDA -- INTER-COMPAÑÍAS .
 - FORTALEZA CRECIENTE DE TRABAJO EN EQUIPO
 - ALTA SEGURIDAD DEL MERCADO PARA OPERAR A NIVELES DESEADOS DE UTILIZACIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN
 - CONTAMOS CON UN CENTRO DE CÓMPUTO Y AMPLIAS POSIBILIDADES PARA SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN Y EL CONTROL DE OPERACIONES

DEBILIDADES

- FALTA DE SEGUIMIENTO EN LAS ACCIONES PLANEADAS
- FALTA DE RAPIDEZ EN LOS CAMBIOS DE DISEÑO DE OPERACIÓN
- SISTEMAS INADECUADOS DE MANEJO DE MATERIALES
- FALTA DE MADUREZ PARA FIJACIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS
- FALTA DE UN MAYOR SENTIDO DE RESPONSABILIDAD
- SISTEMAS INADECUADOS DE INCENTIVOS
- FALTA DE CONCIENCIA EN SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA

-
- FALTA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, ASÍ COMO DE MANUALES DE OPERACIÓN
 - INSUFICIENTES PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
 - FALTA DE PROGRAMAS INTEGRALES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, ESPECIALMENTE EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO
 - EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES ES LENTO
 - PRODUCTIVIDAD INCONSISTENTE Y BAJA
 - EXCESO DE INFORMACIÓN Y CON ALTA DUPLICIDAD

PROBLEMAS

- LA PREPARACIÓN ACADÉMICA DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO ES INADECUADA A NUESTRAS NECESIDADES
 - LIMITADA CAPACIDAD DE CARGA EN CAMIONES PARA ENTREGAS EN ZONA URBANA
 - PERSISTIRÁ EL CONTROL DE PRECIOS DE NUESTROS PRODUCTOS
 - DEMORA DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS POR LA ALTA DENSIDAD DEL TRÁFICO URBANO
 - EN GENERAL, TRANSPORTE ESCASO Y CARO
-

OPORTUNIDADES

- TENEMOS ALTA CAPACIDAD PARA CAPTAR FINANCIAMIENTO DE TERCEROS
- EL DINAMISMO DE LA ORGANIZACIÓN FAVORECERÁ LA ACEPTACIÓN DE TÉCNICAS MODERNAS DE PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
- PODREMOS SEGUIR AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD
- CONTINUAR AUTOMATIZANDO LA OPERACIÓN
- EL FOMENTO DE ACTIVIDADES Y EVENTOS CULTURALES, SOCIALES Y DEPORTIVOS NOS PERMITIRÁ MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES

4. ANALISIS DE LA UNIDAD DE DECISION

EL DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CADA CENTRO DE COSTOS QUE CONFORMAN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA O UNIDAD DE DECISIÓN ADMINISTRATIVA SE PRESENTA EN FORMA DETALLADA EN PAQUETES DE DECISIÓN .

CON EL OBJETO DE NO ABRUMAR AL LECTOR EN ABUNDANCIA DE DATOS , NÚMEROS Y FORMATOS SIMILARES, SE PRESENTA EL PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS CON PROYECCIONES Y ESTIMACIONES DE GASTOS DETALLADOS EN EL REVERSO DEL PAQUETE DE DECISIÓN .

LOS PRESUPUESTOS CORRESPONDIENTES A LOS DEMÁS CENTROS DE COSTOS , SE PRESENTA ÚNICAMENTE EL ANVERSO DEL PAQUETE DE DECISIONES, SIN CONTENER CIFRAS DADO QUE EL PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS MISMAS, ES SIMILAR AL PROCEDIMIENTO UTILIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS .

PAQUETE DE DECISIONES

— ANVERSO —

UNIDAD DE DECISION GCIA. ADMINISTRATIVA	CENTRO DE COSTOS COMPRAS	No. Y NIVEL 3 3/B	RESPONSABLE N.R.V.	FECHA 3/Ago/82		
MISION Y OBJETIVOS: • GARANTIZAR EL ABASTECIMIENTO DE MATERIALES Y SERVICIOS CON OPORTUNIDAD Y EN CONDICIONES ADECUADAS EN CALIDAD, COSTO Y CONDICIONES DE PAGO.						
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD: • NEGOCIAR DIRECTAMENTE CON PROVEEDORES • FOMENTAR USO DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS Y ESTANDARIZACION DE LOS MISMOS • INFORMACION GENERAL ACERCA DE LA SITUACION ABASTECIMIENTOS						
EVALUACION DE FACTIBILIDAD OBLIGATORIO LEGALMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> FACTIBILIDAD TECNICA ALTA <input type="checkbox"/> MEDIA <input checked="" type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/> FACTIBILIDAD OPERATIVA ALTA <input type="checkbox"/> MEDIA <input checked="" type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/> AHORROS O BENEFICIOS ALTOS <input type="checkbox"/> MEDIOS <input checked="" type="checkbox"/> BAJOS <input type="checkbox"/>						
RECURSOS REQUERIDOS	No.	GASTOS TOTALES NO EN CURSO ALC. PRESUPUESTO		INCREMENTO (DECREMENTO)	%	RECOMENDACION
PERSONAL	8	3'317	3'372	55	2	
MANO DE OBRA	6					
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)		1'968	2'175	207	11	
TOTALES		5'285	5'547	262	5	
RELACION COSTO/BENEFICIO: • SE ESTIMA UN AHORRO APROX. DE 5% ANUAL EN LA COMPRA DE MATERIALES POR FOMENTO DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS. • OPORTUNIDAD DE ABASTECIMIENTOS • ADECUADAS RELACIONES CON PROVEEDORES						
CONSECUENCIAS DE DESAFRONTACION: • ASPERAS RELACIONES CON PROVEEDORES • ADQUISICIONES INADECUADAS DE MATERIALES Y SERVICIOS • FALTA DE OPORTUNIDAD EN LOS ABASTECIMIENTOS						
ALTERNATIVAS CONSIDERADAS • SERVICIO ACTUAL • ELIMINAR LA FUNCION • CONTRATACION EXTERNA DE SERVICIOS • DESCENTRALIZAR LA FUNCION						
PREPARADA POR: N.R.V.	AUTORIZADA POR: R.R.T. 221 R.C.R.		APROBADA POR: E.S.M.			

PAQUETE DE DECISION

EMPRESA: SMITH'S DE MEXICO, S.A.

(MILES DE PESOS)

EMP OBR.

ANALISIS DE GASTOS

UNIDAD DE DECISION: GCIA. ADMINISTRATIVA CENTRO DE COSTOS: GCIA. COMPRAS SECCION: COMPRAS

GASTO INCURRIDO	POR INCURRIR	TOTAL GASTADO 1982	C.O.D.C.	CONCEPTO	PRECIOS CONSTANTES														
					PERCENTAJE	TOTAL PRESUP. 1982	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC.	
ENE-MAY	JUN-DIC																		
				FIJOS															
1'807	1'510	3'317	100	SUETOS Y SALARIOS	(22)	2592	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
44	101	145	10.3	CLASIFICACION RIJAL	49	216													
18	40	58	10.5	PRIMA VACACIONAL		58			29										29
	150	150	10.5	INDEMNIZACION	(100)														
31	53	84	10.7	COMEDOR	14	96	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
16	28	44	10.8	COMESTIBLES	9	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			10.9	IMP Y EQUIPO DE PROTECC.															
	10	10	11.0	PREVISION SOCIAL	50	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
33	75	108	11.1	IN FONDOS VIT	20	130	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	9
20	15	35	11.2	1% REN. FEDERAL	(17)	29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
23	17	40	11.3	1.15% REN. ESTATAL		40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6
81	60	141	11.4	I. M. S. S.	(23)	108	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	3	3	11.6	SEGURO DE VIDA		3													3
			11.8	AYUDA INC. DEF. Y MATRIM.															
2		2	15.3	OTROS IMP. Y DERECHOS		2	2												
9	5	14	15.5	IMP DE INMUEBLES	(14)	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			15.6	MULTAS Y RECARGOS															
			20.1	REP EQUIPO TRANSPORTE															
42	60	102	20.2	REP EQUIPO TRANSP. ARREND.		102	8	8	8	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9
			20.3	DER DE MAQ. Y EQUIPO															
5	7	12	20.9	REPARAT. LES Y ENSERES		12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	5	21.1	DEPRECIACION DE EDIFICIOS	20	6		1	1		1		1						1
			21.2	DEPRECIACION DE TRUJUELOS															
			21.6	IMORT. GASTOS DE ORG.															
			26.7	REPAR. Y MANTO. DE EDIFICIOS															
4	5	9	27.0	REPAR. Y MANTO. EQ. DE OFICINA	(33)	6	1		1		1				1			1	
10	14	24	30.1	ALIMENTACION	50	36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	2	3	30.1	PASAJES	100	6		1	1		1		1					1	1
	300	300	31.0	SERV. ADMINISTRATIVOS	(100)														

GASTO INCURRIDO	POR INCURRIR	TOTAL GASTADO 1982	C O D I G O	CONCEPTO	PRECIOS: CONSTANTES													
					VARIACION %	TOTAL PRESUPUESTO 1983	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
ENE-MAY	JUN-DIC	1982																
26	26	62	311	GASTOS DE AUTOMOVIL	(3)	60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
			357	SERV. DE VIGILANCIA														
33	26	59	359	SERV. POR TERCEROS	22	72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
	10	10	400	HONORARIOS		10		2				2				2		
15	21	36	401	RENTA DE INMUEBLES		36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	7	12	402	RENTA DE MUEBLES Y ENS.		12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
			404	RENTA EQUIPO TRANSPORTE														
			406	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA														
			407	PROMOCION														
52		52	408	SEGUROS Y FIANZAS		52				52								
14	24	38	410	CORREOS Y TELEFONOS	26	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	34	61	411	PAPELERIA GENERAL	18	72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
2	3	5	412	ARTICULOS DE ASEO	20	6	1		1		1			1		1		
			413	P O N A T I V O S														
14		14	415	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES		14	8	6										
			416	CAPACITACION AL PERSONAL	100	60				20			20			20		
9	11	20	417	FOTOCOPIADO	20	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
7	8	15	420	V A R I O S	33	20	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	
			601	MANO DE OBRA DIRECTA														
	30	30	715	GASTOS DE VIAJE	200	90			30			30			30			
6		6	950	SELECCION Y RECLUTAMIENTO	(100)	30											30	
	30	30	952	COMVIOS Y FESTEJOS														
48	67	115	954	ANCR. PAGOS ANTICIPADOS		115	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	
			955	PAPELERIA DE COMPUTO														
3	5	8	956	ESTACIONAMIENTO	50	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2'409	2'770	5'179		SUMA	\$(18)	4'250	319	317	339	415	309	342	330	311	339	331	311	587

(MILES DE PESOS)

EMP. OBR.

GASTO INCURRIDO	POR INCURRIR	TOTAL GASTADO 1982	C.O.D.G.	CONCEPTO	PRECIOS: CONSTANTES															
					VARIACION %	TOTAL PRESUP. 1983	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.		
				VARIABLES																
4		4	101	COMPENSACIONES	(100)															
			102	TIEMPO EXTRA																
6	10	16	255	REPARANTO. EQUIPO TRANSP.	50	24		4		4		4		4		4		4		4
			258	REPARANTO. MAQ. EQUIPO																
			271	GASTOS POR GARANTIA																
4	6	10	306	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	20	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
			313	MATERIAL DE EMPAQUE																
25	38	63	414	FLETES Y ACARREOS	14	72	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
			418	REGALIAS																
			419	LUZ Y FUERZA																
13		13	502	HERRAMIENTAS	(100)															
			503	MATERIAL ELECTRICO																
			504	DIVERSOS MATERIALES																
			951	COSTO DE MAQUILAS																
			953	GASTOS DE INSPECCION																
52	54	106		SUMA \$	2	108	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11	7	11
20461	20824	50285		TOTAL \$	(18)	4358	326	328	346	426	316	353	337	322	346	342	318	598		

PAQUETE DE DECISION

EMPRESA SMITH'S DE MEXICO, S.A.

(PRECIOS CORRIENTES - MILES DE PESOS)

ANALISIS DE GASTOS

EMP. OBR.

UNIDAD DE DECISION GCIA. ADMINISTRATIVA **CENTRO DE COSTOS** GCIA. COMPRAS **SECCION** COMPRAS

CODIGO	CONCEPTO	TOTAL PRESUPUESTO 1983	ENE	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
	FIJOS													
100	SUELDOS Y SALARIOS	3'372	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281	281
103	GRATIFICACION ANUAL	281												281
104	PRIMA VACACIONAL	75				37								38
105	INDEMNIZACIONES													
107	COMEDOR	114	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10
108	COMESTIBLES	97	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	UTENSILIOS Y EQUIPO DE PROTECC. INDUSTRIAL													
110	PREVISION SOCIAL	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
111	INFONAVIT.	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
112	1% S/REM. FEDERAL	96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
113	1.15% S/REM. ESTABL	42	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
114	I. M. S. S.	144	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
115	SEGURO DE VIDA	4											4	
118	AYUDA NACIMIENTO, DEFUNCION Y MATRIMONIO													
154	OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS	3	3											
155	NO DEDUCIBLES	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
158	MULTAS Y RECARGOS													
201	DEPRECIACION: EQUIPO DE TRANSPORTE													
202	DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSP. ARREND.	102	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9	8	9
203	DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO													
209	DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
211	DEPRECIACION DE EDIFICIOS	6		1		1		1		1		1		1
212	DEPRECIACION DE DADOS, MOLDES Y TROCUELES													
215	AMORTIZACION DE GASTOS DE ORGANIZACION													
262	REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS													
270	REPARACION Y MANTO. DE EQUIPO DE OFICINA	7		1		1		1		1		1		1
301	ALIMENTACION	48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
302	PASAJES	8	1		1		2		2		1		1	
310	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS													

(MILES DE PESOS)

EMP. OBR.

CODIGO	CONCEPTO	TOTAL PRESUPUESTO 1983	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
	VARIABLES													
101	COMPENSACIONES													
107	TIEMPO EXTRA													
255	REPARACION MANTO. EQUIPO TRANSPORTE	37		4		6		6		7		7		7
258	REPARACION MANTO. MAO Y EQUIPO													
271	GASTOS POR GARANTIA													
306	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	19	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
313	MATERIAL DE EMPAQUE													
414	FLETES Y ACARREOS	84	6	6	6	7	7	7	7	7	7	8	8	8
418	RECALIAS													
419	LUZ Y FUERZA													
502	HERRAMIENTAS													
503	MATERIAL ELECTRICO													
504	DIVERSOS MATERIALES													
551	COSTO DE MAQUILAS													
953	GASTOS DE INSPECCION													
	SUMA \$	140	7	11	7	15	9	15	9	16	9	17	9	16
	TOTAL \$	5*547	406	409	428	540	402	450	429	414	443	447	408	771

227

PAQUETE DE DECISIONES

— ANVERSO —

UNIDAD DE DECISION GERENCIA ADMINISTRATIVA	CENTRO DE COSTOS GCIA. ADMINISTRATIVA	NO. Y REV. 1 / 1/8	RESPONSABLE R.C.R.	FECHA 3/Ago/82
---	--	-----------------------	-----------------------	-------------------

MISION Y OBJETIVOS:

- COORDINAR, FORMULAR Y SUPERVISAR EL PLAN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA
- COORDINAR LAS FUNCIONES DE TODAS LAS FACETAS DE LA ORGANIZACION
- OBTENCION Y APLICACION DE RECURSOS FINANCIEROS

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

- ADMINISTRACION FINANCIERA
- ADMINISTRACION FISCAL
- COORDINACION Y CONTROL DE FUNCIONES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS

EVALUACION DE FACTIBILIDAD

OBLIGATORIO LEGALMENTE

SI NO

FACTIBILIDAD TECNICA

ALTA MEDIA

BAJA

FACTIBILIDAD OPERATIVA

ALTA MEDIA

BAJA

AHORROS O BENEFICIOS

ALTOS MEDIOS

BAJOS

RECURSOS REQUERIDOS	No.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO (DECREMENTO)	%	RECOMENDACION
		EN CURSO	ANUAL PRESUPUESTO			
PERSONAL	ANUAL EN CURSO					
	ANUAL PRESUPUESTO					
MATERIAL DE OPERA	ANUAL EN CURSO					
	ANUAL PRESUPUESTO					
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)						
TOTALES						

RELACION COSTO/BENEFICIO: • OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS ADECUADOS A BAJO COSTO

- ADMINISTRACION EFICAZ DE LOS RECURSOS FINANCIEROS
- DEFINICION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS MAS EFICACES

CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION:

- OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS MAL SELECCIONADOS
- DEFICIENCIAS OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS
- SUBDESARROLLO EN SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS INNOVADORES

ALTERNATIVAS CONSIDERADAS

- CONSERVAR LA FUNCION ACTUAL
- ELIMINAR LA FUNCION
- DESARROLLAR LA FUNCION A TRAVES DEL CORPORATIVO

PREPARADA POR: R.C.R.	AUTORIZADA POR: R.C.R. 228	APROBADA POR: E.S.M.
--------------------------	-------------------------------	-------------------------

PAQUETE DE DECISIONES

— INVERSO —

UNIDAD DE DECISION	CENTRO DE COSTOS	No Y NIVEL	RESPONSABLE	FECHA	
GCIA. ADMINISTRATIVA	GCIA. DE PLANEACION	4 / 4/8	E.M.D.	3/Ago/82	
MISION Y OBJETIVOS: DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICA Y FINANCIERA QUE PERMITA UN ADECUADO CONTROL PRESUPUESTAL COMO APOYO AL LOGRO DE LAS METAS DE RENTABILIDAD Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA, ASÍ COMO UN DESARROLLO EQUILIBRADO Y SOSTENIDO DE LAS OPERACIONES.					
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:					
• PLANEACION FINANCIERA		• AUDITORIA OPERATIVA			
• CONTROL PRESUPUESTAL		• ESTUDIOS ESPECIALES			
EVALUACION DE FACTIBILIDAD:					
OBLIGATORIO LEGALMENTE	SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>			
FACTIBILIDAD TECNICA	ALTA <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>		
FACTIBILIDAD OPERATIVA	ALTA <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>		
AHORROS O BENEFICIOS	ALTOS <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIOS <input type="checkbox"/>	BAJOS <input type="checkbox"/>		
RECURSOS REQUERIDOS	Nº.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO	RECOMENDACION
		ANO EN CURSO	ANO PRESUPUESTO	(INCREMENTO)	
PERSONAL					
	ANO EN CURSO				
	ANO PRESUPUESTO				
MANO DE OBRA					
	ANO EN CURSO				
	ANO PRESUPUESTO				
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)					
TOTALES					
RELACION COSTO/BENEFICIO: DESARROLLO DE UNA ADECUADA Y EFICAZ PLANEACION FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES.					
• CONTROL PRESUPUESTAL, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS (TOMA DE DECISIONES)					
• SEGUIMIENTO A LA ACCION PLANEADA					
CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION:					
• DESARROLLO DE SISTEMAS PRESUPUESTALES INADECUADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES					
• FALTA DE PLANEACION ESTRATEGICA Y FINANCIERA SOBRE UNAS BASES ORDENADAS, ESTRUCTURADAS Y RACIONALIZADAS					
ALTERNATIVAS CONSIDERADAS					
• CONTRATACION DE CONSULTORES EXTERNOS					
• ELIMINAR LA FUNCION					
• FUNCION ACTUAL					
PREPARADA POR:	AUTORIZADA POR:		APROBADA POR:		
E.M.D.	P.C.R. 230		E.S.M.		

PAQUETE DE DECISIONES

— ANVERSO —

UNIDAD DE DECISION: GCIA. ADMINISTRATIVA	CENTRO DE COSTOS GCIA. DE FINANZAS	No. Y NIVEL 5 / 5/8	RESPONSABLE V.M.A.V.	FECHA 3/100/82
---	---------------------------------------	------------------------	-------------------------	-------------------

MISION Y OBJETIVOS:
 • PLANEACION Y COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA CONTABLE Y COBRANZAS
 • SALVAGUARDAR LOS BIENES DE LA EMPRESA.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:
 • CONTROL CONTABLE
 • COSTOS - PRECIOS
 • TESORERIA
 • AUDITORIA FISCAL
 • CONTROL INTERNO

EVALUACION DE FACTIBILIDAD

OBLIGATORIO LEGALMENTE SI NO

FACTIBILIDAD TECNICA ALTA MEDIA BAJA

FACTIBILIDAD OPERATIVA ALTA MEDIA BAJA

AHORROS O BENEFICIOS ALTOS MEDIOS BAJOS

RECURSOS REQUERIDOS	No.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO (DECREMENTO)	%	RECOMENDACION
		AÑO EN CURSO	AÑO PRESUPUESTO			
PERSONAL						
MANO DE OBRA						
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)						
TOTALES						

RELACION COSTO/BENEFICIO:
 • INFORMACION FINANCIERA OPORTUNA Y CONFIABLE
 • VIGILANCIA Y CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS DE CREDITO Y MANEJO DEL EFECTIVO
 • CUMPLIMIENTO ADECUADO CON LAS DISPOSICIONES FISCALES Y GUBERNAMENTALES

CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION:
 • INFORMACION FINANCIERA EXTEMPORANEA Y POCO CONFIABLE
 • DESCONOCIMIENTO DE LOS MARGENES DE UTILIDAD (PRECIOS-COSTOS)
 • INADECUADO MANEJO DE FONDOS Y PROTECCION DE LOS BIENES-ACTIVOS FINANCIEROS

ALTERNATIVAS CONSIDERADAS
 • FUNCION ACTUAL
 • ELIMINAR LA FUNCION
 • DESCENTRALIZAR LA FUNCION (CONTRALORIA-TESORERIA)

PREPARADA POR: V.M.A.V.	AUTORIZADA POR: 231 R.C.R.	APROBADA POR: E.S.M.
--------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------

PAQUETE DE DECISIONES

—ANVERSO—

UNIDAD DE DECISION AREA ADMINISTRATIVA	CENTRO DE COSTOS CONTABILIDAD	No. Y NIVEL 6 / 6/8	RESPONSABLE H.E.B.	FECHA 3/ago/82		
MISION Y OBJETIVOS. OPORTUNIDAD EN EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES • VERACIDAD EN LA INFORMACION FINANCIERA • OPORTUNIDAD EN LA INFORMACION						
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD: • REGISTRO DE LAS OPERACIONES DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERAL- • CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES • ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS						
EVALUACION DE FACTIBILIDAD						
OBLIGATORIO LEGALMENTE SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> FACTIBILIDAD TECNICA ALTA <input checked="" type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/> FACTIBILIDAD OPERATIVA ALTA <input checked="" type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> BAJA <input type="checkbox"/> AHORROS O BENEFICIOS ALTOS <input checked="" type="checkbox"/> MEDIOS <input type="checkbox"/> BAJOS <input type="checkbox"/>						
RECURSOS	REQUERIDOS	No.	GASTOS TOTALES (AÑO EN CURSO / AÑO PRESUPUESTO)	INCREMENTO (DECREMENTO)	%	RECOMENDACION
PERSONAL	AÑO EN CURSO					
	AÑO PRESUPUESTO					
MANO DE OBRA	AÑO EN CURSO					
	AÑO PRESUPUESTO					
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)						
TOALES						
RELACION COSTO/BENEFICIO: • CUMPLIMIENTO A LAS OBLIGACIONES FISCALES DE LA EMPRESA • INFORMACION FINANCIERA FUENTE BASICA EN LA TOMA DE DECISIONES • CONTROL Y ANALISIS DE LOS DEBERES Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA						
CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION: • INCUMPLIMIENTO A LAS OBLIGACIONES FISCALES • TOMA DE DECISIONES SOBRE BASES SUBJETIVAS • DESCONTROL EN LA CUSTODIA Y DESCONOCIMIENTO DE LO QUE SE TIENE						
ALTERNATIVAS CONSIDERADAS • FUNCION ACTUAL • DESPACHO DE CONSULTORIA Y ASESORIA						
PREPARADA POR: H.E.B.	AUTORIZADA POR: R.C.R.	232	APROBADA POR: E.S.M.			

PAQUETE DE DECISIONES

— ANVERSO —

UNIDAD DE DECISION CGIA. ADMINISTRATIVA	CENTRO DE COSTOS COBRANZAS	No. Y NMEL 7 7/8	RESPONSABLE S. R. H.	FECHA 3/ago/82
---	--------------------------------------	----------------------------	--------------------------------	--------------------------

MISION Y OBJETIVOS:

- RESUPERACION OPORTUNA DE LA CARTERA DE CLIENTES

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:

- RELACION DIRECTA CON CLIENTES
- INTEGRACION, ANALISIS Y CONCILIACION DE CUENTAS

EVALUACION DE FACTIBILIDAD

OBLIGATORIO LEGALMENTE	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
FACTIBILIDAD TECNICA	ALTA <input type="checkbox"/>	MEDIA <input checked="" type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>
FACTIBILIDAD OPERATIVA	ALTA <input type="checkbox"/>	MEDIA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>
ANOROS O BENEFICIOS	ALTOS <input type="checkbox"/>	MEDIOS <input type="checkbox"/>	BAJOS <input type="checkbox"/>

RECURSOS REQUERIDOS	No.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO (DECREMENTO)	%	RECOMENDACION
		AFI EN CURSO	AFI PRESUPUESTO			
PERSONAL	AÑO EN CURSO					
	AÑO PRESUPUESTO					
MANO DE OBRA	AÑO EN CURSO					
	AÑO PRESUPUESTO					
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)						
TOTALES						

RELACION COSTO/BENEFICIO:

- CONTAR CON SUFICIENTES RECURSOS FINANCIEROS PARA HACER FRENTE A LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS POR LA EMPRESA COMPLETA Y SPONTANAMENTE .

CONSECUENCIAS DE DESAPROBACION:

- INCUMPLIMIENTO OPORTUNO EN LOS COMPROMISOS CONTRAJIDOS POR LA EMPRESA .

ALTERNATIVAS CONSIDERADAS

- FUNCION ACTUAL
- ELIMINAR LA FUNCION
- DECENTRALIZAR LA FUNCION EN EL AREA CONTABLE

PREPARADA POR: S.R.H.	AUTORIZADA POR : R.C.R. 233	AFROBADA POR : E.S.M.
-------------------------------------	---	-------------------------------------

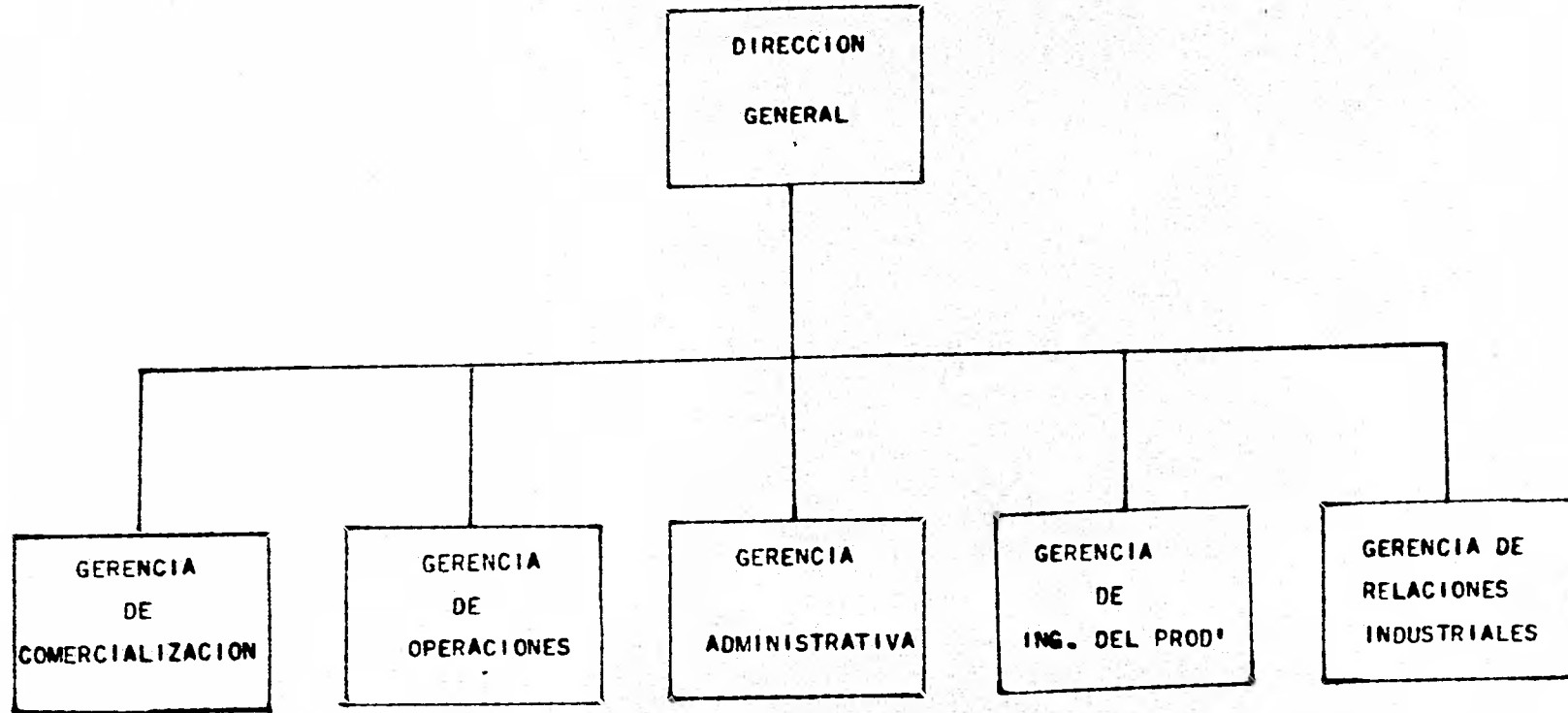
PAQUETE DE DECISIONES

— ANVERSO —

UNIDAD DE DECISION	CENTRO DE COSTOS	No. Y NIVEL	RESPONSABLE	FECHA		
GCIA. ADMINISTRATIVA	GCIA. SISTEMAS	8 / 8/B	J.M.C.	3/AGO/82		
MISION Y OBJETIVOS: • DESARROLLO E IMPLANTACION DE SISTEMAS DE REGISTRO MECANIZADOS Y MANUALES QUE CUMPLAN LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION DE LA ORGANIZACION, A TRAVES DEL USO OPTIMO DE LA COMPUTADORA.						
DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD: • ESTUDIO DE VIABILIDAD DE USO DE COMPUTADORAS • ANALISIS, DISEÑO Y PROGRAMACION DE SISTEMAS • CAPTURA Y PROCESO DE INFORMACION Y OPERACION Y CONTROL DE INFORMACION						
EVALUACION DE FACTIBILIDAD						
OBLIGATORIO LEGALMENTE		SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>			
FACTIBILIDAD TECNICA		ALTA <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>		
FACTIBILIDAD OPERATIVA		ALTA <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIA <input type="checkbox"/>	BAJA <input type="checkbox"/>		
AHORROS O BENEFICIOS		ALTOS <input checked="" type="checkbox"/>	MEDIOS <input type="checkbox"/>	BAJOS <input type="checkbox"/>		
RECURSOS REQUERIDOS	No.	GASTOS TOTALES		INCREMENTO	%	RECOMENDACION
		AN EN CURSO	ANU PRESUPUESTO	(DECREMENTO)		
PERSONAL						
MANO DE OBRA						
DIVERSOS GASTOS (REVERSO)						
TOTALES						
RELACION COSTO/BENEFICIO:						
• INFORMACION CONFIABLE, OPORTUNA E INTEGRAL • DINAMISMO A LOS SISTEMAS DE OPERACION Y REGISTRO • REDUCCION DE COSTOS						
CONSECUENCIAS DE DESAFRUBACION:						
• PERDIDA ABSOLUTA DEL CONTROL DE LA INFORMACION • AUMENTO DE COSTOS						
ALTERNATIVAS CONSIDERADAS						
• FUNCION ACTUAL • CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS • ELIMINAR LA FUNCION Y REDISTRIBUIR EL TRABAJO EN AREAS OPERATIVAS						
PREPARADA POR:		AUTORIZADA POR:		APROBADA POR:		
J.M.C.		R.C.R.		E.S.M.		

236

CONSOLIDACION DEL PRESUPUESTO DE
GASTOS DE ADMINISTRACION
EJERCICIO-1983



GCIA. ADMVA. §
 GCIA. COMP. §
 DEPTO. COMP. §
 GCIA. PLAN §
 GCIA. FIN. §
 DEPTO. CONT. §
 DEPTO. COB. §
 GCIA. SIST. §

PRESUPUESTO TOTAL §
=====

CONCLUSIONES

EL HABER TENIDO LA OPORTUNIDAD DE PROFUNDIZAR EN UN TEMA CANDENTE COMO ESTE, ME HA PERMITIDO COMPRENDER LA IMPORTANCIA QUE REVISTE PARA NUESTRO PAÍS EN SU DESARROLLO Y FUTURO .

COMENTÉ AL PRINCIPIO QUE EN ESTE PROCESO SOLO HAY UN SENTIDO COMÚN, UNA CORRECTA ORDENACIÓN DE IDEAS Y UNA METODOLOGÍA SENCILLA, QUE PERMITE LLEGAR A DECISIONES MÁS EFICACES .

DEFINITIVAMENTE, EL PRESUPUESTO BASE CERO REÚNE TODAS LAS REGLAS Y REQUISITOS QUE REQUIERE UN BUEN SISTEMA, Y ÉSTE HA NACIDO PORQUE TENÍA QUE NACER. ¿ PORQUÉ ? SENCILLAMENTE PORQUE LAS EMPRESAS ESTÁN DESCUBRIENDO QUE LOS RECURSOS SON LIMITADOS Y LAS POLÍTICAS BASADAS EXCLUSIVAMENTE EN EL CRECIMIENTO SON PELIGROSAS .

PRETENDO CON ESTE TRABAJO, DESPERTAR LA INQUIETUD EN ESTUDIANTES, PROFESIONISTAS Y EMPRESARIOS MEXICANOS, EN UTILIZAR ESTA METODOLOGÍA QUE HA DE PERMITIR A LA EMPRESA DE NUESTRO PAÍS, EL DISCERNIMIENTO SOBRE LA RENTABILIDAD DE SUS GASTOS Y COMPROBAR LA REALIDAD DE LA EMPRESA .

DESEO QUE ESTAS PÁGINAS ESCRITAS CON MUCHA ILUSIÓN Y AFÁN DE SERVICIO SEAN DE UTILIDAD PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS QUE AÚN TENEMOS QUE VIVIR .

BIBLIOGRAFIA

- STRATEGIC PLANNING SYSTEMS
PETER LORANGE- RICHARD F. VANCIL
PRENTICE HALL, INC. , 1977
 - PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES
GLENN A. WELSCH
PRENTICE/HALL INT. , 1979
 - PRESUPUESTOS BASE CERO
LOGAN M. CHECK
TÉCNICA, S.A. , 1979
 - BASE CERO
PAUL J. STONICH
TRILLAS, 1981
 - PRESUPUESTO BASE CERO
PETER A. PYHRR
LIMUSA, 1978
 - EL PRESUPUESTO BASE CERO
FRANCISCO J. PALOM IZQUIERDO
APD. , 1981
 - PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA
ANTONIO SALDIVAR
TRILLAS , 1980
 - ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL EMPRESARIAL
FCO. JAVIER LARIS CASILLAS
TRILLAS, 1979
 - APUNTES DE PRESUPUESTO A PARTIR DE CERO
IPADE, 1981
 - COMO PLANIFICAR Y PRESUPUESTAR CON BASE EN CERO
PAUL J. STONICH
REVISTA EXPANSIÓN, JUNIO/ 1978
 - TECNICA PRESUPUESTAL
C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL RÍO GONZÁLEZ
ECA. , 1978
-

