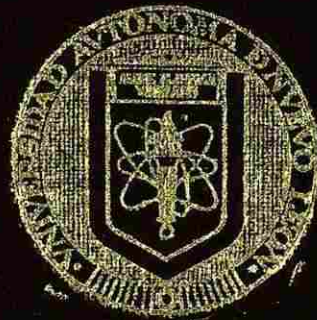


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS



SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO
APLICADO AL AREA DE INGENIERIA
EN LA INDUSTRIA SIDERURGICA

T E S I S
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD EN FINANZAS
PRESENTA:
ING. JUAN JESUS TORRES VEGA

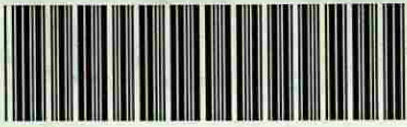
MONTERREY, N. L.

MARZO DE 1986

TM
Z5521

FO
1986

T6



1020066887



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

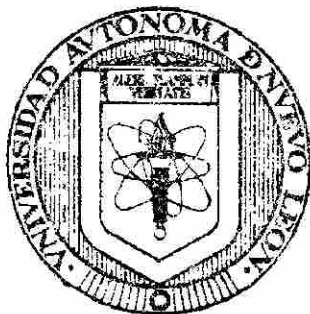


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS



SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO
APLICADO AL AREA DE INGENIERIA
EN LA INDUSTRIA SIDERURGICA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

TESIS
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

QUE EN OPCION AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

ESPECIALIDAD EN FINANZAS

PRESENTA:

ING. JUAN JESUS TORRES VEGA

MONTERREY, N. L.

MARZO DE 1986



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



153117

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS

TESIS

SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO
APLICADO AL AREA DE INGENIERIA EN
LA INDUSTRIA SIDERURGICA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD EN FINANAZAS.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ING. JUAN JESUS TORRES VEGA

1 9 8 6

PROLOGO

LA BÚSQUEDA POR LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS, SUELE SER EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE CUALQUIER ADMINISTRADOR O PERSONA QUE SE PRECIE DE SERLO, ESTA PREMISA EN LOS ÚLTIMOS TIEMPOS A COBRADO MUCHA RELEVANCIA DEBIDO A LA ESCASEZ DE RECURSOS CON LOS QUE CUENTAN ACTUALMENTE LAS EMPRESAS.

EN BASE A LO ANTERIOR ES CONVENIENTE QUE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA TIENDA A BUSCAR NUEVAS TÉCNICAS QUE LE PERMITAN OBTENER MÁS DE LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA, ES ASÍ COMO APARECE UNA TÉCNICA O SISTEMA DENOMINADO "PRESUPUESTO BASE CERO", ESTE NO REPRESENTA POR SÍ SOLO LA SOLUCIÓN DE TODOS LOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS, NI SE ESPERA QUE CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MISMO SE OBTENGAN RESULTADOS ESPECTACULARES EN REDUCCIÓN DE GASTOS, INCREMENTO DE BENEFICIOS O ERRADICACIÓN DEL DÉFICIT. ESOS BENEFICIOS PUEDEN OBTENERSE COMO UN EFECTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA, PERO DEBE DE

TENERSE BIEN CLARO QUE LA FINALIDAD EN SÍ ES LA MEJOR DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS.

EL HABLAR DE "PRESUPUESTO BASE CERO" EN MÉXICO REPRESENTA EN LA ACTUALIDAD UN NUEVO TEMA A TRATAR YA QUE MUY POCAS PERSONAS SUELEN DOMINAR LA TÉCNICA, AÚN CUANDO INDIRECTAMENTE LA APLICAN SOBRE TODO EN EL ÁREA DE NUEVOS PROYECTOS, SIN EMBARGO LOS ORIGENES SE REMONTAN A PRINCIPIOS DE LOS AÑOS 60'S CUANDO EL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA LO INTENTÓ APLICAR NO LOGRANDO MUY BUENOS RESULTADOS. NO FUE SINO HASTA 1969 QUE PETER PHYRR DESARROLLA LA METODOLOGÍA MODERNA DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" IMPLEMENTANDOLO EN TEXAS INSTRUMENTS LOGRANDO EN ESTA EMPRESA IMPRESIONANTES RESULTADOS. POSTERIORMENTE ESTA MISMA METODOLOGÍA FUE IMPLEMENTADA POR EL GOBIERNO DEL ESTADO DE GEORGIA LOGRANDOSE EN LA MISMA EXELENTE RESULTADOS.

ANTES DE CONTINUAR DESCRIBIENDO EL SISTEMA ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE ESTE TIENE QUE SER IMPLEMENTADO EN AQUELLAS AREAS EN LA QUE LOS GASTOS NO SON DIRECTAMENTE PROVOCADOS POR LA OPERACION DE LA PRODUCCIÓN, ENTRE ESTAS AREAS SE PODRÍA ENUMERAR, COMERCIALIZACIÓN, FINANZAS, CONTROL DE CALIDAD, MANTENIMIENTO, PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, INGENIERÍA, RELACIONES INDUSTRIALES, ETC....

EL ENFOQUE PRIMORDIAL DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" ES EL DE TENER UNA HERRAMIENTA DE DECISIÓN GERENCIAL QUE MEDIANTE UNA

PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA INTENTA UNA ORGANIZACIÓN MÁS EFICIENTE DE RECURSOS LIMITADOS. LA REVISIÓN DEL PRESUPUESTO SE DEBERÁ DE HACER CADA AÑO PARTIENDO DESDE CERO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE SISTEMA ES MUY IMPORTANTE QUE LA FILOSOFÍA DEL MISMO SEA ENTENDIDA A TODOS LOS NIVELES Y QUE EL MISMO TENGA UN APOYO INCONDICIONAL DE LA ALTA DIRECCIÓN, CON EL AFAN QUE EN LA ELABORACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN, ASÍ COMO EN LA JERARQUIZACIÓN SE TENGA CONSCIENCIA DE LO QUE SE ESTÁ HACIENDO DE MANERA QUE EL SISTEMA FUNCIONE COMO SE CONCEPTUALIZÓ.

CREEMOS QUE EL "PRESUPUESTO BASE CERO" NO HA TENIDO EN MÉXICO EL IMPACTO QUE DEBIERA, EN PRIMERA INSTANCIA POR EL MIEDO A LA RESISTENCIA AL CAMBIO QUE TRAE APAREJADO CUALQUIER SISTEMA, PERO SOBRE TODO CREEMOS QUE LA CAUSA FUNDAMENTAL POR LA QUE NO SE HA LOGRADO INTRODUCIR, ES QUE LA ADMINISTRACIÓN GERENCIAL EN NUESTRO MEDIO TANTO EN LA INICIATIVA PRIVADA COMO EN EL GOBIERNO GIRA SOBRE LA BASE DE QUE AQUÉLLA ADMINISTRACIÓN QUE TENGA MAYOR CANTIDAD DE RECURSOS A SU MANDO ES LA QUE TIENEN MAYOR PODER, SIN PREGUNTARSE SI EN REALIDAD ES EFICIENTE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA CON LA QUE SE CUENTA, CREO QUE MIENTRAS QUE ESTE CONCEPTO NO SE CAMBIE, LA IMPLEMENTACION DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" TENDERÁ A FRACASAR EN NUESTRAS EMPRESAS Y QUIZÁ EN LA PRÁCTICA PUEDA SER MUY COSTOSO AL PRINCIPIO, PERO A "LARGO PLAZO" ES REDITUABLE.

INDICE

	PÁG.
● INTRODUCCION.	01
● CAPITULO I.	
ANÁLISIS DE LA FILOSOFIA TRADICIONAL DE PRESUPUESTOS.	
I.- GENERALIDADES.	02
II.- BASES DE LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES.	04
III.- FUNDAMENTOS DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS TRADICIONALES.	06
IV.- COMPONENTES BÁSICOS DE UN SISTEMA TRADICIONAL DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE BENEFICIOS	11
V.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES	16
● CAPITULO II.	
FILOSOFÍA DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	
I.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO	19
II.- METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO	23
III.- PROBLEMAS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO	36
<hr/>	
● CAPITULO III.	
SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO, APLICADO EN LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA.	
I.- INTRODUCCIÓN	46
II.- BASES DEL SISTEMA.	49
III.- OBJETIVOS DEL SISTEMA.	
IV.- PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO.	52
● COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.	
● BIBLIOGRAFIA.	
● ANEXOS.	

INTRODUCCION

EL OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO ES EL DE REALIZAR UNA EXPOSICIÓN DE LOS FUNDAMENTOS DE LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES COMPARADOS CON EL "PRESUPUESTO BASE CERO", CON EL FIN DE TENER UN PUNTO DE REFERENCIA Y PODER COMPRENDER CON MAYOR OBJETIVIDAD LAS DIFERENCIAS, ASÍ COMO LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNO Y OTRO SISTEMA.

EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE "PRESUPUESTO BASE CERO" EN UNA ÁREA DE INGENIERÍA EN LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA ES LA META PRINCIPAL QUE PERSIGUE ESTE TRABAJO, TOMANDO COMO BASE QUE ESTA ÁREA STAFF SE DEDICA A IMPLEMENTAR NUEVOS PROYECTOS, Y QUE EN SÍ CADA PROYECTO REPRESENTA UN "PRESUPUESTO BASE CERO".

EL ENFOQUE DEL SISTEMA GIRARÁ SOBRE LOS PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN Y LA FORMULACIÓN EN SÍ DEL PAQUETE DE DESICIÓN.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA FILOSOFIA TRADICIONAL DE PRESUPUESTOS

I.- GENERALIDADES:

LA CONCEPCIÓN TRADICIONAL DEL PRESUPUESTO DEFINE AL MISMO COMO UN MÉTODO SISTEMÁTICO Y FORMALIZADO PARA DESEMPEÑAR LAS RESPONSABILIDADES DIRECTIVAS DE PLANEACIÓN, COORDINACIÓN Y CONTROL.

COMPRENDE BÁSICAMENTE EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE:

- A) OBJETIVOS GENERALES A CORTO Y LARGO PLAZO DE LA ORGANIZACIÓN.
- B) PLAN DE UTILIDADES A LARGO PLAZO EN TÉRMINOS GENERALES.
- C) PLAN DE UTILIDADES A CORTO PLAZO DETALLADO POR RESPONSABILIDADES.
- D) SISTEMA DE INFORMES DE RESULTADOS POR RESPONSABILIDADES.

PARA COMPRENDER EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES DEBERÁ DE ENTENDERSE QUE EN EL TÉRMINO ESTÁN INVOLUCRADOS EL REALISMO, FLEXIBILIDAD Y LA ATENCIÓN CONTÍNUA A LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA DIRECCIÓN EMPRESARIAL.

ES MUY COMÚN QUE SE CONFUNDA A LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES CON UN SISTEMA CONTABLE SIENDO QUE LA RELACIÓN QUE SE TIENE CON ÉSTE ES EN QUE LA CONTABILIDAD PROPORCIONA:

- A) DATOS HISTÓRICOS BÁSICOS.
- B) DATOS REALES PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS.
- C) EVALUACIONES DE LAS VARIACIONES.

UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES ES FÁCIL QUE SE PUEDA ADAPTAR A CUALQUIER SISTEMA DE CONTABILIDAD SIN EMBARGO ES POSIBLE QUE EN ALGUNAS EMPRESAS EL CONCEPTO DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES GIRE ALREDEDOR DE LOS SIGUIENTES COMPONENTES:

- 1) PLANEACIÓN DE UTILIDADES.
- 2) CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES.
- 3) CONTABILIDAD POR CONTRIBUCIONES.
- 4) COSTOS ESTÁNDAR.
- 5) PRESUPUESTO DE GASTO VARIABLE.
- 6) INFORMES GENERALES DE RESULTADOS.
- 7) ESTADOS FINANCIEROS PREFORMA.

II.- BASES DE LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES.

CON EL OBJETIVO DE QUE LA DIRECCIÓN PUEDA OPTIMIZAR SU EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UNA UNIDAD ORGANIZACIONAL DEBERÁ DE DIVIDIRSE EN PARTES CON EL OBJETO DE QUE CADA SECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SEA RESPONSABLE DE UNA ACTIVIDAD OPERATIVA DE LA UNIDAD.

LAS SECCIONES O PARTES PUEDEN LLAMARSE DIVISIONES, FÁBRICAS, DEPARTAMENTOS, CENTROS DE UTILIDADES, ETC..., DE ACUERDO A LA MAGNITUD DE LA ORGANIZACIÓN, ES ATRAVÉS DE ÉSTAS DIVISIONES QUE SE LLEVAN A CABO LOS PLANES, SE LOGRAN LOS FINES Y SE EJERCE EL CONTROL.

EN RESUMEN LA SUMA DE LAS METAS Y PLANES DE LOS DIFERENTES ELEMENTOS QUE COMPOEN LAS ORGANIZACIONES CONSTITUIRÁN LOS PLANES Y METAS DE LA EMPRESA.

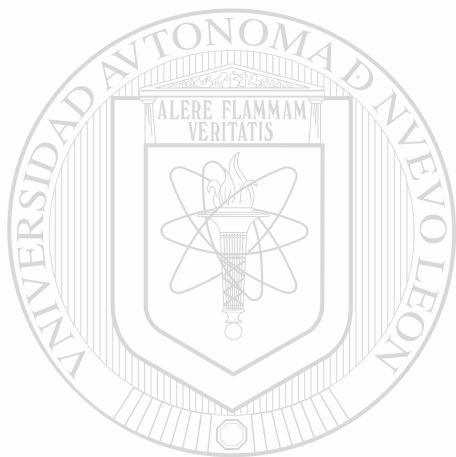
DE TAL MANERA QUE LOS PLANES DE UTILIDADES SE DESARROLLARÁN TODOS LOS AÑOS CON EL SIGUIENTE PATRÓN GENERAL:

- 1) LA DIRECCIÓN GENERAL DEBERÁ DE ESTABLECER LAS METAS, SUPUESTOS DE PLANEACIÓN Y DIRECTRICES GENERALES, LAS CUALES DEBERÁN DE SER TRANSMITIDAS A LOS DIFERENTES DIRECTORES DE LAS SUBUNIDADES ORGANIZACIONALES.
- 2) EL GERENTE DE CADA SUBUNIDAD EN BASE A LOS SUPUESTOS

GENERALES, DEBERÁ DE ELABORAR LOS PLANES PARA LA DIVISIÓN QUE DIRIGE.

- 3) EL EJECUTIVO DE LA DIVISIÓN PRESENTARÁ A LA DIRECCIÓN SU PLAN DE UTILIDADES, PARA SU EVALUACIÓN Y RECTIFICACIÓN EN LOS CASOS QUE SEA NECESARIO.

LOS PLANES DE TODAS LAS UNIDADES SON CONSOLIDADOS EN UNO SOLO, EL CUAL VENDRÁ A FORMAR EL PLAN DE TODA LA COMPAÑÍA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

III.- FUNDAMENTOS DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO TRADICIONAL.

LOS FUNDAMENTOS SUELEN SER LA ENERGÍA DE CUALQUIER SISTEMA, YA QUE REPRESENTAN EN SÍNTESIS LAS CONDICIONES NECESARIAS QUE SE DEBERÁN DE DAR PARA QUE SE PUEDA IMPLEMENTAR.

A) RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.

ESTA RESPONSABILIDAD DEBERÁ DE INCLUIR EL RESPALDO, CONFIANZA, PARTICIPACIÓN Y ORIENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN.

PARA PODER LLEVAR A EFECTO UN BUEN CONTROL DE LAS UTILIDADES LOS DIFERENTES NIVELES DIRECTIVOS DEBERÁN DE:

- 1) COMPRENDER LA NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES.
- 2) ESTAR CONVENCIDO DE LAS METAS DE LA EMPRESA.
- 3) ESTAR DISPUESTO A REALIZAR UN ESFUERZO EXTRA PARA QUE EL SISTEMA FUNCIONE.
- 4) RESPALDAR EL PROGRAMA EN TODAS SUS FACETAS. ®

ES ELEMENTAL SUPONER QUE PARA QUE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES TENGA ÉXITO, DEBERÁ DE TENER EL RESPALDO DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN COMENZANDO POR EL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA.

B) ADAPTACIÓN ORGANIZATIVA.

EL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES TENDRÁ QUE DESCANSAR SOBRE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA CUAL SE DELIMITAN EN FORMA PRECISA LAS LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. LA ACTIVIDAD PLANEADA DEBERÁ ESTAR LIGADA DIRECTAMENTE CON LAS RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. LOS PLANES Y OBJETIVOS DEBERÁN DE SER CORTADOS A LA MEDIDA Y ESTAR EN ARMONÍA CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A LOS DIRECTORES DE CADA UNIDAD ORGANIZACIONAL.

EL OBJETIVO DE ESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN Y LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES DENTRO DE LA EMPRESA ES EL DE CREAR UNA ESTRUCTURA DE MANERA QUE PUEDAN LOGRARSE LOS FINES DE LA EMPRESA.

C) CONTABILIZACIÓN POR RESPONSABILIDADES.

DEBIDO A QUE LA PLANEACIÓN EN SUS ASPECTOS PRINCIPALES SE BASA EN DATOS HISTÓRICOS, LOS CUALES SON GENERADOS POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y CONSIDERANDO QUE EL CONTROL INVOLUCRA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS REALES VERSUS PLANES Y FINES, EL SISTEMA DE CONTABILIDAD TENDRÁ QUE DISEÑARSE ALREDEDOR DE LA ESTRUCTURA DE RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA.

POR LO TANTO A LA PAR DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN DEBERÁ DE GENERARSE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES.

D) ORIENTACIÓN HACIA LAS METAS.

ES INDUDABLE QUE EL SISTEMA DE PLANEACIÓN DEBERÁ DE ESTAR ENFOCADO HACIA EL LOGRO FUNDAMENTAL DE OBJETIVOS YA SEA A CORTO O LARGO PLAZO.

EN ESCENCIA LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS SERVIRÁ PARA:

1.- UN PUNTO DE REFERENCIA CONTRA EL CUAL PODER EVALUAR LOS RESULTADOS REALES CON EL PROPÓSITO DE MEDIR LA EFICIENCIA.

2.- PROPORCIONA UN PUNTO DE REFERENCIA SOBRE EL CUAL PODER TOMAR DECISIONES CON EL OBJETO DE LOGRAR METAS ESPECÍFICAS.

E) COMUNICACIÓN PLENA.

PARA QUE LA PLANEACIÓN Y CONTROL SEAN EFECTIVOS SE REQUIERE QUE ENTRE LOS EJECUTIVOS Y LOS SUBORDINADOS EXISTA UNA BUENA COMUNICACIÓN CON EL OBJETO DE QUE EXISTA UNA BUENA COMPRENSIÓN DE RESPONSABILIDADES Y METAS. LA INFORMACIÓN COMPLETA Y ABIERTA EN LOS INFORMES DE RESULTADOS QUE SE CENTRA EN LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS AUMENTA EL GRADO DE COMUNICACIÓN ESCENCIAL PARA LA BUENA DIRECCIÓN.

F) EXPECTATIVAS REALISTAS.

ES MUY IMPORTANTE QUE EN UN SISTEMA DE PLANEACIÓN Y

CONTROL DE UTILIDADES, LA DIRECCIÓN TENDRÁ QUE EVITAR QUE SE DE UN OPTIMISMO IRREAL ASÍ COMO QUE SEA MUY CONSERVADOR EN LO PLANEADO. EL HECHO QUE SE LOGRE UN EQUILIBRIO ENTRE ESTOS DOS PUNTOS PARA LA DETERMINACIÓN DE VENTAS, NIVELES DE PRODUCCIÓN, COSTOS, ETC... DARÁ EN GRAN MEDIDA EL ÉXITO O FRACASO DEL SISTEMA.

PARA LOS FINES DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES LOS PROPÓSITOS Y METAS PRESUPUESTARIOS DE LA EMPRESA DEBERÁN DE REPRESENTAR EXPECTATIVAS REALISTAS. PARA QUE LAS EXPECTATIVAS SEAN REALISTAS TENDRÁN QUE ESTAR RELACIONADAS CON:

1) SU DIMENSIÓN CRONOLÓGICA ESPECÍFICA Y...

2) UN MEDIO INTERNO Y EXTERNO QUE PREVALEZCA DURANTE EL ÁMBITO DE TIEMPO PROYECTADO.

6) OPORTUNIDAD. ®

SE DEBERÁ DE ESTABLECER UN CALENDARIO DEFINIDO PARA LA PLANIFICACIÓN FORMAL, LOS INFORMES DE RESULTADOS Y CIERTAS ACTIVIDADES AFINES MÁS. LA PLANIFICACIÓN DIRECTIVA DEBERÁ DE CONSIDERARSE COMO UN PROCESO CONTÍNUO A TODOS LOS NIVELES DE DIRECCIÓN, POR LO GENERAL SE ESTABLECEN PLANES A CORTO PLAZO LOS CUALES SON DE UN AÑO DE DURACIÓN Y PLANES A LARGO PLAZO CON UNA DURACIÓN DE 5 AÑOS, SINEMBARGO EN LA SITUACIÓN

INFLACIONARIA EN LA CUAL NOS ENCONTRAMOS ACTUALMENTE ES MUY DIFÍCIL ESTABLECER QUE ES OPORTUNO Y QUE NO LO ES.

LOS REPORTES QUE SE ESTABLEZCAN SOBRE EL AVANCE DEL PLAN DEPENDERÁN DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN Y DE LO QUE SE ESTÉ CONTROLANDO , POR LO QUE CADA ENTE ORGANIZACIONAL DEBERÁ DE DETERMINAR LA PERIODEICIDAD PARCIAL DE REPORTES, EN EL CUAL SE DEBERÁ DE TOMAR EN CUENTA POR SU PUESTO LA OPORTUNIDAD Y EL CORTE DEL MISMO.

H) APLICACIÓN FLEXIBLE.

BAJO ESTE CONCEPTO PODRÉMOS ESTABLECER QUE A PESAR QUE EL PROGRAMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES ES EL ÓRGANO RECTOR DE LA ORGANIZACIÓN ESTE NO DEBERÁ DE SER EL QUE DIRIJA LOS DESTINOS DE LA EMPRESA, Y QUE ESTE DEBERÁ DE ESTAR ABIERTO EN UN MOMENTO DADO A ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE PODRÍAN NO ESTAR CUBIERTAS POR EL PRESUPUESTO.

RESPECTO AL CONTROL DE COSTOS, EL PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD DEBE DE DIGERIRSE BIEN YA QUE EL PRESUPUESTO NO DEBERÁ DE IMPEDIR LA ADOCIÓN DE DECISIONES CON RESPECTO A LOS GASTOS POR EL SOLO HECHO DE QUE NO SE PREVIÓ EL GASTO.

IV.- COMPONENTES BASICOS DE UN SISTEMA TRADICIONAL DE PLANEACION Y CONTROL DE BENEFICIOS.

PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA TRADICIONAL DE PRESUPUESTO SE DEBERÁN DE SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS:

1.- DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES.

2.- ESTABLECER LAS RESPONSABILIDADES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN ANUAL DE LOS RESULTADOS DE LO PRESUPUESTADO.

3.- EVALUACIÓN ANUAL POR UN COMITÉ EJECUTIVO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA.

4.- FIJACIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN EN BASE ANUAL DE LAS METAS DE LA EMPRESA.

A) OBJETIVO DE CRECIMIENTO.

B) META DEL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN.

C) FINES SOCIALES.

5.- PROCEDIMIENTO A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DE LOS PLANES DE UTILIDADES.

A) PLANES DE UTILIDADES QUE SON NECESARIOS PREPARAR.

VIII) PRESUPUESTOS CORRIENTE DE EFECTIVO
Y ADICIONES DE ACTIVO DE CAPITAL. - - - TESORERO.

C) INICIACIÓN DE PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES.

- I) PLANES DE UTILIDAD.
- II) PRESUPUESTOS VARIABLES.

D) APROBACIÓN DEL PLAN DE UTILIDADES.

- I) APROBACIÓN INICIAL POR EL GERENTE RESPONSABLE.
- II) APROBACIÓN POR EL DIRECTOR DE LA DIVISIÓN.
- III) APROBACIÓN POR EL COMITÉ.
- IV) APROBACIÓN FINAL.
- V) CALENDARIO DE PLANIFICACIÓN DE UTILIDADES. ESTE VARIARÁ DE ACUERDO AL SISTEMA Y A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, A CONTINUACIÓN SE

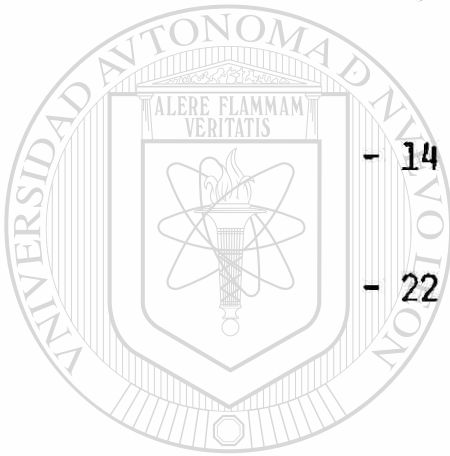
PRESENTA UN CALENDARIO TENTATIVO DE EVENTOS PARA UNA EMPRESA DADA: [®]

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 01 DE AGOS. DISTRIBUCIÓN DE LA EXPOSICIÓN DE PREMISAS DE PLANIFICACIÓN APROBADA.
- 01 DE SEP. COMENZAR LA PREPARACIÓN DEL PLAN DE VENTAS Y PRESUPUESTOS VARIABLES DEPARTAMENTALES DE GASTOS.
- 15 DE OCT. TERMINACIÓN DEL PLAN DE VENTAS Y

PRESUPUESTOS VARIABLES DE GASTOS.

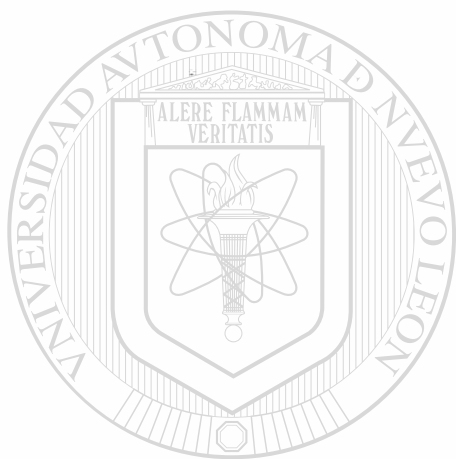
- 01 DE NOV. TERMINACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS DE PRODUCCIÓN, DE MATERIALES, DE MANO DE OBRA DIRECTA Y DE CARGA FABRIL.
- 07 DE NOV. PRESENTACIÓN AL COMITÉ EJECUTIVO PARA SU ANÁLISIS, SUJERENCIAS Y EVALUACIÓN.
- 12 DE NOV. REVISIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO DE LA VERSIÓN FINAL DE LOS PLANES DE UTILIDADES REUNIDAS.
- 14 DE NOV. APROBACIÓN FINAL DEL PLAN DE UTILIDADES POR EL PRESIDENTE.
- 22 DE NOV. TERMINACIÓN DE LAS REPRODUCCIONES DE LOS PLANES DE UTILIDADES.
- 30 DE NOV. DISTRIBUCIÓN DE LOS PLANES DE UTILIDADES.
- PRESUPUESTOS MENSUALES, A FINES DE ABRIL, JULIO Y OCTUBRE RESPECTIVAMENTE, DESGLOSE POR MESES DE LOS PRESUPUESTOS TRIMESTRALES.
- PRESUPUESTOS DE CONTROL DE GASTOS - EL 25 DE CADA MES, EL DIRECTOR DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES SOMETERÁ A LOS DISTINTOS GERENTES DE DEPARTAMENTOS LOS ESTIMADOS PRESUPUESTARIOS.
- INFORMES MENSUALES DE RESULTADOS, EL



DIRECTOR DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES DISTRIBUIRÁ LOS INFORMES DE RESULTADOS CORRESPONDIENTES AL MES PRECEDENTE AL DÍA 7 A MÁS TARDAR.

- REVISIÓN DEL PRESUPUESTO A LARGO PLAZO.

CON LO ANTERIOR SE CERRARÁ EL CIRCUITO DE LO QUE SERÍA UN PRESUPUESTO ANUAL DE UTILIDADES.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

V.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES.

1.- PROBLEMAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

PARA QUE UN SISTEMA TRADICIONAL FUNCIONE DE BUENA FORMA SE DEBERÁN DAR LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

- EXCELENTE DIRECCIÓN EN LA APLICACIÓN.
- LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE VENTAS REALISTA.
- EL DESARROLLO DE OBJETIVOS Y PLANES REALISTAS.
- COMUNICACIÓN ADECUADA DE LAS ACTIVIDADES, POLÍTICAS Y PAUTAS POR EL MÁS ALTO NIVEL DE DIRECCIÓN.
- LOGRAR UNA FLEXIBILIDAD DIRECTIVA EN LA APLICACIÓN DEL SISTEMA.
- DINAMISMO DEL SISTEMA PARA QUE SE ADECÚE AL MEDIO CAMBIANTE EN EL CUAL SE DESARROLLA LA EMPRESA.

2.- DESVENTAJAS DEL SISTEMA TRADICIONAL.

EN LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA TRADICIONAL DE PRESUPUESTO SE DEBERÁ DE TOMAR EN CUENTA QUE TIENE LAS SIGUIENTES LIMITACIONES:

- O EL PLAN DE UTILIDADES SE BASA EN ESTIMADOS, LO FUERTE O LO DÉBIL DEL PROGRAMA DEPENDERÁ DEL GRADO DE EXACTITUD CON EL QUE SE RELIZAN LOS ESTIMADOS BÁSICOS. POR LO GENERAL LA ESTIMACIÓN DE VENTAS Y

GASTOS SE REALIZA EN BASE A TÉCNICAS ESTADÍSTICAS, MATEMÁTICAS O DE OTRA ÍNDOLE QUE SE PUEDA APLICAR A ESTE TIPO DE PROBLEMA.

O EL PROGRAMA DE PLANEACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES SE TENDRÁ QUE ADAPTAR CONTÍNUAMENTE PARA QUE SE AJUSTE A LAS CIRCUNSTANCIAS CAMBIANTES.

O LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA NO OCURRIRÁ AUTOMÁTICAMENTE, EL SISTEMA FUNCIONARÁ DEPENDIENDO DEL APOYO QUE LOS EJECUTIVOS RESPONSABLES DEL FUNCIONAMIENTO LE DEN, Y SI ES NECESARIO REALIZAR UN ESFUERZO CONTÍNUO PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

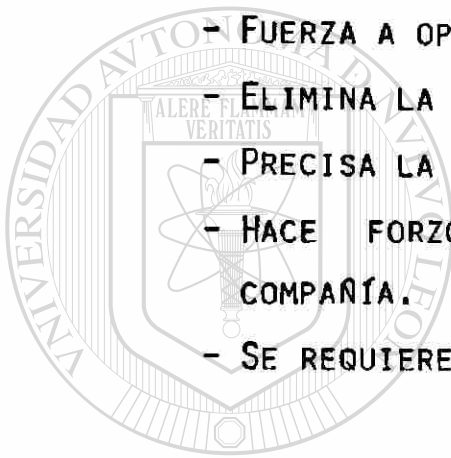
O EL PLAN DE UTILIDADES NO OCUPARÁ EL LUGAR DE LA DIRECCIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN, SE DEBERÁ TOMAR AL PLAN COMO UNA HERRAMIENTA QUE PODRÁ AYUDAR A LA DIRECCIÓN EN LA REALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE ESTA SE HA PROPUESTO.

3.- VENTAJAS DEL SISTEMA TRADICIONAL.

LAS VENTAJAS PRINCIPALES DE UN PLAN TRADICIONAL DE CONTROL DE UTILIDADES LAS PODEMOS ENUMERAR DE LA SIGUIENTE MANERA:

- OBLIGA A ESTABLECER POLÍTICAS BÁSICAS.

- REQUIERE UNA ORGANIZACIÓN SÓLIDA Y ADECUADA.
- INVOLUCRA A TODOS LOS MIEMBROS DE UNA COMPAÑIA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PLANES.
- FUERZA A QUE TODOS LOS MIEMBROS DE UNA COMPAÑIA EN EL ESTABLECIMIENTO DE METAS Y PLANES.
- EXIGE QUE SE ESTABLEZCAN CIFRAS PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS.
- EXIGE DATOS HISTÓRICOS CONTABLES ADECUADOS Y APROPIADOS.
- FUERZA A OPTIMIZAR RECURSOS.
- ELIMINA LA INCERTIDUMBRE.
- PRECISA LA EFICIENCIA E INEFICIENCIA.
- HACE FORZOSO EL AUTOANÁLISIS PERIÓDICO DE LA COMPAÑÍA.
- SE REQUIERE PARA LA OBTENSIÓN DE CRÉDITOS BANCARIOS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO II

FILOSOFIA DEL PRESUPUESTO BASE CERO

I.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

1 GENERALIDADES.

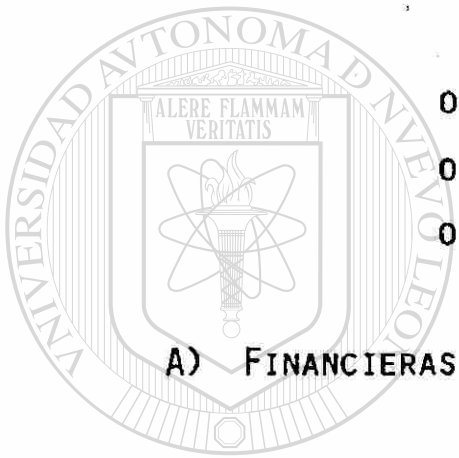
POR LO GENERAL EXISTE CONFUSIÓN SOBRE EL TÍTULO O NOMBRE DEL "PRESUPUESTO BASE CERO", ALGUNAS PERSONAS PREFIEREN TITULARLO CON EL NOMBRE DE "PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO", YA QUE SE REQUIERE DE UNA BUENA PLANEACIÓN Y SI NO EXISTE ÉSTA SE HACE EVIDENTE INMEDIATAMENTE.

EL TÉRMINO PLANEACIÓN ES UN TÉRMINO MUY GENÉRICO, MIENTRAS QUE LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO IMPLICA QUE SE ESTABLEZCAN:

- PROGRAMAS.
- METAS Y OBJETIVOS.
- DECISIONES SOBRE POLÍTICA BÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN.
- ANÁLISIS DE FUNCIONES.
- ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS PARA LOGRAR UN RESULTADO DESEADO.
- ESTUDIO COMPARATIVO DE BENEFICIOS.

EN REALIDAD COMO PODEMOS OBSERVAR EXISTE UNA RELACIÓN MUY ESTRECHA ENTRE LO QUE ES LA PLANEACIÓN Y LA ELABORACIÓN DEL "PRESUPUESTO BASE CERO".

UNA DE LAS PRIMERAS PREGUNTAS QUE PUDIERAN SURGIR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" PODRÍA SER, EN QUÉ CONDICIONES O BAJO QUÉ CIRCUNSTANCIAS ES NECESARIO APLICAR EL "PRESUPUESTO BASE CERO". ALGUNOS AUTORES LO CLASIFICAN BAJO TRES CAUSAS.



- O FINANCIERAS.
- O PROCESOS GERENCIALES.
- O GERENCIA GENERAL.

A) FINANCIERAS:

UANL

CUANDO UNA EMPRESA AFRONTA UN PROBLEMA DE CRISIS FINANCIERA EL SISTEMA BASE CERO SUELE DAR BUENOS RESULTADOS, ENTRE LOS TIPOS DE CARÁCTER FINANCIERO PODRÍAN ENUMERARSE:

- QUE SE ESTÉ DEJANDO DE GANAR.
- QUE LOS MÁRGENES DE UTILIDAD ESTEN DECRECIENDO.
- VARIACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS EN EL VOLUMEN DE VENTAS.

B) PROCESO GERENCIAL:

POR LA FALLA DE HABILIDAD DE LOS GERENTES PARA PRIORIZAR LOS DIFERENTES NIVELES DE SERVICIO Y COSTO, LAS POSIBLES CAUSAS PARA QUE SE DEN ESTE TIPO DE PROBLEMAS PUEDEN SER:

- QUE EL SISTEMA DE PRESUPUESTO SEA OBSOLETO.
- NO SE TENGAN PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.
- NO SE REALICEN ANÁLISIS DE COSTO/BENEFICIO.
- QUE EL SISTEMA DE PRESUPUESTO SEA TAN RÍGIDO QUE NO PERMITA PRIORIZAR LOS DIFERENTES NIVELES DE COSTO Y SERVICIO.

C) GERENCIA GENERAL:

BAJO ESTE RENGLÓN QUEDARÍAN ENGLOBADOS EL CONTROL Y LA ASIGNACIÓN DE COSTOS, LOS CUÁLES SIRVEN PARA QUE SE DE EL PROCESO DE LA FORMA DE DECISIONES, LAS CAUSAS DE QUE SE DE ESTE TIPO DE FENÓMENO PUEDEN SER:

- NO SE TIENE CONTROL SOBRE LAS GERENCIAS MEDIA Y BAJA PARA LA REALIZACIÓN DE GASTOS INNECESARIOS.
- NO EXISTE UNA BUENA ASIGNACIÓN DE RECURSOS.
- LA NO EXISTENCIA DE RELACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN, PRESUPUESTO Y LOS OBJETIVOS DE LAS GERENCIAS.

ES TAMBIÉN IMPORTANTE SABER CUÁNDO NO DEBE DE UTILIZARSE EL "PRESUPUESTO BASE CERO".

EXISTEN SITUACIONES TANTO GUBERNAMENTALES COMO INDUSTRIALES, QUE LIMITAN QUE SE PUEDA APLICAR EL SISTEMA BASE CERO, ESTAS CIRCUNSTANCIAS SE PODRÍAN ENUMERAR DE LA SIGUIENTE FORMA:

- NO EXISTE INTERÉS DE LA GERENCIA.

- LA EMPRESA ES ESTABLE SE CREE TENER BIEN ASIGNADOS LOS RECURSOS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

II. METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

LOS PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" PUEDEN VARIAR DE ACUERDO A LA PERSONA QUE LOS CLASIFIQUEN, BÁSICAMENTE SE PUEDEN DIVIDIR EN DOS GRANDES GRUPOS.

ETAPA 1. PREPARACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

EN PRIMER LUGAR TENDRÉMOS QUE DEFINIR QUE SE ENTIENDE POR UN PAQUETE DE DECISIÓN, ESTE ES UN DOCUMENTO EN EL CUAL SE IDENTIFICA Y DESCRIBE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA DE MANERA QUE LA GERENCIA PUEDA.

1) EVALUAR Y CLASIFICAR CON RESPECTO A OTRAS ACTIVIDADES QUE COMPITEN POR OBTENER RECURSOS.

2) DECIDIR SI, SE APRUEBA O NO.

POR LO TANTO LA INFORMACIÓN QUE DEBERÁ DE INCLUIR CADA PAQUETE TENDRÁ QUE SER TAL, QUE SIRVA A LA GERENCIA PARA UNA EVALUACIÓN.

EN GENERAL, EL PAQUETE DE DECISIÓN SE PODRÁ DEFINIR COMO:

UN PAQUETE DE DECISIÓN PROPORCIONA INFORMACIÓN COMPLETA SOBRE CADA ACTIVIDAD, FUNCIÓN U OPERACIÓN PARA QUE LA GERENCIA PUEDA EVALUARLA Y COMPONERLA CON OTRAS

ACTIVIDADES. LA INFORMACIÓN QUE DEBERÁ DE INCLUIR UN PAQUETE EN:

- PROPÓSITO (MÉTAS Y OBJETIVO).
- CONSECUENCIA QUE TRAE EL NO ADOPTAR LA ACTIVIDAD PROPUESTA.
- MEDIDA DE RENDIMIENTO.
- OTROS POSIBLES AVISOS DE ACCIÓN.
- COSTOS Y BENEFICIOS.

EL TIPO DE INFORMACIÓN QUE DEBERÁ DE INCLUIR LOS PAQUETES VARÍA DE UNA ORGANIZACIÓN A OTRA YA QUE PARA SU ELABORACIÓN SE DEBERÁ DE TOMAR EN CUENTA TRES FACTORES MUY IMPORTANTES COMO SON:

- FACTORES AMBIENTALES.
- LA "CULTURA" DE LA ORGANIZACIÓN.
- LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- ECONOMÍA DE LA EMPRESA.

AL ELABORAR UN PAQUETE DE DECISIÓN SE DEBERÁ DE TENER EN CUENTA DOS DIFERENTES POSIBILIDADES.

1) DISTINTAS FORMAS PARA LLEVAR A CABO LA MISMA FUNCIÓN.

SE REALIZA UN ANÁLISIS PARA IDENTIFICAR LAS DIFERENTES FORMAS EN QUE SE PUEDA REALIZAR UNA ACTIVIDAD DESPUÉS DE

LO CUAL SE SELECCIONA LA MEJOR.

2) DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO PARA REALIZAR LA FUNCIÓN.

EN ÉSTE ANÁLISIS SE IDENTIFICARÁN LOS DIVERSOS NIVELES DE ESFUERZO QUE SE TIENEN COMO ALTERNATIVA Y LOS NIVELES DE GASTO NECESARIOS PARA REALIZAR UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA.

SE DEBERÁ DE ESTABLECER EL NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO EL CUAL AL IGUAL QUE LOS NIVELES ADICIONALES SE DEBERÁN DE IDENTIFICAR POR SEPARADO EN PAQUETES DE DECISIÓN DISTINTOS:

- EL PAQUETE DE NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO NO PODRÁ ASEGURAR QUE SE LOGRE EL PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN

PERO DEBE DESTACAR LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES.

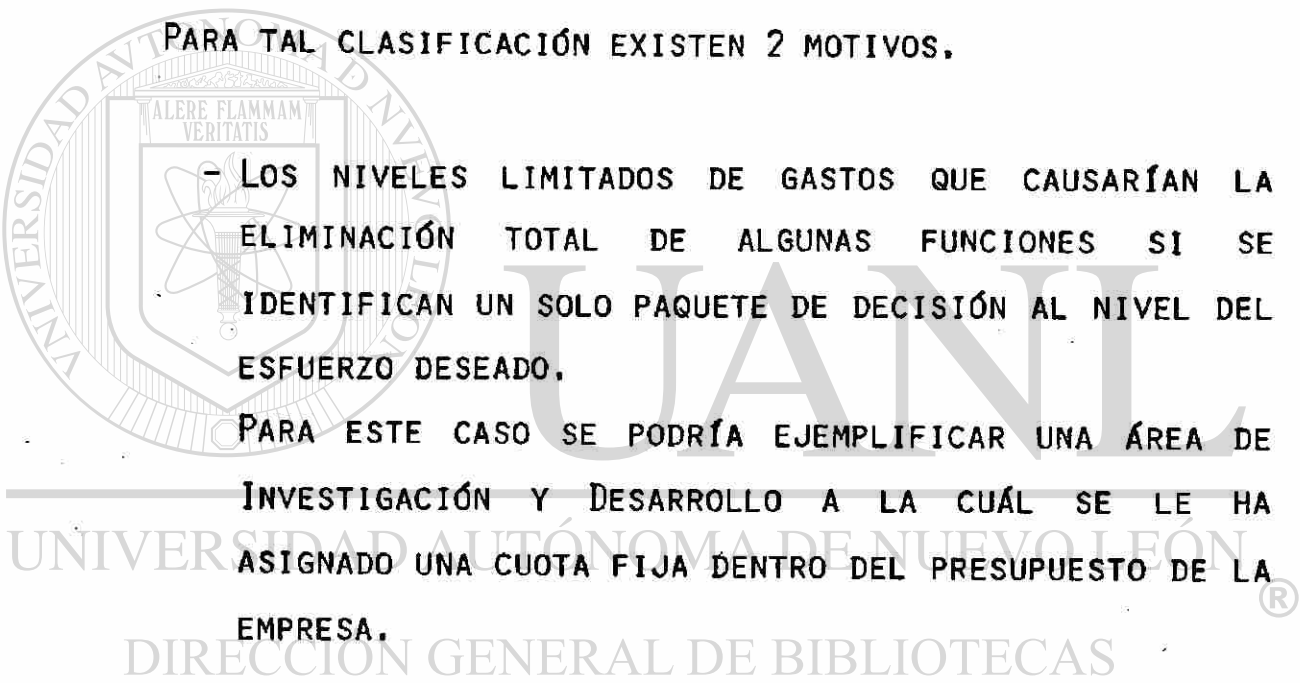
- EL PAQUETE DE NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO DEBERÁ TENER LA CLASIFICACIÓN MÁS ALTA Y EL DE NIVEL ADICIONAL DE ESFUERZO UNA MÁS BAJA DE MODO QUE LA CALSIFICACIÓN INFERIOR NO SIGNIFIQUE EL SACRIFICIO DEL RENDIMIENTO QUE CORRESPONDA A LOS PAQUETES DE CLASIFICACIÓN SUPERIOR.

LOS EJECUTIVOS DEBERÁN CONSIDERAR LOS PAQUETES DE AMBOS TIPOS AL IDENTIFICAR Y EVALUAR CADA FUNCIÓN. POR LO

GENERAL, SE IDENTIFICARÁN PRIMERO LAS DIVERSAS FORMAS O MÉTODOS PARA REALIZAR LA MISMA FUNCIÓN Y DESPUÉS EVALUARÁN LOS DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO REQUERIDO PARA REALIZAR LA FUNCIÓN UTILIZANDO CADA UNO DE ESTOS MÉTODOS.

ENTÓNCE CABRÍA PREGUNTARSE CUÁL ES EL OBJETO DE IDENTIFICAR DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO.

PARA TAL CLASIFICACIÓN EXISTEN 2 MOTIVOS.



- LOS NIVELES LIMITADOS DE GASTOS QUE CAUSARÍAN LA ELIMINACIÓN TOTAL DE ALGUNAS FUNCIONES SI SE IDENTIFICAN UN SOLO PAQUETE DE DECISIÓN AL NIVEL DEL ESFUERZO DESEADO.

PARA ESTE CASO SE PODRÍA EJEMPLIFICAR UNA ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO A LA CUAL SE LE HA ASIGNADO UNA CUOTA FIJA DENTRO DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA.

- ESTA ELIMINACIÓN ES POSIBLE QUE NO SEA DESEABLE NI PRÁCTICA, YA QUE, POR LO GENERAL, LA ALTA GERENCIA PREFERE TENER LA OPCIÓN DE REDUCIR LOS NIVELES DE ESFUERZO YA EXISTENTES A TENER QUE ELIMINAR TOTALMENTE ALGUNAS FUNCIONES.

EN ESTA SITUACIÓN PODRÍA ESTABLECER COMO EJEMPLO A UNA AREA STAFF DE INGENIERÍA DE UNA EMPRESA EN LA

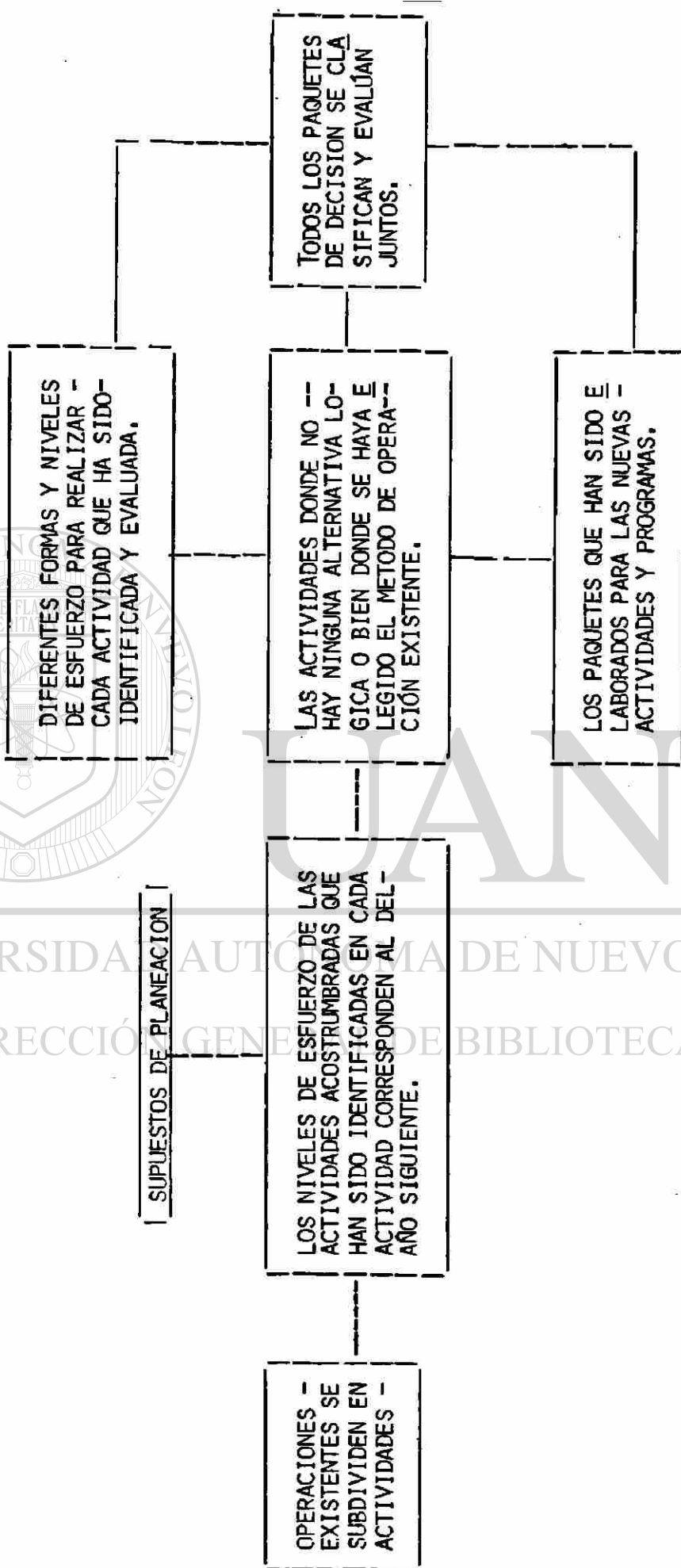
CUAL SE REDUCE EL PRESUPUESTO Y POR LO TANTO SE VE OBLIGADA A REDUCIR SU CAPACIDAD DE SERVICIO EN FUNCIÓN A ESTE.

- LOS EJECUTIVOS A NIVEL FUNCIONAL QUE DESARROLLAN ESTOS PAQUETES DE DECISIÓN SON LOS QUE ESTÁN MEJOR CAPACITADOS PARA IDENTIFICAR Y EVALUAR LOS NIVELES DE ESFUERZO Y DEBERÍA DE SER RESPONSABILIDAD DE ELLOS EL ASESORAR A LA ALTA GERENCIA SOBRE LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS DE DICHOS PAQUETES.

FORMULACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

LA DETERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LAS CUALES SE DEBE DE PREPARAR UN PAQUETE DE DECISIÓN ES EL PASO MÁS IMPORTANTE EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE "PRESUPUESTO BASE CERO". LOS PAQUETES DE DECISIÓN SE PREPARAN AL NIVEL PRIMARIO DE CADA ORGANIZACIÓN, CON EL OBJETO DE IDENTIFICAR DETALLADAMENTE LAS ACTIVIDADES Y ALTERNATIVAS Y PROVOCAR EL INTERÉS Y PARTICIPACIÓN DE LAS GERENCIAS QUE ESTÁN MÁS FAMILIARIZADAS CON CADA ACTIVIDAD Y QUE SERÁN RESPONSABLES DE LA OPERACIÓN DEL PRESUPUESTO. EN EL CUADRO 1 SE MUESTRA LOS PASOS BÁSICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO.

CUADRO I PASOS BASICOS PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO.
BASE CERO



PASOS BÁSICOS

1.- PARA LA INICIACIÓN DE LA PREPARACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN EL GERENTE DEBERÁ DE DESGLOSAR LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES DEL AÑO EN CURSO, NO DEBERÁ DE TRATAR DE IDENTIFICAR OTRA FORMA DE CLASIFICACIÓN O DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO, POSTERIOR A ESTE PASO DEBERÁ DE ELABORAR UNA RELACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REQUIEREN QUE SE ELABOREN PAQUETES DE DECISIÓN, DE ESTA FORMA PODRÁ ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DEL AÑO SIGUIENTE. PARA QUE LO ANTERIOR OCURRA, SE REQUIERE QUE LA ALTA GERENCIA ELABORE UNA SERIE DE SUPUESTOS DE PLANEACIÓN CON EL OBJETO DE AYUDAR A CADA GERENTE A DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS DEL AÑO SIGUIENTE.

DICHOS SUPUESTOS PODRÍAN SER:

- NIVELES DE FACTURACIÓN.
- NÚMERO Y TIPO DE UNIDADES QUE DEBERÁN DE FABRICARSE O PROCESARSE.
- AUMENTOS DE SUELDOS Y SALARIOS.
- NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SE DA SERVICIO.
- AUMENTOS O REDUCCIONES DE INSTALACIONES.
- CAMBIOS TECNOLÓGICOS.
- LINEAMIENTOS GENERALES, EN CUANTO A LOS NIVELES REALES DE GASTOS PARA EL AÑO SIGUIENTE.

- POLÍTICAS FISCALES.
- CONTROL DE PRECIOS.

ESTA SERIE DE SUPUESTOS ES NECESARIA POR DIVERSOS MOTIVOS.

- OBLIGA A QUE LOS JEFES DE ÁREA A QUE ELABOREN UNA PLANEACIÓN Y FIJEN OBJETIVOS PARA EL EJERCICIO SIGUIENTE.

- DA BASES UNIFORMES A TODOS LOS GERENTES PARA ANALIZAR EL AÑO SIGUIENTE Y ESTABLECER SUS NECESIDADES.

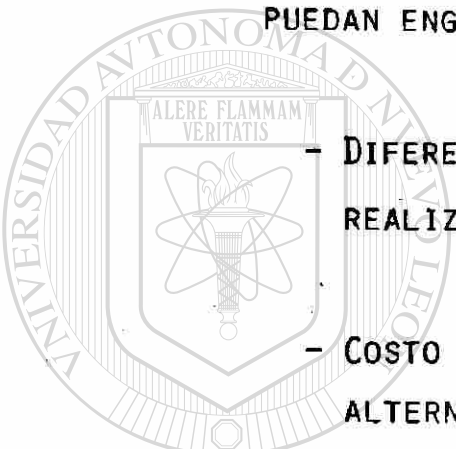
- ES UN PUNTO DE REFERENCIA PARA REVISAR Y CAMBIAR LOS SUPUESTOS DE PLANEACIÓN, LO CUAL TRAE COMO CONSECUENCIA CAMBIOS EN LOS PAQUETES DE DECISIÓN EN LOS CUALES ESTÁN INVOLUCRADOS EN LOS SUPUESTOS.

- AYUDA A LOS EJECUTIVOS A IDENTIFICAR VARIACIONES QUE ESTAN DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON MALOS SUPUESTOS DE PLANEACIÓN.

2.- EL SIGUIENTE PASO ES DETERMINAR DIFERENTES NIVELES DE ACTIVIDADES PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES

ENUMERADAS COMO ACTIVIDADES COTIDIANAS, ESTAS ALTERNATIVAS PARA LA REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD SON PROPIAMENTE DICHOS LOS PAQUETES DE DECISIÓN. EL GERENTE PODRÁ AGREGAR NUEVAS ACTIVIDADES O PAQUETES DE DECISIÓN PARA LOGRAR TAL O CUAL OBJETIVO.

AL TERMINAR LA ETAPA DE FORMULACIÓN SE HABRÁ IDENTIFICADO TODAS LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL AÑO SIGUIENTE DESGLOSANDOLAS EN PAQUETES QUE SE PUEDAN ENGLOBALAR EN TRES CATEGORÍAS.



- DIFERENTES FORMAS Y/O NIVELES DE ESFUERZO PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD EN CUESTIÓN.

- COSTO DE ACTIVIDADES COTIDIANAS, CUANDO NO HAY ALTERNATIVAS LÓGICAS, O CUANDO SE REQUIERE EL MÉTODO Y LOS NIVELES DE ESFUERZO EXISTENTES.

- ACTIVIDADES PRIORITARIAS Y PROGRAMAS NUEVOS. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNA VEZ QUE SE HA TERMINADO ESTE PROCESO SE ESTARÁ EN POSICIÓN DE PODER CLASIFICAR PAQUETES.

ETAPA No. 2, CLASIFICACION DE LOS PAQUETES DE DECISION.

EL PROCESO DE CLASIFICACIÓN CONSISTE EN REALIZAR UNA LISTA

DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN EN ORDEN DECRESCIENTE DE BENEFICIOS O DE IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN DE TAL MANERA QUE LA GERENCIA PUEDA ASIGNAR MEJOR LOS RECURSOS.

LA ALTA GERENCIA DEBERÁ DE CLASIFICAR LOS PAQUETES EN FUNCION DE LA CANTIDAD DE FINANCIAMIENTO QUE PUEDA OBTENER PARA PODER LLEVAR A EFECTO LOS PAQUETES DE DECISIÓN.

FORMAS DE CLASIFICACION.

LA CLASIFICACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN SIRVE PARA QUE CON UNA HOJA SUMARIA SE PUEDE IDENTIFICAR EL ORDEN DE IMPORTANCIA QUE SE LE CONSEDA A CADA PAQUETE DE DECISIÓN, (VER ANEXO V) A LA VEZ PUEDE SERVIR PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DE REVISIÓN PARA SATISFACER OTRAS NECESIDADES DE LOS ALTOS GERENTES QUE TAL VEZ NO REVISAN TODOS LOS PAQUETES. ALGUNAS DE ESTAS NECESIDADES SON:

1.- IDENTIFICAR LOS NIVELES ACUMULATIVOS DE[®] FINANCIAMIENTO.

2.- QUE LA ALTA GERENCIA PUDA HACER UN EXÁMEN DE LAS CLASIFICACIONES PARA APRECIAR EL TIPO DE ACTIVIDADES, EL MONTO DEL DINERO Y EL NÚMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN ASÍ COMO LA SELECCIÓN DE LOS PAQUETES QUE DEBERÁN DE REVISARSE CUIDADOSAMENTE,

3.- IDENTIFICAR LA TENDENCIA EXISTENTE ENTRE EL NIVEL DE ESFUERZO DEL AÑO EN CURSO Y EL NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO IDENTIFICADO PARA EL AÑO PROPUESTO.

4.- PROPORCIONAR UNA HOJA DE TRABAJO QUE LA ALTA GERENCIA PUEDA UTILIZAR PARA TOMA DE DECISIONES DE FINANCIAMIENTO.

RESOLUCION DE PROBLEMAS DE VOLUMEN.

DEPENDIENDO DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN QUE SE ESTE MANEJANDO O DEL GRADO DE DESGLOSE QUE SE HAYA TENIDO EN LA SELECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES, TRAERÁ CONSIGO UN ALTO VOLUMEN DE PAQUETES QUE SE TENDRÁN QUE MANEJAR.

EXISTEN DIFERENTES MÉTODOS PARA QUE HA MEDIDA QUE SE AVANZA EN LOS NIVELES GERENCIALES SE REALICE UNA SELECCIÓN DE LOS MEJORES PAQUETES PARA LA ORGANIZACIÓN. ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A CONTINUACIÓN ESTABLECEMOS UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS DISTINTOS MÉTODOS UTILIZADOS.

- MÉTODO DE CONSOLIDACIÓN DE PAQUETES.

EL PRIMER MÉTODO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE PAQUETES DE

DECISIÓN ES AQUEL QUE CONSIDERA EL GRADO DE FINANCIAMIENTO CON EL QUE CUENTA CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN LA ORGANIZACIÓN, PROYECTANDO A NIVELES SUPERIORES SOLO LOS PAQUETES QUE CUMPLAN CON DETERMINADOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA CADA DEPARTAMENTO LOS CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE ACUERDO AL NIVEL DE CONSOLIDACIÓN VA CAMBIANDO, YA QUE EL PRESUPUESTO CON EL QUE CUENTA CADA NIVEL CAMBIA Y EL NÚMERO DE PAQUETES QUE SE CONCENTRAN A MEDIDA QUE SE CRECE EN LOS NIVELES DE DECISIÓN, ESTE PROCEDIMIENTO DE CLASIFICACIÓN ES CONOCIDO COMO NIVELES DE GASTOS DE CORTE (VER EJEMPLO DEL MÉTODO EN LA ILUSTRACIÓN DEL ANEXO V).

- MÉTODO DE PROCEDIMIENTO DE REDUCCIÓN.

EN ESTE MÉTODO SE ESTABLECE AL 60% TODAS LAS ACTIVIDADES EN EL NIVEL MÍNIMO DE CONSOLIDACIÓN, ESTO SIGNIFICA QUE LA ADMINISTRACIÓN SEGUIRÁN UN ORDEN DESCENDENTE EN LA CLASIFICACIÓN DE LOS PAQUETES HASTA QUE EL NIVEL DE GASTOS ACUMULATIVOS ASCIENDA HASTA 60% DEL PRESUPUESTO DEL AÑO EN CURSO. BAJO ESTE PRINCIPIO LA GERENCIA REVISARÁ LOS PAQUETES DE MAYOR PRIORIDAD, LOS EVALUARÁ DETALLADAMENTE Y CLASIFICARÁ LOS PAQUETES RESTANTES.

LOS PAQUETES QUE SE ENCUENTREN EN EL NIVEL POR DEBAJO

DEL 70% SE CLASIFICARÁN JUNTOS, FORMANDO UNA SOLA CLASIFICACIÓN CONSOLIDADA (VER ILUSTRACIÓN DE PROCEDIMIENTO EN ANEXO IV).

ESTE PROCEDIMIENTO SE DEBERÁ SEGUIR HASTA LA ÚLTIMA CLASIFICACIÓN, POR LO GENERAL ESTE MÉTODO SE RECOMIENDA QUE SE UTILICE CUANDO SE PRETENDE CLASIFICAR EN 400 A 500 PAQUETES.

CLASIFICACIONES FINALES DE LA ALTA GERENCIA.

LAS CLASIFICACIONES FINALES CONSOLIDADAS, DERIVADAS DE LAS DIVERSAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, DEBERÁN DE SER REVISADAS POR LA ALTA GERENCIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS NIVELES DE FINANCIAMIENTO DE CADA ENTE DE LA ORGANIZACIÓN Y ASÍ DETERMINAR EL NIVEL DE REDUCCIÓN DE CADA CLASIFICACIÓN. POR CAUSAR PROBLEMAS DE VOLUMEN LAS DECISIONES SOBRE FINANCIAMIENTO SE DEBERÁN DE EFECTUAR MEDIANTE LA COMPARACIÓN OBJETIVA DE LAS CLASIFICACIONES SEPARADAS Y NO REALIZANDO UNA CLASIFICACIÓN CONSOLIDADA.

III.- PROBLEMAS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO.

I.- PROBLEMAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

EL ÉXITO O FRACASO DEL SISTEMA DE "PRESUPUESTO BASE CERO" DEPENDERÁ BÁSICAMENTE DE LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS QUE IMPLEMENTEN EL SISTEMA, AÚN CUANDO ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN EN LA IMPLEMENTACIÓN DEPENDERÁ DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE SE TENGA EN LA EMPRESA EN LA QUE SE PIENSE IMPLEMENTAR EL SISTEMA.

PARA EL SISTEMA DE "PRESUPUESTO BASE CERO" FUNCIONE SE REQUIERE:

- EL APOYO DE LA ALTA GERENCIA.
- UN DISEÑO EFICAZ DEL SISTEMA QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE LAS ORGANIZACIONES QUE LO VAN A UTILIZAR.
- ADMINISTRACIÓN ADECUADA DEL SISTEMA.
- SISTEMA CONTABLE.

LOS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN A LOS QUE SE TENDRÁN QUE ENFRENTAR LOS PODEMOS ENGLOBAL EN 3 RENGLONES:

- TEMORES Y PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.
- PROBLEMAS EN LA FORMULACION DE LOS PAQUETES DE

DECISION.

- PROBLEMAS EN EL PROCESO DE CLASIFICACION.

A) TEMORES Y PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.

LOS PROBLEMAS BÁSICOS ADMINISTRATIVOS A LOS QUE SE TENDRÍA QUE ENFRENTAR LA ORGANIZACIÓN AL IMPLEMENTAR EL SISTEMA LOS PODEMOS CONFINAR EN 4 PUNTOS.

- LOS ADMINISTRADORES TENDRÁN MIEDO HACIA UN SISTEMA QUE LOS OBLIGA A TOMAR DECISIONES Y QUE REQUIERE UNA REVISIÓN DETALLADA DE LAS FUNCIONES.

- LA ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PROCESO DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" PUEDE CONVERTIRSE UN PROBLEMA AL REQUERIRSE LA PARTICIPACIÓN DE EJECUTIVOS DE MEDIANO NIVEL, EN COMPARACIÓN CON LOS MÉTODOS TRADICIONALES DE PLANEACIÓN O PRESUPUESTOS.

- POR LO GENERAL LOS JEFES DE DEPARTAMENTO DESCONOCEN LOS SUPUESTOS SOBRE POLÍTICA Y PLANEACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

- EL TIEMPO QUE SE REQUIERE EN EL PRIMER AÑO EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PROBABLEMENTE EXCEDA AL TIEMPO PREDETERMINADO.

EN LA IMPLEMENTACIÓN LA ALTA GERENCIA DEBERÁ DE FIJAR LAS SUPUESTOS DE PLANEACIÓN SIN ÉMBARGO LOS GERENTES DEBERÁN DE DECIDIR.

- ACTIVIDADES Y FUNCIONES A REALIZAR PARA FORMAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN.

- IDENTIFICAR Y EVALUAR ALTERNATIVAS ASÍ COMO LOS DISTINTOS NIVELES DE ESFUERZO.

- ANALIZAR LOS ÍNDICES DE CAPACIDAD DE TRABAJO Y MEDIDAS DE EFECTIVIDAD.

- CLASIFICAR LOS PAQUETES.

- ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO.

- DEFINICIÓN DEL COSTO.

UNA VEZ QUE LOS PROBLEMAS DE IMPLEMENTACIÓN QUE SURGEN DURANTE EL PRIMER AÑO DE OPERACIÓN, NOS ENCONTRAMOS QUE LA CURVA DE APRENDIZAJE PARA EL SEGUNDO AÑO Y LOS POSTERIORES ES RENIVELADA DEBIDO A QUE:

. LOS PROBLEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN SE REDUCEN DEBIDO A LA EXPERIENCIA.

- . LOS GERENTES SE ACOSTUMBRAN A ANALIZAR SUS ACTIVIDADES DE UNA MANERA CONTÍNUA, EN LUGAR DE SOLO HACERLO DURANTE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.
- . EL ANÁLISIS CONSISTENTE DE ACTIVIDADES TRAE COMO CONSECUENCIA MEJORES SUPUESTOS DE PLANEACIÓN DE LA ALTA GERENCIA.

B) PROBLEMAS EN LA FORMULACION DE PAQUETES DE DECISION.

EN LA FORMULACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN ES MUY FRECUENTE ENCONTRARSE CON LOS SIGUIENTES PROBLEMAS:

- EL DESGLOSE DE ACTIVIDADES, FUNCIONES Y OPERACIONES QUE SE REQUIEREN PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PAQUETES.

- ESTABLECER EL NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO, EL CUAL PUEDE SER VARIABLE DE ACUERDO AL GERENTE.

- REDUCIR EL COSTO MÍNIMO EN EL PAQUETE DE DECISIÓN Y CONSERVAR EL PERSONAL EN EL NIVEL PRESENTE.

- IDENTIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE TRABAJO Y LOS DATOS DE EVALUACIÓN PARA CADA ACTIVIDAD.

- DESARROLLAR LOS COSTOS PARA LA DETERMINACIÓN DEL

NIVEL DE GASTOS DE CADA ACTIVIDAD.

- DAR ÉNFASIS A LA REDUCCIÓN DE COSTOS DE CADA ACTIVIDAD.

C) PROBLEMAS DEL PROCESO DE CLASIFICACION.

AL EFECTUAR EL PROCESO DE CLASIFICACIÓN LA ORGANIZACIÓN SE PODRA ENFRENTAR CON LA SIGUIENTE PROBLEMÁTICA.

- DETERMINAR QUIÉN RELIZA LA CLASIFICACIÓN.
- EVALUAR FUNCIONES DE SEMEJANTES.
- CLASIFICACIÓN DE LOS PAQUETES DE MAYOR IMPORTANCIA.

- MANEJAR GRANDES PAQUETES DE DECISIÓN.

II.- BENEFICIOS DEL PRESUPUESTO BASE CERO

LOS BENEFICIOS QUE PODEMOS ENCONTRAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" SE CENTRA EN QUE LOS GERENTES DE TODOS LOS NIVELES PUEDEN PARTICIPAR EN LA TOMA DE DECISIONES HACIENDOSE COOPARTÍCIPES DE LA

RESPONSABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE LOS GASTOS QUE SE PUDIERAN TENER AL NIVEL QUE ELLOS MANEJAN.

LOS BENEFICIOS LOGRADOS PARA CADA TIPO DE ORGANIZACIÓN PUEDEN SER VARIABLES Y LOS PODEMOS ENGLOBALAR EN TRES CATEGORÍAS.

- MEJORES PLANES Y PRESUPUESTOS.
- BENEFICIOS CONTINUOS.
- MEJOR CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACION.

A) MEJORES PLANES Y PRESUPUESTOS.

INDUDABLEMENTE QUE CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA BASE CERO SE TENDRÁ UNA MEJOR PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y ESTA SE PUEDE VER REFLEJADA EN LOS SIGUIENTES PUNTOS.

- OPTIMIZACIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS CON UNA DETERMINADA CANTIDAD DE RECURSOS.

- SE TIENE UNA MEJOR VISIÓN POR PARTE DE LA ALTA GERENCIA DE LOS RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA PERMITIENDO PODER REASIGNAR RECURSOS EN LAS AREAS QUE SON PRIORITARIAS PARA LA EMPRESA.

- AL REDUCIR O ELIMINAR ACTIVIDADES EXISTENTES,

PERMITE REALIZAR OTROS PROGRAMAS.

- PERMITE DETECTAR LA DUPLICACIÓN DE ESFUERZOS ENTRE DIVERSAS ÁREAS DE UNA MISMA ORGANIZACIÓN.

- LAS INEFICIENCIAS Y LA MALA COORDINACIÓN ENTRE ACTIVIDADES SIMILARES DE DIVERSAS ORGANIZACIONES PUEDEN SER IDENTIFICADAS INMEDIATAMENTE.

- LA REVISIÓN DE LOS SUPUESTOS DURANTE EL CICLO DE PRESUPUESTO NO REQUERIRÁ DE UN ANÁLISIS COMPLETO DE TODOS LOS ESFUERZOS PRESUPUESTALES.

- LAS BASES DE PLANEACIÓN ESTARÁN SUJETAS A CAMBIOS DEBIDO A QUE LOS GERENTES SABRÁN EXÁCTAMENTE COMO ESTÁN INTEGRADAS AL PROCESO DE EVALUACIÓN, Y PODRÁN OPINAR EN SU MOMENTO SOBRE CAMBIOS QUE SE PODRÍAN HACER A LAS BASES ORIGINALES PARA TENER UN OBJETIVO LOGRABLE.

- LOS PAQUETES DE DECISIÓN APROBADOS SERÁN LA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DETALLADO, EL CONTROL, Y ESTABLECIMIENTO DE VARIABLES DENTRO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y DE LA ELABORACIÓN DE OTROS DOCUMENTOS.

- PERMITE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO

Y DE LOS COSTOS A LOS CUI SE VE SUJETA CADA ACTIVIDAD.

- DETERMINA LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

B) BENEFICIOS CONTINUOS.

UNA VEZ QUE HA TERMINADO EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL "PRESUPUESTO BASE CERO" Y QUE SE HA ENTRADO EN LA OPERACIÓN DEL PROCESO SE TENDRÁN BENEFICIOS CONTÍNUOS QUE LA ORGANIZACIÓN PODRÁ LOGRAR.

- LA DIRECCIÓN TENDRÁ LA INERCIA DE SEGUIR EVALUANDO DETALLADAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE COSTOS Y NO SOLO DURANTE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

- LA EFICIENCIA DE LOS EJECUTIVOS SE PODRÁ EVALUAR SI SE COMPARA CONTRA LO QUE ELLOS SE HAN COMPROMETIDO.

- LA LISTA DE PAQUETES DE DECISIÓN APROBADOS Y CLASIFICADOS, PUEDEN SER UTILIZADOS DURANTE LA OPERACIÓN COMO REFERENCIA PARA ANALIZAR CUALES ACTIVIDADES SE PUEDEN REDUCIR, ELIMINAR O AUMENTAR EN CASO DE EXISTIR, CAMBIAR EN EL NIVEL DE GASTOS.

- LAS ACTIVIDADES MAL OPERADAS O MAL ADMINISTRADAS SE PUEDEN IDENTIFICAR FÁCILMENTE..

C) MEJOR CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACION

AL OCUPAR LOS GERENTES PUESTOS EN LOS DIVERSOS COMITÉS, DEDICADOS A LA CLASIFICACIÓN DE PAQUETES DE VARIAS ORGANIZACIONES, LE PERMITIRÁ A ÉSTOS CONOCER CON MÁS DETALLE LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLARAN OTRAS GERENCIAS PERMITIENDO CON ESTO EL TENER UN MEJOR CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO III

SISTEMA DE PRESUPUESTO BASE CERO APLICADO EN LA INDUSTRIA SIDERURGICA.

PARA EFECTOS DE PODER DESCRIBIR LA FORMA EN LA QUE TRABAJARÁ ESTE SISTEMA LO PODRÉMOS SEGMENTAR DE LA SIGUIENTE MANERA.

I).- INTRODUCCIÓN.

II).- BASES DEL SISTEMA.

III).- OBJETIVOS DEL SISTEMA.

IV).- PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO.

- A) EL CONCEPTO DE PAQUETE DE DECISIÓN.
- B) FORMULACIÓN DEL PAQUETE DE DECISIÓN.
- C) CLASIFICACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN.
- D) METODOLOGÍA Y EJEMPLOS PARA EL LLENADO DE FORMAS.

I.- INTRODUCCION.

LO SE SE PRETENDE AL ELABORAR ESTE MANUAL NO ES EL DE JUZGAR SI LA FORMA EN LA QUE SE ELABORAN PRESUPUESTOS TRADICIONALMENTE EN LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA, ESTA BIEN O ESTA MAL, SINO EL DE ESTABLECER COMO FUNCIONARÍA EL "PRESUPUESTO BASE CERO" EN UNA ORGANIZACIÓN COMO LA QUE SE PRESENTA EN EL ORGANIGRAMA DEL ANEXO 1.

POR LO GENERAL ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN FUNCIONA POR EL PROCESO ADMINISTRATIVO LLAMADO MATRICIAL EN EL CUAL CON LA GENERACIÓN DE CADA PROYECTO DE AMPLIACIÓN O DE MEJORA A LA LÍNEA PRODUCTIVA, SE CREA UN EQUIPO DE PROYECTO, EL CUAL ESTARÍA FORMADO BÁSICAMENTE COMO SE MUESTRA EN EL ORGANIGRAMA DEL ANEXO 2.

PARA LLEVAR A CABO EL PROYECTO O LOS PROYECTOS QUE SON ASIGNADOS AL EQUIPO DE TRABAJO, CADA UNA DE LAS ÁREAS TENDRÁN QUE CUMPLIR CON UNA SERIE DE PASOS, CON EL OBJETO DE PODER JUSTIFICAR EL PROYECTO EN CUESTIÓN Y PODER COMPETIR CONTRA OTROS PROYECTOS.

PARA LLEGAR A LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE UN PROYECTO DETERMINADO SE REQUIERE DE UNA SERIE DE PASOS QUE A CONTINUACIÓN SE ENUMERAN.

INGENIERÍA PRELIMINAR.- EN ESTE PASO SE ELABORA UN

ESTUDIO CON EL OBJETO DE ANALIZAR LA FACTIBILIDAD TÉCNICO - ECONÓMICA DEL PROYECTO, EN EL MISMO SE ESTUDIAN LAS DISTINTAS ALTERNATIVAS, SELECCIONÁNDOSE LA ALTERNATIVA MÁS ATRACTIVA PARA LA EMPRESA Y ELABORÁNDOSE UNA ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN, PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA ÚLTIMA SE DEBERÁ DE APLICAR EL PROCEDIMIENTO DE AQUÍ EN ADELANTE SE NOMBRARÁ COMO DESGLOSE ESTRUCTURADO DE TRABAJO QUE MÁS ADELANTE SERÁ DEFINIDO COMO PARTE INTEGRANTE DEL SISTEMA "PRESUPUESTO BASE CERO".

- **INGENIERÍA CONCEPTUAL.**- EN ESTA PARTE DE LA INGENIERÍA SE DESGLOZARÁN CONCEPTOS MÁS DEFINIDOS SOBRE NECESIDADES DE ESPACIO, EQUIPO, CAPACIDADES DE EQUIPO, CIMENTACIONES, EN BASE A ESTO SE ELABORA UN PRESUPUESTO MÁS A DETALLE CON EL CUAL SE SOLICITA LA AUTORIZACIÓN DE INVERSIÓN, CON ESTE MONTO SE COMPETIRÁ CONTRA OTROS PROYECTOS LOS RECURSOS LIMITADOS DE LA EMPRESA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- **ESTUDIO ECONÓMICO.**- EN ESTA FASE SE DEBERÁ DE DETERMINAR LA TASA INTERNA DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO EL PERIODO DE RECUPERACIÓN.

- **IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.**- EN ESTA ETAPA SE MATERIALIZAN TODOS LOS CONCEPTOS QUE SE MANEJARON EN LAS FASES ANTERIORES, ES EN ESTA PARTE DEL PROYECTO ES DONDE EL PRESUPUESTO QUE FUE ELABORADO EN LA INGENIERÍA CONCEPTUAL COBRA IMPORTANCIA YA QUE ESTE NOS SERVIRÁ PARA

SABER QUE TAN BIEN O QUE TAN MAL ADMINISTRADOR ES EL GERENTE DEL PROYECTO Y QUE TAN BIEN O TAN MAL FUE CALCULADO.

EL ENFOQUE QUE SE PRETENDE DAR A ESTE SISTEMA SE VA A CENTRAR SOLAMENTE DURANTE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PARA LA JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

ES INDUDABLE QUE SE TENDRÁN QUE REALIZAR ADECUACIONES DEL SISTEMA TEÓRICO QUE PLANTEA PETER A PYHRR YA QUE COMO MENCIONA EL MISMO CADA CASO ES ESPECIAL.

ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE LA VENTAJA DE TRABAJAR EN PROYECTOS DE INGENIERÍA ES QUE EL ALCANCE Y BENEFICIOS DE CADA PROYECTO ES DISTINTO, POR LO QUE CADA QUE SE INICIA UN PROYECTO SE PUEDE ACEVERAR QUE SE PARTE DE CERO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

II.- BASES DEL SISTEMA.

- 1) A DIFERENCIA DE COMO SE ESTABLECE EN LA TEORÍA O METODOLOGÍA PROPUESTA POR PETER PHYRR EN EL CASO QUE NOS OCUPA LA DURACIÓN DEL "PRESUPUESTO BASE CERO", DEBERÁ DE DURAR LO QUE TARDE EL PROYECTO EN IMPLEMENTARSE Y NO NECESARIAMENTE 1 AÑO.
- 2) LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO ES UNA ÁREA MUY ESPECÍFICA DE UNA ORGANIZACIÓN, LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA ES A NIVEL PROYECTOS Y NO DE TODA LA ORGANIZACIÓN.
- 3) SE DEBERÁ DE PARTIR DE LA PREMISA QUE EL ÁREA DE INGENIERÍA DENTRO DE LA INDUSTRIA SIDERURGICA CUENTA CON RECURSOS LIMITADOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS DE MANERA QUE EN EL MOMENTO EN QUE SE ELABORE EL PRESUPUESTO PARA TAL O CUAL PROYECTO SE DEBERÁ DE TOMAR EN CUENTA QUE SE COMPITE CON OTROS PROYECTOS.
- 4) LOS JEFES DE ÁREAS DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE COMPONEN EL EQUIPO DE PROYECTO DEBERÁN DE DESGLOSAR LAS NECESIDADES DEL PROYECTO HASTA SU MÍNIMA EXPRESIÓN, CON EL OBJETO QUE EL ÁREA DE ESTIMACIONES ELABORE EL ESTIMADO DE INVERSIÓN Y CON ESTE PODER ESTRUCTURAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN.

III.- OBJETIVOS DEL SISTEMA.

LA IDEA DE APLICAR EL "PRESUPUESTO BASE CERO" SERÁ EL DE DESGLOSAR POR ELEMENTO DE TRABAJO LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE COMPRENDERÁN UN PROYECTO DE TAL MANERA QUE TODOS LOS ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL PRESUPUESTO ESTEN PERFECTAMENTE SOPORTADOS DE ACUERDO A CADA ÁREA, LOS CUALES DEBERÁN DE JUSTIFICAR EL POR QUE SE VA A EROGAR DETERMINADA PARTIDA.

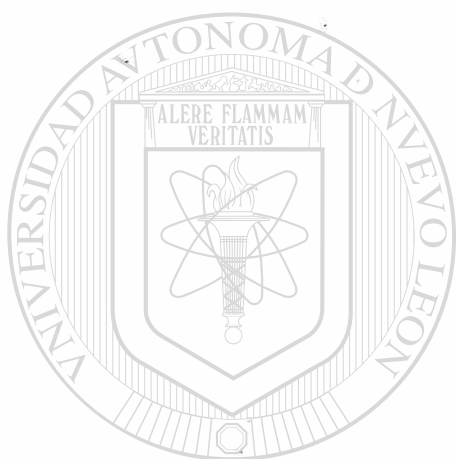
LOS PRODUCTOS QUE SE OBTENDRÁN DE ESTE PROCESO LO PODRÉMOS CLASIFICAR DE LA SIGUIENTE MANERA:

1) IDENTIFICACIÓN DE CADA ACTIVIDAD Y OPERACIÓN A REALIZAR, ESTA ETAPA REQUIERE QUE CADA GERENTE EVALÚE Y ANALICE SUS NECESIDADES, ASÍ COMO CONSIDERAR LOS DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO Y MÉTODOS ALTERNATIVOS PARA DESEMPEÑAR UNA FUNCIÓN.

2) LOS EJECUTIVOS DE CADA UNA DE LAS ÁREAS TENDRÁN LA OPORTUNIDAD DE EVALUAR TODAS SUS OPERACIONES, PODRÁN VALORAR LAS ALTERNATIVAS Y DEBERÁN DE COMUNICAR SU ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES A LA GERENCIA DE PROYECTO, PARA QUE ESTA LAS REVISE Y EXAMINE, DE TALMANERA DE PODER DETERMINAR LA ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO.

3) SE DEBERÁ DE OBTENER DESPUÉS DE IDENTIFICAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN UNA CLASIFICACIÓN POR ORDEN DE IMPORTANCIA.

- 4) EL SISTEMA SERVIRÁ DE HERRAMIENTA PARA EL GERENTE EJECUTOR DE MANERA QUE AL TERMINAR O DURANTE EL PROYECTO HAGA AJUSTES QUE PERMITAN TENER UNA IDEA CLARA DE LO QUE ESTA PASANDO.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

IV.- PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

A) CONCEPTO DE PAQUETES DE DECISIÓN PARA EL ÁREA DE INGENIERÍA EN LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA.

UN PAQUETE DE DECISIÓN DEBERÁ DE IDENTIFICAR UNA FUNCIÓN U OPERACIÓN PARA ESTE CASO PODEMOS DECIR QUE EL PROYECTO EN SÍ ES EL PAQUETE DE DECISIÓN, DE MANERA QUE ESTE PUEDA SER COMPARADO CON OTROS PAQUETES O PROYECTOS, ESTE PAQUETE DEBERÁ DE INCLUIR QUE PASA SI ESTE NO ES IMPLEMENTADO, CURVAS, ALTERNATIVAS DE ACCIÓN (ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD), COSTOS Y BENEFICIOS.

PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN SE DEBERÁN DE SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS.

- ESTUDIO CONCEPTUAL DEL PROYECTO.
- DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE.
- ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN.
- FORMULACIÓN DEL PAQUETE DE DECISIÓN.
- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

LOS PRIMEROS TRES PASOS SIRVEN COMO HERRAMIENTAS PARA LA ELABORACIÓN FINAL DEL PAQUETE DE DECISIÓN UNA DESCRIPCIÓN EN DETALLE DE LOS TRES PASOS SE ILUSTRAN EN EL ANEXO III.

LOS PAQUETES DE DECISIÓN DEBERÁN DE SER ELABORADOS POR LOS GERENTES DE PROYECTO EN CONJUNTO CON SU EQUIPO DE TRABAJO.

UNA VEZ ELABORADO EL PAQUETE DE DECISIÓN SE DEBERÁ DE REALIZAR UN ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PARA EL ESFUERZO REQUERIDO EN REALIZAR TAL O CUAL PROYECTO, ESTABLECIENDO UN NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO Y LOS DEMÁS NIVELES DE ESFUERZO SE DEBERÁN DE IDENTIFICAR COMO PAQUETES DE DECISIÓN SEPARADOS. EL NIVEL MÍNIMO NO NECESARIAMENTE DEBERÁ DE CUMPLIR CON UN 100% DEL OBJETIVO PLANTEADO PERO DEBERÁ DE ORIENTARSE HACIA LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES, LOS PAQUETES DE NIVEL MÍNIMO DE ESFUERZO DEBERÁN DE CLASIFICARSE POR ENCIMA DE LAS DEMÁS NIVELES DE ESFUERZO, DE MANERA QUE LA ELIMINACIÓN DE ESTOS PAQUETES NO IMPIDA LA EJECUCIÓN DE LOS PAQUETES DE MAYOR CLASIFICACIÓN.

B) FORMULACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN:

ES MUY COMÚN QUE ESTOS SE FORMULEN A NIVEL CENTRO DE COSTOS O POR DEBAJO DE ESTE CON EL OBJETO QUE LAS PERSONAS QUE LOS FORMULAN SE DEBERÁN DE RESPONSABILIZAR DE UN SEGMENTO DE OPERACIONES.

PARA EMPEZAR A ELABORAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN EL GERENTE DE PROYECTO DEBERA DE VISUALIZAR LOS PROYECTOS

DE AMPLIACIÓN DE SU ÁREA PARA EL PRÓXIMO AÑO, UNA VEZ HECHO ESTO DEBERÁ DE IDENTIFICAR LAS FUNCIONES Y OPERACIONES QUE SE VEN INVOLUCRADOS EN TAL O CUAL PROYECTO Y DEBERÁ DE CALCULAR O ESTIMAR EL COSTO DE CADA ELEMENTO.

EL SIGUIENTE PASO SERÁ EL DE FORMULAR EN SÍ EL O LOS PAQUETES DE DECISIÓN MANEJANDO EN ESTA LOS DIFERENTES NIVELES DE ESFUERZO QUE PARA ESTE CASO SE ENUMERÓ, COMO ANALISIS DE SENSIBILIDAD, LO CUAL SE PUEDE APRECIAR EN LA GRÁFICA A.

C) CLASIFICACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN.

EN REALIDAD LA JERARQUIZACIÓN DE LOS PAQUETES DE DECISIÓN SUELE SER UNA ETAPA DEL PROCEDIMIENTO DIFÍCIL DE CONTESTAR YA QUE CADA PERSONA PODRÁ CLASIFICAR DE DIFERENTE FORMA. CON EL OBJETO DE DEFINIR UN CRITERIO A SEGUIR PARA ESA CLASIFICACIÓN SE PODRÁ EN PRIMERA INSTANCIA CONTESTAR ALGUNAS PREGUNTAS

- 1) EN CUÁNTO CONTRIBUYE EL PROYECTO A LAS METAS DE LA EMPRESA?.
- 2) CUÁNTO SE VA A GASTAR PARA ALCANZAR ESAS METAS?.
- 3) SE CUENTA CON LOS RECURSOS PARA ALCANZAR ESAS

METAS?.

SE TENDRÁN QUE HACER ESTAS PREGUNTAS DEBIDO A QUE, ALGUNOS PROYECTOS PODRÁN SER MUY RENTABLES Y MUY ATRACTIVOS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO POR CIRCUNSTANCIAS A LAS QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA NO ES EL MOMENTO MÁS ADECUADO PARA APLICARLOS.

POR LO TANTO LA PRIMERA CLASIFICACIÓN QUE HAGA EL GERENTE DE PROYECTO DE ACUERDO A LOS BENEFICIOS DE CADA UNO DE LOS PROYECTOS QUE MANEJA DEBERÁ DE PRECEDER A UNA CLASIFICACIÓN A NIVEL ORGANIZACIONAL PARA QUE CADA EJECUTOR EVALÚE LA IMPORTANCIA DE LOS PAQUETES QUE PRESENTA CON RESPECTO A LA DE LOS DEMÁS PAQUETES QUE SE EVALÚAN A NIVEL ORGANIZACIONAL.

SE DEBERÁ DE INTEGRAR UN COMITÉ DE EJECUTIVOS CON EL OBJETO DE PODER HACER UNA CLASIFICACIÓN GENERAL A NIVEL INSTITUCIONAL DE LOS PAQUETES PRESENTADOS Y CON ESTO FORMAR UN PRESUPUESTO PARA LA DIRECCIÓN DE INGENIERÍA.

LOS PAQUETES SE DEBERÁN DE CLASIFICAR EN ORDEN DESCENDENTE POR MEDIO DE UN NÚMERO, EL CUAL DE ACUERDO A SU POSICIÓN SERÁ EL ORDEN DE IMPORTANCIA.

GRAFICA A

PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR LOS PAQUETES DE DECISION

SUPUESTOS LINEAMIENTOS DE GASTOS, NIVELES DE ACTIVIDAD CON O SIN EL PROYECTO, ETC...

- ESTUDIO CONCEPTUAL
- DOCUMENTACION AL ALCANCE PROYECTO
- ESTIMACION DE INVERSION.
- CALCULO DEL T.I.R. DEL PROYECTO.

AREAS DE OPORTUNIDAD

ANALISIS DE SENCIBILIDAD

ELABORACION DE PAQUETES DE DECISION

EVALUACION Y CLASIFICACION DE PAQUETES DE DECISION.

ANALISIS DE AREAS DE OPORTUNIDAD Y DE ANTECEDENTES.

PREPARACION DE PAQUETES DE DECISION

CICLO PARA LA ELABORACION DE PAQUETES DE DECISION

D) METODOLOGÍA Y EJEMPLOS PARA EL LLENADO DE FORMAS.

- 1) NOMBRE DEL PAQUETE: NOMBRE DESCRIPTIVO DEL PROYECTO U OPERACIÓN TEMA DEL PAQUETE. SI SE TRATA DE UNA SERIE DE NIVELES DE ESFUERZO DENTRO DEL MISMO PAQUETE SE DEBERÁ DE ESPECIFICAR DE LA SIGUIENTE MANERA.

NOMBRE (1 DE N)

NOMBRE (2 DE N)

CON ESTO SE PODRÁ IDENTIFICAR EL NIVEL DEL QUE SE TRATA.

- 2) EMPRESA: NOMBRE DE LA EMPRESA.

- 3) ÁREA: ÁREA EN LA QUE SE IMPLEMENTARÁ EL SERVICIO, CENTRO DE UTILIDADES O UNIDAD ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA EMPRESA.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- 4) CENTRO DE COSTOS: NÚMERO DE CENTRO DE COSTOS.
- 5) CLASIFICACIÓN: LA CLASIFICACIÓN INICIAL QUE REALIZA EL GERENTE RESPONSABLE DE GENERAR LOS PAQUETES DE DECISIÓN.
- 6) APLICACIÓN DE LA INVERSIÓN: SE DEBERÁ DE DESCRIBIR

LAS METAS A LOGRAR CON RESPECTO A LO QUE SE TIENDE A RESOLVER CON EL PAQUETE.

7) EXPLIQUE QUE SE HARÁ CON LO QUE SE VA A ADQUIRIR: SE DEBERÁN DE ESTABLECER LOS MÉTODOS, ACCIONES U OPERACIONES A SERUIR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.

8) BENEFICIOS QUE SE OBTENDRÁN SE DEBERÁ DE SELECCIONAR UNO DE LOS BENEFICIOS QUE SE ENUMERAN Y EXPLICAR CON RESULTADOS TANGIBLES DE MANERA QUE ESTOS PUEDAN SER CUANTIFICABLES.

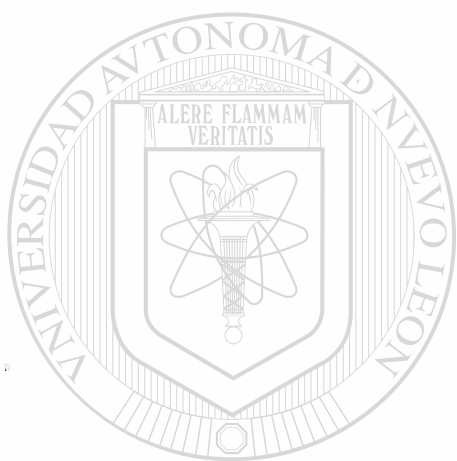
9) CONSECUENCIAS DE NO APROBAR EL PAQUETE: SE DEBERÁ DE IDENTIFICAR QUE PASARÁ DE NO IMPLEMENTAR EL PAQUETE Y QUE ESTRATEGIAS SE DEBERÁN SEGUIR.

10) JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA: EN BASE AL ESTUDIO CONCEPTUAL QUE SE ELABORÓ DEL PROYECTO SE DEBERÁN DE EXTRAER EL PERIÓDO DE RECUPERACIÓN, RENDIMIENTO DE INVERSIÓN Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO.

11) PRESUPUESTO SOLICITADO: EN BASE AL ESTUDIO CONCEPTUAL REALIZADO Y A LA ESTIMACIÓN DE INVERSIÓN REALIZADA SE PASARÁ DICHO NÚMERO AL PAQUETE, DEJÁNDOSE COMO SOPORTE AL ESTUDIO EN CUESTIÓN.

CUANDO EXISTEN DISTINTAS ALTERNATIVAS PARA UN MISMO

PAQUETE DE DECISIÓN SE DEBERÁ DE LLENAR LA FORMA DE LA MISMA MANERA QUE SE ESTABLECIÓ ANTERIORMENTE, CON LA DIFERENCIA QUE SE ENUNCIA EN EL PUNTO 1.

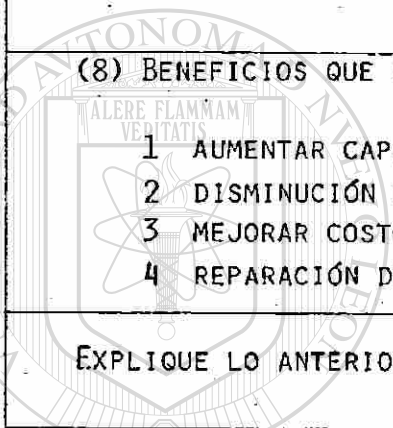


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PAQUETE DE DECISIÓN No. 1/N			PÁGINA ___ DE ___	
(1) NOMBRE DEL PAQUETE	(2) EMPRESA	(3) ÁREA	(4) CENTRO DE COSTOS	(5) CLASIFICACIÓN
(6) APLICACIÓN DE LA INVERSIÓN				
(7) EXPLIQUE QUE SE HARÁ CON LO QUE SE VA A ADQUIRIR.				
(8) BENEFICIOS QUE SE OBTENDRÁN.				
1 AUMENTAR CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		5 EVITAR ACCIDENTES.		
2 DISMINUCIÓN DE COSTOS		6 MEJORAR SERVICIOS.		
3 MEJORAR COSTOS		7 AUMENTAR EQUIPO DE OFICINA		
4 REPARACIÓN DE EQUIPO EXISTENTE		8 OTROS.		
EXPLIQUE LO ANTERIOR (ANTEPONGA NÚMERO RESPECTIVO).				
(9) CONSECUENCIAS DE NO APROBAR EL PAQUETE.				
(10) JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA.				
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS				
PERÍODO DE RECUPERACIÓN		RENDIMIENTO DE INVERSIÓN		PUNTO DE EQUILIBRI
(11) PRESUPUESTO SOLICITADO.				
COSTO DIRECTO _____		COSTO INDIRECTO _____		IMPREVISTOS _____
GERENTE _____		PREPARADO POR _____		FECHA _____

NOMBRE DEL PAQUETE	EMPRESA	ÁREA	CENTRO DE COSTOS	CLAFISICACIÓN
MANEJO DE MATERIALES ACABADO	05	ACABADO	105-432-6	

APLICACIÓN DE LA INVERSIÓN

COMPRA DE: 6 PLATAFORMAS CON CAPACIDAD PARA 30 TONS. C/U,
1 MONTACARGAS FRONTAL DE 6 8 TONS, 1 TRACTOR AGRÍCOLA DE 40 TON, DE ARRASTRE Y MODIFICACIONES A PUERTAS DE ENTRADA A NA VE.

EXPLIQUE QUE SE HARÁ CON LO QUE SE VA A ADQUIRIR.

MOVIMIENTO DE 6500 TON/MES DE TUBERÍA DE NAVES A PATIOS Y VICEVERSA.

BENEFICIOS QUE SE OBTENDRÁN.

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| 1 AUMENTAR CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN | 5 EVITAR ACCIDENTES. |
| XX 2 DISMINUCIÓN DE COSTOS | 6 MEJORAR SERVICIOS. |
| 3 MEJORAR COSTOS | 7 AUMENTAR EQUIPO DE OFICINA. |
| 4 REPARACIÓN DE EQUIPO EXISTENTE | 8 OTROS. |

EXPLIQUE LO ANTERIOR (ANTEPONGA NÚMERO RESPECTIVO),

(2) DISMINUCIÓN EN RENTA DE EQUIPO POR 31.9 MILLONES DE PESOS

CONSECUENCIAS DE NO APROBAR EL PAQUETE.

DEJAR IR UNA ÁREA DE OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA AL DISMINUIR LOS COSTOS DE OPERACIÓN.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA:

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

PERIÓDO DE RECUPERACIÓN	RENDIMIENTO DE INVERSIÓN	PUNTO DE EQUILIBRIO.
1 AÑO	135%	NO PROCEDE

PRESUPUESTO SOLICITADO.

COSTO DIRECTO 14'000,000 COSTO INDIRECTO 2'000,000 IMPREVISTOS 3'200,000

GERENTE J.J.T.V. PREPARADO POR J.J.T.V. FECHA NOVIEMBRE 15 / 85

COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.

LO MÁS IMPORTANTE QUE SE DEBERÁ DE TENER PRESENTE AL MOMENTO DE APLICAR EL "PRESUPUESTO BASE CERO" ES EL DE DIFUNDIR EL OBJETIVO DEL MISMO DURANTE LA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN, DE MANERA QUE CADA UNA DE LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN EN LA FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE UN PROYECTO ESTÉN CONSCIENTES DE SU PARTICIPACIÓN DENTRO DEL PRESUPUESTO, DE MANERA QUE CUANDO DEFINAN LOS ELEMENTOS DE TRABAJO QUE ESTÁN INVOLUCRADOS EN UN PROYECTO SEPAN LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA DEFINICIÓN, DE TAL FORMA QUE SE PUEDA ELABORAR UN BUEN PRESUPUESTO.

CON EL OBJETO DE EVITAR DESVIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE UN PROYECTO ES FUNDAMENTAL QUE SE DEFINAN EN PRIMERA INSTANCIA TRES ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO LO MÁS CERCANO A LA REALIDAD, ESTOS ELEMENTOS LOS PODEMOS ENUMERAR DE LA SIGUIENTE FORMA:

- OBJETIVO DEL PROYECTO.
- ALCANCE DEL PROYECTO.
- BENEFICIOS DEL PROYECTO.

SI NO SE TIENEN BIEN DEFINIDOS ESTOS ELEMENTOS TRAERÁ COM CONSECUENCIA UN MAL PRESUPUESTO Y POR CONSIGUIENTE UNA SERIE DE VARIACIONES QUE TENDRÁN QUE SER EXPLICADAS, LAS CUALES NO NECESARIAMENTE ESTARÁN DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON UNA MALA

ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO, SINO CON UN MAL PLANTEAMIENTO DE LAS BASES DEL MISMO.

EN LA ADECUACIÓN DEL "PRESUPUESTO BASE CERO", PARA CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIÓN SE DEBERÁ DE TOMAR EN CUENTA LA CULTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA O EL ÁREA EN LA QUE SE PIENSA APLICAR, YA QUE ESTA INFLUIRÁ EN MAYOR O EN MENOR MEDIDA A LA RESISTENCIA AL CAMBIO QUE PUDIERAN TENER LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA, ASÍ COMO DEL MIEDO QUE EXISTE POR TENER QUE JUSTIFICAR TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA TAL O CUAL ÁREA.

PARA LA APLICACIÓN DE ESTE SISTEMA POR PRIMERA VEZ SE DEBERÁ DE ESTAR CONSCIENTE QUE LA PRIMERA VEZ EN QUE SE APLIQUE EL TIEMPO DE ELABORACIÓN SERÁ MAYOR QUE EL DE LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES, SIN EMBARGO A MEDIDA QUE SE REPITA CREARÁ EN LOS INDIVIDUOS Y EN LA ORGANIZACIÓN UNA METODOLOGÍA QUE HARÁ QUE LOS SUBSECUENTES PRESUPUESTOS SE FACILITEN.

LA FORMA EN LA QUE SE ESTABLECE EN EL SISTEMA PROPUESTO EL DESGLOSE DE ACTIVIDADES PERMITIRÁ DETECTAR EN CUALES ELEMENTOS DE TRABAJO O ACTIVIDADES SE TIENEN DESVIACIONES DE MANERA QUE DURANTE EL DESARROLLO DEL PROYECTO SERVIRÁ DE HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA DETECTAR EN CUALQUIER MOMENTO ALGÚN CAMBIO DE ALCANCE O VISUALIZAR QUE ÁREAS FUERON MAL CALCULADAS DE MANERA DE REALIZAR UN ANÁLISIS CON LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS Y ENCONTRAR LAS CAUSAS DE LAS VARIACIONES. LA

EVALUACIÓN DE LAS VARIACIONES PERMITIRÁ DETERMINAR QUE AREAS FUERON MÁS EFICIENTES QUE OTRAS EN LA DETERMINACIÓN DE SUS ACTIVIDADES Y EN EL TIPO DE RESULTADOS OBTENIDOS.

COMO CONCLUSIÓN DE ESTE TRABAJO SE PODRÍA DECIR QUE EL ÉXITO O FRACASO DEL "SISTEMA BASE CERO" DEPENDERÁ EN PRIMERA INSTANCIA DE QUE TAN BIEN O QUE TAN MAL SE ELABORE LA METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL MISMO, ASÍ COMO QUE TAN CAPACITADA ESTE LA PERSONA QUE IMPLEMENTE EL SISTEMA, YA QUE DE ÉL DEPENDERÁ QUE EL PRESUPUESTO SEA BIEN ENTENDIDO POR LOS USUARIOS DE ESTA HERRAMIENTA DE TRABAJO; SE DEBERÁ TAMBIÉN DE TENER LA FLEXIBILIDAD SUFICIENTE COMO PARA QUE DÍA A DÍA LA METODOLOGÍA SUFRA LAS ADECUACIONES NECESARIAS COMO PARA QUE EL SISTEMA DE "PRESUPUESTO BASE CERO" SEA MEJORADO DE TAL MANERA QUE SE PUEDA EXPLOTAR AL MÁXIMO LAS VENTAJAS QUE SE ENUMERARON EN LA TEORÍA.

UN PUNTO MUY INTERESANTE A ANALIZAR CADA QUE SE TRATE DE IMPLEMENTAR ESTE TIPO DE PRESUPUESTO ES QUE NO DEBERÁ DE VERSE A LA TEORÍA COMO UNA RECETA DE COCINA SINO QUE DEPENDIENDO DEL TIPO DE EMPRESA O ÁREA EN DONDE SE QUIERA APLICAR, DEBERÁ DE REALIZARSE UN ANÁLISIS DE QUÉ PASOS DE LA TEORÍA SON APLICABLES Y CUÁLES SE TENDRÁN QUE MODIFICAR O ADECUAR CON EL OBJETO DE EVITAR QUE EL SISTEMA FRACASE.

HF 5550
P4

BIBLIOGRAFIA

1 PYHRR PETER A. "PRESUPUESTO BASE CERO, MÉTODO PRÁCTICO PARA EVALUAR GASTOS".

EDITORIAL LIMUSA, S. A. MÉXICO.

CUARTA REIMPRESIÓN. 1983.

2 STONICH PAUL J. "BASE CERO PLANEACIÓN Y PRESUPUESTO".

EDITORIAL TRILLAS, S. A. MÉXICO.

PRIMERA EDICIÓN. AGOSTO 1981.

3 CAPLAN DE COHEN NORMA R. "PRESUPUESTO Y EFICIENCIA: LOS ENFOQUES PROGRAMÁTICO Y BASE CERO".

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. VOL. II. NÚM 132. PÁGS.

1083-1096

MARZO 1981.

4 LAWRENCE F. G. "ZERO BASE BUDGETING".

INDUSTRY WEEK. VOL. 196. NÚM 6. PÁGS. 94 - 96.

MARZO 1978.

5 PYHRR PETER A. "ZBB".

ACROSS THE BOARD. VOL. 14. NÚM 11. PÁGS. 34 - 41.

NOVIEMBRE 1977.

6 DEAN BURTON V. / COWEN SCOTT S. "ZERO-BASE BUDGETING IN THE PRIVATE SECTOR".

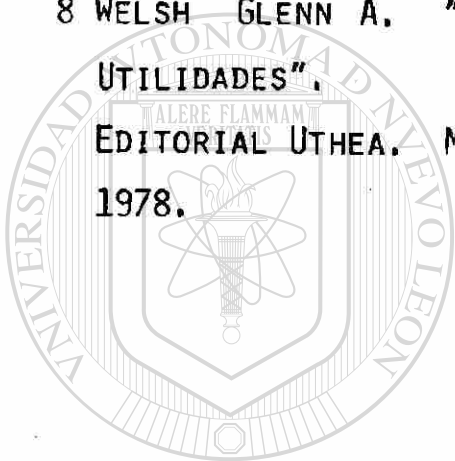
BUSSINESS HORIZONS. VOL. 22. NÚM. 4. PÁGS. 78 - 83.
AGOSTO 1969.

7 PYHRR PETER A. "PRESUPUESTACIÓN BASE CERO".

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. VOL. 3A. PÁGS. 237 - 252.
ABRIL/MARZO 1973.

8 WELSH GLENN A. "PRESUPUESTO, PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS UTILIDADES".

EDITORIAL UTHEA. MÉXICO.
1978.

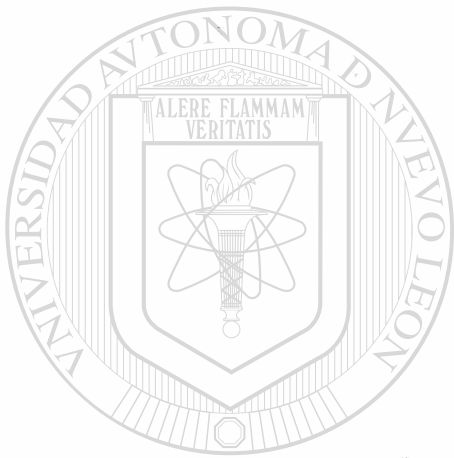


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





ANEXO I

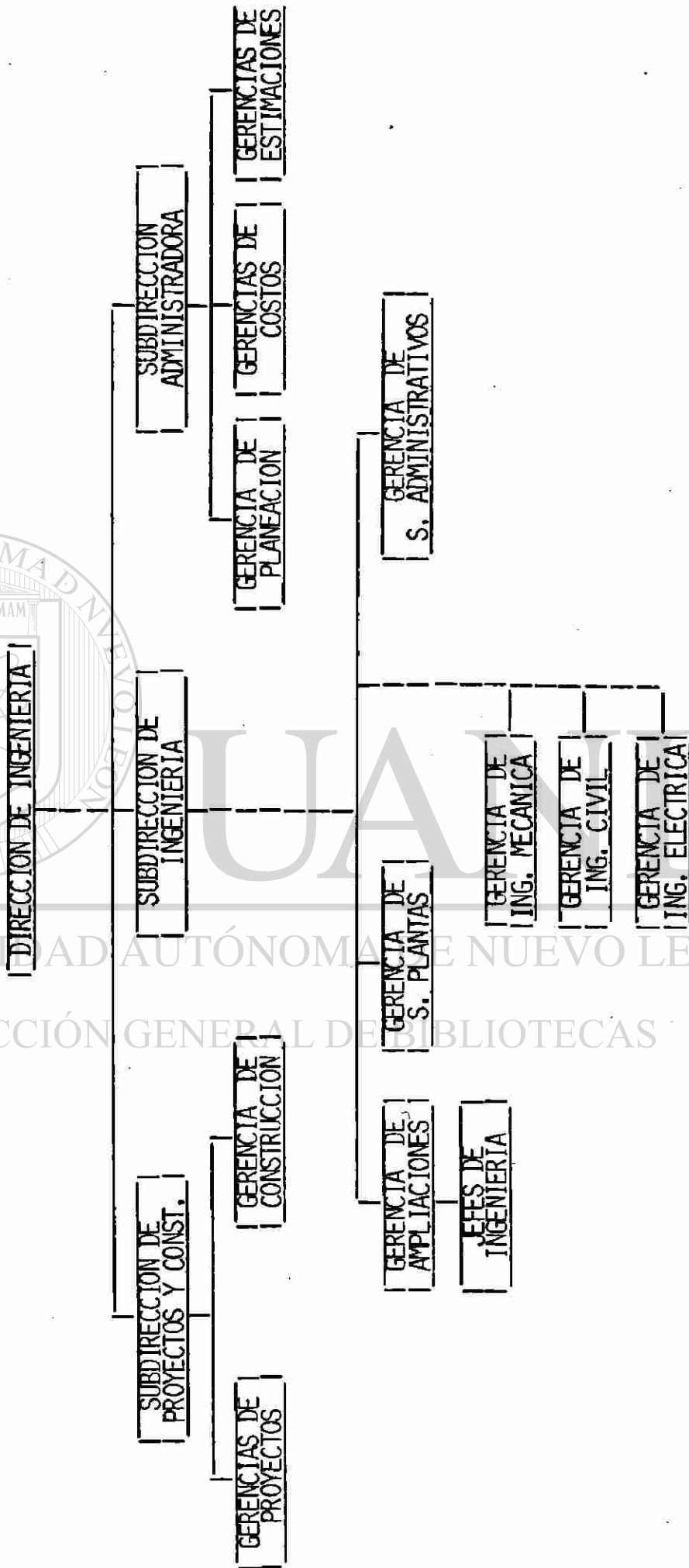
UANL

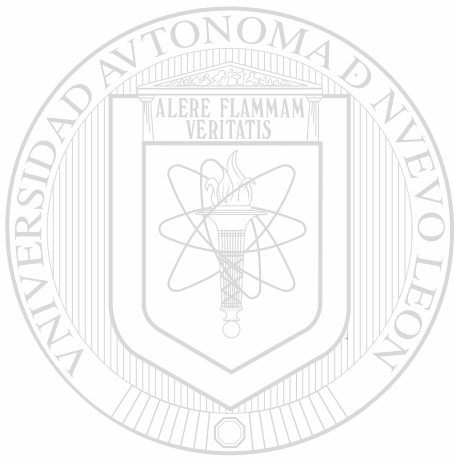
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORGANIGRAMA AREA DE INGENIERIA INDUSTRIA SIDERURGICA





ANEXO II

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORGANIGRAMA DE UN EQUIPO DE PROYECTO

GERENTE DE PROYECTO

JEFE DE INGENIERIA

JEFE DE COSTOS

JEFE DE PLANEACION

JEFE DE CONSTRUCCION

AREA MECANICA

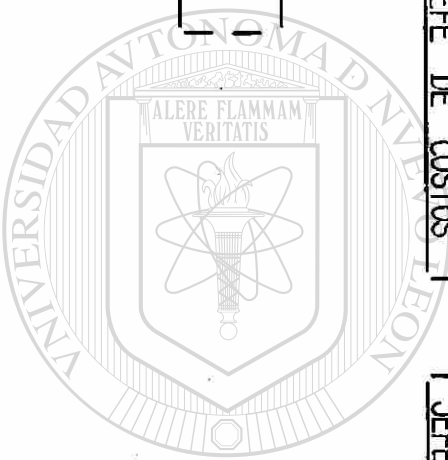
AREA ELECTRICAL

AREA CIVIL

AREA MECANICA

AREA ELECTRICAL

AREA CIVIL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO III

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

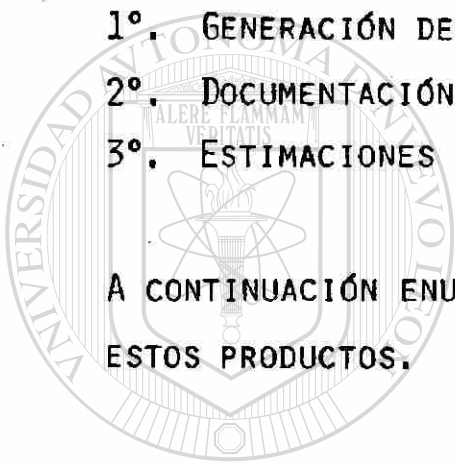
o DEFINICION DE LOS PASOS A SEGUIR PARA LA OBTENCION DE LA ESTIMACION DE INVERSION DEL PROYECTO.

1°. GENERACIÓN DEL DESGLOSE DE TRABAJO DEL PROYECTO.

2°. DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.

3°. ESTIMACIONES DE INVERSIÓN.

A CONTINUACIÓN ENUMERAREMOS LOS MÉTODOS PARA LA OBTENCIÓN DE ESTOS PRODUCTOS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

I.- GENERACION DEL DESGLOSE DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO.

1) INTRODUCCIÓN.

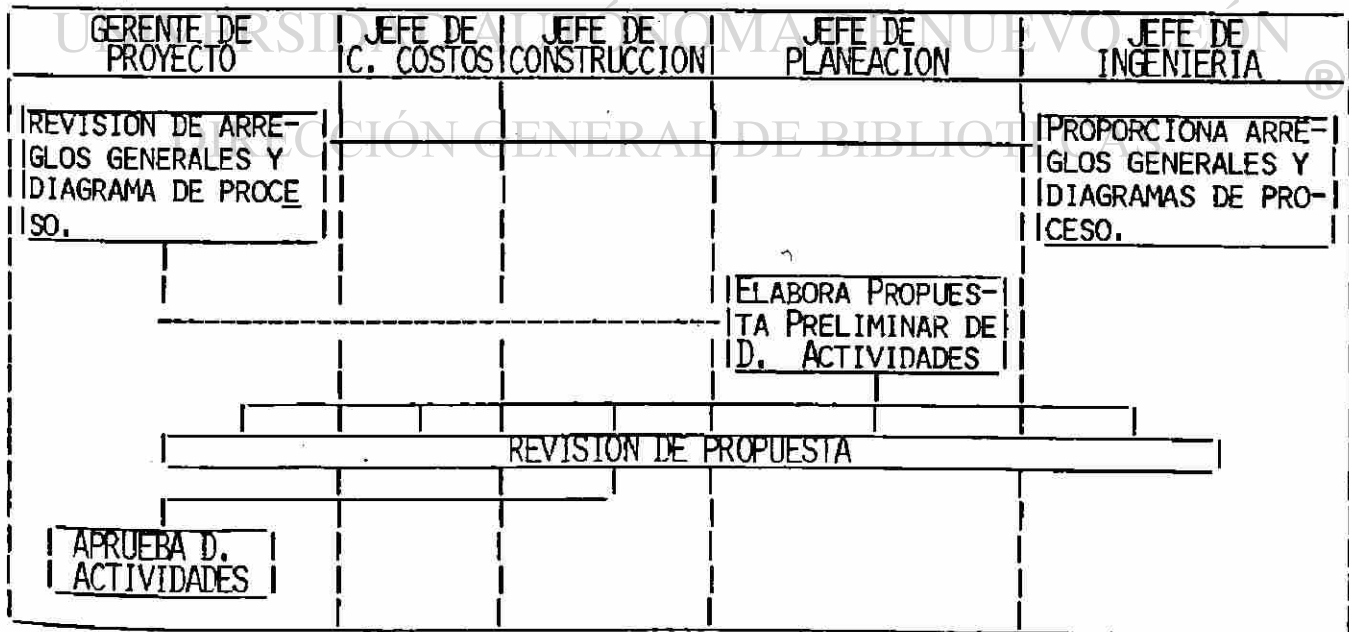
EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL DESGLOSE DE ACTIVIDADES ES DINÁMICO, EN ÉL DEBERÁN DE EXISTIR CICLOS DE PROPUESTAS, REVISIONES, MODIFICACIONES, NUEVAS PROPUESTAS, ETC..., SIN EMBARGO LOS CRITERIOS IMPORTANTES:

A) LA ELABORACIÓN DEL DESGLOSE DE ACTIVIDADES EN TAREA DE TODO EL EQUIPO DE PROYECTO.

B) EXISTE UN PUNTO EN EL TIEMPO EN EL CUAL SE DEBERÁ DE CONGELAR EL DESGLOSE DE ACTIVIDADES.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA LA MANERA DE COORDINARSE PARA LOGRAR LA ELABORACIÓN DEL DESGLOSE DE ACTIVIDADES.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DEL DESGLOSE DE ACTIVIDADES.



2) NARRATIVO.

- JEFE DE INGENIERÍA DEL PROYETO.

PROPORCIONA PLANOS DE LOS ARREGLOS GENERALES, DIAGRAMAS DE PROCESO Y LISTA DE EQUIPO PRINCIPAL, TOMANDO COMO BASE LA INGENIERÍA CONCEPTUAL O LA INGENIERÍA BÁSICA.

- GERENTE DE PROYECTO.

REVISA Y APRUEBA LA INGENIERÍA CONCEPTUAL O BÁSICA QUE LE PROPORCIONA EL JEFE DE INGENIERÍA, VERIFICANDO QUE LOS PLANOS DE ARREGLOS GENERALES, DIAGRAMAS DE PROCESO Y LISTA DE EQUIPO PRINCIPAL SEAN LOS ADECUADOS Y TENGAN LA CALIDAD REQUERIDA.

- JEFE DE PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO.

TOMANDO COMO BASE LA INFORMACIÓN APROBADA POR INGENIERÍA Y LAS ESTRATEGIAS DE CADA UNA DE LAS FUNCIONES DEL PROYECTO ELABORA UNA PROPUESTA PRELIMINAR DE DESGLOSE DE ACTIVIDADES TAN DETALLADA COMO EL NIVEL DE INFORMACIÓN LO PERMITA.

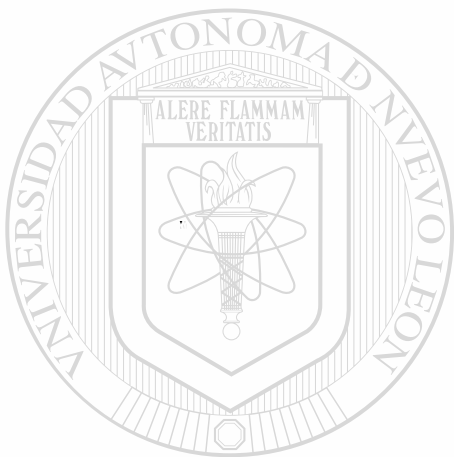
- EQUIPO DE PROYECTO.

EN UNA REUNIÓN SE REVISA LA PROPUESTA PRELIMINAR DEL

DESGLUSE DE ACTIVIDADES. EL OBJETIVO DE ESTA REVISIÓN
ES LA DE DAR EL VISTO BUENO DE LAS ÁREAS DEL PROYECTO.

- GERENTE DE PROYECTO.

APRUEBA OFICIALMENTE EL DESGLOSE DE ACTIVIDADES DEL
PROYECTO QUE SERVIRÁ DE PAUTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL
PROYECTO.



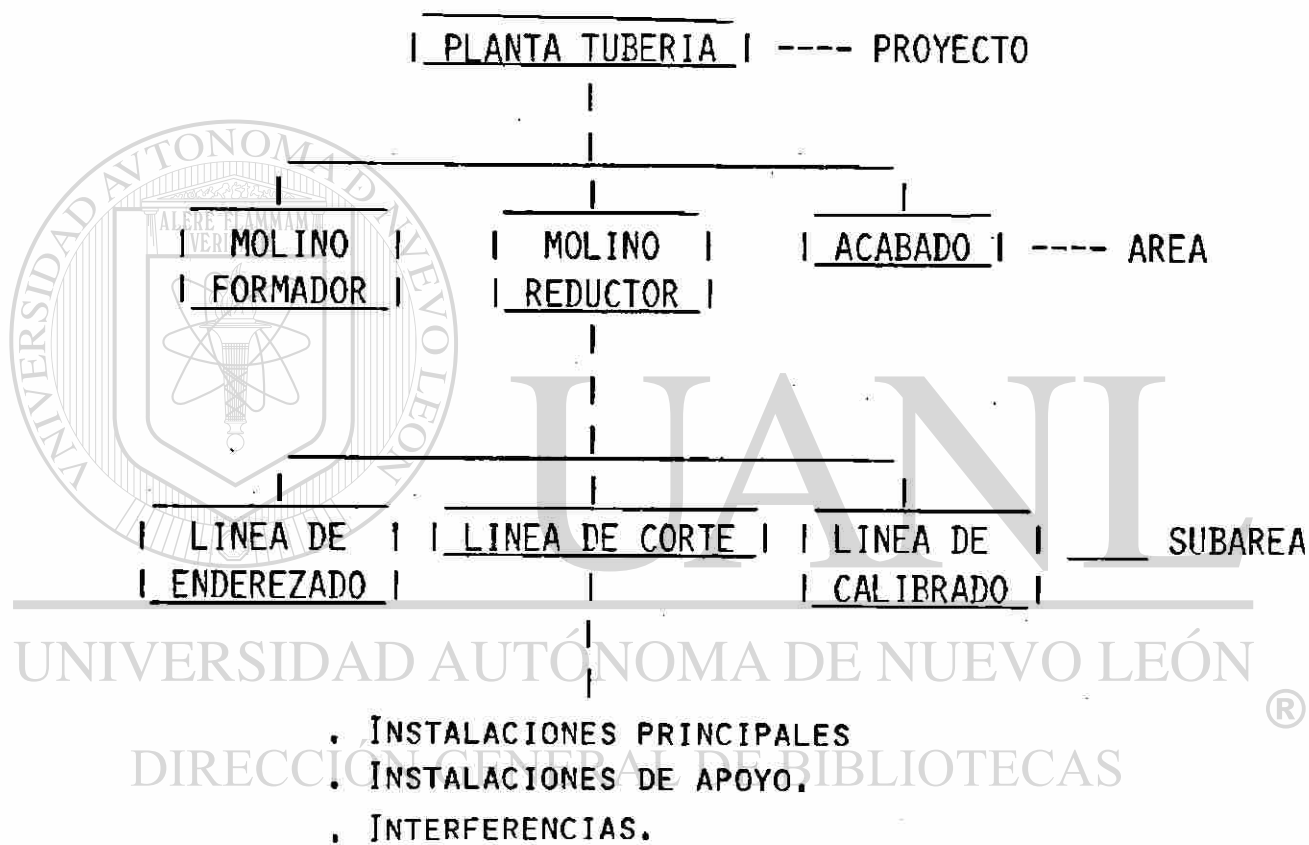
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



o EJEMPLO DE DESGLOSE DE ACTIVIDADES DE UN PROYECTO EN LA INDUSTRIA



II.- DOCUMENTACION DEL ALCANCE DEL PROYECTO.

A) LINEAMIENTOS GENERALES.

- TODOS LOS PROYECTOS DEBERÁN DOCUMENTAR EL ALCANCE EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.
- TODOS LOS PROYECTOS DEBERÁN HACER LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE EN BASE AL DESGLOSE DE ACTIVIDADES A NIVEL DE INGENIERÍA CONCEPTUAL.
- LA DOCUMENTACIÓN AL ALCANCE DEBERÁ ELABORARSE TOMANDO COMO BASE LOS PARÁMETROS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS PRESENTADOS EN ESTE PROCEDIMIENTO.

B) OBJETIVO.

- ESTABLECER UNA METODOLOGÍA PARA OFICIALIZAR EL ALCANCE DEL PROYECTO.
- ESTABLECER UNA BASE PARA EL CONTROL DE LOS MISMOS.
- DOCUMENTAR EN CANTIDADES Y ESPECIFICACIONES EL ALCANCE DEL PROYECTO.

C) ALCANCE.

CUBRE DESDE QUE EL DESGLOSE DE ACTIVIDADES HA SIDO APROBADO HASTA QUE LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO HA SIDO AUTORIZADA, EN ESTA SOLO SE CONSIDERA LOS ELEMENTOS DE COSTO DIRECTO.

D) RESPONSABILIDADES.

- JEFE DE INGENIERÍA.

ES FUNCIÓN Y RESPONSABILIDAD DEL JEFE DE INGENIERÍA LA ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO Y ACTUALIZAR MENSUALMENTE DE ACUERDO A LAS VARIACIONES QUE SURJAN.

- JEFE DE CONSTRUCCIÓN.

DEBERÁ DE PROPORCIONAR LA CUANTIFIACIÓN DE LOS TRABAJOS COMPRENDIDOS EN OBRAS PRELIMINARES.

- GERENTE DE PROYECTO.

EL GERENTE DE PROYECTO SERÁ QUIEN APRUEBA LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO ASÍ COMO LOS CAMBIOS O ACTUALIZACIONES MENSUALES QUE ESTE SUFRA.

E) ESPECIFICACIONES.

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA FORMA DE DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO. A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS UN EJEMPLO PARA EL LLENADO DE LA FORMA DE DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE (ADENDUM No. 2)

O PROYECTO.

NOMBRE DEL PROYECTO Y EL NÚMERO ASIGNADO.

EJEMPLO: PROYECTO PLANTA TUBERÍA (110)

O ÁREA.

NOMBRE DEL ÁREA CORRESPONDIENTE AL PROYECTO.

EJEMPLO: ÁREA MOLINO FORMADOR.

O CLASIFICADOR ESTÁNDAR.

NOMBRE DEL CLASIFICADOR ESTÁNDAR DE QUE SE TRATE Y SU NÚMERO CORRESPONDIENTE.

EJEM: INSTALACIONES PRINCIPALES.

O SUBÁREA.

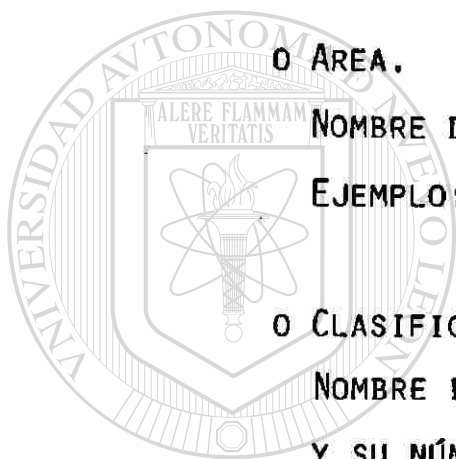
NOMBRE DE LA SUBÁREA QUE CORRESPONDA Y SU NÚMERO DEL CÓDIGO COMÚN.

O ELABORÓ.

NOMBRE DE QUIÉN LLENA LA FORMA.

O APROBÓ.

NOMBRE Y FIRMA DE QUIÉN APRUEBA LA DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEL ALCANCE.

O AUTORIZÓ.

NOMBRE Y FIRMA DE QUIÉN AUTORIZÓ LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE.

O CONCEPTUAL, BÁSICA, DETALLE:

NIVEL DE LA INGENIERÍA EN BASE A LA CUAL SE DOCUMENTÓ EL PROYECTO.

EJEM: CONCEPTUAL X

O FECHA.

FECHA EN LA QUE SE LLENA LA FORMA.

O ELEMENTO DE TRABAJO.

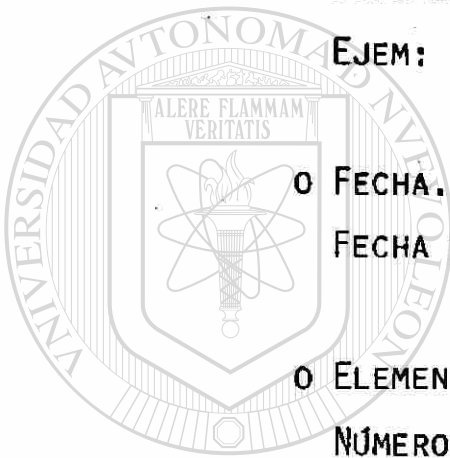
NÚMERO Y DESCRIPCIÓN QUE LE CORRESPONDA DE ACUERDO AL ADENDUM No. 1.

O CANTIDAD, UNIDAD.

CANTIDAD Y UNIDADES REQUERIDAS PARA DEFINIR EL ALCANCE DE CADA ELEMENTO DE TRABAJO.

O CÓDIGO DE DIBUJOS.

NÚMERO DEL CÓDIGO DE DIBUJOS DE LA GERENCIA DE INGENIERÍA QUE CORRESPONDA AL DIBUJO QUE CONTENGA LOS ELEMENTOS DE TRABAJO DESCRITOS.



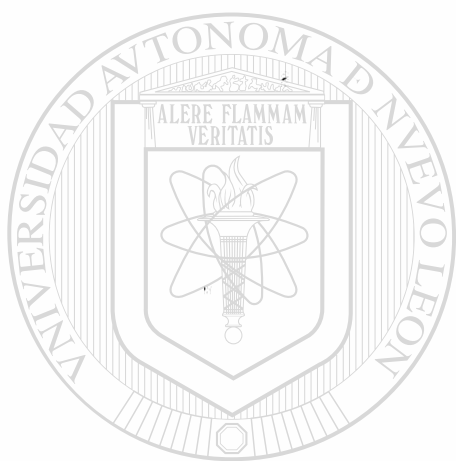
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



O OBSERVACIONES.

COMENTARIOS Y/O CARACTERÍSTICAS ADICIONALES QUE
SE CONSIDEREN NECESARIAS.

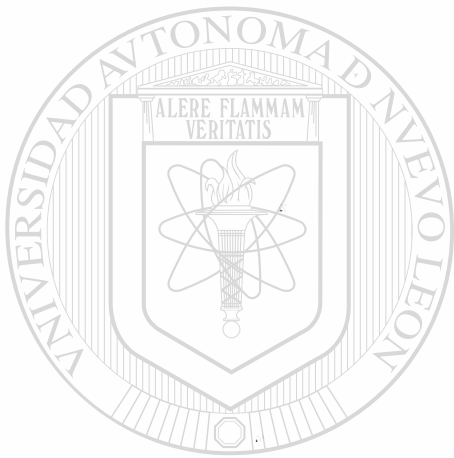


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A D E N D U M I

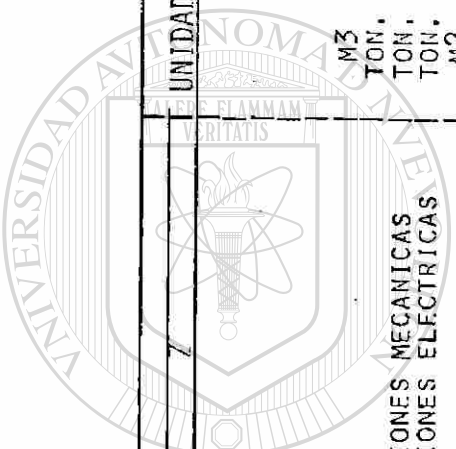
ELEMENTOS DE TRABAJO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



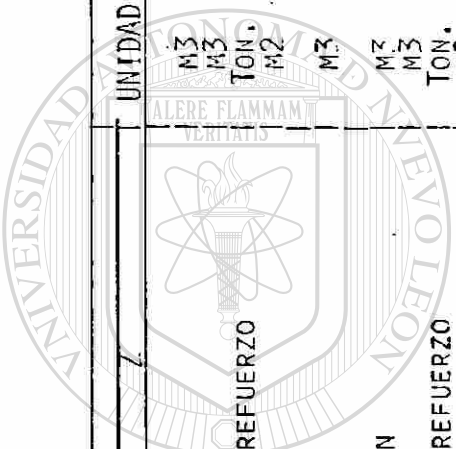
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

No.	ELEMENTOS DE TRABAJO	UNIDAD	ESPECIFICACION DE LA UNIDAD
	XY		
	- 000 -		
	OBRAS PRELIMINARES.		
010	DEMOLICIONES	M3	TIPO DE EQUIPO
020	DESMANTELAMIENTO	TON.	TIPO DE EQUIPO
021		TON.	TIPO DE EQUIPO
022		M2	
030	DESMONTE	M3	
040	MOVIMIENTO DE TIERRA	ML	
050	ABATIMIENTO DEL NIVEL FRIATICO	M3	
060	RELLENO O NIVELACION:	M2	
061			
	- 100 -		
	OBRA NEGRA.		
	CIMENTACION:		
110		M3	
111		M3	
112		M3	
113		TON.	
114		M2	
120	FIRMES Y PISOS DE CON.	M2	
122		M3	
123		TON.	
124		M2	
130	MUROS DE CONCRETO	M3	
132		M3	
133		TON.	
134		M2	
140	LOSAS	M3	
142		M3	
143		TON.	
144		M2	

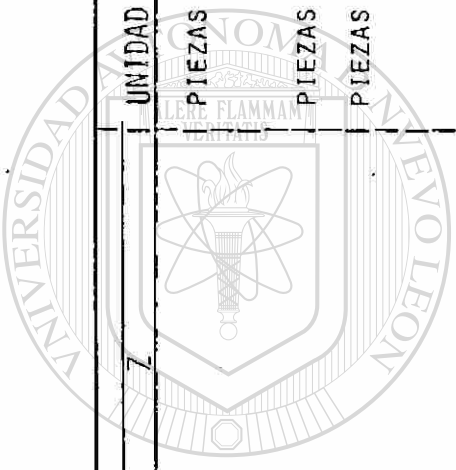
No.	ELEMENTOS DE TRABAJO	UNIDAD	ESPECIFICACION DE LA UNIDAD
	XY		
150	ESTRUCTURA DE CON.	M3	
152		M3	
153		TON.	
154		M2	
160	O.N. ASOCIADA A TRABAJO MECANICO	M3	
161		M3	
162		M3	
163		TON.	
164		M2	
170	O.N. ASOCIADA A TRABAJO ELECTRICO	M3	
171		M3	
172		M3	
173		TON.	
174		M2	
	- 200 -		
	OBRA ESTRUCTURAL.		
210	ESTRUCTURA PARA EDIFICIOS	TON.	
220	TECHOS Y FACHADAS	M2	
221		M2	
222		M2	
230	ESTRUCTURA PARA INST. EQUIPOS ESTRUCTURALES	TON.	
240		TON.	
250	ESTRUCTURA ORNAMENTAL	TON.	
	- 300 -		
	ACABADO E INTERIORES.		
310	ALBAÑILERÍA	M2	
311		M2	
312		M2	
320	CARPINTERÍA	PIE-TARLON	
330	AISLAMIENTO DE EDIF. E IMPERMEABILIZACION	M2	



UANL

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ELEMENTOS DE TRABAJO		UNIDAD	ESPECIFICACION DE LA UNIDAD
No.	XY		
450	MOLINOS DE DESBASTE Y ACABADO	PIEZAS	TIPO VELOCIDAD DE ROLADO PESO
460	MESAS Y CARROS DE TRANSFERENCIA	PIEZAS	CAPACIDAD EN TON.
470	EQUIPOS PAQUETE	PIEZAS	CAPACIDAD PESO DESCRIPCION
480	ENROLLADORES	PIEZAS	TIPO CAPACIDAD EN TON/HORA PESO
570	TABLEROS DE FUERZA Y CONTROL	PIEZAS	TIPO CAPACIDAD EN KVA
580	EQUIPO ELECTRONICO	PIEZAS	TIPO
	- 600 -		
	OBRA MECANICA		
610	TUBERÍA Y ACCESORIOS PARA EQUIPO.	ML	TIPO DE METAL
611		ML	TIPO
612		PIEZAS	
620	TUBERÍA Y ACCESORIOS PARA DISTRIBUCION	ML	
621		ML	TIPO DE METAL
622		PIEZAS	
630	AISLAMIENTOS Y RECURRIMIENTOS	ML	DIAMETRO
640	DRENAJE INTERIOR	ML	
641		ML	DIAMETRO
642		PIEZAS	TIPO

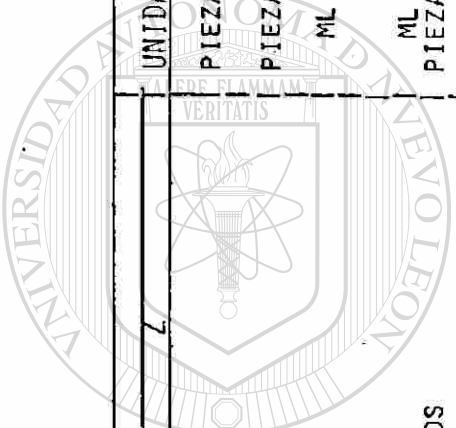


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

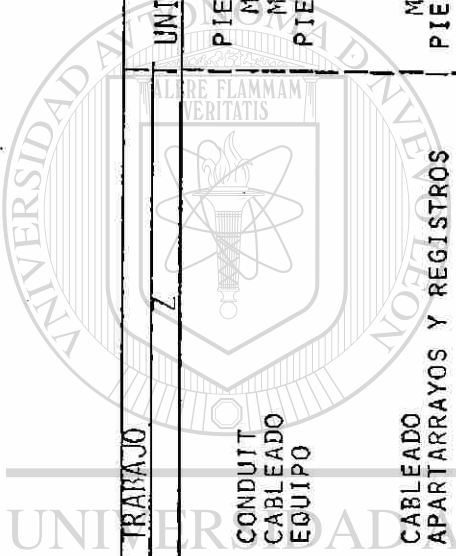
DRENAJE
UNIONES
®



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

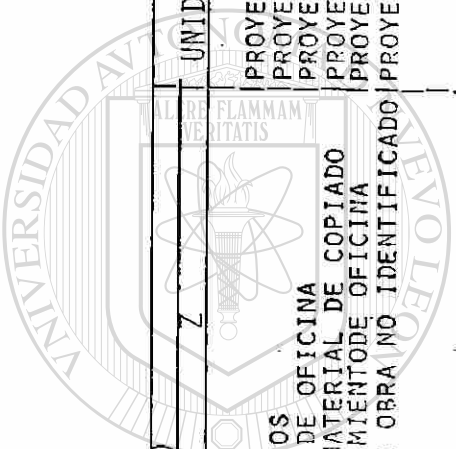
ELEMENTOS DE TRABAJO		UNIDAD	ESPECIFICACION DE LA UNIDAD
NO.	XY		
650	REHABILITADO DE EQUIPO MECANICO	PIEZAS	TIPO
660	CALEFACCION, VENTILACION Y AIRE ACONDICIONADO	PIEZAS	CAPACIDAD EN TON.
661		ML	
670	DUCTERÍA	ML	DIAMETRO
671	PLOMERÍA	PIEZAS	
672	SANITARIOS	PIEZAS	
	- 700 -		
	OBRA ELECTRICA		
710	LINEA DE TRANSMISION	ML	CALIBRE VOLTAJE
720	ALIMENTACION DE FUERZA	ML	CALIBRE
721		ML	
722		ML	ANCHO
723		ML	CALIBRE
724		PIEZAS	TIPO
730	DISTRIBUCION DE FUERZA Y CONTROL	ML	CALIBRE
731		ML	ANCHO
732		ML	
733		ML	CALIBRE
734		PIEZAS	TIPO
740	ALAMBRADO DE EQUIPOS	PIEZAS	TIPO
750	REHABILITADO ELECTRICO DE EQUIPO	PIEZAS	TIPO
760	ALUMBRADO	PIEZAS	
761		ML	CALIBRE
763		ML	TIPO
764		PIEZAS	



ELEMENTOS DE TRABAJO		UNIDAD	ESPECIFICACION DE LA UNIDAD
No.	XY		
770	COMUNICACION	PIEZAS	
771		ML	CALIBRE
773	CONDUIT	ML	TIPO
774	CABLEADO EQUIPO	PIEZAS	
780	SISTEMAS DE TIERRAS Y APARTARRAYOS	ML	CALIBRE
783		PIEZAS	TIPO
784	CABLEADO APARTARRAYOS Y REGISTROS	PIEZAS	TIPO
790	INSTRUMENTACION		
	- 800 -		
	OBRAS DE SERVICIOS GENERALES		
810	CALLES	M2	
811		M2	
812	PAVIMENTO BANQUETAS	M2	
820	VÍAS DE F.F.C.C.	ML	
823		ML	
824	VÍAS CAMBIOS	TIPO	
830	ORNAMENTACION	M2	
831	JARDINERIA	M2	
840	DRENAJES Y ALCANTARILLAS	ML Y PIEZAS	DIAMETRO
843		ML	
844	DRENAJES ALCANTARILLAS	PIEZAS	
	- 900 -		
	INDIRECTOS		
910	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS INT.	PROYECTO	DESCRIPCION
911		PROYECTO	DESCRIPCION
912		PROYECTO	RELACION DE PERSONAL NIVEL Y TIMEPO REQUERIDO



ELEMENTOS DE TRABAJO		UNIDAD	ESPECIFICACION DE LA UNIDAD
XY			
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EXT.			
920	GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	PROYECTO	DESCRIPCION DE SERVICIOS
921	HONORARIOS	PROYECTO	DESCRIPCION
922		PROYECTO	RELACION PERSONAL, NIVEL Y TIEMPO REQUERIDO
SERVICIOS TECNICOS EXT.			
930	GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS	PROYECTO	DESCRIPCION DE SERVICIOS
931	INGENIERIA PRELIMINAR	H-H	DESCRIPCION
932	INGENIERIA CONCEPTUAL	H-H	NUMERO DE DIBUJOS
933	INGENIERIA BASICA	H-H	NUMERO DE DIBUJOS
934	INGENIERIA DE DETALLE	H-H	NUMERO DE DIBUJOS
935			
EQUIPO Y HERRAMIENTA DE CONST.			
940	ADQUISICION DE EQUIPO	PROYECTO	TIPO DE EQUIPO
941	RENTA DE EQUIPO	PIEZAS	TIPO DE EQUIPO
942	ADQUISICION DE HERRAMIENTA	H-H	TIPO
943	RENTA DE HERRAMIENTA	PIEZAS	TIPO
944	GASTOS DE OPERACION Y MANTE-	PROYECTO	DESCRIPCION
945	NIMIENTO DE ALMACEN		
SEGUROS Y FINANZAS			
950	SEGUROS GENERALES	PROYECTO	DESCRIPCION
951	SEGUROS DE MONTAJE	PROYECTO	DESCRIPCION
952	FINANZAS	PROYECTO	DESCRIPCION
953		PROYECTO	DESCRIPCION
GASTOS RELACIONADOS A PERSONAL			
970	SEGURIDAD Y VIGILANCIA	PROYECTO	DESCRIPCION
971	CONVIIVOS Y PEUNIONES	PROYECTO	DESCRIPCION
972	TRANSPORTE DE PERSONAL	PROYECTO	DESCRIPCION
973	MOBILIARIO	PROYECTO	DESCRIPCION
974	EQUIPO DE SEGURIDAD	PIEZAS	DESCRIPCION
975		PIEZAS	DESCRIPCION
CUENTAS TRANSITORIAS			
980	CARGOS A CONTRATISTAS Y PRO-	PROYECTO	
981	VEDORES	PROYECTO	
982	AJUSTES Y RECLAMACIONES	PROYECTO	
983	ANTICIPO DE CONTRATOS	PROYECTO	
984	FONDO DE GARANTIA	PROYECTO	
985	ALMACENES	PROYECTO	



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

No.	ELEMENTOS DE TRABAJO	Z	UNIDAD	ESPECIFICACION DE LA UNIDAD
990	GASTOS VARIOS			
991			PROYECTO	
992			PROYECTO	
993	SERVICIOS		PROYECTO	
994	UTILILES DE OFICINA		PROYECTO	
995	EQ. Y MATERIAL DE COPIADO		PROYECTO	
	MANTENIMIENTO DE OFICINA		PROYECTO	
	MANO DE OBRA NO IDENTIFICADO		PROYECTO	

DOCUMENTACION DEL ALCANCE

FECHA: / /

 D M A

HOJA _____ DE _____

RESPONSABLE _____

AUTORIZO _____

CONC BÁS DET

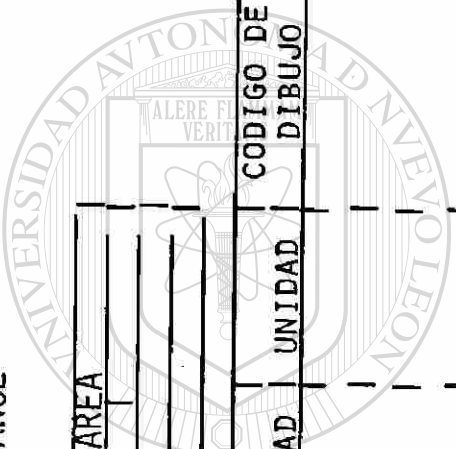
PROYECTO | _____ |

AREA | _____ |

CLASIF EST | _____ |

SUBAREA | _____ |

NO.	ELEMENTO DE TRABAJO DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	CODIGO DE DIBUJO	ESPECIFICACIONES
-----	------------------------------------	----------	--------	---------------------	------------------



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DOCUMENTACION DEL ALCANCE

PROYECTO | 1 | 0 | 8 | PLANTA TUBERÍA SUBAREA
 AREA | 1 | FORMADO | LINEA DE CORTE
 CLASIF EST | 4 | INST. PRINCIPALES

FECHA | 15/ XI/ 857
 D | M | A
 HOJA | 1 | DE | 1
 RESPONSABLE | J.J.T.V.
 AUTORIZO
 CONC | X | BAS | DET

NO.	ELEMENTO DE TRABAJO DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	CODIGO DE DIBUJO	ESPECIFICACIONES
100	OBRA NEGRA				
110	CIMENTACION	200	M3		
120	FIRMES Y PISOS DE CONCRETO	99	M3		
130	MUROS DE CONCRETO	203	M3		
140	LOSAS DE CONCRETO	90	M3		
	OBRA ESTRUCTURAL				
200	ESTRUCTURA PARA INSTALACIONES	6	TONS.		PLATAFORMAS, ESCALERAS, PA SAMANOS, TAPAS, ETC...
400	EQUIPO MANUFACTURADO				
470	EQUIPO PAQUETE ENDEREZADO DE: 6 RODILLOS POR TUBO 1 3/8", 6 5/8", .312" ESPESOR MÍNIMO	1	PIEZA		VEL. MAX. 70 MTS/MIN, VEL. MIN. 20 MTS/MIN. INCLUYE EQUIPO ELECTRICO. 6 MOT. 20AP CD. 4 MOT. 1 1/4 HP CA. TABLEROS DE FUERZA, TABLEROS DE CONTROL.



ADENDUM II

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

III.- ESTIMACION DE INVERSION.

O LINEAMIENTOS GENERALES.

1.- UNA VEZ QUE LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO HA SIDO ELABORADA SE REQUERIRÁ QUE SE ELABORE UN ESTIMADO DE INVERSIÓN.

2.- TODA ESTIMACIÓN DEBERÁ DE PRESENTARSE DE ACUERDO AL DESGLOSE PRESENTADO EN LA DOCUMENTACIÓN.

O OBJETIVO.

1.- ESTABLECIMIENTO DE UNA BASE FIRME EN TIEMPO Y COSTO, PARA SOPORTAR EL ALCANCE EN LOS PROYECTOS Y FACILITAR SU CONTROL.

2.- ASEGURAR LA CONSISTENCIA EN DESGLOSE DE LAS ESTIMACIONES.

O RESPONSABILIDADES.

1.- INGENIERÍA.

- ENVIAR LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO Y SUS DIBUJOS RESPECTIVOS POR PAQUETES DE SUBAREAS AL JEFE DE CONTROL DE COSTOS DEL PROYECTO.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN QUE SE REQUERIDA DE SU FUNCIÓN Y QUE NO APAREZCA EN LA DOCUMENTACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO.

2.- CONTROL DE COSTOS.

- PROPORCIONA LA INFORMACIÓN MÁS COMPLETA POSIBLE PARA ELABORAR UNA ESTIMACIÓN AL COORDINADOR DE LA MISMA.
- DEFINIR LAS FECHAS REQUERIDAS DE TERMINACIÓN DE LAS ESTIMACIONES.
- COORDINAR CON CADA UNA DE LAS FUNCIONES EL SOPORTE DE LOS COSTOS INDIRECTOS.

3.- JEFE DE PLANEACIÓN.

- PROPORCIONA LOS PROGRAMAS DEL PROYECTO NECESARIOS PARA ELABORAR LA ESTIMACIÓN.
- PROPORCIONA EL DESGLOSE DE TRABAJO DEL PROYECTO. ®
- COORDINA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTIMACIONES DE ACUERDO AL DESARROLLO DE LA INGENIERÍA.

4.- ESTIMACIONES.

- ELABORAR LA ESTIMACIÓN.
- ACLARA DUDAS SURGIDAS, REFERENTE A LA INFORMACIÓN.

NECESARIA PARA ESTIMAR, CON LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES.

- PRESENTA LA ESTIMACIÓN DE ACUERDO A LOS PARÁMETROS DE CUANTIFICACIÓN ESPECIFICADOS Y EN LAS FORMAS CORRESPONDIENTES.

5.- RESIDENTE DE CONSTRUCCIÓN.

- PROPORCIONA LOS MÉTODOS CONSTRUCTIVOS Y ESTRATEGIAS ESPECIALES DE CONSTRUCCIÓN REQUERIDAS EN EL PROYECTO.

EL DEPARTAMENTO DE ESTIMACIONES DEBERÁ DE ENTREGAR SU ESTIMACIÓN EN DOS PARTIDAS, UNA EN LA QUE ESTABLEZCA EL COSTO DIRECTO DESGLOSADO POR ELEMENTOS DE TRABAJO (VER ADENDUM I) Y OTRO PARA LOS COSTOS INDIRECTOS, PARA POSTERIORMENTE ELABORAR UN RESUMEN DE ESTE EN EL QUE SE ESTABLEZCA EL PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PROYECTO.

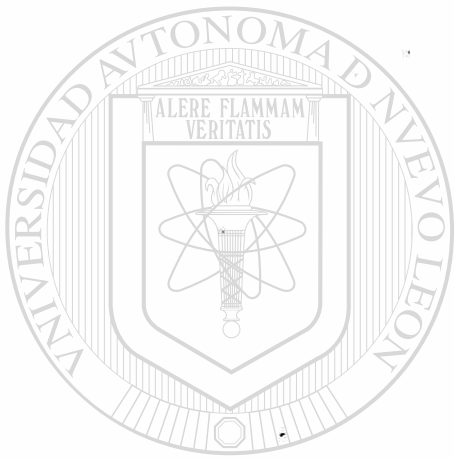
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

o DESCRIPCION DE LA FORMA DE PRESUPUESTO POR ELEMENTO DE TRABAJO.

- (1) NOMBRE DEL PROYECTO.
- (2) NOMBRE DEL AREA.
- (3) NOMBRE DE SUBAREA.
- (4) NIVEL DE INGENIERIA (CONCEPTUAL, BASICA, DETALLE) Y
FECHA EN QUE SE LLENA LA FORMA.
- (5) NUMERO DE ELEMENTO DE TRABAJO.
- (6) DESCRIPCION DEL ELEMENTO DE TRABAJO.
- (7) UNIDAD MEDIANTE LA CUAL SE MIDE DICHO ELEMEN
- (8) CANTIDAD ESTIMADA.
- (9) PRECIO UNITARIO DEL ELEMENTO DE TRABAJO.
- (10) CARGOS POR COMPRA DE EQUIPO NUEVO O USADO.
- (11) CARGOS POR IMPUESTOS DE IMPORTACION.
- (12) CARGO POR EL TRANSPORTE DEL EQUIPO.
- (13) CARGO POR REFACCIONES.

- (14) CARGO POR MATERIALES COMPRADOS.
- (15) CARGO POR RENTA Y GASTOS DE EQUIPO. ®
- (16) CONTRATO E FABRICACION. DE BIBLIOTECAS
- (17) CARGO POR LA MANO DE OBRA.
- (18) COSTO TOTAL, EN LA MULTIPLICACION DE LA CANTIDAD DE
UNIDADES POR EL PRECIO UNITARIO.
- (19) HORAS HOMBRE CONSUMIDAS PARA DICHO ELEMENTO.
- (20) TOTAL DE HORAS HOMBRE CONSUMIDAS POR ELEMENTO DE
TRABAJO: ES LA MULTIPLICACION DE LAS UNIDADES DE
DICHO ELEMENTO POR LAS HORAS HOMBRE POR UNIDAD.

DIRECCION DE INGENIERIA.



ESTIMACION BASICA
DEL PROYECTO
MENEJO DE MATERIALES
DE NAVES A PATIOS
PLANTA TUBERIA

UANL

GERENCIA DE ESTIMACIONES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MONTERREY, N. L. A 17 DE AGOSTO DE 1986.

CONSIDERACIONES:

O SE ELABORÓ ESTA ESTIMACIÓN DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN ENTREGADA POR INGENIERÍA.

O SE CONSIDERAN LAS SIGUIENTES COTIZACIONES:

PLATAFORMA REMOLQUE 35 TONS.
EJE PARA REMOLQUE 12 TONS.
QUINTA RUEDA

REMOLQUES, S. A.
TRAILERS MTY., S. A.,
(TELEFÓNICA).

LLANTA SÓLIDA (700X15X5,5)
RIM P/LLANTA SÓLIDA

TRACTO PARTES Y EQUIPOS,
S. A.

MONTACARGAS CON RUEDAS SÓLIDAS
CAPACIDAD 6,8 TONELADAS

MAQUINARIA DIESEL, S. A.
(TELEFÓNICA).

GRÚA PUENTE VIAJERA CON POLIPASTO
DE 5 TONS., 6 MTS. CLARO.

INVENT, S. A.
(TELEFÓNICA).

O COSTO DE H-H PROMEDIO 350 P/ELECTRO-MECÁNICO Y 250 P/CIVIL.

O SE CONSIDERA 5 INGENIEROS POR 3 MESES PARA CALCULAR LA NÓMINA.

O SE CONSIDERA QUE LA INGENIERÍA SE ELABORA AQUÍ.

O NO SE CONSIDERA:

- GASTOS DE VIAJE Y VIÁTICOS.
- ASESORÍAS.
- INSTALACIONES TEMPORALES.
- I. V. A.
- ESCALACIÓN.
- DEVALUACIÓN DEL PESO MEXICANO.

ESTIMACION BASICA.

MANEJO DE MATERIALES DE NAVES A PATIOS
PLANTA TUBERÍA.

	M. N.	M I L E S D L L S.
o COSTO DIRECTO		
EQUIPO	14'646	115.56
OBRA CIVIL	12'400	---
INTERFERENCIAS	<u>563</u>	<u>---</u>
TOTAL COSTO DIRECTO	27'609	115.56
o COSTO INDIRECTO		
LÁMINA	2'250	---
INGENIERÍA	1'020	---
VARIOS 1% DEL C. D.	<u>500</u>	<u>---</u>
TOTAL COSTO INDIRECTO	3'770	
o IMPREVISTOS		
EQUIPO (12%)	1'758	13.87
OBRA CIVIL DE INTERFERENCIAS (20%)	2'593	---
C. INDIRECTO (12%)	<u>452</u>	<u>---</u>
TOTAL IMPREVISTOS	4'803	13.87

(TREINTA Y SEIS MILLONES CIENTO OCHENTA Y DOS MIL PESOS 00/100 M.N.)

(CIENTO VEINTINUEVE MIL CUATROCIENTOS TREINTA U. S. DOLARES).

ESTIMO

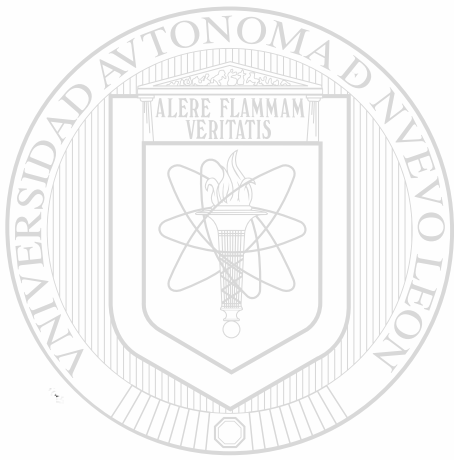
REVISO

ACEPTO

ING. ALEJANDRO GARCIA

ING. SERGIO PEREZ

ING. JESUS TORRES.



ANEXO IV

UANL

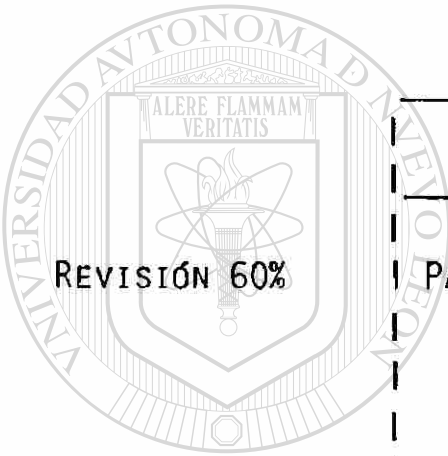
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

METODO DE PROCEDIMIENTO DE REDUCCION.

DEPTO. A		DEPTO. B		DEPTO. C	
PROYECTOS	A1	PROYECTOS	B1	PROYECTOS	C1
	A2		B2		C2
	A3		B3		C3
	A4		B4		C4
	A5		B5		C5



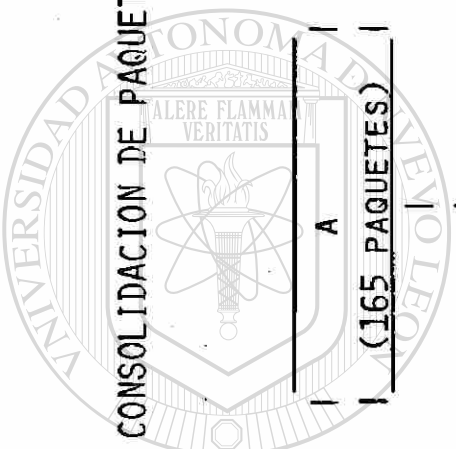
CLASIFICACIÓN CONSOLIDADA

PAQUETES	CLASIFICACIÓN CONSOLIDADA
	A1
	A2
	A3
	A4
	B1
	B2
	C1
	C2
	C3
	C4
	C5
	A5
	B3
	B4
	B5

LOS PAQUETES CUYA REDUCCIÓN SEA MENOR DEL 60% SE CLASIFICARAN SEGÚN EL ORDEN DE SU IMPORTANCIA.

PAQUETES C3 60%
PAQUETES C5 70%





METODO DE CONSOLIDACION DE PAQUETES.

CLASIFICACION CONSOLIDADA
FINAL DE TODA LA EMPRESA.

A
(165 PAQUETES)

NIVEL DE CON
SOLIDACION
POR NIVEL.

DIVISION A (35 PAQUETES)	DIVISION B (55 PAQUETES)	DIVISION C (70 PAQUETES)
-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

NIVEL DE CON
SOLIDACION
POR DEPTO.

DEPARTAMENTO A (10 PAQUETES)	DEPARTAMENTO B (30 PAQUETES)	DEPARTAMENTO C (100 PAQUETES)
---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

NIVEL DE ORGANIZACION
DONDE SE GENERAN LOS
PAQUETES DE DECISION



®

