

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de
Responsabilidad.



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

“PRESUPUESTOS”

PRESENTA

ALMA ROSA CHINO ARIAS

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA

ASESOR DE TESINA

C.P. MARCELA FIGUEROA AGUILAR

MORELIA MICHOACÁN. AGOSTO DE 2010

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

AGRADECIMIENTOS

GRACIAS A DIOS

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi vida.

GRACIAS A MIS PADRES

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida, Gracias por guiarme sobre el camino de la educación, soy afortunada por contar siempre con su amor, comprensión y ejemplo.

GRACIAS A MIS HERMANOS

Por creer siempre en mí y su apoyo incondicional, por ser unos amigos increíbles y con quienes he compartido muchos momentos que siempre llevaré en mi corazón.

GRACIAS A MI ASESORA

C.P. Marcela Figueroa Aguilar, por su apoyo asesoramiento que siempre estuvo dispuesta a ayudarme y corregirme en mis errores, gracias por ser mi guía.

GRACIAS A CADA UNO DE MIS MAESTROS

Que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

GRACIAS A TODOS MIS AMIGOS

Que estuvieron conmigo en este trayecto compartiendo tantas aventuras, experiencias irremplazables, pero sobre todo, gracias por permitirme conocer el concepto de la amistad.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

INDICE GENERAL

I Introducción.....	6
CAPITULO II: DEL PRESUPUESTO EN GENERAL	
2.1 Antecedentes Históricos del Presupuesto.....	7
2.2 Concepto de Presupuesto.....	8
2.3 Objetivos del Presupuesto.....	8
2.4 Ventajas del Presupuesto.....	8
2.5 Limitaciones.....	9
2.6 Porque suelen fracasar los presupuestos?.....	9
2.7 Características del Presupuesto.....	10
2.8 Clasificación del Presupuesto.....	10
2.8.1 Por el tipo de Empresa.....	10
2.8.2 Por su Contenido.....	11
2.8.3 Por su Forma.....	11
2.8.4 Por su Duración.....	11
2.8.5 Por la Técnica de Valuación.....	12
2.8.6 Por su Reflejo en los Estados Financieros.....	12
2.8.7 Por las Finalidades que Pretende.....	13
CAPITULO III: PRESUPUESTO BASE CERO	
3.1 Concepto.....	14
3.2 Características.....	14
3.3 Objetivos.....	15
3.4 Como se hace un presupuesto Base Cero.....	15
3.4.1 Fases y Etapa.....	15
3.5 Diferencias entre la Presupuestación Tradicional y la de Base Cero...	17
3.6 Quiénes Deben Utilizar el Método Base Cero.....	18
3.6.1 Indicios Financieros.....	18
3.6.2 Indicios en los Procesos Gerenciales.....	18
3.6.3 Indicios de la Gerencia General.....	18
3.7 Limitaciones Del Presupuesto Base Cero.....	19
CAPITULO IV: PRESUPUESTO POR PROGRAMAS	
4.1 Generalidades.....	20
4.2 Concepto.....	21
4.3 Objetivos.....	21
4.4 Ventajas Del Presupuesto Por Programas.....	22
4.5 Limitaciones Del Presupuesto Por Programas	22
4.6 Diferencias Entre el Presupuesto Tradicional y Por Programas.....	23
4.7 Estructura Programática.....	24
4.7.1 Programa de Operación.....	24
4.7.2 Programa de Inversión.....	24

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

4.8 Ciclo Programático.....	25
4.8.1 Programación.....	25
4.8.2 Ejecución.....	26
4.8.3 Evaluación.....	27
4.9. Clasificación del Presupuesto Por Programas.....	28
4.9.1 Por Objeto del Gasto.....	28
4.9.2 Administrativa.....	28
4.9.3 Funcional.....	28

CAPITULO V: PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

5.1 Concepto.....	29
5.2 Responsables de Formular el Presupuesto.....	29
5.3 Quién Administra el Presupuesto.....	29
5.3.1 Responsabilidades del Personal.....	29
5.3.2 Funciones del Director del Presupuestos en un Programa de PCU...30	

CAPITULO VI: PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO DE JITOMATE EN UN INVERNADERO

6.1 Misión.....	31
6.2 Visión.....	31
6.3 Definición de Objetivos.....	31
6.3.1 Objetivos Generales.....	31
6.3.2 Objetivos Específicos.....	31
6.4 Necesidad que se pretende satisfacer.....	32
6.5 Organigrama.....	33
6.6 Definición de Puestos.....	33
6.6.1 Facultades de la Asamblea.....	33
6.6.2 Facultades de la presidenta.....	34
6.6.3 Facultades del suplente de la presidenta.....	34
6.6.4 Funciones del Secretario.....	34
6.6.5 Funciones de la Tesorera.....	35
6.7 Posibilidad de contar con los Medios para Hacerlo.....	35
6.8 Demostrar Que es Financieramente Atractivo.....	35
6.9 Diagnostico Interno.....	36
6.9.1 Fortalezas.....	36
6.9.2 Debilidades.....	36
6.10 Diagnostico Externo.....	37
6.10.1 Oportunidades.....	37
6.10.2 Amenazas.....	37
6.11 Análisis del Mercado.....	38
6.11.1 Análisis de Demanda.....	38

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.12 Análisis de Precios.....	39
6.12.1 Precio de Mercado.....	39
6.13 Precio de Venta del Producto.....	40
6.14 Costos.....	42
6.15 Análisis Económico Financiero.....	43
6.15.1 Inversiones Fijas.....	43
6.15.2 Capital de Trabajo.....	43
6.15.3 Gastos Pre operativos.....	43
6.16 Flujo de Recursos Operativos.....	44
6.17 Costo Beneficio.....	45
6.18 Valor Presente Neto.....	46
Conclusiones.....	47
Bibliografía.....	48

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

I INTRODUCCION:

Los presupuestos nacen como la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad; como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época o como un avance tecnológico más.

Desarrollar un presupuesto es un paso crítico en la planeación de cualquier actividad económica. Esto es válido para empresas, para el gobierno y para los individuos. Es importante presupuestar nuestro dinero para cubrir los gastos del día a día y planear para inversiones mayores, como adquirir un automóvil o comprar una casa. De forma similar las empresas y el gobierno, en todos sus niveles, deben llevar a cabo planes financieros para cubrir sus necesidades de operación, alcanzar inversiones futuras y tomar decisiones financieras.

Los sistemas de elaboración de presupuestos son más comunes en las compañías mayores en donde con frecuencia existen técnicas concretas de apoyo a la administración. A pesar de ello las pequeñas empresas también usan presupuestos. En las empresas pequeñas existe una tasa de fracaso relativamente alta. El uso más amplio de los presupuestos en estas empresas obliga a los empresarios a cuantificar sus sueños y enfrentar directamente las incertidumbres de sus negocios. Los gerentes tienen que luchar con las incertidumbres tanto si tienen un presupuesto como también si carecieran del mismo. Quienes están a favor de los presupuestos afirman que los beneficios de elaborar presupuestos casi siempre exceden a sus costos.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

CAPITULO II: DEL PRESUPUESTO EN GENERAL.

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL PRESUPUESTO

Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto, como herramienta de planificación y control, tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y los Estados Unidos lo acogen en 1821 como elemento de control del gasto público y como base en la necesidad formulada por funcionarios cuya función era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925, y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y destino recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados.

En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional, la técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado por la contabilidad de costos.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

2.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO:

Es la estimación programada en forma metódica de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

El presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan de acción y una ayuda a la planeación, coordinación y la ejecución. Los presupuestos se pueden crear para la organización en general o para cualquier sub-unidad.

2.3 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO:

Previsión y planeación, disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Organización.- estructura las relaciones entre funciones, niveles, y actividades.

Coordinación.-dirección, equilibra las diferentes secciones que integran la organización.

Control.- acción de apreciación si los planes y objetivos se están cumpliendo.

2.4 VENTAJAS DEL PRESUPUESTO:

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control.

- Presionan por información vital para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada área.
- Incrementan la participación de toda la organización.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes recursos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico y facilitan el control.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.
- En general ayudan a la planeación y control en las empresas.
-

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

• 2.5 LIMITACIONES:

En las empresas pocas veces se alcanza el ideal, los cambios bruscos del medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y los acontecimientos mercantiles inesperados tales como huelgas y accidentes pueden sacar de balance al proceso.

Entre las principales limitaciones se encuentran las siguientes:

- A) Están basados en estimaciones.
- B) Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- C) Su ejecución es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- D) En épocas de incertidumbres de los mercados financieros o del negocio al que se dedique, presupuestar implica una visión hacia donde queremos dirigirnos, siempre contando con la flexibilidad necesaria para ajustar y/o cambiar el rumbo del negocio, manteniendo la rentabilidad.
- E) Las variables macroeconómicas que inciden o marcan un escenario específico del mercado deben ser consideradas de formular el presupuesto, como son: política fiscal, comportamiento del tipo de cambio, regulaciones legales, acuerdos y tratados, inflación del país y de los países donde tiene relaciones comerciales, política arancelaria y fiscal, comportamiento sueldos y salarios del mercado laboral.
- F) Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.
- G) Se suele centrar el análisis solamente en información de tipo financiera.

2.6 ¿PORQUÉ SUELEN FRACASAR LOS PRESUPUESTOS?

- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas, Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas,
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad. Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de los presupuestos y se olvidan de actuar en Pro

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

de los resultados, Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.

2.7 CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO:

- a) como algo inherente a la naturaleza debe ser flexible, dado que están basados en estimación de acontecimientos futuros de realización pronosticable pero incierta, y sujetos a condiciones tales como variaciones en volúmenes, cambios de métodos operativos, de políticas internas y externas.
- b) Sus bases deben ser fehacientes; las cifras presupuestadas deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas y, además las metas deben ser alcanzables;
- c) Deben ser específicos, concretos y objetivos;
- d) Su periodicidad debe ser uniforme; y
- e) En forma genérica, constituyen uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios, sabiéndolo utilizar.

2.8 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO:

Son incontables las formas de los presupuestos. Se elaboran muchos presupuestos especiales en sus informes correspondientes incluyendo:

- ❖ Las comparaciones con los presupuestos con el desempeño real.
- ❖ Informes para necesidades gerenciales específicas.
- ❖ Presupuestos a largo plazo, con frecuencia denominados presupuestos de capital o de instalaciones.
- ❖ Presupuestos flexibles.

A CONTINUACIÓN SE MUESTRA UNA CLASIFICACIÓN:

2.8.1 POR EL TIPO DE EMPRESA:

➤ PUBLICOS:

Son aquellos que realizan los gobiernos, estados empresas, empresas descentralizadas; etc. Para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

➤ **PRIVADOS:**

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

2.8.2 POR SU CONTENIDO:

➤ **PRINCIPALES:**

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

➤ **AUXILIARES:**

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

2.8.3 POR SU FORMA:

➤ **FLEXIBLES:**

Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y venta.

2.8.4 POR SU DURACIÓN:

➤ **CORTO PLAZO:**

Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

➤ **LARGO PLAZO:**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, etc.

2.8.5 POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN:

➤ ESTIMADOS:

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

➤ ESTANDAR:

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

2.8.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS:

➤ DE POSICION FINANCIERA:

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

➤ DE RESULTADOS:

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro

➤ DE COSTOS:

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

2.8.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE:

➤ DE PROMOCION:

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el período presupuestal.

➤ DE APLICACIÓN:

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.

➤ DE FUSION:

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

BASE CERO

POR PROGRAMAS

POR AREA Y NIVELES DE RESPONSIBILIDAD.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

CAPITULO III: PRESUPUESTO BASE CERO.

3.1 BASE CERO: Es el que no considera experiencias anteriores para planear eventos futuros, Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre de cero; es decir se elabora como si fuera la primera operación de la empresa, y se evalúa y justifica el monto y Necesidad de cada renglón del mismo. Se olvida del pasado para planear con plena conciencia el futuro.

Es el proceso de realizar un presupuesto basado únicamente en las expectativas para el año siguiente, sin referencias a los años anteriores, sin base de datos históricos; también en nuevas operaciones que sean diferentes a las habituales de la empresa. Cuando las empresas están gastando más de lo necesario o desmesuradamente, se elabora el presupuesto base cero, para reorientar los recursos con mayor efectividad.

Proporciona información detallada sobre los recursos económicos que se necesitan para lograr los resultados deseados, destacando la duplicidad de esfuerzos, se emplea el termino de planeación porque se fijan objetivos y metas así como se toman decisiones relativas a las políticas básicas de la organización, por otra parte se analizan en detalle las distintas actividades de la implantación de programas para que emitan la obtención de resultados deseados.

3.2 CARACTERÍSTICAS:

Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

El presupuesto base cero proporciona un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes para poder tomar decisiones y las medidas para resolver los problemas y asignar y aprovechar los recursos en forma eficaz, También se considera una herramienta técnica presupuestal mediante la cual se reevalúan cada año todos los programas y gastos, siempre a partir de cero, como si fuera la primera operación. Es decir, se olvida el pasado para planear el futuro con plena conciencia de que cada partida es indispensable y que su importe está soportado y justificado de manera íntegra.

Es una herramienta flexible y poderosa para el aparato estatal, puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar y asignar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz, se selecciona la opción que permite obtener los resultados deseados, Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes,

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

para cumplir con las actividades, Este método se puede adaptar a cualquier organización, tanto para la industria como para el gobierno.

3.3 OBJETIVOS:

Reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida. Suprime las actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado de la organización.

Identificar cada actividad y operación al cien por ciento, a fin de que cada gerente evalúe y analice la necesidad de cada función, así como los métodos alternativos para desempeñar esa función.

Evaluar a fondo, por cada gerente de actividad o centro de costos, todas las operaciones para valorar las alternativas y comunicar su análisis y recomendaciones a la alta dirección, a fin de que las revisen y examinen al determinar las asignaciones del presupuesto.

3.4 COMO SE HACE UN PRESUPUESTO BASE CERO:

3.4.1 FASES Y ETAPAS

1.- El proceso debe iniciarse con el establecimiento de presunciones para el periodo a presupuestar, dicho en otras palabras, habría que partir de los pronósticos.

2.- Además, es necesario identificar a las unidades de decisión (que son los centros de responsabilidad).

3.- Analizar cada unidad de decisión o (centro de responsabilidad)

-definiendo clara y precisamente sus objetivos.

-describiendo la operación actual.

-evaluando desempeños y cargas de trabajo, por medio de un estudio de tiempo y movimientos.

-proponiendo métodos de operación opcionales (centralizar funciones)

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

4.- habrá que jerarquizar, revisar y reasignar recursos por parte del director o gerente general.

Lo fundamental en esta etapa es la redefinición de prioridades con base en las propuestas de los gerentes operativos, obteniendo su opinión y coordinando esta toma de decisiones con ellos enfocadas a:

- Establecer coordinadamente las prioridades de todas las unidades de decisión.
- Someter a concurso el costo-beneficio de cada opción.

El objetivo principal del proceso de jerarquización, es realizar una asignación de recursos adecuada y selectiva.

5.- preparar presupuestos detallados:

Una vez asignados los recursos por prioridades, deben prepararse los presupuestos detallados y con base a ello los sumarios.

6.- evaluación de desempeños:

Los dos asuntos sujetos a evaluación son:

- el aspecto cuantitativo (costos)
- el desempeño y las cargas del trabajo, algo que pudiera considerarse como aspecto subjetivo y cualitativo del PBC.
- Revisar mensualmente los aspectos cuantitativos (financieros), dicho en otras palabras comparando presupuestos con datos reales, determinando y justificando variaciones.
- Evaluaciones periódicas en relación a:

Desempeños (aspectos cualitativos).

Planes y presupuestos de cada unidad de decisión y de la entidad en general.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

3.5 DIFERENCIAS ENTRE LA PRESUPUESTACIÓN INCREMENTAL Y LA DE BASE CERO.

INCREMENTAL TRADICIONAL	O	BASE CERO
Principia en la base existente		Principia con el programa en “blanco”
Examina los beneficios-costos de nuevas actividades		Examina los beneficios –costos de todas las actividades
Principia con unidades monetarias		Principia con propósitos y objetivos
No examina nuevas formas de operar como parte integral del proceso		Examina explícitamente enfoques nuevos
Concluye en un presupuesto de “tomar o dejar”		Concluye en alternativas de varios niveles de servicio y costo.
Es cuantitativo(monetario)		Es cualitativo y cuantitativo a la vez.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

3.6 QUIÉNES DEBEN UTILIZAR EL MÉTODO BASE CERO:

3.6.1 INDICIOS FINANCIEROS:

El indicio más obvio de poner en práctica un sistema nuevo de presupuestación es de carácter financiero; como puede ser la calidad cíclica del negocio. Las necesidades financieras pueden poner de manifiesto simplemente en las presiones de las utilidades; en cambios y combinaciones de negocios; o en costos que no son comparables con los de unidades similares de la compañía. Cabe señalar, en este punto, que el sistema de base cero puede dar buenos resultados cuando se le emplea en el tratamiento de crisis financieras; pero es por lo menos igualmente efectivo para prevenir problemas de esta naturaleza.

3.6.2 INDICIOS EN LOS PROCESOS GERENCIALES:

El surgimiento de problemas en los procesos gerenciales de una compañía puede poner de manifiesto la necesidad de aplicar la plantación y la presupuestación base cero. El indicio más evidente en este campo es la falta de habilidad para ubicar prioridades en diferentes niveles de servicio y costo, visión que con dificultad tienen los directores generales, a comparación con los jefes de personal, etc.

Un sistema de base bien diseñado, junto con la corrección de los problemas subyacentes, bien puede constituir la solución más apropiada.

3.6.3 INDICIOS DE LA GERENCIA GENERAL:

En los indicios a nivel gerencia general , pueden generar asuntos de control y asignación de costos; cuestiones sobre los procesos de toma de decisiones, y la posibilidad de que la gerencia general no dedique la atención suficiente a la buena planeación, aparte de que no asignen eficientemente los recursos, y que no ubiquen bien las actividades con mayor prioridad.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

3.7 LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO BASE CERO:

La aparición del PBC constituyó una reacción al procedimiento del sector público – fundamentalmente cuantitativo y casi nada cualitativo – que no sólo no contribuye a un análisis crítico de cada partida, sino que por una especie de inercia, generalmente fomenta un aumento en las erogaciones.

El PBC resulta muy poco operativo porque exige que cada gerente todos los años empiece de cero, como si su actividad nunca hubiese existido y descubra una nueva forma de trabajo y que además la evalúe relacionando su costo con el beneficio. En un auténtico presupuesto, las partidas del ejercicio anterior siempre se encuentran sujetas a modificaciones o a su eliminación, y deben ser cuidadosamente analizadas y evaluadas en orden a sus destinos. Sin embargo, se debe destacar que el presupuesto común no implica que las erogaciones anteriores simplemente son ratificadas y a menudo incrementadas.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

CAPITULO IV: PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

4.1 GENERALIDADES:

Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el presupuesto por programas y actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos en:

Gastos de funcionamiento y Gastos de inversión.

Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones, con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar, Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados, y las labores a realizar, se distribuyen los montos entre las distintas secciones; formándose así diversas categorías dentro de los mismos programas, como son los subprogramas, actividades, proyectos, etc.

Las actividades a efectuar de un organismo, deberán estar enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores de dos años, para lo cual se fijan programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades de presupuesto por programas.

Se tendrían una serie de ventajas si se hiciera la presentación uniforme de programas dentro de un sistema presupuestario, entre estas se señalan las siguientes:

- A) Podría hacerse una comparación entre los programas de los sectores de la actividad pública con base en conceptos uniformes de presentación, Mejor apreciación de los beneficios del programa y sus costos, lo que permitiría determinar los grados de preferencia de un programa respecto demás.
- B) Sería factible estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, ya que mostrarían las metas, los medios para alcanzarlas, y el costo total del programa.
- C) Sería variable establecer una coordinación entre los programas de acción a corto plazo y los proyectos de desarrollo a largo y mediano plazo, mediante una adecuada estructuración de los programas presupuestarios.
- D) Facilitara identificar y medir los costos finales de las actividades específicas, tanto en términos generales, como unitarios, Mejor control de los resultados y contabilización de gastos efectivos.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

4.2 POR PROGRAMAS.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de razonar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

Es el que se calcula y desglosa en sub-actividades de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo. Auxilia a la administración pública pues obliga a planear con mayor grado de análisis la inversión y el gasto publico.

Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

4.3 OBJETIVOS:

El presupuesto por programas y actividades, pertenece a la técnica presupuestal, por tanto, persigue los mismos objetivos generales, de previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Además de esos objetivos, existen los peculiares o propios de él, como es el tener en los campos del proceso administrativo todo estructurado jerárquicamente por:

- ♣ Funciones y

- ♣ Subfunciones

- ♣ Programas de operación

- Subprogramas

- Actividades, y

- Tareas

- ♣ Programas de inversión

- Subprogramas

- Proyectos

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

- obras, y
- Trabajos específicos

Por otro lado Permite un mayor control interno para evaluar y conocer la eficiencia de cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia, Dar más atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.

4.4 VENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- A) Existe una mejor planeación de trabajo, puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa, los funcionarios deben decir la cantidad de servicios que deberán prestar en el ejercicio, indicando además el costo de cada uno de ellos.
- B) Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo.
- C) A través de los índices de aprovechamiento, que se desprenden de sus actividades, se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.
- D) También por medio de los índices de rendimiento, se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.
- E) Es más fácil detectar las funciones que se duplican, en cuanto a que todos los programas se encuentran debidamente controlados.
- F) Es más comprensible para el público en general, y hasta para la misma persona que lo elabora.

4.5 LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- A) Debido a que la medición de resultados está basada en aquellas actividades gubernamentales que pueden catalogarse como cosas hechas, puede prestar a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.
- B) Ocasiona que se pueda pensar que todas las actividades estatales son medibles, aun cuando muchas de ellas sean realmente inmateriales, haciendo que pueda dársele demasiado interés a algo que no lo tiene, o por el contrario, despreocuparse de las actividades de vital importancia.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

4.6 DIFERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y POR PROGRAMAS

PRESUPUESTO TRADICIONAL	PRESUPUESTO POR PROGRAMA
Detalla las adquisiciones del gobierno	Enfatiza lo que realizan con los fondos disponibles
Impide la coordinación entre las metas y acciones a desarrollar	Forma parte de la planificación, transforma los objetivos generales de los planes en producto
Oculto la determinación de objetivos y metas en detalle de las partidas de gasto	Señala metas a corto plazo acorde a objetivos de plazo medio y largo
Enfatiza en control financiero legal	Enfatiza en la realización de programas
No permite evaluar ni medir el grado de eficacia en la producción de servicios públicos	Pone de manifiesto la ineficiencia de la administración
Diluye la determinación de la responsabilidad en la admón. Del presupuesto	La precisa, al determinar la meta por alcanzar
Duplica las atribuciones , no las identifica	Las identifica
Carece de elementos de información	Estructurado y con información sobre el gasto
Proceso empírico	Proceso técnico

4.7 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA:

Constituye la columna vertebral del presupuesto, en ella se conjugan los programas y subprogramas. La política presupuestal determina la oportunidad y la prioridad de los programas, y la técnica, la posibilidad y garantía de su cumplimiento.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Dentro del presupuesto por programas existen las siguientes categorías o niveles: Función.- Se define como la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución.

4.7.1 PROGRAMA DE OPERACIÓN:

Comprende el conjunto de actividades relativamente homogéneas encaminadas a cumplir con los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas a los cuales se asignan recursos humanos, materiales y financieros, administrados por una unidad ejecutora.

Sub- programa.- Es la Subdivisión de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

Actividad.- Esta la realización de una meta u objetivo de acuerdo a un programa o dentro de un subprograma; es decir, la realización de ciertos trabajos mediante el empleo de los recursos materiales, humanos, y financieros para cumplir con las metas de los mismos.

Tarea.- operación específica dentro de un proceso gradual y a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

4.7.2 PROGRAMA DE INVERSION:

Instrumento a través del cual se fijan las metas a obtener, mediante la aplicación de recursos para aumentar la capacidad operativa.

Sub-programa.- subdivisión del programa en áreas específicas en las que se llevarán a cabo los proyectos de inversión.

Proyecto.- Es el conjunto de obras por realizar dentro de un programa o subprograma de inversión, para la obtención de bienes capital determinados por el programa o subprograma.

Obra.- parte de un proyecto, es un bien de capital específico, Trabajo.- Es el esfuerzo precisado dentro de un proceso.

4.8 CICLO PROGRAMÁTICO:

Se define al ciclo presupuestario como un proceso continuo, dinámico y flexible a través del cual se programa, ejecuta, evalúa y reformula las

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

actividades del sector público o empresa privada, en sus dimensiones físicas y financieras.

4.8.1 PROGRAMACIÓN.

Es la metodología que establece previamente lo que se va a hacer, como se va a hacer y con qué recursos.

Comprende la formulación, la asignación de recursos y la aprobación; abarca desde la determinación de las políticas presupuestales hasta la presentación del presupuesto.

a) Formulación

Consiste en contar con los elementos necesarios de decisión para una adecuada asignación de recursos, que permitan el óptimo apoyo a los programas de trabajo.

Recopila información a través de:

Políticas

Catálogos

Formatos e instructivos

Capacitación

Asesorías

b) Asignación de recursos

Es el importe autorizado en programas, grupos y partidas destinado a sufragar las erogaciones de la organización para el desarrollo de sus actividades.

Comprende el análisis, discusión y ajuste de los anteproyectos considerando las interrelaciones entre los aspectos cuantitativos con los cualitativos.

Los criterios para la asignación de recursos son: programas prioritarios, resultados obtenidos en ejercicios anteriores, nuevos programas, situación económica, disponibilidad de recursos.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

c) Aprobación

Es el acto de aprobar los documentos presupuestales para su pago, cuando éstos reúnen los requisitos establecidos. Comprende:

Integración del documento

Presentación a la autoridad

Edición

Impresión y difusión del documento presupuestario

Difusión

4.8.2 EJECUCIÓN:

Comprende una serie de decisiones y operaciones financieras que permiten concretar anualmente los objetivos y metas determinados para el Sector Público en los planes de mediano y corto plazo y fundamentalmente en el presupuesto financiero.

La ejecución se refiere a la fase de aplicación del contenido del programa conforme al cronograma financiero y de realizaciones; esta fase dura todo el período presupuestal que, como hemos dicho, generalmente es de un año y se refleja en dos tipos de registros: los contables en los que no solo deben figurar las erogaciones, transferencias, ampliaciones, etc.; que se hacen por dependencia y por objeto del gasto sino además por cada nivel presupuestario, es decir, por función, programa, subprograma y actividad; este registro debe ser llevado por las unidades centrales de contabilidad y por otro lado por las propias unidades ejecutoras a fin de estar siempre en posibilidad de conciliar saldos.

Los registros de realizaciones, son la otra parte en donde se debe reflejar la ejecución de los programas en sus diversos niveles a través de los informes de las unidades ejecutoras y la verificación de unidades centrales a cerca de las realizaciones y avances registrados en los niveles programáticos.

4.8.3 EVALUACIÓN:

Esta fase integra el proceso de medición de eficiencia y eficacia. Consiste en verificar y valorar las acciones emprendidas con el objeto de apreciar los cumplimientos cuantitativos y cualitativos de los propósitos y políticas

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

fijados previamente y, al mismo tiempo, determinar las acciones correctivas que sean necesarias a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales o a los nuevos lineamientos coyunturales que surjan durante dicho proceso. Sus etapas son:

Medición de resultados obtenidos y efectos producidos, para lo cual se debe usar indicadores y unidades de medida significativos de volumen de trabajo, de producto final y de realización.

Comparación de los resultados y efectos con los objetivos y metas programadas, en base a índices o coeficientes de medición del trabajo, de rendimiento, de productividad, de costo beneficio, de estándar, etc.

Análisis de las variaciones observadas y determinación de sus causas, así como las definiciones en el uso de los recursos.

Definición y tipificación de medidas correctivas que deben adoptarse.

Comunicación y aplicación de las medidas correctivas

Realimentación del proceso presupuestario.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

4.9 CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS:

4.9.1 POR OBJETO DEL GASTO:

Los gastos se ordenan según la naturaleza de los bienes y servicios a adquirir, desglosándolos de lo más general a lo particular

Informa sobre qué es lo que el sector público compra, pero no dice nada sobre qué hace con los fondos asignados

El énfasis está en el control y asignación de responsabilidades financieras, no en la evaluación de los resultados de la gestión administrativa.

4.9.2 ADMINISTRATIVA

Es el ordenamiento de los gastos, en función de los sujetos que efectúan las transacciones.

4.9.3 FUNCIONAL

Es el agrupamiento de las transacciones financieras según los propósitos a que se destinan, independientemente de cuál sea la institución u organismo que tenga a su cargo las funciones señaladas.

1. Complementarias 2. Programas y grupos de gasto 3. Programas y naturaleza del gasto 4. Programas y función 5. Programas y tipo de ejercicio 6. Ramos y grupos de gasto 7. Ramos y naturaleza del gasto 8. Objetivo del gasto y función 9. Dependencia y grupos de gasto. 10. Dependencia y partida 11. Partida y función.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

CAPITULO V: PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

5.1 POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Es una técnica básicamente de planeación, dirección y control sin faltar la previsión, coordinación y organización de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.

5.2 RESPONSABLES DE FORMULAR EL PRESUPUESTO:

Son los distintos jefes de departamento los responsables de las operaciones a su cargo. Señalan dentro de ciertas condiciones el volumen e importe de las operaciones que pueden desarrollar.

5.3 QUIÉN ADMINISTRA EL PRESUPUESTO:

El Contralor se encarga de recopilar, afinar, coordinar y administrar, por medio de un comité de Presupuestos.

5.3.1. RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL (LÍNEA Y ACCESORIA)

El ejecutivo de más alto nivel en la administración tiene la responsabilidad por la planificación y control de utilidades. (PCU)

Cada ejecutivo debe tener asignada un área de responsabilidad:

- Para que se incluyan en el plan las decisiones operacionales
- Para la implantación
- Para el control.
- La responsabilidad de asesoría comprende:

1.- diseñar y manejar el sistema

2.- supervisar y coordinar el funcionamiento del sistema

3.- proporcionar asistencia técnica experta, línea.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

4.- desarrollar y distribuir los informes de desempeño

5.3.2 LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS EN UN PROGRAMA DE PCU SON:

- ❖ Asesorar al ejecutivo de más alto nivel, a los comités.
- ❖ Recomendar los procedimientos de planificación y control de utilidades.
- ❖ Asumir responsabilidad ante la organización del programa y de los calendarios operativos.
- ❖ Suministrar supervisión técnica general sobre el PPCU.
- ❖ Diseñar y recomendar las cédulas, formas e informes pertinentes al PPCU.

El comité tiene la responsabilidad de desarrollar un plan sustantivo para cerciorarse de que todos los aspectos del plan de utilidades para las sub-unidades se combinen adecuadamente con el plan integral de la compañía.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

CAPITULOVI: PRESUPUESTO PARA EL CULTIVO DE JITOMATE EN UN INVERNADERO.

6.1 MISIÓN.

Lograr la generación de empleos para evitar la migración de los miembros de sus demostrando que los productores del campo del campo son capaces de construir, manejar y fortalecer una microempresa rural.

6.2 VISIÓN.

Llegar a dominar el sistema de producción y comercialización de jitomate bajo condiciones de invernadero y ofertar al mercado productos de calidad suprema.

6.3 DEFINICION DE OBJETIVOS:

6.3.1 OBJETIVOS GENERALES.

- Desarrollar y emprender acciones que permitan mejorar la productividad agrícola buscando asegurar la economía familiar.
- Propiciar el arraigo de los productores del campo frenando el flujo migratorio.
- Impulsar el desarrollo económico de la región y favorecer la modernización tecnológica.
- Fomentar la integración a la cadena productiva.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Tener la infraestructura necesaria para cultivar jitomate bajo condiciones controladas.
- Producir y comercializar jitomate de alta calidad y con alta vida de anaquel, que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

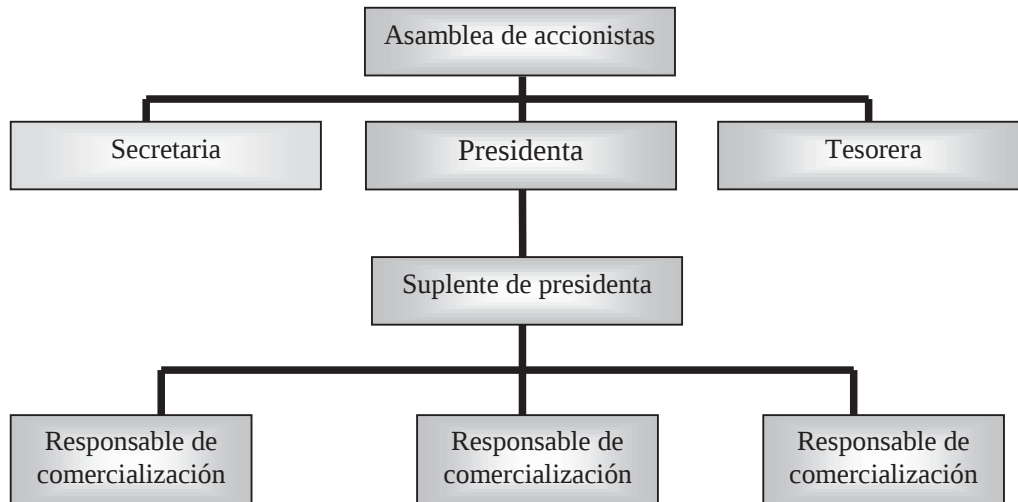
- Producir en las ventanas comerciales en las que el productor alcanza un mayor valor en el mercado, a efecto de maximizar los niveles de utilidad.
- Aplicar paquetes tecnológicos para el logro de una calidad superior y de altos rendimientos por unidad de superficie.

6.4 NECESIDAD QUE SE PRETENDE SATISFACER

- En nuestro país, como en otras partes del mundo, la preferencia por el consumo de jitomate fresco, es predominante; además es utilizado como producto de industrialización para la elaboración de pastas, salsas, purés, jugos, etc.
- El estado de Michoacán es uno de los principales ofertantes de este producto. Y en este presupuesto se pretende producir en los meses de enero a mayo y de noviembre a diciembre, con variedades de tipo saladette; que son periodos en los cuales la producción disminuye por condiciones climáticas.
- Considerándose que al ofertar un producto fresco, de calidad, con una larga vida de anaquel y con un precio adecuado, permitirá competir con los introductores al obtener ventajas competitivas por concepto de traslado de mercancías.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.5 ORGANIGRAMA.



6.6. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

6.6.1 LAS FACULTADES DE LA ASAMBLEA SON:

- Nombrar u remover a los integrantes de los consejos de administración y vigilancia.
- Aprobar, modificar, complementar y adecuar estatutos según el desarrollo de la agrupación.
- Aprobar cualquier reglamento interno necesario.
- Autorizar el programa anual de actividades.
- Sancionar los informes de los consejos de administración y vigilancia.
- Autorizar la celebración de convenios, acuerdos y contratos con terceras personas.
- Admitir nuevos socios y resolver sobre su separación o exclusión.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

- Conocer, al término de cada ejercicio social, el balance contable de la agrupación, así como los resultados en la administración de su patrimonio.

6.6.2 LAS FACULTADES DE LA PRESIDENTA SON:

- se le encomienda la representación del grupo en todos los tramites y actividades que resulten necesarios para alcanzar los objetivos planeados
- Presidir las asambleas con voz y voto.
- Presentar a la asamblea su informe de actividades y vigilar el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- Proponer a la soluciones de los asuntos pendientes, y coordinar las actividades del tesorero y secretario.

6.6.3 LAS FUNCIONES DEL SUPLENTE DE PRESIDENTA SON:

- En ausencia de la presidenta titular entrara en funciones y será la responsable de coordinar y desarrollar las funciones y actividades correspondientes.

6.6.4 LAS FUNCIONES DEL SECRETARIO SON:

- Deberá de controlar y resguardar el archivo y expedientes del grupo.
- Convocar a los integrantes del grupo a las asambleas y reuniones programadas.
- Levantar actas y minutas de los acuerdos que se tomen en las asambleas y reuniones.
- Asistir a las asambleas y reuniones con voz y voto.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.6.5 LAS FUNCIONES DE LA TESORERA SON:

- Coordinar los fondos y bienes de la organización.
- Cobrar y emitir recibos por cuotas aprobadas por la asamblea general.

Manejar, comprobar y emitir recibos por cuotas aprobadas por la asamblea general, el informe de ingresos y egresos de la organización y asistir a las reuniones de la asamblea con voz y voto.

6.7 POSIBILIDAD DE CONTAR CON LOS MEDIOS PARA HACERLO

Este presupuesto considera una inversión total de \$7'638,529.00 de los cuales \$6'482,537.00 es inversión fija, \$288,877.00 a inversión diferida y \$867,110.00 corresponde a capital de trabajo. De esto se pretende pedir el 70% de apoyo a SAGARPA de la inversión fija y capital de trabajo y el 100% de la inversión diferida.

6.8 DEMOSTRAR QUE ES FINANCIERAMENTE ATRACTIVO

La relación costo beneficio es del 1.43 que nos indica que por cada peso que se invierte se tiene una ganancia de 0.43 pesos.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

Se procedió a realizar un trabajo participativo a fin de efectuar el análisis interno y externo, utilizando para ello la metodología denominada FODA.

• 6.9 DIAGNOSTICO INTERNO

Las condiciones internas, tanto negativas como positivas que se presentan y que son condiciones en las actividades productivas son las siguientes:

6.9.1 FORTALEZAS

1. Existe el conocimiento de que este tipo de producto requiere de cuidados y sistemas especiales.
2. Como parte integrante se cuenta con un interés común en la búsqueda de alternativas productivas.
3. Al ser consumidor de productos alimenticios se cuenta con el conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores.
4. Se cuenta con conocimientos de contabilidad y administración, por lo que se puede llevar un control de ingresos y egresos.

6.9.2 DEBILIDADES

1. Recursos económicos insuficientes para adoptar sistemas modernos de producción de agricultura controlada.
2. No se cuenta con la capacitación y asistencia técnica suficiente para producir jitomate bajo condiciones controladas.
3. Falta de cultura organizacional, al ser de reciente creación, por lo que hace falta organización, y disponibilidad de tiempo para la atención debida.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

• 6.10 DIAGNOSTICO EXTERNO

6.10.1 OPORTUNIDADES

1. Obtención de apoyos que otorgan las instituciones gubernamentales, lo que permitirá su capitalización inicial. Con subsidios para infraestructura, capacitación y asistencia técnica.
2. Existe mercado.- en la central de abastos de la ciudad de Morelia, así mismo se ofrecerá a todo el comerciante de manera individual.
3. Cercanía y vías de comunicación a los centros de abastos de insumos.- las empresas que se dedican a la comercialización de insumos se encuentran también a una hora como máximo de tiempo en traslado.
4. Acceso a capacitación y asesoría técnica, aprovechando la oportunidad que brindan los apoyos institucionales.

6.10.2 AMENAZAS

1. Iniciar en la actividad productiva en pequeña escala, representa una desventaja, ya que no sería posible competir con grandes productores.
2. falta de experiencia en el manejo especializado para cumplir con los estándares de calidad que demandan los consumidores hoy en día.
3. Inseguridad en los programas de apoyo, ya que por una parte no existe la seguridad de acceder a ellos. Ni se encuentra bien definido el apoyo real.
4. La inversión para la infraestructura y los costos de producción para el cultivo son altos. Los costos de los invernaderos representan erogaciones que no se está en posibilidades de realizar.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

5. El incremento constante en el costo de los insumos es un factor que incide negativamente en esta actividad productiva, tal es el caso de los fertilizantes, fungicidas e insecticidas que siempre tienen una tendencia a la alza en sus precios.

6. Globalización económica y apertura de mercados, en ocasiones desfavorables para los productores.

6.11 ANALISIS DEL MERCADO:

6.11.1 ANÁLISIS DE DEMANDA

- **LOCAL**

La mayor distribución del producto se pretende realizarla en la Central de Abastos de la Ciudad de Morelia, así como en los diferentes tianguis establecidos en la ciudad y todas las localidades circunvecinas, también se pretende que acudan algunos distribuidores ubicados en las diferentes localidades, así como los consumidores finales que acudan a este lugar para abastecerse de sus productos de primera necesidad.

- **NACIONAL**

La región productora más importante es la del noroeste, en la cual el estado de Sinaloa aporta el 75% de la producción total. La superficie abierta al cultivo en este estado comprende un 85% de tierras de riego con rendimientos promedio de 26 ton/hora y el resto abarca terrenos de temporal.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.12 ANALISIS DE PRECIOS:

6.12.1PRECIO DE MERCADO

- **NACIONAL**

Aun cuando México es uno de los pocos países que cuenta con un buen suelo, el cual es propicio para el cultivo masivo de las hortalizas, verduras, etc. La falta de recursos tecnológicos y de una adecuada capacitación técnica de los productores son las principales limitantes para un correcto y adecuado aprovechamiento de los recursos con los que se cuentan para la producción agrícola. El estado de Puebla ocupa solo el décimo lugar a nivel nacional en la producción de jitomate y esto es debido en parte a la falta de tecnificación en producción por parte de los productores del estado, en cambio los principales estados productores del país si cuentan con ella gracias a lo cual obtienen un mejor rendimiento en la producción. Por eso este presupuesto está dirigido tanto a los consumidores (finales, intermediarios, grandes tiendas y comercializadores), para saber cuáles son sus demandas específicas del producto y como los productores del estado pueden satisfacerlas; esto es con el objetivo de conocer las diferentes oportunidades que existen para obtener un beneficio mutuo.

Una gran parte de los productores vende su producto sin saber cual es el canal de comercialización que sigue desde ese punto hasta el consumidor final, pero existe otra parte que tiene una idea del proceso aun que parcialmente y en menor escala existen productores (grandes y uniones de productores) que conocen el canal de comercialización siendo estos últimos los que aprovechan de una mejor manera el mercado.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.13 PRECIO DE VENTA DE EL PRODUCTO.

En el siguiente cuadro se muestra el programa de ingresos para el 1° y 2° ciclo. Debido a las fluctuaciones de precios que hay en el mercado y para obtener un amplio margen de seguridad se tomo el precio promedio de \$7.00 aunque el precio de este tipo de jitomate ha sido mayor, Se opto tomar un precio bajo para asegurar la inversión.

1° ciclo

Meses	Jitomate ingreso \$	Jitomate	Ingreso total
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	0
5	78.03	546.210	546.210
6	156.05	1092.35	1092.35
7	182.06	1274.42	1274.2
8	104.035	728.245	728.245
9	0	0	0
10	0	0	0
11	0	0	0
12	0	0	0
total	520.175	3641.225	3641.225

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

2° ciclo

Meses	Jitomate ingreso \$	Jitomate	Ingreso total
1	78.03	546.210	546.210
2	156.05	1092.35	1092.35
3	182.06	1274.42	1274.42
4	104.035	728.245	728.245
5	0	0	0
6	0	0	0
7	0	0	0
8	0	0	0
9	78.03	546.210	546.210
10	156.05	1092.35	1092.35
11	182.06	1274.42	1274.42
12	104.035	728.245	728.245
total	1040.35	7282.45	7282.45

En una proyección a 10 años se consideran los ingresos anuales constantes. La venta de jitomate partirá de la oferta de un producto de primera necesidad con alta calidad alimenticia, que el consumidor lo prefiere adquirir en fresco.

Asimismo se contempla la obtención de la mayor parte de la producción para las épocas en que el producto se cotiza a los precios más elevados y permitan ofertar el producto a precios competitivos. Aunque se tendrá producto todo el año pues no es posible precisar cuándo estarán mejores los precios pues existe una gran inestabilidad en los precios.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.14 COSTOS.

El costo del cultivo será para los dos ciclos de:

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
C.												
Variables												
Semilla	91,000.00							91,000.00				0.00
Fertilizante	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00	30,360.00
Pesticida	19,435.00		19,435.00		19,435.00		19,435.00		19,435.00		19,435.00	
Insumos												
Aux.	11,000.00					11,000.00						116,610.00
Transporte					7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00				28,800.00
Energ.elect.	25,000.00			25,000.00		25,000.00		25,000.00		25,000.00		150,000.00
Subtotal	151,795.00	55,360.00	49,795.00	55,360.00	56,995.00	73,560.00	56,995.00	153,560.00	49,795.00	55,360.00	49,795.00	863,730.00
Costos												
Fijos												
Mano de obra	133,200.00	133,200.00	133,200.00	133,200.00	190,800.00	190,800.00	190,800.00	190,800.00	133,200.00	133,200.00	133,200.00	1,828,800.00
Art.												
matr.	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00	66,000.00
Subtotal	138,700.00	138,700.00	138,700.00	138,700.00	196,300.00	196,300.00	196,300.00	196,300.00	138,700.00	138,700.00	138,700.00	1,894,800.00
TOTAL	290,495.00	194,060.00	188,495.00	194,060.00	253,295.00	269,860.00	253,295.00	349,860.00	188,495.00	194,060.00	188,495.00	2,758,530.00

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.15 ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO:

6.15.1 INVERSIONES FIJAS.

Las inversiones fijas se componen de la siguiente manera:

- nivelación y acondicionamiento de la plataforma
- construcción y equipo de invernaderos
- equipo y materiales (cajas, gancho, rafia, etc.)
- construcción centro de acopio
- equipamiento de parihuela

6.15.2 CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo se conformaría de la siguiente manera: La Alianza para el campo aportará inversión para infraestructura por un monto de \$606,997.00 pesos y algún socio \$260,133.00 pesos. La inversión total es de \$867,110.00 pesos.

6.15.3 GASTOS PREOPERATIVOS.

Nuestros gastos preoperativos serian los siguientes:

- el reembolso del proyecto
- asesoría, capacitación puesta en marcha
- servicio de consolidación organizativa

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.16. FLUJO DE RECURSOS OPERATIVOS.

CONCEPTOS	COSTO TOTAL	FINANCIAMIENTO		
		RECURSO PROPIO	ALIANZA	CREDITO
INV. FIJA		\$	\$	
Nivelación y acond. De plataforma	\$1,294,263.00	388,279.00	116,484.00	
Construcción y equip. De invernaderos	5,670,000.00	1,701,000.00	3,969,000.00	
Equipo y mat(Cajas, gancho, rafia, etc.)	380,746.00	114,224.00	266,522.00	
construcción centro de acopio	396,141.00	118,842.00	277,298.00	
equipamiento de parihuela	35,650.00	10,695.00	24,955.00	
Subtotal	\$6,482,537.00	\$1,944,761.00	\$4,537,776.00	0
inv. Diferida				
reembolso del presupuesto	\$		\$	
asesoría, capacitación puesta en marcha	60,000.00		60,000.00	
servicio de consolidación organizativa	228,877.00		228,877.00	
	75,000.00		75,000.00	
Subtotal	\$		\$	
	288,877.00		288,877.00	0
capital de trabajo	\$	\$	\$	
	867,110.00	260,133.00	606,977.00	
Subtotal	\$	\$	\$	
	867,110.00	260,133.00	606,977.00	-
Total	\$7,638,524.00	\$2,204,894.00	\$5,433,630.00	0

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.17 COSTO-BENEFICIO

La relación costo beneficio privada es de 1.76 considerando un factor de actualización del 10%. En cuanto a la relación beneficio-costeo es de 1.43, por lo que con este presupuesto por cada peso que se obtendrá una utilidad de 43 centavos.

Calculo de la Relación Costo-Beneficio.

CONCEPTO	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	3,641,225.00	73,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00
otros beneficios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
total de beneficios	3,641,225.00	73,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00	3,641,225.00	7,282,450.00
costo de operación	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00
inv. Fija con										
recurs. Propio	1,944,761.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
costo total	4,703,291.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00	2,758,530.00
beneficio act. Al										
10%	3,310,205.00	6,018,554.00	2,735,706.00	49,774,011.00	2,260,914.00	4,110,753.00	1,868,524.00	3,397,317.00	1,544,235.00	2,807,700.00
costo act. 10%	4,275,719.00	2,279,777.00	2,072,524.00	1,884,113.00	1,712,830.00	1,557,118.00	1,415,562.00	1,286,875.00	1,169,886.00	1,063,533.00
cto-beneficio										
privada	1.76									
Inv. Fija total	6,482,536.60	2,279,777.00	2,072,524.00	1,884,113.00	1,712,830.00	1,557,118.00	1,415,562.00	1,286,875.00	1,169,886.00	1,063,533.00
Inv. Diferida total	288,877.00									
costo total	9,529,944.00									
costo act. 10%	8,663,585.00	2,279,777.00	2,072,524.00	1,884,113.00	1,712,830.00	1,557,118.00	1,415,562.00	1,286,875.00	1,169,886.00	1,063,533.00
C/B financiera	1.43									

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

6.18 VALOR PRESENTE NETO

El valor presente neto (VPN) se realizó en base a la actualización de flujos de efectivo para los 10 años proyectados.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

CONCLUSIONES

El presupuesto que aquí se plantea resuelve en corto plazo la generación de ingreso a la vez que genera productos de alta calidad y con demanda satisfecha en el mercado.

Demanda nuevas alternativas tecnológicas, que permitan una producción segura, de bajo costo, alta calidad y con preservación del entorno para hacer frente a sus necesidades básicas.

El establecimiento de invernaderos, bien diseñados permite controlar los factores limitantes para los cultivos de tipo climatológicos, obteniendo la posibilidad de lograr dos ciclos de cultivo por año, forzando la producción para temporadas de baja oferta, alta demanda y como consecuencia mejores precios de venta en el año.

Desde el punto de vista técnico y económico se observa factibilidad en las acciones y resultados que se plantean.

De acuerdo a los resultados que arroja la evaluación financiera, la seguridad y bajo riesgo que representa la tecnología propuesta y el manejo seleccionado, el aprovechar los recursos económicos, materiales y humanos, se llega a la conclusión de que este presupuesto es viable ejecutarlo.

Presupuesto Base Cero, Por Programas, Por Áreas y Niveles de Responsabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill. Bogotá Segunda Edición.

Carlos Morales Felgueres. Presupuesto y Control en Las Empresas, Editorial Ecafsa, Segunda Edición, 1970.

Cristóbal Del Rio Gonzales. El Presupuesto. Editorial Ecafsa. México, 2000.

Sérvulo Anzola Rojas. Administración de Pequeñas Empresas, Mc Graw Hill. México 2a. Edición.

PAGINAS DE INTERNET:

Google.Com. Mx

Wikipedia.Com. Mx