



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL PRESUPUESTO BASE CERO EN UNA
INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A:
JAIME AGUIRRE LIRA**

Director del Seminario:

C. P. JAIME BLADINIERES JIMENEZ

MEXICO, D. F.

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

EL PRESUPUESTO BASE CERO EN UNA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA

INTRODUCCION

PAG.

1.- ANTECEDENTES, DEFINICION Y CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	
1.1 - Antecedentes	1
1.2 - Definición	2
1.3 - Características	4
1.4 - Comparación del Presupuesto Base Cero Con otros presupuestos.	9
1.5 - Requisitos para su implantación.	14
2.- PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	
2.1 - Planeación	18
2.2 - Selección de las Unidades de Decisión	21
2.3 - Analisis de las Unidades de Decisión	24
2.4 - Paquetes de Decisión	32
2.5 - Clasificación de los Paquetes de Decisión.	34
2.6 - Aprobación de Alternativas	37

3.- CASO PRACTICO DE SU UTILIZACION EN UNA INDUSTRIA
QUIMICO-FARMACEUTICA.

3.1	-Historia de la Empresa	39
3.2	-Productos que elabora	40
3.3	-Características operativas	44
	3.3.1 - Contable	
	3.3.2 - Financiera	
	3.3.3 - Políticas generales	
3.4	-Planeación del Presupuesto	50
3.5	-Selección de las Unidades de Decisión	57
3.6	-Análisis de las Unidades de Decisión	59
3.7	-Preparación de los Paquetes de Decisión	61
3.8	-Clasificación y Aprobación de los Paquetes.	62
3.9	-Preparación del Presupuesto	

4.- BENEFICIOS E INCONVENIENTES DE LA UTILIZACION
DE BASE CERO.

4.1	-Beneficios	96
4.2	-Inconvenientes	97
4.3	-Utilidad de Base Cero y propuesta para su implantación.	99

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

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

En la actualidad, el presupuesto en la mayoría de las empresas se formula tomando como base las cifras de las erogaciones y presupuesto del año anterior, limitándose a incrementar los distintos rubros tomando en cuenta diversos factores, como incrementos en sueldos, incrementos en los insumos, inflación, etc. Pero sin que estos factores se justifiquen plenamente mediante planes definidos.

Por otro lado, la necesidad de llevar a cabo un mayor control de los recursos que son dirigidos a inversiones o gastos, ha conducido al sector público y privado, a la investigación de nuevas técnicas de administración, siendo Base Cero una nueva alternativa para la planificación y presupuestación, que ofrece -- una técnica que no se limita a un presupuesto incremental y que a través del análisis de las operaciones, su identificación y -- las posibles alternativas de operación permiten a los directivos asignar mejor los recursos de la empresa con una mayor confianza.

Por lo anterior considero de sumo interés este nuevo método ya que ofrece una alternativa para presupuestar, y en la actualidad es necesario buscar nuevos caminos que permitan un mejor y mayor desarrollo de las empresas tanto públicas como privadas así como el logro de los objetivos para lo que fueron creadas.

En el presente estudio hago mención en su primera parte de la teoría general del Presupuesto Base Cero, enfocado el mismo a una empresa dedicada a la Industria Químico - Farmacéutica, mostrando a manera de ejemplo su empleo en algunas de las áreas susceptibles de llevar a cabo esta metodología, sin crear limitantes y estudiar su posible inclusión en este tipo de Industria.

1.- ANTECEDENTES, DEFINICION Y CARACTERISTICAS

DEL PRESUPUESTO BASE CERO

1.1 - ANTECEDENTES

En 1968 Peter A. Pyhrr, puso en práctica esta metodología durante su intervención en la elaboración del presupuesto de la división de asesoría e investigación de Texas Instruments, debido a la necesidad de una reducción del presupuesto de esta empresa.

Con anterioridad a Pyhrr, el único intento para elaborar un presupuesto de tipo Base Cero se realizó en el departamento de agricultura de los Estados Unidos, pero con resultados no satisfactorios.

Después de poner en marcha el Presupuesto Base Cero en la Texas Instruments, Pyhrr ayudó al entonces gobernador de Georgia, Jimmy Carter, para el año fiscal 1972-1973. Desde entonces el presupuesto se ha adoptado en varias empresas e instituciones de E. U. A. Otro de los pioneros en este sistema de presupuesto es Paul J. Stonich, Director Senior de la Management Analysis Center Inc. quien desde 1972 ha trabajado con la Planificación y Presupuestación con Base Cero en más de 75 organizaciones, en diversas áreas del sector público y privado, las que han comprendido compañías telefónicas, farmacéuticas, de maquinaria pesada, fibras y productos químicos de tecnología avanzada, vidrio, radiofusión, instituciones bancarias, etc. Todas en su mayoría en los E. U. A. y Canadá.

En México se han llevado a cabo conferencias sobre el Presupuesto Base Cero a cargo del Colegio de Contadores y otras -

del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas y en las revistas propias de estas instituciones han aparecido artículos sobre el particular. La National Association of Accountants, capítulo México, realizó una pequeña encuesta, para averiguar hasta que punto la gente estaba enterada del tema y que pensaba acerca de las posibilidades de su aplicación; de esta encuesta se obtuvo entre otras cosas, que fué muy poco el porcentaje de las unidades encuestadas quienes opinaron que el Presupuesto Base Cero sería aplicable y muy pocos conocían este método de presupuestación.

Zero-Base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses (Nueva York, John Wiley and Sons, Inc., 1973) fué el libro que Peter A. Pyhrr escribió durante su participación en el equipo que refinara exitosamente por primera vez el concepto de Base en Cero, colocándolo en un marco laboral presupuestario ya existente en la Texas Instruments.

1.2 - DEFINICION

Peter A. Pyhrr, en su obra, no menciona una definición concreta, pero sí nos dá algunos conceptos, los cuales se sintetizarían en:

"El método que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos, a través de la completa identificación de cada actividad y operación".

Cristóbal del Río González nos dá la siguiente definición:

"El Presupuesto Base Cero es una metodología de Planeación y Presupuesto, que trata de reevaluar cada año todos los programas de una entidad organizacional."

Otra definición, la de Leonard Merewitz y Stephen H. Stonich en su libro "La Nueva Vestimenta del Presupuesto; una crítica del análisis de Planeación de la Programación Presupuestaria y Costeabilidad.":

"Quizá la esencia de la Presupuestación con Base en Cero radica sencillamente en que un organismo proporciona una defensa a su presupuesto, petición ésta en la que no se alude para nada al nivel de previas asignaciones."

En la edición especial publicada por la revista "Expansión", en el mes de Junio de 1978, Paul J. Stonich, escribe lo siguiente:

"Se trata de un proceso comprensivo y analíticamente estructurado que permite a la administración, formular decisiones de asignación respecto de los costos no directos."

En mi concepto, el Presupuesto Base Cero, es una metodología de Planeación y Presupuesto enfocado al análisis detallado de costos y gastos indirectos de una organización sin considerar hechos o tendencias anteriores.

Es decir, su elaboración parte de una "hoja en blanco",

pero con metas y objetivos establecidos.

1.3 - CARACTERISTICAS

Podríamos empezar mencionando que como su nombre lo indica, todas las actividades existentes y las nuevas, se analizarán sin tomar en cuenta hechos o cifras anteriores.

La planificación y presupuestación con Base Cero, (nombre que le da al Presupuesto Base Cero Paul J. Stonich en la edición especial de la revista Expansión, de México en 1978) es un sistema en el cual cada partida presupuestaria es analizada a partir de un punto inicial de cero.

El sistema requiere que cada partida del presupuesto que ha sido clasificada dentro del grupo de costos o gastos indirectos, sea analizada de tal manera que el punto de partida - para la formulación del presupuesto sea cero.

Los presupuestos incrementales toman cierto nivel de gastos como punto de partida y se enfocan a los incrementos propuestos sobre ese nivel, esto es a base de porcentajes de incremento, lo que da como eficaces y eficientes las bases que se tomaron para el incremento, bases que posiblemente fueron adecuadas en ese tiempo, pero conocer si efectivamente están correctas solo se lograría a través de un exámen de las mismas. Esto es una idea que da el Presupuesto Base Cero, llevando a cabo un análisis de las operaciones existentes y las de nueva creación,

para que cada gerente justifique cada peso que solicite.

Aunque no es esta una nueva idea pues conjuga elementos ya conocidos y aplicados como son: análisis de incrementos, establecimiento de objetivos y metas, análisis de alternativas, análisis de costos/beneficios, medidas de rendimiento, etc. . Base Cero conjuga estas técnicas dentro de un cuadro laboral - sistemático aportando así una nueva filosofía para la presupuestación, sin tomar hechos o cifras anteriores, realizando año con año un análisis de las actividades y proponiendo distintas alternativas para su realización.

Los hechos o cifras anteriores sirven a los gerentes para conocer el impacto que tuvieron en los gastos, además permite evaluar las acciones futuras, al comparar sus posibles logros con las del pasado y evaluar las posibilidades de éxito. - Dentro de la etapa del análisis de las unidades de decisión cada gerente puede auxiliarse de cifras aportadas por la contabilidad para conocer su nivel actual de gastos y ayudarlo en la elaboración de sus objetivos para el siguiente período.

Es importante aclarar que no en todas las actividades que se realizan dentro de una industria de transformación, como lo es la Químico-Farmacéutica, puede emplearse el PBC ya que éste tiene como finalidades el planear (y elegir los mejores planes) las actividades correspondientes a los gastos y costos que han sido clasificados como indirectos, esto es, conceptos que pueden dejarse al criterio administrativo; función u operación

donde sea posible determinar la relación Costo-Beneficio.

"El sistema de Presupuesto Base Cero no se aplica ni en la producción directa ni en los costos de fabricación, pues normalmente no se deriva ningún beneficio del aumento de estos gastos, o sea, no hay relación de costos / beneficio." (1)

Dentro de una empresa fabril las actividades de la producción, así como los insumos necesarios son determinados por medio de estandares y su volumen se basa en el presupuesto de ventas, por lo que Base Cero no interviene en los costos directos; pero si, sobre las cifras donde el administrador puede seleccionar diferentes niveles de actividad que tienen variaciones y beneficios en los costos.

Una vez delimitado el campo de acción de este tipo de presupuestos, podemos referirnos a otra de sus características que es la de analizar detalladamente cada actividad que si puede ser modificada.

"Base Cero establece un marco laboral consistente, dentro del cual todos los gerentes analizan sus operaciones en términos de objetivos, alternativas, medidas de rendimiento -- (tanto cualitativas como cuantitativas) e incrementos de Costos/ Beneficios. Es preciso que los gerentes proporcionen análisis de Costos /beneficios en relación con diversos incrementos de

(1) STONICH, Paul J., Revista "Expansión", Junio de 1978, Edición Fuera de Serie

servicio y costo." (2)

Se hace un análisis de las actividades a fin de identificar las diferentes formas en que se puede realizar una actividad, después de lo cual se selecciona la mejor y se desechan las demás.

No basta haber decidido un objetivo, una meta y haber listado las necesidades para realizarla, sino que es necesario buscar y descubrir ciertas alternativas para alcanzar esa meta. Cada alternativa representa un presupuesto particular (paquete de decisión) de manera que se tenga un conjunto de presupuestos para un mismo objetivo.

De lo anterior se desprende otra característica de PBC, que es la de involucrar a todos los gerentes y jefes departamentales dentro del proceso de elaboración del presupuesto ya que de esta manera justifiquen cada peso que habrán de necesitar y se comprometan al cumplimiento de los objetivos.

Al efectuar la parte que le corresponde del presupuesto, reporta una ventaja tanto para la alta gerencia como para el gerente de la unidad de decisión (la unidad de decisión es un agrupamiento de las actividades en torno a las cuales gira el análisis) y estriba en que su plan no solo es presentado en términos de erogaciones monetarias, sino también en función de las acti-

(2) STONICH, Paul J., Revista "Expansión", Junio, 1978, edición Fuera de Serie.

vidades a ser realizadas.

Con todo lo antes expuesto, se puede decir que el Presupuesto Base Cero se convierte en una valiosa herramienta financiera al asignar recursos en una forma más confiable y hacia aquellas actividades o proyectos de más prioridad o que redi-
túan un mayor beneficio. No necesariamente se puede usar en una forma estricta en todas las operaciones que desempeña una empresa, su aplicación puede hacerse, a elección de la alta gerencia, solo en algunas de ellas y el resto por otro sistema presupuestal. Así también su utilización en cada empresa variará en función de las actividades y las características de cada una, con lo que quiero decir que Base Cero no es un sistema de formas, fórmulas y reglas estrictas ya preestablecidas, que deberán llevarse a cabo de la misma manera para todas las entidades que lo empleen. Es un sistema que habrá de adaptarse al tipo de empresa que se trate.

Podemos afirmar que cualquier empresa ya sea pública o privada puede emplear la metodología Base Cero en combinación con otra, ya que como se mencionó en el párrafo anterior, es susceptible de aplicarse en algunas o tal vez en una sola operación, esto debido a que siguiendo los pasos de Base Cero se concluye en la elección de un plan y la asignación del recurso necesario para por último plasmarlo en una parte del presupuesto expresado en cifras, documento que tiene como objetivo común - toda técnica o sistema presupuestal.

1.4 - COMPARACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO CON OTROS PRESUPUESTOS.

En la actualidad son muchos los sistemas que se aplican para presupuestar, siendo los más comunes el Presupuesto Incremental y el Presupuesto por Programas.

El Presupuesto por Programas es un formato para organizar y presentar la información acerca de los costos y los beneficios de las actividades producidas por una organización. Su principal objetivo es el de facilitar la planeación, análisis y distribución de recursos en todos los niveles administrativos de una organización. Sus principales características son: una estructura de actividad en base a programas productores y sus resultantes; la organización de estos programas en relación a los objetivos y subobjetivos establecidos explícitamente; un enfoque a los resultados o beneficios así como a los costos de los programas; un énfasis a los costos variables totales asociados con cada actividad (o programa); una mayor integración de planeación académica y financiera; y una proyección tanto de costos como de resultados de los programas de acuerdo a algún plan acordado.

Además este tipo de presupuesto se lleva a cabo por entidades gubernamentales, y así aplicado al sector público constituye de hecho la expresión de un plan anual de egresos.

"La División Financiera de la ONU ha sugerido que un presupuesto por programas es un sistema en que se presta espe-

cial atención a las cosas que el gobierno realiza, más que a las cosas que el gobierno adquiere. Las cosas que el gobierno adquiere, tales como servicios personales, materiales, equipos, medios de transporte, etc., no son sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones. Las cosas que el gobierno realiza en cumplimiento de sus funciones son: caminos, escuelas, presas, etc. Lo que no queda claro en los sistemas de presupuestos tradicionales, es lo que hace el gobierno, sino lo que adquiere." (3)

El Presupuesto Incremental se basa en cifras y hechos anteriores para fijar porcentajes de incremento, tomando índices inflacionarios, tendencia de los costos o eventos especiales predeterminados y partiendo de un presupuesto de ventas, dándole especial énfasis al costo estandar de la materia prima y de la mano de obra directa, y deja con un tratamiento global, a razón de una cuota por hora o de unidades proveídas, etc., a los costos indirectos.

En realidad el presupuesto depende de una determinada capacidad de producción y de las características del producto, las que determinan estandares de materia prima y mano de obra y la capacidad determina cierto volumen de gastos indirectos. Todo esto basado en un presupuesto de ventas que determina,

(3) Curso sobre Presupuesto por Programas, del 28 de Junio de 1976, UNAM, F.C.A.

hasta cierto punto el nivel de los gastos. Aquí considero que el Presupuesto Incremental tiene una correcta aplicación ya que los costos directos de fabricación no pueden ser sometidos a un criterio administrativo; la forma de fabricación no puede ser variada en forma regular solo por querer una reducción de costos o para obtener un mayor rendimiento; es por eso que Base Cero no encaja en estos renglones de producción, su filosofía se enfoca a aquellos costos que pueden sujetarse a un criterio por parte de los gerentes, proponiendo distintas formas para llevar a cabo una actividad.

Base Cero puede aplicarse en la planeación de adquirir un nuevo reactor, lo que podría reportar un Costo/Beneficio, al reducir el consumo de cierto material o para incrementar la producción de cierto producto, pero no en los componentes físicos del producto. La compra del reactor representa una unidad de decisión, la administración puede medir el Costo/Beneficio que obtendría al adquirirlo.

Mediante el uso de Base Cero, permite a los gerentes de las unidades efectuar un análisis detallado de sus actividades, conocer sus volúmenes de trabajo y crear nuevas alternativas para el logro de sus objetivos. A la Dirección le permite asignar más confiablemente los recursos necesarios al contar con estos análisis y conocer los beneficios que reporta cada actividad.

Por lo general, los presupuestos tradicionales de gas

tos fijos se formulan a nivel de centro de costo y en forma ascendente hasta llegar a la gerencia general; mostrando por lo regular solo cifras en pesos. Aquí la alta gerencia tiene pocos elementos para conocer y definir las actividades que se realizan en la empresa, en virtud de que las proposiciones de presupuesto fueron hechas solo con base en cifras pasadas, caso contrario que sucede con Base Cero que define las actividades y sus propósitos de aquellas actividades para las cuales se solicita el presupuesto.

Para mayor claridad se presenta un cuadro comparativo del Presupuesto Base Cero con otros tipos de presupuestos.

(Ver cuadro anexo)

COMPARACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO CON OTROS PRESUPUESTOS

1.- PRESUPUESTO BASE CERO

- a) Parte de una base de cero
- b) Las operaciones, funciones y actividades existentes, así como las de nueva creación, son sometidas a un análisis de Costo-Beneficio.
- c) Se puede llevar a cabo tanto en las industrias como en el gobierno.
- d) Identifica actividades en forma detallada y analítica.

2.- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- a) Parte de un programa de actividades.
- b) Analiza las actividades de acuerdo con los programas requeridos.
- c) Su preferente aplicación está en el sector gubernamental.
- d) Identifica actividades en forma detallada y analítica.

3.- PRESUPUESTO INCREMENTAL

- a) Parte de una base existente.
- b) Analiza solo las actividades de nueva creación.
- c) Se aplica primordialmente en el sector privado.
- d) Por lo general no identifica actividades.

1.5 - REQUISITOS PARA SU IMPLANTACION

El enfoque Base Cero no tiene aplicación en todas las actividades que realiza una empresa, sino que solo se lleva a las prácticas donde es posible identificar una relación de costo /beneficio, esto es programa y operaciones que pueden sujetarse al criterio administrativo.

Em empresas industriales, es posible hacer uso del proceso con el propósito de incrementar el respaldo administrativo y general, en apoyo de mercadotecnia, investigación, ingeniería y producción, y presupuesto de capital, pero no es aceptado en la presupuestación de costos directos. Esto se debe a que por lo regular estos renglones, son presupuestados por medio de procedimientos de costos estandarizados o estimados.

He dicho que Base Cero no funciona en la presupuestación de costos directos de producción, pero sin embargo, puede adaptarse a las operaciones paralelas a la producción como mantenimiento, supervisión, ingeniería industrial, etc. Para poder aclarar lo anterior hago mención de 3 ejemplos:

A) Si en cierta medida incrementamos los gastos de mantenimiento, conducentes a prevenir descomposturas en la maquinaria, podríamos reducir el tiempo perdido por descompostura del equipo.

B) La productividad de los empleados puede disminuir si se tiene un nivel de supervisión alto.

C) La Ingeniería Industrial de la producción puede tener un impacto considerable en los costos de fabricación.

La metodología Base Cero es un instrumento eficaz que se puede aplicar en las áreas problema, mismas que pueden modificar las utilidades de la empresa.

Su preferente aplicación está en las áreas de asesoría y servicio, por ejemplo: control de calidad, mantenimiento, investigación y planificación de la producción, personal; procesamiento de datos, administración de mercaderías, construcción de nuevos proyectos, etc. Así mismo, sirve para evaluar algunos componentes del área de ventas como: publicidad y promoción, administración de ventas, etc.

Es difícil poder decir que su implantación en una determinada organización tendrá el éxito esperado, ya que por lo regular uno se enfrenta con problemas para su adopción, ya sea por el mismo sistema que impera en la empresa, como la convicción sobre dicho sistema que podría tener el personal que la integra y contribuirá en el desarrollo del método, de que éste no es el adecuado.

No obstante, si el proceso Basé Cero es implantado correctamente, podrá tener la empresa un avance significativo que se verá a través de los beneficios que este método reporta.

En el gobierno, esta metodología es posible incluirla para ordenar las áreas o programas de actividad gubernamental y el volúmen de recursos por aplicar a cada una de ellas. Así pues,

compiten por los recursos la educación y las obras públicas, la salud y el desarrollo de la infraestructura industrial, etc., - ya que de alguna forma reportan beneficios a la población en general y son resultantes de aplicar la recaudación de impuestos.

CAPITULO II

PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO

BASE CERO.

PROCESO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO

En la revista "Expansión" de junio de 1978, Paul J. Stonich describe el proceso dentro de un marco laboral que consta de seis pasos:

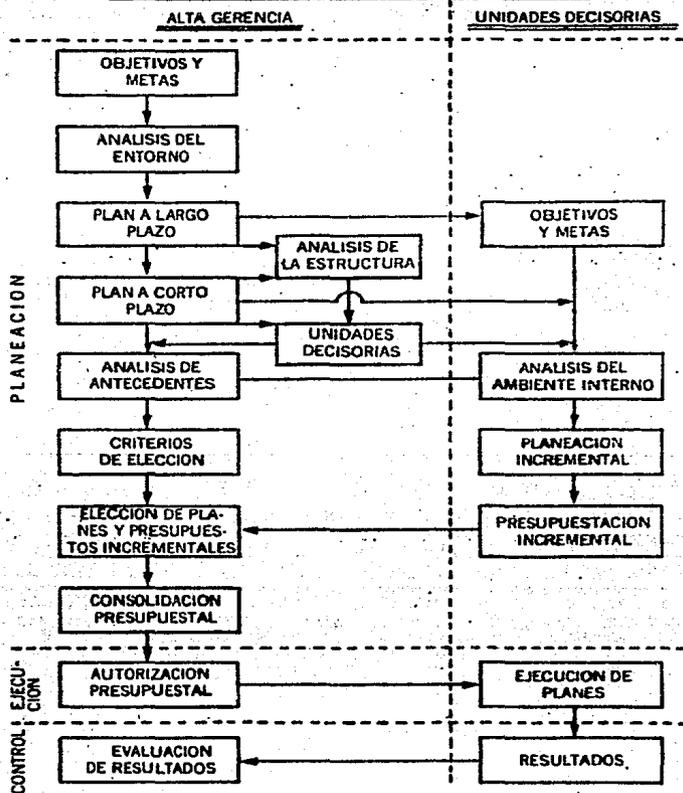
- 1.- Elaborar suposiciones para la planificación.
- 2.- Identificar las unidades de decisión.
- 3.- Analizar las unidades de decisión.
- 4.- Revisar y reasignar recursos.
- 5.- Preparar el presupuesto.
- 6.- Evaluar el rendimiento.

Peter A. Pyhrr en su obra "Presupuesto Base Cero" clasifica el proceso en cuatro pasos de donde destaca como básicos la preparación de paquetes de decisión y la clasificación de los mismos.

Alberto de Paz Saldívar en su libro "Presupuesto Base - Cero" considera prudente describir todo el proceso de la presupuestación y planeación con base en cero, clasificando las actividades según el proceso administrativo de planeación, ejecución y control, esquematizando el proceso como lo muestra la gráfica

El proceso de elaboración del método Base Cero que presento en este capítulo está preparado con fines de tener una más clara visión de lo que es el método de referencia, adaptándolo -

PROCESO DEL MACROPROGRAMA BASE CERO



GRAFICA

al caso práctico que tomé como modelo para el estudio, por lo tanto, este proceso podrá tener variaciones, o bien, aplicaciones más específicas dependiendo de los requerimientos de cada empresa.

2.1 - PLANEACION

La etapa de planeación, es el paso inicial que debemos dar antes de efectuar cualquier método de presupuestación y esto debido a que la planeación consiste en fijar metas y objetivos y establecer los planes y programas conducentes a sus logros.

No podríamos hacer "números" para un futuro, sin antes saber a donde queremos llegar, o, cuando y en que momento lo queremos obtener.

"Independientemente de la técnica de presupuestación utilizada, la buena planeación es insustituible." (4)

Dentro de la etapa de planeación, Base Cero marca como punto de partida la fijación de metas y objetivos a alcanzar y el establecimiento de la política básica a seguir.

Este plan es elaborado por la alta dirección e incluye la identificación de las unidades de decisión en las que se llevará a cabo el proceso de presupuestación y planificación con base en cero, así como un programa de actividades para su implantación

(4) PYHRR A., Peter, "Presupuesto Base Cero", 1980,

y desarrollo.

Se establecen suposiciones para el año venidero que sirven de apoyo para todos los departamentos en la preparación de sus presupuestos individuales. Como ejemplo podemos decir que un gerente o jefe de departamento requiere de suposiciones acerca de las tasas inflacionarias o de incrementos de salarios para la preparación de sus presupuestos de gastos generales o de sueldos.

Estos objetivos y supuestos son comunicados a todos los gerentes mediante un manual de instrucciones, que en nuestro caso, podrá contener un anexo especial para aquellos gerentes involucrados en las áreas donde se pondrá a prueba el sistema Base Cero.

Este anexo contendrá una explicación detallada del sistema, desde en que consiste hasta los resultados que se esperan obtener con la adopción del mismo. Este paso dentro de la planeación total, considero es de suma importancia, ya que uno de los grandes problemas para poder implantar eficazmente un sistema cualquiera y que proporcione resultados satisfactorios, es el personal que habrá de ejecutarlo.

Cualquier nuevo sistema administrativo provoca cierta reacción negativa para su adopción.

A modo de refuerzo, también es conveniente presentar el sistema verbalmente, presidiendo la exposición el ejecutivo de más alto nivel en la administración. Todo esto con el fin de

obtener una aceptación favorable por parte de los gerentes ya que si no se cuenta con el compromiso franco por parte de los gerentes de las unidades de decisión, es imposible llevar a cabo una implantación venturosa de la planeación y presupuestación con base en cero. Dicha comunicación escrita y verbal deberá hacerse - llegar a todos los niveles involucrados en el sistema Base Cero.

Para tratar de solucionar estos problemas de adopción, se podría hacer lo siguiente:

a) Al momento de plantear el sistema a los gerentes se les indica que se trata de un mecanismo de comunicación mediante el cual tienen la oportunidad de dar a conocer a las personas que reportan directamente, sus inquietudes con respecto a la forma - en que a su juicio podría operar más eficientemente la unidad a su cargo.

b) El sistema ofrece una tribuna para discutir sus problemas, oportunidades y alternativas.

c) Es un proceso de planificación que les permite indicar la forma en que les gustaría estructurar sus departamentos - a la vez que se obliga a justificar la conformación que hayan elegido.

d) En general se debe dar un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarían para todos, para promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la labor de cada uno y en la que tendrán un papel muy importante que desempeñar.

"Para hacer funcionar un sistema de Presupuesto Base - Cero o de cualquier otra índole, se requiere: 1) el apoyo de la alta gerencia; 2) un diseño eficaz del sistema que satisfaga las necesidades de las organizaciones que lo van a utilizar, y 3) - una administración adecuada del sistema." (5)

Es aquí en la etapa de planeación, donde considero que se deben precisar y definir los objetivos de la entidad y en compañía de los gerentes de todos los niveles, exponer los planes a seguir y los objetivos individuales para cada unidad de decisión.

2.2 - SELECCION DE LAS UNIDADES DE DECISION

El Presupuesto Base Cero intenta que la administración centre su atención en la evaluación de actividades y toma de decisiones, ejerciendo un análisis detallado de las operaciones o actividades que puedan sujetarse al criterio administrativo. A cada actividad o conjunto de actividades dentro de la empresa, se les ha nombrado en el sistema que estamos tratando como "Unidades de Decisión". Estos pueden corresponder a aquellas unidades presupuestarias definidas por los procesos presupuestarios tradicionales, o bien, quedan representadas por un centro de costos tradicional; proyectos o programas especiales o actividades que se aplican en toda la organización como la capacita--

(5) PYHRR, Peter A., "Presupuesto Base Cero", 1980, pág. 29

ción de personal, etc.

"La Unidad de Decisión es el agrupamiento por separado de las actividades en torno a las cuales gira el análisis." (6)

La selección de las unidades de decisión se establece a altos niveles en la organización, en donde cada gerente debe - identificar las actividades y operaciones que se vienen realizando; posteriormente se analiza el nivel de gastos de ese mismo -- año, con el fin de identificar las actividades que generan dichos gastos, y así, calcular el costo de cada actividad.

Lo anterior aunado a la fijación de objetivos y metas para cada unidad de decisión, constituyendo la base para la elaboración de los paquetes de decisión, es decir, los paquetes de decisión son elaborados dentro de las unidades de decisión para aquellas actividades que previamente los gerentes han enlistado, y que a juicio de éstos y de la dirección, son susceptibles de - analizar y modificar, o bien, requieren ser controladas aparte. Todo esto reporta beneficios tanto para la empresa como para los gerentes, ya que el presupuesto no solo es presentado en términos de erogaciones monetarias, sino también en función de las - actividades a ser realizadas.

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestran algunos ejemplos de lo que podrían ser algunos centros de - decisión.

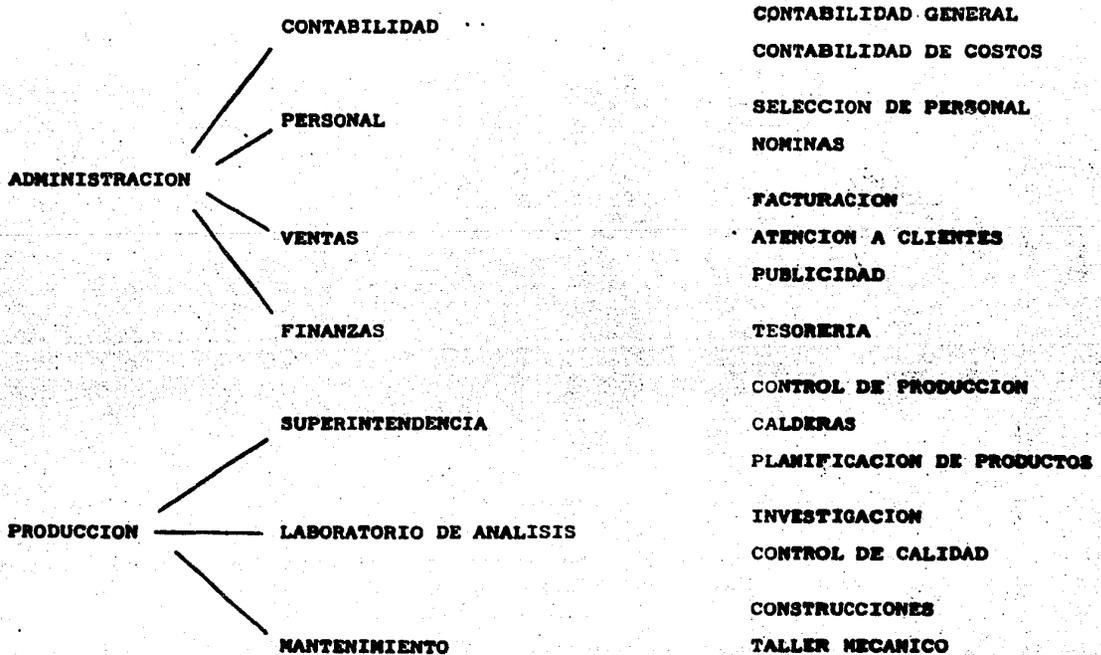
(6) STONICH, Paul J., Revista "Expansión", Junio 1978, pág. 26

EJEMPLOS DE UNIDADES DE DECISION

AREA

DEPARTAMENTO

UNIDAD DE DECISION



Los ejemplos mencionados aquí, se muestran solo en forma enunciativa, ya que el número de unidades y el nivel al cual se establecen, dependen de la magnitud de la empresa, de su volumen de operaciones, del tamaño o magnitud de las operaciones, o bien de la función que pueda encaminarse al logro de los objetivos gerenciales.

Si nos referimos al departamento de contabilidad, éste puede contener un número considerable de unidades de decisión según el tamaño del departamento. Una división de dicho departamento podría ser:

Costos

Cuentas por pagar

Ingresos

Activos fijos

Impuestos

Cada una de estas divisiones puede constituir una unidad de decisión.

Es conveniente que al seleccionar las unidades no sean estas excesivamente extensas, debido a que estas tienden a incluir una gran multiplicidad de actividades, lo que viene a complicar el análisis de incrementos y asignaciones de recursos que se efectúan posteriormente.

Una unidad demasiado pequeña tampoco se presta para un análisis sencillo, en virtud de la dificultad que representa el

desarrollo de niveles viables de servicios inferiores o superiores. Tambien si las unidades son demasiado reducidas, conduce a tener un número elevado de unidades, con lo que resulta que el análisis total sea impracticable.

2.3 - ANALISIS DE LAS UNIDADES DE DECISION

Una vez que las Unidades de Decisión han sido -- identificadas, es necesario formular una enunciación explícita -- de objetivos para cada unidad. Los gerentes de las unidades seleccionadas marcan sus objetivos a corto plazo, tomando como base -- las suposiciones y objetivos ya establecidos por la dirección de la empresa; de este modo es como los gerentes inician sus análisis marcando sus objetivos y el propósito que persigue cada unidad a su mando.

Si se prescinde de una instrucción clara y precisa -- acerca de lo que se pretende alcanzar a través de la Unidad de -- Decisión, los análisis incrementales carecerán de consistencia, y por lo tanto, fracasarán en su cometido de cumplir las metas -- corporativas. La enunciación de objetivos tiene la finalidad de evitar tales problemas.

Como ejemplo de la importancia que reviste una exposición concisa de objetivos, podemos considerar el Departamento de Contabilidad General, en el cual nos podríamos cuestionar: ¿Cuáles son las actividades que por lo general comprende la contabi-

lidad general, incluye cuentas por pagar, o esta función es analizada por separado? inclusive, ¿cuál es el objeto de contar con esta unidad de decisión?.

A continuación se presenta como ejemplo, los objetivos en un Departamento de Control de Exportaciones:

CONTROL DE EXPORTACIONES

OBJETIVO: Centralizar las ventas efectuadas al extranjero, que por su naturaleza requieren de un sistema de distribución y venta especial. Coordinar el despacho de las mercaderías y gestión de la documentación necesaria, así como dar apoyo al departamento de finanzas para el adecuado y pronto cobro de la exportación, cumpliendo con los mecanismos de control cambiario que se tenga.

Para el establecimiento de los objetivos particulares de cada unidad, será necesario que cada gerente tenga ciertos antecedentes acerca de costos, recursos, índices inflacionarios, etc., algunos de los cuales son proporcionados por la gerencia.

Estos objetivos marcados por cada unidad, sirven como base para la planeación y programación a corto plazo.

"Lo interesante del SPPBC consiste precisamente en que cada unidad decisoria en forma independiente elabora su planeación y programación con base en el establecimiento de sus propios objetivos; de ahí la importancia de la congruencia entre estos y los que fija la alta gerencia para la organización com-

pleta considerada como una sola unidad."(7)

Cuando los gerentes han descrito sus objetivos, proceden a describir la forma en que actualmente opera y los recursos tanto humanos como financieros que utiliza. Esta descripción no es enfocada al número de escritorios que utiliza, o lápices, calculadoras, máquinas de escribir, etc., sino a concretarse a aquellos elementos de los recursos que son esenciales para la operación, además de las cifras y categorías de empleados que están dentro de la unidad de decisión. Las operaciones deberán ser descritas lo más posible de acuerdo al flujo de trabajo.

Aquí los objetivos pueden ser traducidos en metas, donde una primera meta mínima consiste en alcanzar los mismos niveles de servicio que se venían realizando, y una segunda a un nivel incremental ya sea en eficiencia o volumen de servicios a través del establecimiento de nuevas alternativas para el desempeño de sus actividades.

Como comenté en el capítulo de "Planeación" el Proceso de Planeación y Presupuestación con Base Cero", marca como inicial la "Planeación", dentro de la cual se establecen los objetivos a alcanzar. Podemos notar que en la etapa de proceso que tratamos en este capítulo, los gerentes de cada unidad se encuentran en la etapa de planeación en forma particular, y elaborando sus

(7) DE PAZ SALDIVAR, Presupuesto Base Cero, Ed. Ecasa, pág. 33

objetivos pero ya no a nivel empresa. Es aquí donde cabe la utilización de cifras históricas ya que cuando se planea, frecuentemente se utilizan cifras pasadas, comportamiento de ciertos eventos, niveles de gastos alcanzados, su significado e impacto que hayan tenido. Esta revisión de cifras pasadas es útil porque permite evaluar las acciones futuras, al comparar sus posibles logros con los del pasado, y evaluar las posibilidades de éxito. Por esto la contabilidad en este momento es un banco de datos - que sirven de base a la planeación, de ahí que es indispensable que la información contable esté registrada y estructurada - de tal forma que pueda auxiliar al Proceso Base Cero y en especial, a cada unidad decisoria.

Quando se tiene una contabilidad que agrupa una serie de gastos en cuentas genéricas, como podría ser: Gastos de Fabricación, Gastos de Venta, Gastos de Administración, difícilmente podemos identificar y cuantificar las erogaciones correspondientes a cada unidad decisoria, por lo que es recomendable, (dado - que no todas las empresas pueden estar en posibilidades de reestructurar su contabilidad a fin de que ésta proporcionara datos analíticos en función de las unidades), preparar información adicional que se adapte a las necesidades del proceso de planeación Base Cero. Aunque también muchas empresas en la actualidad manejan la llamada "Contabilidad por Areas de Responsabilidad" en donde la clasificación del gasto está orientada al organigrama, con análisis más detallados según se desciende en nivel, criterio que se apega al de la Unidad Decisoria.

Para el establecimiento de objetivos y el análisis de cada unidad se pueden establecer formatos en los que se plasme esta información como el que se muestra en el cuadro 4.1.

Debemos destacar que es en la etapa del análisis de las unidades, donde se encuentra una de las partes más importantes del método Base Cero; podemos decir que es la parte medular de Base Cero. Lo anterior debido a que mediante el análisis los gerentes involucrados buscan formas alternativas para la mejor ejecución de sus planes y programas, por eso la búsqueda de las alternativas a diferentes niveles y la elección de la acción más adecuada para cada nivel es el proceso de planeación que exige a cada unidad decisoria el Presupuesto Base Cero. Estas alternativas deben ser cuantificadas para conocer el nivel de recursos que se requieren para llevar a cabo el plan trazado que cubra los objetivos previstos.

Como ejemplo de distintas alternativas podemos citar las siguientes:

- a). Centralizar las funciones
- b) Descentralizar las funciones
- c) Condensar la función
- d) Eliminar la función

Otra de las cosas que es conveniente que los gerentes mencionen en sus análisis, son las ventajas y desventajas que se tienen al aceptar o rechazar determinada alternativa.

FORMATO PARA:
ANALISIS DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION:		RESPONSABLE:	PERIODO PRESUPUESTAL:	HOJA DE
UNIDAD DE LA EMPRESA		GERENTE:	FECHA DE ELABORACION:	
OBJETIVOS:				
ACTIVIDADES ACTUALES:	No. DE PERSONAL ACTUAL	COSTO ('000.)	ANALISIS DE INCREMENTOS	
			ALTERNATIVAS	COSTO ('000.)
IMPORTANCIA DE LA FUNCION PARA LA ORGANIZACION:			OBSERVACIONES:	

"Cuando se desarrollan las alternativas de los niveles de esfuerzo "cotidiano" de las actividades, al explicar las formas diferentes que existen para efectuar una actividad, o sus correspondientes niveles de esfuerzo, es cuando surge el verdadero punto de partida en la elaboración de los paquetes de decisión."
(8)

Los gerentes de cada unidad deben buscar las distintas opciones para realizar una determinada actividad y después de haber examinado tanto el método actual, como sus posibles alternativas, en consulta con su superior, eligen el mejor método de operación, con base en su análisis, incluyendo las ventajas y desventajas que se obtendrían al aceptar o rechazar cada alternativa. De esta manera se les estimula a los gerentes a realizar un verdadero esfuerzo para salir del método tradicional en el que operan y para respaldar la nueva alternativa, incluyendo un cálculo acerca de la cuantía de los beneficios y riesgos que traen consigo.

Cada alternativa deberá ser cuantificada en cuanto al costo que representaría el llevar a ejecución el plan propuesto, así como el costo actual de la operación.

Una vez que los gerentes han seleccionado las alternativas apropiadas, se inicia el análisis de incrementos. El gerente de la unidad determina cual es la necesidad de servicio más -

importante para su operación.

En este momento del análisis se identifican los diversos niveles de esfuerzo que se tienen como alternativa y los niveles de gastos necesarios para realizar la función. Se debe establecer el nivel mínimo de esfuerzo, el cual es presentado en un paquete de decisión por separado y deberá estar por debajo del nivel actual de operación, y entonces identificar los niveles adicionales o incrementos como paquetes de decisión por separado. Estos niveles incrementados sobre el mínimo deben poner la operación a su nivel actual y a niveles más altos del esfuerzo. Podemos decir que el incremento mínimo se determina seleccionando el mínimo de esfuerzo necesario o la cantidad mínima de servicio requerida y que es absolutamente necesario asumir, esfuerzo o cantidad bajo la cual sería imposible suministrar cualquier servicio viable.

Al identificar un nivel mínimo, el gerente se ve forzado a concentrar su atención sobre las funciones realizadas por su unidad.

"La identificación y evaluación de los diversos niveles de esfuerzo es probablemente el aspecto más difícil del análisis en Base Cero, sin embargo es uno de los elementos claves del proceso." (9)

(9) PYHRR, Peter a., Artículo de Public Administration Review, Enero-Febrero 1977 "The Zero-Base Approach to Government Budgeting.

Pyhrr considera lo anterior ya que en muchas ocasiones los gerentes tienen en un principio la sensación de encontrarse ya a un nivel mínimo de esfuerzo. Se requiere entonces un cambio de opiniones entre el gerente y el coordinador del presupuesto, a fin de que quede perfectamente explicado este concepto.

Los siguientes niveles van desarrollando incrementos - adicionales de servicios y costos, según el orden prioritario, - esto es, el segundo nivel puede incluir la forma actual de operación o desglosarse por servicios que se prestan y numerarlos en forma prioritaria, hasta que todas las funciones de la unidad de decisión han sido identificadas.

Para ejemplificar lo anterior se presentan los siguientes cuadros, con respecto a un departamento de compras y otro genérico.

NIVELES PARA UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

UNIDAD DE DECISION
DE
C O M P R A S

PORCENTAJE
ACTUAL

INCREMENTO

DESCRIPCION

110%

4°
(10% AUMENTO)

COMPRAS CENTRALI-
ZADAS PARA LA OFI-
CINA.

100

3°

INCREMENTO DE ACTIVI-
DAD P/CREAR FUENTES
DE EXISTENCIAS E IN-
CREMENTAR LAS CUOTAS
Y LAS NEGOCIACIONES.

80

2°
(10% AUMENTO)

COMPRAS CENTRALIZA-
DAS PARA MANTENI-
MIENTO.

70

MINIMO
(70%)

COMPRAS PARA LA PRO-
DUCCION BASICA DE LA
FABRICA.

ANALISIS DE INCREMENTOS

		15%	TERCER PAQUETE (3 de 3 por ejemplo+15%) (1+2+3 = 115%)
	20%	20%	SEGUNDO PAQUETE (2 de 3 por ejemplo+20%) (1+2 = 100%)
80%	80%	80%	PRIMER PAQUETE (1 de 3 por ejemplo+80%)

2.4 - PAQUETES DE DECISION

El medio de comunicacion de los gerentes de las unidades de decisión para con la alta gerencia, sobre la planifi- cacion - presupuestación de sus unidades, se efectúa por medio - de formatos que Base Cero ha llamado como "Paquetes de Decisión!"

Podríamos decir que un paquete de decisión no es otra cosa que un documento en el cual cada gerente de las unidades de de cisorias, expresa las características relevantes y la evaluación de su unidad, sus alternativas de actuación y toda la información necesaria para que los directivos estudien las decisiones y tomen su resolución.

"La finalidad de la forma para el paquete de decisión es informar a la alta gerencia sobre los análisis y recomendacio nes hechos por cada uno de los gerentes en su área de actividad y operaciones para que ésta, a su vez, los revise y clasifique."

(10)

Es recomendable que la forma que se le de al paquete - de decisión, se apegue a las necesidades de información de la ge rencia, pudiendo comprender los siguientes aspectos:

- a) Objetivo
- b) Descripción de las acciones
- c) Costos y beneficios

- d) Medidas de desempeño y de las cargas de trabajo
- e) Medidas posibles (alternativas) para cumplir los ob
jetivos.
- f) Distintos niveles de esfuerzo.

El concepto de paquete de decisión lo describe Peter A. Pyhrr como: "Un paquete de decisión es un documento que identifi
ca y describe una actividad específica" (11)

Un gerente de unidad de decisión puede preparar no solo uno, sino varios paquetes de decisión, para su unidad presupuestal, donde cada uno de ellos puede presentar una alternativa distinta para llevar a cabo una actividad o un distinto nivel de esfuerzo.

La idea de establecer estos paquetes o formularios, es
triba en hacer formal el proceso de planeación y cálculo presupuestal, y tratar de que todos los datos se encuentren estandar
izados, de modo que puedan ser leídos fácilmente. Si a cada unidad se deja preparar el presupuesto de la manera que crea conveniente, se provocaría una diversidad de información, tan heterogénea, que será difícil hacer combinaciones de presupuestos con otras unidades y dificultarían su lectura y evaluación por parte de la dirección.

(11) PYHRR, Peter A., Ob. cit. pág. 6

Además de ser el documento informativo, permiten esta forma de manual, los métodos apropiados de lectura, - evaluación y crítica, así como la formalización de un sistema en granado, dentro de toda la organización, que todos lo jefes o ejecutivos deben cumplir.

La forma del paquete de decisión puede ser muy compleja ya que proporciona toda la información necesaria para evaluar la unidad. El incluir todos los datos concebibles dentro de la forma implica un gasto de tiempo y dinero para los gerentes que preparan y revisan los paquetes e incluso una poca claridad sobre el objetivo, lo cual puede afectar el proceso de elaboración del presupuesto, por lo tanto se debe evaluar los costos y beneficios que implica el tratar de obtener información adicional. Existen casos en que puede ser necesario información adicional para profundizar ciertos aspectos, y en ese caso podrá anexarse mayor información para emitir juicios más acertados y objetivos.

2.5 - CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

La elección de los paquetes de decisión a los cuales se les asignaron recursos, se efectúa por medio de una clasificación de los mismos. A este proceso de selección también se le llama "Esquema de Prioridades" o "Jerarquización de los Paquetes de Decisión".

Antes de "Jerarquizar" podemos elegir al personal que

llevará a cabo esta labor. En muchas ocasiones se forma un comité o departamento especializado que se encargará de elegir los paquetes y asignar el presupuesto o rechazar los mismos que consideren no necesarios, o bien por no ser requeridos en el momento.

El comité puede estar formado por altos funcionarios de las áreas involucradas, lo que les facilitará la elección de los paquetes, por estar directamente relacionados con los departamentos que integran su área, y conocen las funciones que se realizan. Antes de pasar los paquetes al comité, los jefes departamentales pueden clasificar los paquetes siguiendo el criterio adoptado por los gerentes, en cuanto a prioridades y evaluando sus actividades, de tal manera que se simplifique la asignación de presupuesto.

La jerarquización de los paquetes debe atender a las prioridades que haya marcado la dirección; podría darse el caso de que una empresa esté lanzando al mercado un nuevo producto, por lo que podría requerir de una mayor asignación de recursos al renglón de publicidad. También puede jerarquizarse con base en análisis y discusiones por escrito entre los gerentes de cada unidad y el gerente de jerarquización, en caso de haber un departamento especializado, o bien con el director general. De cualquier modo, generalmente esta etapa del presupuesto comprende reuniones de grupo que tienen por objeto establecer prioridades adecuadas y finalmente sean autorizados los paquetes por el director general.

Normalmente un comité de jerarquización, se ocupa de la preparación de análisis por separado en los que se sintetizan los asuntos clave. La finalidad es determinar si las unidades tienen un potencial elevado, regular o bajo de reducción de costos, así como de recomendar financiamientos viables para cada unidad jerarquizada.

Una vez que se hayan establecido las pautas para la asignación de fondos, que los jefes departamentales hayan clasificado los paquetes, y como resultado de las reuniones y de los exámenes analíticos, se formula una tabla de jerarquización destinada a la organización completa la cual indica los incrementos que han sido aprobados, aquellos a los que no se les ha asignado fondos, y los costos de cada incremento tanto aprobado como rechazado.

La tabla de jerarquización es un registro de todas las decisiones que han sido tomadas. No solo muestra esta tabla cuanto se financiará o no para el próximo período, sino que también clasifica las actividades dentro de un orden prioritario, de modo que puedan hacerse ajustes durante el año con más facilidad.

Es preciso señalar que las finalidades de la jerarquización consisten en establecer opciones respecto de la asignación de los recursos y en segundo lugar, el proceso de jerarquización ofrece una tribuna para el flujo de comunicación. Las reuniones de jerarquización dan por resultado que todos los participantes se compenetren en forma simultánea de todo cuanto afecta a la organización y a sus requerimientos.

2.6 - APROBACION DE ALTERNATIVAS

Una vez que han sido clasificados y jerarquizados los paquetes de decisión, corresponde a la Dirección General aprobar los paquetes y asignar los recursos. Esto puede ser ejecutado en combinación con el comité de clasificación o con la persona que preparó esta clasificación.

La decisión de financiar o no una determinada actividad, es tomada por la dirección basándose en el análisis de cada uno de los paquetes, o bien, por medio de los análisis sumarios que describen las consecuencias y la efectividad de cada organización en los distintos niveles de financiamiento, atendiendo a las metas y objetivos establecidos. Esto último se puede presentar en caso de tener un tiempo limitado y por el volumen de los paquetes elaborados.

Peter A. Pyhrr en su obra "Presupuesto Base Cero", nos habla de la experiencia del gobernador del Estado de Georgia en Estados Unidos, sobre lo cual menciona que cuando se implantó dicho sistema en ese estado, el volumen de paquetes de decisión era demasiado grande, por lo que el gobernador, quien no podía revisar todos los paquetes que sumaban: 10.000 paquetes y 65 clasificaciones, se concentró en los análisis y revisiones sumarios que le presentó el personal de finanzas de la oficina de presupuestos. Efectuó una revisión con cada organismo y concentró su tiempo en revisar cuestiones políticas, aumentos y disminuciones en los programas existentes, nuevos programas y gastos de capi-

tal, y unos cuantos paquetes y clasificaciones donde parecía haber problemas.

CAPITULO III °

CASO PRACTICO DE SU UTILIZACION EN UNA

INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA

3.1 - HISTORIA DE LA EMPRESA.

La empresa tipo, base de este estudio, fué fundada en 1952 con capital 100% mexicano, estableciendo sus oficinas generales y las instalaciones para la elaboración de sus productos en el Distrito Federal.

Su capital social fué inicialmente de \$75,000.00 y debido al gran crecimiento que ha tenido, actualmente cuenta con un capital de \$13,365,000.00.

Aunque puede ser catalogada como una empresa mediana, la importancia de los productos que fabrica, la colocan como una gran empresa dentro de las principales de nuestro país.

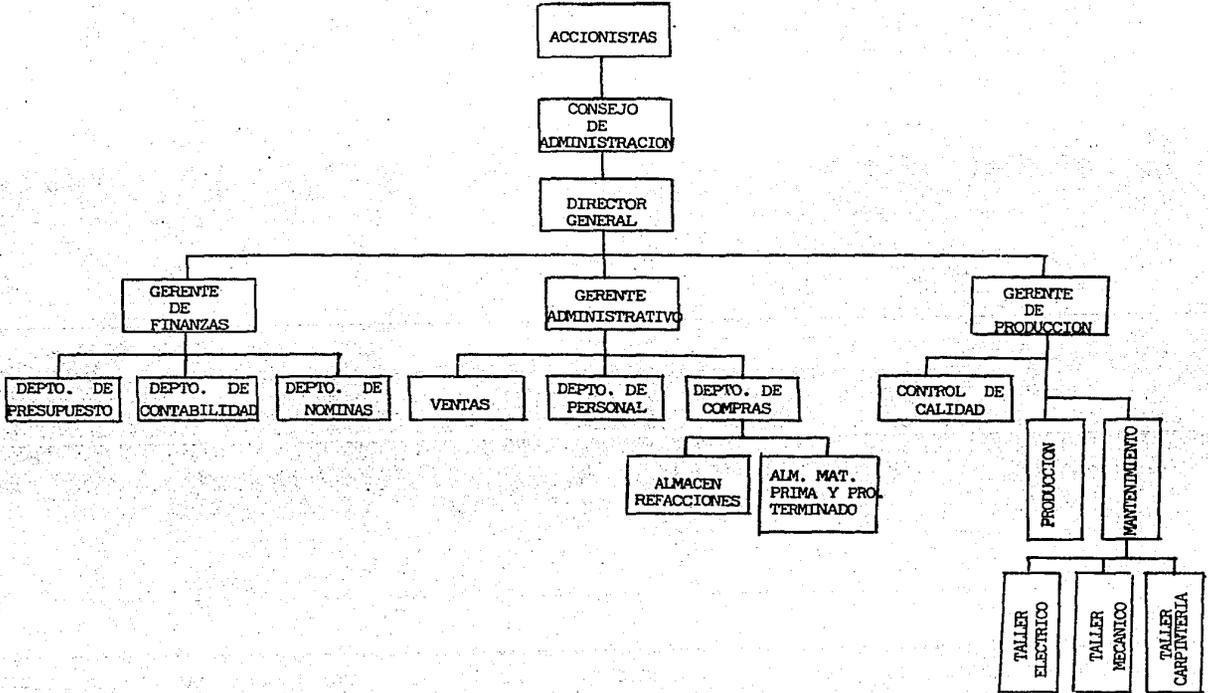
Su actividad es la elaboración de Productos Químicos - Farmaceuticos de uso medicinal y aditivos para alimentos.

En el año de 1982 la compañía adquirió la maquinaria de su único competidor para la fabricación de su producto Alfa, abarcando de esta forma, la totalidad del mercado nacional en este producto.

El precio pactado ascendió a la cantidad de \$750,000.00 U.S.C.Y. (SETECIENTOS CINCUENTA MIL DOLARES) mediante pagos semestrales durante 5 años.

La decisión de compra, llevó a la empresa a requerir de fuertes sumas de capital para poder instalar la maquinaria en el terreno de su propiedad y cubrir el pago de la misma, para lo cual se tuvo que recurrir al financiamiento externo.

ORGANIGRAMA GENERAL



3.2 - PRODUCTOS QUE ELABORA

- Alfa

- Beta

Cada producto es elaborado en una planta específica y en áreas de producción por separado, contando cada una con su propio grupo de obreros y supervisores de producción.

El producto "Alfa" es un analgésico que al convertirse en producto terminado, alcanza el grado farmacéutico requerido por la farmacopea mexicana y solo requiere ser entabletado, aunque algunos laboratorios lo mezclan con algunos productos para elaborar distintos tipos de fármacos que incluyen analgésico.

Como ya se mencionó anteriormente, esta empresa mantiene la exclusividad en la producción de este producto.

El precio de venta de "Alfa" es competitivo en el mercado internacional por lo que en repetidas ocasiones, se ha exportado a otros países de Latinoamérica principalmente

Actualmente se tiene una capacidad instalada de producción de 1500 toneladas anuales, de la cual es utilizada solo el 70%. Esto se debe principalmente a que el mercado nacional ya se ha cubierto totalmente.

La fijación del precio de "Alfa" se encuentra sujeto a la previa autorización de las autoridades.

Otra de sus características es que se elabora con mate

rias primas nacionales, lo que hace que su costo no sea muy elevado.

El producto "Beta" se utiliza en la industria alimenticia principalmente.

En "Beta" si interviene una materia prima que es de importación y su precio de venta solo está vigilado por las autoridades y no requiere de previa autorización.

En este producto la empresa es líder productor en México, teniendo una gran demanda en nuestro país y varias partes del mundo por su calidad y precio competitivo. Actualmente abastece el 70% del mercado nacional.

Ya se cuenta con planes para ampliar la capacidad instalada (960 toneladas anuales actualmente) y suprimir importaciones.

CIA X _____ S.A.

HOJA DE COSTO ESTANDAR POR UNIDAD

PRODUCTO "ALFA"

CONCEPTO	M.P. POR KG. DE PRO DUCTO.	PRECIO UNITARIO	COSTO UNITARIO
MATERIA PRIMA 1	0.970	170.00	164.90
MATERIA PRIMA 2	1.100	158.00	178.80
MATERIA PRIMA 3	0.300	30.00	9.00
TOTAL MATERIA PRIMA			347.70
COMBUSTIBLES			3.59
ELECTRICIDAD			3.46
ENVASES			2.60
TOTAL GASTOS VARIABLES			9.65
COSTO DIRECTO DE PRODUCCION			357.35
GASTOS FIJOS			47.00
COSTO TOTAL DE PRODUCCION			404.35

CIA X _____ S.A.

HOJA DE COSTOS ESTANDAR POR UNIDAD

PRODUCTO "BETA"

CONCEPTO	M.P. POR KG. DE PRO DUCTO	PRECIO UNITARIO	COSTO UNITARIO
MATERIA PRIMA 4	1.020	96.00	97.92
MATERIA PRIMA 5	0.039	142.10	5.54
MATERIA PRIMA 6	0.002	147.00	0.29
MATERIA PRIMA 7	.005	9.00	0.04
TOTAL MATERIA PRIMA			103.79
COMBUSTIBLES			3.59
ELECTRICIDAD			3.46
ENVASES			2.30
TOTAL GASTOS VARIABLES			9.35
COSTO DIRECTO DE PRODUCCION			113.14
GASTOS FIJOS			11.30
COSTO TOTAL DE PRODUCCION			124.44

3.3 - CARACTERISTICAS OPERATIVAS

3.3.1 - CONTABLE

Las siguientes son las principales políticas contables observadas por la compañía en la preparación de sus estados financieros.

El sistema actual que emplea la empresa para el registro de sus operaciones es en forma mecánica, empleando dos máquinas de contabilidad de registro directo.

El sistema de costos es el de Costos Estandar por medio de costo directo.

Sus inventarios se valúan como sigue:

Productos terminados y semiterminados, mediante el procedimiento de costos predeterminados estandar que es similar al costo real de fabricación.

Materias primas mediante el procedimiento de costos predeterminados que es similar al costo de reposición, envases - al costo de adquisición mediante el método de primeras entradas, primeras salidas.

Materiales y refacciones por el procedimiento de costo: promedios.

Depreciación, el costo de adquisición de propiedades, planta y equipo se deprecia para efectos contables y fiscales - por el procedimiento de línea recta, sobre los saldos al final -

del ejercicio: las tasas usadas para determinar la provisión anual son:

Edificios	3% anual
Maquinaria y	
Equipo	9% anual
Muebles	10% anual
Equipo de	
transporte	20% anual

3.3.2 - CARACTERISTICAS FINANCIERAS

Es en el área financiera donde se realizan los planes para una mejor administración del efectivo, su captación, y su adecuado empleo para realimentar todas las operaciones de la entidad, para lo cual se han establecido planes a corto y a largo plazo de futuras necesidades de efectivo, tanto para las operaciones ya existentes como para los proyectos de ampliación de la capacidad instalada de producción y de nuevos productos. Los planes a corto plazo se elaboran por periodos que van de una semana a un año y los a largo plazo de 1 a 5 años comúnmente.

Pero no solo se planea la entrada y salida del efectivo, también el manejo de los fondos son responsabilidad del gerente del área en cuestión, y para lograr un adecuado manejo se han establecido medidas de control interno del efectivo de las cuales

mencionaré algunas de ellas:

La previa autorización por el gerente de finanzas y/o el director general, de todos aquellos gastos que habrán de pagarse ya sea por medio del fondo fijo de caja o bien por medio de un cheque bancario. En el segundo caso la firma del cheque se hace mancomunadamente con otro gerente o el director general y solo éste último puede hacerlo en forma única.

En el caso de los ingresos se elaboran diariamente reportes de cobranza, y se depositan en el Banco también en forma diaria.

Se manejan tres cuentas bancarias en distintos bancos y se cuenta con una línea de crédito revolvente en dos de ellas por la cantidad de 5,000,000.00 en uno y de 2,000,000.00 en otro.

También el control de las transacciones en moneda extranjera es llevado a cabo por esta área ya que se realizan tanto importaciones como exportaciones a distintos países del mundo.

Los cobros a clientes son por lo general de contado y solo para casos especiales se conceden créditos hasta por 15 días.

A continuación presento algunas de sus principales funciones:

Manejo de fondos.

Fijación de precios de venta
Control de operaciones en moneda extranjera
Fijar políticas de crédito y cobranza
Adquisición y custodia de valores
Desarrollo y vigilancia del sistema de presupuestos y su control
Aseguramiento de activos
Pago de impuestos
Establecer sistemas de registro y reportes contables
Sostener relaciones con instituciones de crédito

3.3.3 - F I S C A L

Su ejercicio fiscal comprende del 1º de noviembre al 31 de octubre del año siguiente.

Su actividad, elaboración de productos químico-farmacéuticos, distribución y venta. Se encuentra gravada por el impuesto sobre la renta, dentro del régimen de Sociedades Mercantiles por ser ésta una Sociedad Anónima.

La venta de todos los productos está gravada con la tasa del 15% del Impuesto al Valor Agregado.

No se tienen bases especiales de tributación.

Para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la empresa ha distribuido en tres departamentos la responsabilidad

de la elaboración y presentación de las distintas declaraciones; éstas son: Contabilidad, Nóminas y Finanzas.

En el área de Finanzas se estudian los cambios en materia fiscal así como el correcto cumplimiento de las obligaciones y el aprovechamiento de estímulos fiscales. En este tipo de industrias el gobierno federal ha dispuesto que las empresas de esta rama proporcionen información adicional en forma periódica, por medio de cuestionarios sobre: Volumen de producción, Costos de producción, Ventas, Número de personal, etc., lo cual representa actualmente un volumen considerable de trabajo adicional para el departamento de Finanzas.

El Departamento de Contabilidad se encarga de la declaración anual de I.S.R. y de sus anticipos, de las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social y del Impuesto al Valor Agregado.

El Departamento de Nóminas prepara las declaraciones relacionadas con los sueldos y salarios de todo el personal (I. S.P.T., Infonavit, 1% s/remuneraciones)

Los enteros por otras retenciones, como podrían ser por honorarios, intereses pagados a personas físicas, etc., son preparados en el Departamento de Finanzas y como ya se mencionó, todas las declaraciones son revisadas en este departamento.

3.3.4 - POLITICAS GENERALES

La empresa tiene como política vender sus productos de contado y L.A.B. planta; en algunos casos lo distribuye a los clientes, cobrando en cada caso una cuota extra por flete.

No existen descuentos por volumen o por pronto pago. - La venta mínima es de 25 kgms. cobrando en efectivo o con cheque certificado.

En el ejercicio 1983-84 se exportaron 15 toneladas del producto Alfa y 5 toneladas del producto Beta. Se espera incrementar las exportaciones para el siguiente ejercicio a 30 toneladas de Alfa.

Las compras de materia prima son en un 90% nacionales con un crédito de 15 a 30 días. Sus importaciones se realizan - con Estados Unidos, Alemania y Japon principalmente.

Como se mencionó en el capítulo anterior, en nuestro - caso se seleccionaron las siguientes unidades de decisión:

Finanzas

Contabilidad

Producción

Ampliación de planta

Esta última unidad se considera como una unidad aparte, por su importancia para el logro de los objetivos planteados y - por requerir un especial análisis. Estará a cargo del gerente -

de Producción y la Dirección General.

3.4 - PLANEACION DEL PRESUPUESTO

La dirección general de la empresa "X" S.A., ha ha bía notado que el volumen de operaciones que se realizaban, se - había incrementado considerablemente durante los dos últimos años debido a un crecimiento en el volumen de ventas de su producto - "Alfa" por la adquisición de la nueva planta y el convertirse en el único fabricante de este producto en México.

Por otro lado también los costos y gastos habían alcan zado cifras considerables, siendo necesario crear nuevos métodos de control y fijar toda su atención en la asignación de fondos.

Se había creado un ambiente de mayor confianza en los accionistas para nuevas inversiones y ampliación de la capacidad productiva en las plantas existentes, pero había de hacerse sobre bases confiables para la mejor administración de los recursos, además se requería de un cambio en los medios de información y procesamiento de la información contable que mantuviera infor mada a la dirección sobre los resultados obtenidos y la posición que guardaba la empresa en una forma más ágil.

Esto motivó a la dirección a poner a prueba el sistema de presupuestación y planificación con Base en Cero en algunas - de las áreas, para que auxiliara a la dirección en el cumplimien t

to de sus objetivos, a través de decisiones tomadas con bases - más sólidas.

Para este efecto se formó un Comité de Presupuestos, - formado por tres de los gerentes de mayor jerarquía en la empresa y en combinación con el Departamento de Presupuestos, llevarían a cabo la tarea de presupuestar el año venidero, incluyendo el sistema de Base Cero en tres áreas de la empresa: Finanzas, - Contabilidad y Producción, para lo cual se giró un memorandum como el que se muestra enseguida:

M E M O R A N D U M

Para: C.P. Pascual Martínez (Gerente de Finanzas)
C.P. Jaime Villagrán (Contador General)
Ing. Antonio Carlos Moreira (Gerente de Producción)
C.P. Jaime Alejandro Aguirre B. (jefe de Presupuestos)

De: Ing. Carlos Aguirre (Director General)

Asunto: Elaboración del Presupuesto para el Ejercicio -
Fiscal 1985-86

Con motivo de la elaboración del presupuesto para el año de 1985-86, me permito informar a ustedes las bases sobre las cuales se preparará el presupuesto, así como la forma en que se habrá de -

llevar a cabo:

- Para este ejercicio fiscal adoptaremos el sistema de Presupuestación y Planificación con Base Cero, en las áreas de - Finanzas, Contabilidad y Producción.

- Este sistema nos permitirá contar con un análisis y una justificación detallados de los requisitos presupuestales, - permitiéndonos identificar, evaluar y clasificar según el orden de importancia, todas aquellas funciones y operaciones que realizará cada área; además, al preparar la información y análisis de sus operaciones les proporcionará una mejor visión y facilitará tanto a ustedes como al Comité de Presupuestos, la asignación de fondos y la formulación del presupuesto en general.

- Para llevar a cabo este trabajo, se formará un Comité de Presupuestos que estará integrado por el Gerente de Finanzas, de Producción y el Jefe de Presupuestos, quien fungirá como Coordinador. En combinación con el Señor Jaime Alejandro Aguirre prepararán el Manual de Presupuesto y las demás áreas de la empresa se presupuestarán en la forma acostumbrada hasta ahora.

- Adjunto al presente encontrarán los principales objetivos que perseguirá la empresa, así como las bases para presupuestar.

- El sistema de Presupuestación y Planificación con - Base Cero nos ayudará a reevaluar las funciones, operaciones y - programas de sus áreas y nos alentará a utilizar nuestra imaginan

ción para identificar los mejores métodos, o aquellos más económicos para poder operar. Tengo la plena confianza que sabrán enfrentar este nuevo reto y lograremos salir adelante.

ATENTAMENTE

Ing. CARLOS AGUIRRE LOPEZ
DIRECTOR GENERAL

En nuestro caso el Director General ha proporcionado - los siguientes objetivos y supuestos que habrán de considerarse para el presupuesto:

A) OBJETIVOS:

1º - Incremento de un 40% en el nivel de ventas, como resultado de un aumento en la capacidad instalada de producción del producto "Beta".

2º - Instalación de un microcomputador que agilice la preparación de la información contable y auxilie en otras áreas administrativas.

3º - Poner en práctica el sistema de Planeación y - Presupuestación con Base en Cero, en las áreas de Finanzas, Contabilidad y Superintendencia.

B) SUPUESTOS

1º - La tasa inflacionaria será del 60%

2º - El incremento en los salarios será como si-

gue:

	Mes de aumento	%
Personal Obrero	Enero	35
Personal Técnico	Enero	30
Administrativo	Julio	20

3º - Incremento en precios de venta:

Alfa 30% a partir de Enero

Beta 25% a partir de Enero

4º - Incrementos en el volumen de producción de -
Beta en un 40% a partir del mes de Junio, fecha en que se consi-
dera que habrá de estar terminada la ampliación de la planta.

5º - Compra de maquinaria y equipo.

Para la ampliación de Beta por un valor de -
\$20'000.000.00 M.N., de la cual incluye un reactor importado con
un valor de 18.000.00 dólares.

6º - Compra de un microcomputador por un valor de
\$5'000.000.00 M.N.

7º - La instalación de la nueva maquinaria y el -
mantenimiento normal de la ya existente, representará fuertes -
erogaciones, por lo que será necesario establecer controles en
estos renglones.

MANUAL DE PRESUPUESTO BASE CERO

- A) INFORME DEL COORDINADOR SOBRE EL PRESUPUESTO QUE HABRA DE ELABORARSE

- B) OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

- C) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO:
 - OBJETIVOS INDIVIDUALES
 - ANALISIS DE LAS UNIDADES DE DECISION
 - CONCEPTO DE PAQUETES DE DECISION
 - FORMULACION DE LOS PAQUETES DE DECISION
 - CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION

- D) CALENDARIO DE ACTIVIDADES

A) INFORME DEL COORDINADOR SOBRE EL PRESUPUESTO QUE -
HABRA DE ELABORARSE.-

Para este efecto el Ing. Carlos Aguirre ha girado - un Memorandum detallando la forma en que habrá de presupuestarse el ejercicio siguiente, el cual en estos momentos ya obra en su poder, por lo que solo deseo hacer hincapié en las áreas en que se pondrá en práctica el Presupuesto Base Cero, las cuales son:

- Finanzas
- Contabilidad
- Producción

Por lo anterior, el presente manual va dirigido a todos los jefes de departamento y gerentes que componen estas áreas.

Esperando contar con su apoyo y seguro de tener el mejor resultado de su parte en esta labor, me repito de ustedes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE,

JAIME ALEJANDRO AGUIRRE B.

Jefe de Presupuestos.

B) OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.-

Anteriormente en la empresa se preparaban los presupuestos tomando en cuenta el nivel normal de las operaciones, el comportamiento que durante el período tenían ciertos gastos y costos, ajustando estas cifras con tasas inflacionarias estimadas - para el año venidero o tomando en cuenta algunos eventos que habrán de sucederse por cambios en la política de la empresa.

Lo anterior nos llevaba a presupuestos cada vez mayo- res sin considerar si las bases sobre las cuales se fijaba el incremento eran adecuadas.

Para el presupuesto del siguiente ejercicio, se adopta- rá en las áreas de Finanzas, Contabilidad y Producción, el con- cepto de Presupuestación con Base Cero, todas las demás áreas y renglones del presupuesto se harán como hasta ahora. Este proce- so requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicita- do con detalle de las operaciones o actividades a las cuales se le asignarán los recursos. A diferencia con el presupuesto del - ejercicio anterior en que los costos y gastos eran determina- dos por renglones específicos como sueldos, mantenimiento, hono- rarios, etc., sin existir una separación en cuanto a las áreas o departamentos que correspondan, en este nuevo proceso habrán de separarse las distintas erogaciones por las áreas mencionadas, - donde habrá de llevarse a cabo Base Cero, con la aclaración de - que se deberán tomar en cuenta solo aquellas actividades u opera

ciones importantes; no será necesario incluir como por ejemplo: la cantidad y costo de papelería o número de máquinas a utilizar, sino aquellas que pueden someterse a un criterio administrativo y representan partes medulares de los departamentos a su cargo.

El documento donde habrá de asentarse toda la información referente a sus presupuestos, es llamado "Paquete de Decisión", el cual incluirá un análisis de costos, propósitos, alternativas, evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios, pudiéndose preparar uno o varios paquetes por cada actividad.

En resumen se trata de que cada uno de ustedes prepare su propio presupuesto de las áreas a su cargo, basándose en un análisis y proponiendo distintas alternativas para llevar a cabo la función, poniéndolo a tela de juicio de Costo-Beneficio, y de esta manera elegir las mejores y desechar las demás.

Cualquier duda o comentario será tratado cuando ustedes lo requieran y realizaremos juntas para analizar el proceso y llevar a cabo la tarea con éxito.

ATENTAMENTE;

JAIME ALEJANDRO AGUIRRE B.

Coordinador de Presupuestos

C) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACION DEL
PRESUPUESTO BASE CERO...

OBJETIVOS INDIVIDUALES.- Los gerentes de cada una de las áreas (que en lo sucesivo nombraremos como "Unidades de Decisión") deberán marcar sus objetivos a corto plazo tomando como base los objetivos y suposiciones establecidos por la dirección de la empresa; de esta misma forma los propósitos que persigue cada unidad a su mando.

En esta etapa del presupuesto y en la siguiente (Análisis de las Unidades), será necesario que cada gerente tenga ciertos antecedentes acerca de costos, recursos, índices inflacionarios, etc., para auxiliarse en la preparación de sus objetivos y en el análisis de su unidad de decisión, siendo este el único momento dentro del proceso en el que se utilizarán cifras y datos históricos, ya que para seguir la filosofía de este tipo de presupuesto, nos basaremos en cero para preparar los paquetes de decisión de las actividades, su clasificación y la elección de los mejores en cuanto a Costo-Beneficio.

ANALISIS DE LAS UNIDADES.-

- a) Definir los objetivos particulares
- b) Describir la forma actual de operación
- c) Desarrollar formas alternativas de operación con sus ventajas y desventajas

- d) Seleccionar las alternativas más adecuadas
- e) Establecer el nivel mínimo de actividad y su costo
- f) Determinar incrementos sucesivos de actividades y - costo, en función a la contribución a los objetivos.
- g) Desarrollar medidas de desempeño
- h) Definir objetivos de la Unidad de Decisión

CONCEPTO DE PAQUETES DE DECISION.- Cada unidad reporta rá a la Coordinación del Presupuesto, sobre la Planificación-Pre supuestación de sus unidades por medio de formas específicas que nombraremos como "Paquetes de Decisión". Para el efecto se anexa el formato y su forma de llenado, poniéndose a su disposición pa ra aclarar cualquier duda en su preparación.

La finalidad de los paquetes es la de informar a la di rección sobre el análisis y recomendaciones hechas por cada uno de ustedes con respecto a su área y actividades para que con es to puedan ser revisados, clasificados y aprobados los presupues tos.

Cada unidad puede preparar el número de paquetes que - considere necesario, atendiendo solamente a que se prepare un pa quete por cada actividad o más de uno para el caso de alternati vas en las actividades y operaciones, ya que debemos recordar - que habrá de establecerse en los paquetes, las distintas formas para llevar a cabo la misma función y los diferentes niveles de esfuerzo necesarios para realizarla.

De las opciones se elegirá la mejor y las demás se descartarán; de los niveles debe establecerse un nivel mínimo de esfuerzo y los otros niveles se identifican como paquetes de decisión separados.

FORMULACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.- La formulación de los paquetes de decisión se hace a nivel del centro de costos, esto es, por toda el área a su cargo, pudiendo prepararse paquetes por debajo de este nivel, es decir, para ciertas actividades, con el fin de promover una identificación detallada de funciones, operaciones y alternativas entre los jefes de departamentos que conocen mejor la tarea que se ejecutará y para que se interesen y se comprometan las personas responsables de llevar a cabo las acciones que están identificadas en los paquetes de decisión aprobados.

Ya comentamos en el punto anterior que se puede tomar la información de erogaciones del presente año, identificar las funciones actuales y los gastos que acarrea y calcular o estimar el costo de cada función. Después de este paso los gerentes pueden iniciar sus propuestas para el siguiente año.

Al concluir la etapa de formulación, cada gerente habrá identificado las funciones propuestas en la siguiente forma:

- 1º - Diferentes formas y/o niveles de esfuerzo para realizar la función

- 2º - Serán "rutinarias" donde no hay alternativas lógicas o el presente método y el nivel de esfuerzo se recomiendan.
- 3º - Paquetes para nuevas funciones u operaciones

CLASIFICACION DE LOS PAQUETES.- Una vez preparados todos los paquetes de decisión de cada unidad, se efectuará una clasificación de los mismos, en otras palabras, habrán de ser "jerarquizados".

Esta labor se hará conjuntamente entre los gerentes de área y el coordinador del presupuesto, los cuales como ya sabemos forman el Comité de Presupuestos.

Antes de pasar los paquetes al Comité, los jefes de departamento clasificarán los paquetes siguiendo el criterio adoptado por los gerentes, en cuanto a prioridades y evaluación de actividades, de tal manera que se simplifique la asignación de presupuesto. Para esto debe tomarse en cuenta también las prioridades y directrices que ha marcado la dirección general.

Finalmente, prepararemos una tabla de jerarquización, como la que se muestra, destinada a todas las áreas, la cual indica los incrementos que han sido aprobados, aquellos a los que no se les ha asignado fondos y los costos de cada incremento, tanto aprobados como rechazados.

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION
CIA, X,S.A.

UNIDAD DE DECISION	DEPENDENCIA	RESPONSABLE	ARO	FECHA ELAB
RESPONSABLE	PAQUETE DE	CLASIFICACION	NIVEL	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL				
OBJETIVOS				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNSION				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO	ACUM	
		MILES	MILES	

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

D) CALENDARIO DE ACTIVIDADES.-

RESPONSABLES	ACTIVIDADES	FECHA MAXIMA DE ENTREGA AL COMITE
P. MARTINEZ J. VILLAGRAN A. MOREIRA	1º Objetivos individuales	10 de Agosto
JEFES DEPARTAMENTALES	2º Análisis previos (Información del presente ejercicio)	15 de Agosto
P. MARTINEZ J. VILLAGRAN A. MOREIRA	3º Análisis definitivos de cada unidad	20 de Agosto
P. MARTINEZ J. VILLAGRAN A. MOREIRA	4º Entrega de paquetes previos	30 de Agosto
JEFES DEPARTAMENTALES	5º Paquetes definitivos elaborados	10 de Septiembre

COMITE	6º Clasificación de los paquetes	15 Septiembre
COMITE	7º Presentación de paquetes a la Dirección General	18 Septiembre
COORDINADOR DEL PRESUPUESTO	8º Integración de todo el presupuesto de la empresa	15 Octubre
COORDINADOR DEL PRESUPUESTO	9º Publicación del presupuesto aprobado	28 Octubre

En el caso de la empresa tipo que tratamos en este estudio se tienen los siguientes supuestos, en los que se basaría el gerente para sus planes y objetivos del período presupuestal:

FINANZAS:

OBJETIVO DE LA UNIDAD.- Llevar a cabo un adecuado manejo de los recursos con que cuenta la empresa, a través del correcto uso de sus fondos, para proporcionar oportunamente los requeridos y hacer frente a las obligaciones contraídas y los insumos necesarios para su actividad.

FUNCIONES PRINCIPALES QUE REALIZA.-

- 1º - Administración de las cuentas por cobrar, cobranza directa y depósito en las cuentas bancarias - de la empresa; control sobre la cartera de clientes y establecer políticas generales de crédito. Recuperación de la cartera tanto por ventas nacionales, como por exportaciones. Control de exportaciones desde el embarque hasta su cobro.
- 2º - Preparar flujo de fondos a corto y a largo plazo; asignación de recursos para actividades prioritarias; manejo de fondos.
- 3º - Control de recursos financieros; obtención de financiamientos bancarios y comerciales manteniendo relaciones con instituciones de crédito y proveedores.
- 4º - Aseguramiento de los activos de la empresa así como adquisición y custodia de valores.
- 5º - Estudios de planeación financiera tanto de necesidades de efectivo, como de elaborar planes sobre nuevas inversiones y su evaluación.

Para realizar las actividades anteriores se cuenta con el siguiente personal:

PERSONAL	FUNCIONES	COSTO MENSUAL
SECRETARIA A	- Control de Cartera	\$110,000.00
	- Actualización de cuentas por cobrar	
	- Preparar reportes de cobranza	
	- Programar cobros	
	- Depósitos bancarios	
	- Mecanografía y archivo de documentación del departamento	
	- Elaboración de notas de débito y crédito	
SECRETARIA B	- Elaboración de cheques	\$90,000.00
	- Control de cuentas por pagar	
	- Revisión de facturas de proveedores	
	- Programas de pago	
AUXILIAR CONTABLE	- Reporte diario de bancos	\$90,000.00
	- Conciliaciones bancarias contra el reporte del saldo diario en bancos	

PERSONAL	FUNCIONES	COSTO MENSUAL
	- Entrega y recepción de documentos con bancos	
MENSAJERO	- Cobranzas - Pagos de servicios - Depósitos bancarios - Mensajería en general	\$75,000.00
GERENTE DE FINANZAS	- Mantener relaciones con clientes, proveedores y bancos - Flujos de efectivos - Programas de pagos - Control de cuentas en moneda extranjera - Fijación de precios y políticas crediticias - Supervisión de cobranzas - Control de exportaciones desde el embarque hasta hacer efectivo el cobre de los documentos. Coordinar las exportaciones	\$350,000.00

PERSONAL

FUNCIONES

COSTO MENSUAL

- Elaborar planes financieros a corto y a largo plazo
- Control de importaciones, pedidos, pago a proveedores.

COSTO TOTAL DEL DEPARTAMENTO \$715,000.00

ANALISIS DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION: FINANZAS		RESPONSABLE P. MARTINEZ	PERIODO PRESUPUESTAL: 1985 - 86	HOJA 1 DE 1
UNIDAD DE LA EMPRESA: FINANZAS		GERENTE P. MARTINEZ	FECHA DE ELABORACION: 10 - 08 - 85	
OBJETIVOS: ADECUADO CONTROL Y MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS				
ACTIVIDADES ACTUALES:	No. DE PERSONAL ACTUAL	COSTO ('000)	ANALISIS DE INCREMENTO	
			ALTERNATIVAS	COSTO ('000)
1.- ADMINISTRACION DE CUENTAS - POR COBRAR 2.- CUENTAS POR PAGAR 3.- OBTENCION DE FINANCIAMIENTOS 4.- CONTROL DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES 5.- PLANEACION FINANCIERA 6.- POLITICAS CREDITICIAS Y DE - PRECIOS DE VENTA	5	350	1.- CONTRATAR UN AUXILIAR DE FINANZAS PARA CONTROL DE LA CARTERA Y PAGO A PROVEEDORES. 2.- FORMAR UN DEPARTAMENTO DE TRAFICO PARA IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES. 3.- CONTRATAR UNA PERSONA PARA EL MANEJO DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.	
IMPORTANCIA DE LA FUNCION PARA LA ORGANIZACION: CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.			OBSERVACIONES: LAS ALTERNATIVAS QUE SE PRESENTAN DISMINUIRIAN LA CARGA DE TRABAJO EN EL DEPARTAMENTO Y SE OBTENDRIA UNA MAYOR EFICIENCIA EN EL COBRO DE EXPORT. Y ASPECTOS FINANC. EN GRAL.	

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION
CIA, X,.....S.A.

UNIDAD DE DECISION FINANZAS	DEPENDENCIA FINANZAS	RESPONSABLE P. MARTINEZ	ARO 85-86	FECHA ELAB 10-08-85
RESPONSABLE P. MARTINEZ	PAQUETE 1 DE 4	CLASIFICACION 1		NIVEL 1°
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS, CUENTAS POR COBRAR Y POR - PAGAR, FLUJO DE FONDOS, CONTROL DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES- ASIGNACION DE RECURSOS, ESTUDIOS DE PLANEACION FINANCIERA.				
OBJETIVOS: MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA, LOGRAR UNA ADECUADA ASIGNACION DE FONDOS, OPTIMIZAR LA RECUPERACION DE LA CARTERA DE CLIENTES Y ESTABLECER ADECUADOS PLANES FINANCIEROS.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNSION: VER PAQUETE 2 DE 3.				
CONSECUENCIAS DE LA NO - ADOPCION DEL PAQUETE. NO SE TENDRIA UN CONTROL DE LOS INGRESOS Y EGRESOS LA FALTA DE PLANEACION - FINANCIERA PROVOCA UNA - FALTA DE RECURSOS Y MAYO- RES GASTOS FINANCIEROS, - ASI COMO LA PARALIZACION DE LAS OPERACIONES.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO	ACUM.	
	GERENTE DE FINANZAS	12,634		
	SECRETARIA A	2,117	14,751	
	SECRETARIA B	1,732	16,483	
	AUXILIAR CONTABLE	1,732	18,215	
	MENSAJERO	* 2,256	20,471	

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION
CIA, X,.....S.A.

UNIDAD DE DECISION TRAFICO	DEPENDENCIA FINANZAS	RESPONSABLE P. MARTINEZ	AÑO 85-86	FECHA ELAB 11-08-85
RESPONSABLE P. MARTINEZ	PAQUETE 2 de 4	CLASIFICACION 3	NIVEL 3°	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL CONTROLAR Y HACER USO OPTIMO DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA, MEJORANDO LOS MECANISMOS DE CONTROL PARA EL FLUJO DE EFECTIVO, CAPITAL-DE TRABAJO Y CAPITAL FIJO.				
OBJETIVOS: MEJORAR LA RECUPERACION DE LA CARTERA POR EXPORTACIONES Y TENER UN MAYOR CONTROL SOBRE LAS DISPONIBILIDADES DE EFECTIVO Y EL PAGO A-PROVEEDORES CON UNA DIVISION DE TRABAJO ACTUAL.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNSION: FORMAR UN DEPARTAMENTO DE TRAFICO, DEPENDIENTE DE ESTA AREA, QUE CONTROLE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.				
CONSECUENCIAS DE LA NO - ADOPCION DEL PAQUETE. NO MEJORARIA LA RECUPERA- CION DE LA CARTERA POR - EXP'NES. QUE ES DE 45 DI- AS NO SE PODRIA TENER UN AUMENTO DE EXPORTACIONES- POR FALTA DE UN ADECUADO CONTROL.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO	ACUM.	
	1 JEFE DE TRAFICO	4,812		
	1 SECRETARIA	1,925	6,737	
1 MENSAJERO	1,283	8,020		
COSTO TOTAL	*8.020			

*MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA. X ----- S.A.

UNIDAD DE DECISION FINANZAS	DEPENDENCIA FINANZAS	RESPONSABLE P. MARTINEZ	AÑO 85-86	FECHA ELAB. 12-08-85
RESPONSABLE P. MARTINEZ	PAQUETE 3 DE 4	CLASIFICACION 4	NIVEL 3 ^a	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL:				
CONTROLAR Y HACER USO OPTIMO DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA, MEJORANDO LOS MECANISMOS DE CONTROL PARA EL FLUJO DE EFECTIVO, CAPITAL DE TRABAJO Y CAPITAL FIJO.				
OBJETIVOS:				
MEJORAR LA RECUPERACION DE LA CARTERA POR EXPORTACIONES Y TENER UN MAYOR CONTROL SOBRE LAS IMPORTACIONES, ASI COMO UN MAYOR CRECIMIENTO EN EL VOLUMEN DE EXPORTACIONES, HACIENDOLAS MAS FLUIDAS Y OPORTUNAS.				
ALTERNATIVAS PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION.				
CONTRATAR UNA SOLA PERSONA PARA MANEJAR EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
	1 JEFE DE TRAFICO	4,812		
LENTA RECUPERACION EN LA CARTERA POR EXPORTACIONES Y SE TENDRA UN ESTANCAMIENTO EN EL VOLUMEN DE EXPORTACIONES POR EL POCO TIEMPO QUE ACTUALMENTE SE LE PUEDE DEDICAR.	TOTAL	* 4,812		

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION
CIA, X,.....S.A.

UNIDAD DE DECISION CONTRALORIA	DEPENDENCIA FINANZAS	RESPONSABLE P. MARTINEZ	AÑO 85-86	FECHA ELAB 13-08-85
RESPONSABLE P. MARTINEZ	PAQUETE 4 de 4	CLASIFICACION 2	NIVEL 2°	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL: VIGILANCIA E IMPLANTACION DE POLITICAS CONTABLES, ANALISIS DE -- ESTADOS FINANCIEROS, REVISION DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO-- APROBACION DE SUELDOS, POLITICAS DE VENTAS Y CREDITICIAS, AUTORIZA- CION DE COMPRAS Y DE NIVELES DE INVENTARIOS, CONTRATACION Y AUTO- RIZACION DE NUEVO PERSONAL ADMINISTRATIVO.				
OBJETIVOS: MANTENER UN CONTROL ADMINISTRATIVO ADECUADO SOBRE EL PERSONAL, - SUELDOS Y SALARIOS, COMPRAS E INVENTARIOS, ASI COMO EL CORRECTO - REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNSION: . ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE CONTRATACION PARA DESENLALIZAR -- FUNCIONES QUE ACTUALMENTE SE TIENEN EN ESTA AREA.				
CONSECUENCIAS DE LA NO - OPCION DEL PAQUETE AC- TUALMENTE LA CENTRALIZA- CION DE LAS FUNCIONES HA PROVOCADO QUE EN ALGUNAS AREAS NO SE TENGA EL CON- TROL ADECUADO Y SE DES- CUIDEN PUNTOS IMPORTANTES	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO	ACUM.	
	1 CONTRALOR	5,774		
	1 SECRETARIA	1,925	7,699	
	1 AUXILIAR A	3,850	11,549	
1 AUXILIAR B	2,406	13,955		
	COSTO TOTAL	*13,955		

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

CONTABILIDAD

OBJETIVO DE LA UNIDAD.-

Proporcionar a la gerencia - información veraz y oportuna sobre los resultados y la posición financiera de la empresa. Agilizar el registro de las operaciones y proporcionar una mayor y mejor información a través de un sistema computarizado.

PRINCIPALES FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.-

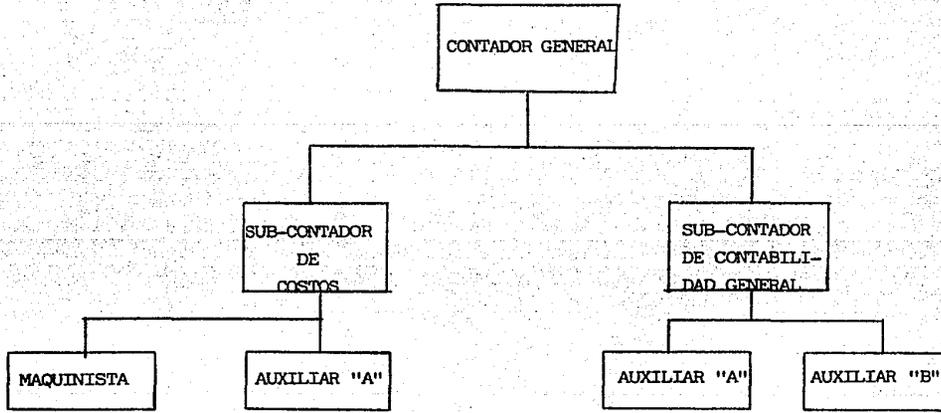
- 1º - Registro por medio de pólizas de las operaciones en general que realiza la empresa.
- 2º - Registro directo de pólizas al Diario General y al Libro Mayor por medio del sistema mecanizado.
- 3º - Elaboración de estados financieros mensuales.
- 4º - Elaboración de declaraciones fiscales del Impuesto sobre la Renta.
- 5º - Determinación de costos unitarios y elaboración - de reportes de costo de producción por producto.

PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

<u>PERSONAL</u>	<u>FUNCIONES</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>
CONTADOR GENERAL	<ul style="list-style-type: none">- Elaboración de <u>es</u>tados financieros.- Supervisión de los registros contables.- Preparación de <u>decla</u>raciones fiscales.- Registro y control de operaciones en <u>mo</u>neda extranjera.- Registro y control de cuentas especiales.	\$200,000.00
AUXILIARES DE CONTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">- Registro de Ingresos.- Registro de Egresos.- Registro y contro de pólizas fijas- Registro de costos de producción- Auxiliar en la <u>elabora</u>ción de estados <u>finan</u>cieros	\$550,000.00

<u>PERSONAL</u>	<u>FUNCIONES</u>	<u>COSTO MENSUAL</u>
MAQUINISTA	- Registro directo de pólizas al Libro Diario y Mayor	\$90,000.00
	- Obtener Balanzas mensuales	
	- Registro de tarjetas auxiliares	
	COSTO TOTAL DEL DEPARTAMENTO	<u><u>\$840,000.00</u></u>

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



ANALISIS DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION CONTABILIDAD	RESPONSABLE J.VILLAGRAN	PERIODO PRESUPUESTAL: 1985-1986	HOJA 1 DE 1
UNIDAD DE LA EMPRESA CONTABILIDAD	GERENTE R.ARTEAGA	FECHA DE ELABORACION 10-08-85	
OBJETIVOS: PROPORCIONAR A LA GERENCIA UNA MAYOR Y MAS RAPIDA INFORMACION SOBRE LOS RESULTADOS, POCISION FINANCIERA Y COSTOS DE PRODUCCION.			
ACTIVIDADES ACTUALES:	NO. DE PERSONAL ACTUAL	COSTO ('000)	ANALISIS DE INCREMENTOS ALTERNATIVAS COSTO ('000)
<p>1- REGISTRO MANUAL DE POLIZAS Y PASES A LOS LIBROS DE CONTABILIDAD CON MAQUINA DE CONTABILIDAD.</p> <p>2- SE PRESENTAN EDOS. FINANCIEROS LOS DIAS 20 DE CADA MES.</p> <p>3- ELABORACION MANUAL DE REPORTES DE COSTO DE PRODUCCION.</p>	<p>8 PERSONAS EN TOTAL</p>	<p>940</p>	<p>1- PROCESAR LA INFORMACION CONTABLE POR COMPUTADORA.</p> <p>2- CONTRATACION DE UN AUXILIAR EN EL AREA DE COSTOS. 120</p> <p>3- REDISTRIBUCION DE LAS CARGAS DE TRABAJO Y SECCIONAR EN DOS PARTES EL CORTE DE DOCUMENTACION.</p>
<p>IMPORTANCIA DE LA FUNCION PARA LA ORGANIZACION:</p>		<p>OBSERVACIONES: LAS FUNCIONES DEL DEPTO. SON NECESARIAS PARA CUBRIR LOS REQUERIMIENTOS LEGALES Y PROPORCIONAR UNA MAYOR Y MEJOR INFORMACION AYUDA EN LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL DE LAS OPERACIONES.</p>	

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA X ————— S.A.

UNIDAD DE DECISION CONTABILIDAD	DEPENDENCIA CONTABILIDAD	RESPONSABLE J. VILLAGRAN	AÑO 85-86	FECHA ELAB. 10-08-85
RESPONSABLE J. VILLAGRAN	PAQUETE 1 DE 3	CLASIFICACION	NIVEL 12	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL:				
REGISTRO Y CONTROL DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA; PREPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS.				
OBJETIVOS:				
PROPORCIONAR A LA GERENCIA INFORMACION VERAZ Y OPORTUNA SOBRE LOS RESULTADOS Y LA POSICION FINANCIERA DE LA EMPRESA EN FORMA MAS AGIL Y OPORTUNA.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION:				
VER PAQUETES 2 Y 3				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
DESCONOCIMIENTO DE LAS PERDIDAS Y GANANCIAS OBTENIDAS E INCUMPLIMIENTO CON LAS DISPOSICIONES FISCALES	CONTADOR GENERAL	3,850		
	5 AUXILIARES DE CONTAB.	10,586	14,436	
	MAQUINISTA	2,256	16,692	

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA X ----- S.A.

UNIDAD DE DECISION COMPUTADOR	DEPENDENCIA CONTABILIDAD	RESPONSABLE J. VILLAGRAN	AÑO 85-86	FECHA ELAB. 11-08-85
RESPONSABLE J. VILLAGRAN	PAQUETE 2 DE 3	CLASIFICACION 2	NIVEL 2	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL:				
REGISTRO DE LAS OPERACIONES POR MEDIO DE UN SISTEMA MECANIZADO DE PASES AL DIARIO EN FORMA DIRECTA. PROPORCIONAR LA INFORMACION CONTABLE, PRODUCTO - DE LOS REGISTROS EN TARJETAS DE CONTABILIDAD.				
OBJETIVOS:				
AGILIZAR LA ENTREGA DE ESTADOS FINANCIEROS Y PROPORCIONAR UNA MAYOR INFORMACION A LA ALTA GERENCIA DE LA EMPRESA. CON LA ADQUISICION DEL COMPUTADOR - SE AGILIZA LA INFORMACION ASI COMO UN MAYOR CONTROL DE LAS OPERACIONES.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION:				
EMPLEAR UN SISTEMA COMPUTARIZADO PARA EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES Y CONTROL DE DIVERSAS EROGACIONES E INVERSIONES				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
	RETARDOS OCASIONALES EN LA ENTREGA DE ESTADOS FINANCIEROS Y EL MANTENIMIENTO DE UN BAJO CONTROL EN LAS OPERACIONES.	UN COMPUTADOR	5,000	
		COSTO DE LA IMPLANTACION DE LOS PROGRAMAS	500	5,500
	UN CAPTURISTA	1,925	7,425	
	TOTAL	* 7,425		

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA X ----- S.A.

UNIDAD DE DECISION CONTABILIDAD	DEPENDENCIA CONTABILIDAD	RESPONSABLE J. VILLAGRAN	AÑO 1985-86	FECHA ELAB. 11-08-85
RESPONSABLE J. VILLAGRAN	PAQUETE 3 DE 3	CLASIFICACION 3	NIVEL 3	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL:				
REGISTRO DE LAS OPERACIONES UTILIZANDO EL SISTEMA MECANIZADO. PREPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS. CONTROL DE OPERACIONES DIVERSAS Y PROPORCIONAR - INFORMACION EN GENERAL.				
OBJETIVOS:				
INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE ESTADOS FINANCIEROS; PROPORCIONAR UNA MAYOR INFORMACION A LA ALTA GERENCIA DE LA EMPRESA.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION:				
CONTRATAR DOS AUXILIARES DE CONTABILIDAD ADICIONALES PARA REFORZAR EL DEPARTAMENTO Y UNA SECRETARIA.				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
	1 AUXILIAR CONTAB. GRAL.	2,310		
	2 AUXILIARES DE COSTOS	3,850	6,160	
	1 SECRETARIA	1,925	8,085	
	T O T A L	* 8,085		

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

PRODUCCION

OBJETIVO DE LA UNIDAD.-

Programar y coordinar las actividades sobre una base a corto plazo, a fin de tener lista la mercancía para su pronta entrega al cliente.

Suministrar los elementos técnicos necesarios para la ampliación de la planta de producción de "Beta", al equipo que - estará encargado de dicha ampliación.

Controlar los recursos humanos, la utilización del equipo, métodos y costos; establecer metas de rendimiento; proporcionar información oportuna sobre producción y mejorar la eficiencia de las operaciones de producción, para optimizar la capacidad instalada y lograr un incremento en el volumen de producción.

PRINCIPALES FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.-

1º - Planeación de la producción en base a los requerimientos del Departamento de Ventas y de la Dirección General.

2º - Administración de la producción en cuanto a la vigilancia de que se cumplan los planes de producción; rendimientos mínimos de cada planta, optimización del consumo de materiales; control y distribución del personal de planta; preparación de

informes de productos elaborados y materias primas consumidas en cuanto a volumen y personal empleado. Vigilar y girar ordenes de trabajo al personal de mantenimiento en caso de descomposturas en el equipo.

- 3º - Se cuenta con dos supervisores en la producción de "Alfa" y uno en "Beta", para tener una estricta vigilancia sobre los procesos de producción y el personal obrero, y el correcto funcionamiento del equipo, así como para que proporcionen información sobre los consumos de materias primas, personal y producción terminada.
- 4º - La supervisión y vigilancia de que todos los productos reúnan los requisitos mínimos de calidad y se elaboren bajo las normas que exige la farmacopea mexicana, está a cargo del Departamento de control de Calidad, el cual está formado por un jefe de laboratorio y dos auxiliares de laboratorio que analizan cada una de las cargas que salen de producción, llevando un registro y conservando muestras de las cargas analizadas.
- 5º - En el Departamento de Mantenimiento donde se encuentra el personal encargado de dar mantenimiento a la planta en general, y preparar las descomposturas en el equipo de producción, para lo cual

cuenta con tres talleres especializados, pero en ocasiones, debido a la naturaleza del trabajo se recurre a talleres del exterior. Se cuenta actualmente con cinco obreros en el taller eléctrico, - siete en el taller mecánico y dos en carpintería. Actualmente este departamento depende directamente de la Gerencia de Producción.

ANALISIS DE LA UNIDAD

NOMBRE DE LA UNIDAD DE DECISION MANTENIMIENTO	RESPONSABLE: A.C. MOREIRA	PERIODO PRESUPUESTAL: 1985-1986	HOJA DE 1
UNIDAD DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO	GERENTE A.C. MOREIRA	FECHA DE ELABORACION 13-08-86	
OBJETIVOS: PRESTAR UN SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION A LAS PLANTAS DE PRODUCCION- EN FORMA MUY RAPIDA Y EFICAZ ATRAVEZ DE LA FORMACION DE UN DEPTO. ESPECIALIZADO.			
ACTIVIDADES ACTUALES:	NO. DE PERSONAL ACTUAL	COSTO ('000)	ANALISIS DE INCREMENTOS
			ALTERNATIVAS
1- DAR MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS DE PRODUCCION. 2- EFECTUAR REPARACIONES EN GENERAL DE PLANTAS Y EQUIPO. 3- COLABORAR EN LA VIGILANCIA DEL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS Y PREEVER DESCOMPOSTURAS.		55 287	CONTRATAR UN INGENIERO MECANICO QUE SE ENCARGUE DE COORDINAR Y VIGILAR EL MANTENIMIENTO Y REPARACION DEL EQUIPO.
			UNA SECRETARIA
IMPORTANCIA DE LA FUNCION PARA LA ORGANIZACION: ES VITAL QUE EL FLUJO DE LA PRODUCCION NO SE VEAFECTADO POR DESCOMPOSTURAS O FALTA DE MANTENIMIENTO, MINIMIZANDO TAMBIEN COSTOS POR POSIBLES MAYORES REPARACIONES.		OBSERVACIONES: UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO EN ESTA AREA NOS AUXILIARIA EN LOS PROYECTOS DE AMPLIACION DE PLANTA.	

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA. X ----- S.A.

UNIDAD DE DECISION AMPLIACION DE PLANTA	DEPENDENCIA PRODUCCION	RESPONSABLE A. C. MOREIRA	AÑO 85-86	FECHA ELAB. 14-08-86
RESPONSABLE A. C. MOREIRA	PAQUETE 1 DE 2	CLASIFICACION 3	NIVEL 2	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL ELABORACION DEL PRODUCTO "BETA"				
OBJETIVOS INCREMENTAR LA PRODUCCION DE BETA Y MEJORAR EL RENDIMIENTO				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION: INSTALACION DE 2 REACTORES Y 2 CENTRIFUGAS. CONSTRUCCION DE UNA ESTRUCTURA METALICA PARA LA PLANTA Y PROPORCIONAR SERVICIOS.				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
CONSERVACION DEL MISMO NIVEL DE PRODUCCION	EQUIPO	6,800		
	UN SUPERVISOR	2,310	9,110	
	5 OPERADORES	9,625	18,735	
	TOTAL	* 18,735		

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA. X ----- S.A.

UNIDAD DE DECISION AMPLIACION DE PLANTA	DEPENDENCIA PRODUCCION	RESPONSABLE A. C. MOREIRA	AÑO 85-86	FECHA ELAB.
RESPONSABLE A. C. MOREIRA	PAQUETE 2 DE 2	CLASIFICACION 2	NIVEL 2	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL. SUPERVISION DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION, REPORTE DE CON- SUMOS DE MATERIAS PRIMAS, VIGILANCIA DE RENDIMIENTOS Y RE- PORTES DE PRODUCTO TERMINADO				
O B J E T I V O S INCREMENTO EN LA PRODUCCION DE "BETA"				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION: INSTALACION DE OTRA CENTRIFUGA DE SECADO Y REACTORES DE PRODUCCION				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE CONSERVARIAMOS EL MISMO NIVEL DE PRODUCCION.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
	EQUIPO	6,000		
	UN SUPERVISOR	2,310	8,310	
	3 OPERADORES DE EQUIPO	5,775	14,085	
T O T A L	* 14,085			

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA X ----- S.A.

UNIDAD DE DECISION MANTENIMIENTO	DEPENDENCIA PRODUCCION	RESPONSABLE A. C. MOREIRA	AÑO 85-86	FECHA ELAB. 12-08-86
RESPONSABLE A.C. MOREIRA	PAQUETE 1 DE 1	CLASIFICACION 4	NIVEL 3	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL:				
LA GERENCIA DE PRODUCCION VIGILA Y COORDINA LA REPARACION Y MANTENIMIENTO DE LAS PLANTAS Y EQUIPO DE PRODUCCION.				
OBJETIVOS:				
FORMACION DE UN DEPARTAMENTO ESPECIALIZADO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION QUE COORDINE Y VIGILE ESTAS ACTIVIDADES EN FORMA MAS EFICAZ Y OPORTUNA, EVITANDO ASI RETRASOS EN LA PRODUCCION POR FALLAS EN EL EQUIPO.				
ASISTENCIA TECNICA EN EL PROYECTO DE AMPLIACION DE PLANTA.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION:				
CONTRATACION DE UN INGENIERO MECANICO Y FORMAR UN DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
	SEGUIRIAMOS CON RETRASOS EN LA PRODUCCION POR FALLAS MECANICAS.	UN INGENIERO MECANICO UNA SECRETARIA	4,500 1,925	6,425
	T O T A L	*6,425		

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA X ----- S.A.

UNIDAD DE DECISION PRODUCCION	DEPENDENCIA PRODUCCION	RESPONSABLE A. C. MOREIRA	AÑO 85-86	FECHA ELAB. 12-08-86
RESPONSABLE A. C. MOREIRA	PAQUETE 2 DE 2	CLASIFICACION 5	NIVEL 4	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL: ELABORAR REPORTES DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA, PRODUCCION Y PERSONAL EMPLEADO. VIGILANCIA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION, TANTO DE EJECUCION COMO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA. CONTROL Y SUMINISTRO DE GASTOS INDIRECTOS.				
OBJETIVOS: MEJORAR LA CONTRIBUCION MARGINAL DEL PRODUCTO BETA Y AUMENTO EN EL VOLUMEN DE PRODUCCION ACTUAL. AUMENTAR EL CONTROL DENTRO DE LA PLANTA.				
ALTERNATIVA PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION: CONTRATACION DE 1 SUPERVISOR Y 3 OBREROS; ADICIONAR UN TURNO DE PRODUCCION.				
CONSECUENCIAS DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE. NO SE LOGRARIA UN AUMENTO EN EL VOLUMEN DE PRODUCCION Y CONSECUENTEMENTE EN LAS VENTAS.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
	UN SUPERVISOR	2,310		
3 OBREROS	5,775	8,085		
	T O T A L	*8,085		

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

FORMA DEL PAQUETE DE DECISION

CIA. X S.A.

UNIDAD DE DECISION CONTROL DE CALIDAD	DEPENDENCIA PRODUCCION	RESPONSABLE A.C. MOREIRA	AÑO 85-86	FECHA ELAB. 12-08-86
RESPONSABLE A. C. MOREIRA	PAQUETE 1 DE 1	CLASIFICACION 6	NIVEL 4	
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ACTUAL: VERIFICACION DE QUE TODOS LOS PRODUCTOS REUNAN LOS REQUISITOS MINIMOS DE CALIDAD; CONTROL DE MUESTRA DE CADA LOTE.				
OBJETIVOS LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE INVESTIGACION DE NUEVOS PRODUCTOS Y MEJORAMIENTO DE LOS YA EXISTENTES.				
ALTERNATIVAS PARA DESEMPEÑAR ESTA FUNCION CONTRATAR UN QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO Y UN LABORATORISTA. COMPRA DE EQUIPO ADICIONAL DE ANALISIS.				
CONSECUENCIA DE LA NO ADOPCION DEL PAQUETE LA EMPRESA REQUIERE MEJORAR SUS PRODUCTOS E INVESTIGAR SOBRE POSIBLES CAMBIOS Y NUEVOS PRODUCTOS. NO SE LOGRARIA CONTAR CON NUEVOS PRODUCTOS Y UNA MAYOR INTEGRACION DE LOS YA EXISTENTES ASI COMO EL MEJORAMIENTO DEL RENDIMIENTO ACTUAL.	COSTO DEL PAQUETE			
	CONCEPTO	COSTO *	ACUM. *	
	UN Q.F.B.	4,350		
	UN LABORATORISTA	2,650	7.000	
EQUIPO ADICIONAL	1,500	8,500		
TOTAL	* 8,500			

* MILES DE PESOS

ELABORO

SUPERVISO

APROBADO

TABLA DE JERARQUIZACION

DEPENDENCIA: PRODUCCION

UNIDADES QUE ESTAN SIENDO JERARQUIZADAS. RANGO NUM. DE PAQUETE		PREPARADO POR: A.C. MOREIRA		FECHA 15-09-85	EJERCICIO 1985-86
		GASTO PROPUESTO	GASTO ACUMULADO	% INCREMENTO EJ. ANTERIOR	APROBADO A RECHAZADO X
1	PRODUCCION 1 DE 2	55,287	55,287	49	A
2	AMPLIACION DE PLANTA 2 DE 2	14,085	69,372	25	X
3	AMPLIACION DE PLANTA 1 DE 2	18,735	88,107	59	A
4	MANTENIMIENTO 1 DE 1	6,425	94,532	50	A
5	PRODUCCION 2 DE 2	8,085	102,617	15	A
6	CONTROL DE CALIDAD 1 DE 1	8,500	111,117	52	X
TOTALES		111,117			4 A 2 X

TOTAL APROBADO

88,532

APROBADO DIRECTOR GENERAL J.C. AGUIRRE LOPEZ

3.9 - PREPARACION DEL PRESUPUESTO

Una vez que se han determinado los paquetes de decisión aprobados y los rechazados, o sea el nivel de gastos - asignados a cada unidad de decisión, se procedería a efectuar el presupuesto general en forma detallada, siendo la tabla de jerarquización la base del presupuesto y en este momento se une con - el resto del mismo, lo que muestra la similitud con el presupuesto tradicional al tener ambos el mismo producto final. El desglosamiento de costos (salarios, gratificaciones, etc.) recae directamente dentro del sistema actual de presupuestación y control - de la empresa.

En mi caso práctico no concluyo con todo el proceso de presupuestación, es decir, con la elaboración de estados financieros presupuestados, ya que consideré necesario enfocarme y mostrar solo el Proceso de Planificación y Presupuestación con - Base en Cero motivo de mi estudio.

CAPITULO IV

BENEFICIOS E INCOVENIENTES DE LA UTILIZACION DE

BASE CERO

4.- BENEFICIOS E INCOVENIENTES DE LA UTILIZACION DE BASE CERO.

4.1 - BENEFICIOS.-

"La filosofía de esta herramienta encierra varias técnicas de la administración y de la contabilidad administrativa, tales como administración por objetivos, - contabilidad por áreas de responsabilidad, evaluación de la actuación, análisis costo-beneficio, todo lo cual lo enriquece haciendo más atractiva su utilización." (12)

Dentro de los beneficios que reporta la utilización de Base Cero, podemos mencionar los siguientes:

- Obliga a los gerentes de las unidades de decisión a efectuar un análisis de las operaciones, funciones y actividades existentes, así como a las de nueva creación, enfocado este análisis al costo-beneficio que reporta para la empresa, justificando así sus presupuestos y proporcionando a la alta gerencia una amplia visión de las actividades que se realizan en cada área, - como operan y como deberían operar.

- Este sistema puede ser combinado con otros tipos de presupuestos y no es necesario llevarlo a toda la organización.

(12) BACKER, Morton; JACOBSON, Lile; RAMIREZ PADILLA, David Noel, "Contabilidad de Costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones, Edit. Mc. Graw Hill, Cap. 14, 1985, México.

- El presupuesto es desarrollado involucrando a los responsables de los departamentos o áreas en todos los niveles de la organización, estimulándolos a un razonamiento de sus tareas, pudiendo obtener de ellos buenas ideas para mejorar la eficiencia, ya que en muchas ocasiones son los subordinados los que viven los problemas.

- Otra de las ventajas que se tienen en este tipo de presupuestos es la oportunidad de discutir métodos y sistemas alternativos de ejecución de las actividades, lo que nos permite buscar la minimización de costos y un incremento en la eficiencia.

- El contar con un análisis detallado de las actividades y operaciones a las cuales se les asignará presupuesto y que estas hayan sido previamente jerarquizadas, proporciona a la alta gerencia una mayor confianza en la asignación de recursos.

- El partir de una base de cero para revisar cierta área o más específicamente una actividad, permite examinar sus razones de ser, sus métodos de operación y sus costos.

4.2 - INCONVENIENTES.-

Uno de sus primeros inconvenientes es la limitante de que solo puede aplicarse a los costos y gastos que son clasificados como indirectos, esto es, solo para aquellos gastos

que pueden sujetarse al criterio administrativo.

Un gran número de paquetes de decisión lo convertirían en un sistema muy costoso y con una inversión de tiempo muy grande. La revisión de cientos de cuadros la convierte en una labor tediosa y muy laboriosa.

No puede ser aplicado en la misma forma a todas las empresas, cada una deberá analizar la forma en que podría implantarlo y cuales serían las áreas más susceptibles de adoptar este sistema.

En el aspecto humano presenta un grave problema ya que podría tenerse una reacción negativa de parte del personal en el proceso de evaluación y justificación de sus actividades.

Es muy difícil que en el primer año se su implantación pueda reportar verdaderos beneficios a la organización.

Requiere de una gran cantidad de administración efectiva y una buena capacitación del personal involucrado, por los problemas que se presentarían para identificar las unidades de decisión adecuadas, al desarrollar una apropiada información que produzca un análisis efectivo, al determinar el nivel mínimo de esfuerzo, jerarquizar los paquetes y manejar un gran volumen de ellos.

Durante el proceso de escrutinio, pocas empresas cuentan con el personal suficientemente compenetrado respecto a las áreas que están siendo examinadas y que puedan emitir decisiones

inteligentes y bien cimentadas que se precisan para eliminar - operaciones obsoletas y que implican un bajo nivel prioritario.

Resulta bastante difícil poder llevar a cabo un correcto control presupuestal, a menos que el sistema contable que se tenga pueda reunir datos conforme al formato de paquetes de decisiones, y de esta forma poder evaluar los resultados.

4.3 - UTILIDAD DE BASE CERO Y PROPUESTA PARA SU IMPLANTACION.-

Es una herramienta administrativa en cuanto al análisis costo-beneficio que se efectúa fortaleciendo así la toma de decisiones, brindando a los ejecutivos responsables una mayor confianza en sus decisiones, ya que este sistema les proporciona un análisis detallado de las operaciones y actividades que se desarrollan en el área a su cargo y les permite tener un medio de comunicación con sus subordinados, conociendo sus inquietudes y sus proposiciones para resolver problemas existentes.

Es un buen medio para incrementar la eficiencia de las operaciones, actividades y funciones que se vienen desarrollando, así como para las de nueva creación al exigir a los gerentes que formulen medios alternativos de operación buscando de esta manera obtener mejores resultados a menor costo.

No solo las operaciones existentes son consideradas, -

sino tambien las de nueva creación; todas son sometidas a un análisis y una evaluación y desde el momento que han sido aprobados los paquetes de decisión se pueden pensar que han quedado marcados los objetivos que perseguirá cada área y que en la medida - que se hayan logrado podrán ser evaluados.

Por otro lado es difícil poder pensar en su inmediata implantación en una empresa ya sea pública o privada, o llevar a cabo este sistema en la totalidad de áreas que componen la empresa y que como ya dijimos aquellas donde es posible implantar Base Cero. En organismos muy grandes el proceso puede resultar muy laborioso y tedioso por el volumen tan grande que podría tenerse en paquetes de decisión y además es necesario que previamente se capacite al personal que habrá de intervenir y sea adoptado por ellos en la mejor forma posible. Tambien es necesario que se realice un estudio para adaptar todo el sistema al tipo de organización de que se trate y buscar los formatos más adecuados para proporcionar la información que se requiere.

El sistema de Presupuestación y Planeación con Base en Cero puede ser implantado a manera de prueba o en definitivo en algunas áreas que la empresa considere importantes y que no muestren mucha complejidad para su adopción y así, combinarlo con el sistema de presupuesto tradicional que se viene llevando.

Pero esto definitivamente corresponde (y solo es posible que lo haga) a cada empresa en particular ya que es únicamente ella la que conoce sus problemas y limitaciones.

Partiendo de esto cualquier empresa ya sea chica, media na o grande, pública o privada, puede llevar a cabo el sistema - de Planeación y Presupuestación con base en cero y ya que este - no proporciona, como recetario de cocina, los ingredientes estrictos que deberá contener el sistema, sino que cada quien deberá - adaptarlo a su empresa.

C O N C L U S I O N E S

Cualquier tipo de empresa ya sea pública o privada, - industrial o comercial, física o moral, requiere de una adecuada planeación de sus actividades y de los posibles cambios que pudieran ocurrir en el futuro. Para esto es necesario llevar a cabo un adecuado método de presupuestación, que se adapte a sus requerimientos administrativos y financieros.

En la actualidad, en que los precios de los productos y servicios se ven incrementados en una forma desmedida día con día, las empresas deben poner una mayor atención en la asignación de recursos para actividades de mayor prioridad, así como el aumento de costo-beneficio en las operaciones que realiza.

Presupuesto Base Cero, se enfoca a estos problemas - analizando detalladamente cada una de las actividades y haciendo una jerarquización, buscando siempre el mayor costo-beneficio; pero el éxito o fracaso que pueda tener la implantación de esta metodología, dependerá en todos los casos de la habilidad y capacidad del personal que intervenga en su realización, y encontrar aquellos elementos que tengan mayor probabilidad de éxito en el momento de ser adaptado.

PBC presenta una alternativa más, en la forma de planeación y presupuestación en una entidad, y la única manera de aprovechar este instrumento consiste en que cada empresa, en - lo particular, haga un diagnóstico de su situación, y al ampa- ro del mismo estudie la manera de incorporarlo a su sistema, - si es que dicho diagnóstico le sugiere una situación propicia para implantarlo.

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

- ANTHONY, Robert N., "Presupuesto Base Cero ¿un fraude útil?", artículo publicado en The Government Accountants Journal Organo Informativo de The Association of Government Accountants, Vol XXVI, No. 2, 1977, traducido por Carlos H. Medina Salas.
- BACKER, Morton, JACOBSON Lile, RAMIREZ PADILLA, David Noel, "Contabilidad de Costos, un enfoque administrativo para la toma de decisiones.", Editorial Mc Graw Hill, Capítulo 14, 1985, México.
- CHEEK, Logan M., "Presupuesto Base Cero la técnica presupuestaria del futuro", American Management Associations, Editora Técnica, S.A., México, 1979.
- DE PAZ, Saldívar, "Presupuesto Base Cero", Editorial Ecasa, México, 1984.
- DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal, "Técnica Presupuestal", Editorial Ecasa, 7a. edición, México, 1978.
- HERMANSON, Roger H., "Una nueva era de Filosofía Presupuestaria en la escena federal", artículo publicado en : The Government Accountants Journal, Organo Informativo de The Association of Government Accountants, Vol. XXVI, No.2, 1977, traducido por Carlos H. Medina.

- FYHRR, Peter A., "Presupuesto Base Cero", Método práctico para evaluar gastos. Editorial Limusa, México, 1980
- FYHRR, Peter A., "Presupuesto Base Cero en el Gobierno", artículo publicado en Public Administration Review, ejemplar Enero-Febrero de 1977, - traduc. por Carlos H. Medina Salas.
- RAYON DIAZ, "La Presupuestación con Base Cero en una Industria de Polietileno", Tesis Instituto Politécnico Nacional, Esca, México, 1980
- SWEENY, H. W. Allen, RACHLIN, Robert, "Manual de Presupuestos", Edit. - Mc, Graw Hill, 1984
- STONICH, Paul J., "Como planificar y presupuestar con Base en Cero", - Publicación especial de la revista Expansión, Junio, 1978, México.
- Curso sobre "Presupuesto por Programas", Ciudad Universitaria, del 28 - de junio al 9 de julio de 1976, México.