



Presupuesto en Base Cero

¿Cómo aplicarlo para generar valor en las organizaciones?

Para muchas organizaciones, la idea de reconstruir el presupuesto de la compañía desde cero, sin tomar como base la información histórica, puede parecer una tarea muy compleja. Sin embargo, desde hace unos años y debido a los cambios de ciclo económico, cada vez más frecuentes, a los que se enfrentan nuestras organizaciones, una cantidad creciente han decidido presupuestar con ese criterio, de manera de utilizar un método más preciso de elaboración del presupuesto, llamado "Presupuestación en Base Cero (PBC)".

El PBC es un proceso de elaboración del presupuesto que asigna fondos según la eficiencia y necesidad para alcanzar los objetivos de la organización en lugar de considerar el historial presupuestal de años anteriores.¹ A diferencia de la elaboración tradicional de presupuestos, ninguna cuenta se presupuesta en forma automática.² En el PBC, los encargados del presupuesto revisan los distintos objetivos de la organización y gastos al inicio de cada ciclo de presupuestación y deberán justificar cada uno para recibir los fondos. Cuando la aplicación de esta metodología de presupuestación resulta exitosa, la organización genera ahorros significativos y se libera de metodologías rígidas.³ Sin embargo, de no implementarse correctamente, los costos para la organización pueden ser considerables.

A lo largo de este artículo recorreremos la utilidad del recurrir en base cero, determinando las principales ventajas y desafíos de la aplicación de esta metodología en distintos tipos de organizaciones.

¿Qué es el Presupuesto en Base Cero (PBC)?

Más que una metodología de presupuestación, el PBC es una filosofía de justificación de costos y monitoreo continuo que permite obtener transparencia en el gasto y la posibilidad de que las compañías se adapten rápidamente a los cambios del mercado.

Incorporar una nueva filosofía dentro de una organización puede ser difícil, por lo que el PBC en general comienza con la definición de objetivos de ahorros o eficiencia y la organización de equipos para abordar determinadas áreas de costos. Estos equipos recogen datos a los efectos de evaluar los impulsores del gasto de determinadas actividades. Luego,

las compañías evalúan cómo los diferentes impulsores del costo impactan en la productividad y otras medidas de performance. Se definen lineamientos para cada categoría y se validan con los responsables del gasto.

Una vez que los lineamientos han sido definidos, se crean presupuestos y planes de implementación para cada categoría de gasto. Cuando dichos presupuestos son implementados, la organización monitorea los impactos en la performance, de acuerdo a los lineamientos establecidos. En cada período de presupuestación, las métricas de performance son reevaluadas y los niveles de gasto reseteados en cero (o en un nivel mínimo acordado).

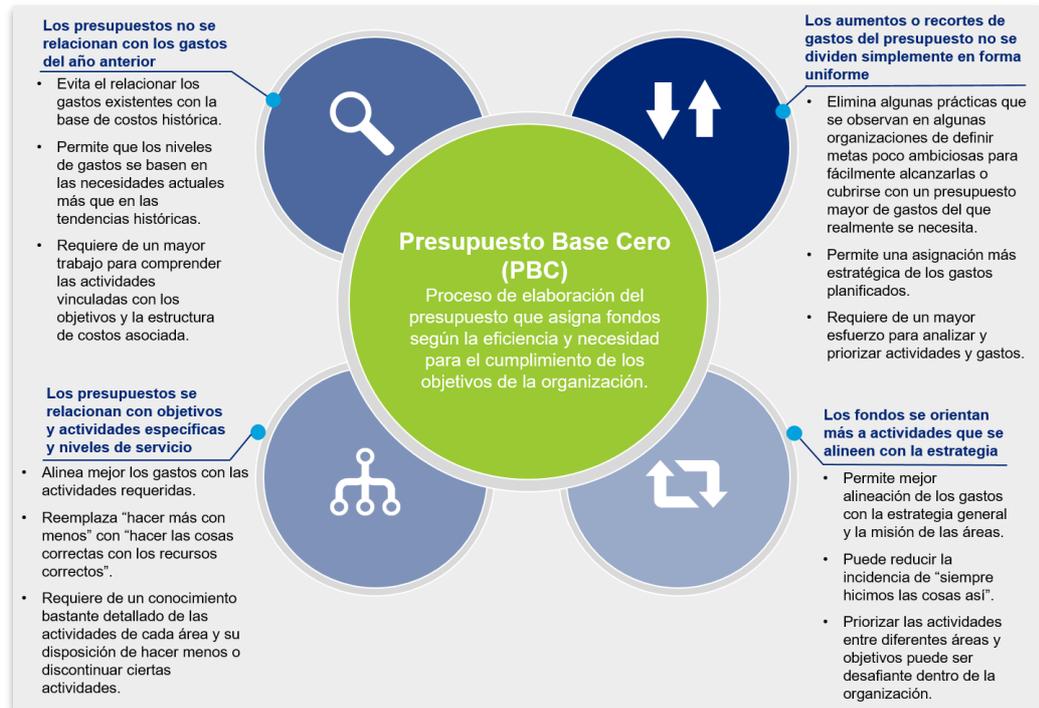


Figura 1: ¿Qué es el Presupuesto en Base Cero (PBC)?

¹ Perspectiva sobre el enfoque de Presupuestación en Base Cero (PBC), análisis de Deloitte.

² Baseline Budgeting vs. Zero Based Budgeting: Americans for Prosperity, 2012. http://americansforprosperityfoundation.com/wp-content/uploads/2014/06/BaselineBudgeting_NtK.pdf

³ Save to Grow- Deloitte's Third Biennial Cost Survey: Cost Improvement Practices and Trends in the Fortune 1000. Deloitte POV/Article. March 2013.

¿Cómo explicamos su creciente popularidad?

Recientemente, se ha experimentado un resurgimiento del interés en PBC tanto por parte del sector público como privado como forma de reducir costos en las organizaciones. Aunque históricamente la reducción de costos es una táctica común de las organizaciones privadas que buscan liberar capital para invertir en oportunidades de crecimiento, las prácticas de presupuestación restrictivas han crecido en el sector público.

Para aquellos CFOs que reportan niveles de volatilidad en los resultados de sus organizaciones por encima del promedio y mayor incertidumbre,⁴ el PBC representa una oportunidad para mitigar riesgos empleando una reducción agresiva de costos para mantener el crecimiento⁵, mientras se revisan las estrategias de corto y largo plazo.⁶

Potenciales beneficios:

Para las organizaciones que buscan crecer a través del acceso al capital resultante de una mejor gestión de costos, PBC ofrece muchas posibilidades para reducir costos brindando simultáneamente eficiencia operativa. En el mejor de los casos, PBC puede reducir en un 10%-25% los gastos de administración y ventas en un período de 6 meses.⁷

PBC puede ayudar a las organizaciones a romper el esquema tradicional cuestionando cada línea del presupuesto y sus respectivos supuestos.⁸ En el caso de organizaciones que son demasiado complejas (resultado de fusiones y adquisiciones), PBC puede ser especialmente útil. Actualmente, organizaciones líderes están implementando PBC para fomentar estrategias ambiciosas de ahorro.⁹

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del PBC?

Figura 2: Ventajas y desventajas del PBC¹⁰

Ventajas

- El presupuesto final está bien justificado y alineado a la estrategia.
- Genera mayor colaboración a lo largo de la organización.
- Soporta la reducción de costos evitando aumentos automáticos del presupuesto, lo que resulta en una generación de ahorros.
- Mejora la eficiencia operativa cuestionando rigurosamente los supuestos aplicados en el presupuesto.

Desventajas

- Costoso, complejo e insuere mucho tiempo ya que los presupuestos se reconstruyen anualmente desde cero (en el proceso tradicional sólo se requiere justificaciones para los cambios incrementales).
- Puede ser demasiado costoso para aplicar en empresas con escasos recursos.
- Riesgoso cuando los ahorros potenciales son inciertos.
- La ejecución es compleja debido a los límites de tiempo del ciclo de presupuestación.
- Típicamente requiere capacitación especializada o más personal para lograr implementarlo, así como más recursos en general.
- Puede ser disruptivos para las operaciones de la organización.

⁴ Planning in a Changing World: Rethinking Planning, budgeting and forecasting, Deloitte POV/Article, April 2012

⁵ Save to Grow- Deloitte's Third Biennial Cost Survey: Cost Improvement Practices and Trends in the Fortune 1000. Deloitte POV/Article. March 2013

⁶ Planning in a Changing World: Rethinking Planning, budgeting and forecasting, Deloitte POV/Article, April 2012

⁷ Callaghan, Shaun; Hawke, K; Mignerey, C. Five myths (and realities) about Zero-based budgeting, October 2014.

http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/Five_myths_and_realities_about_zero_based_budgeting?cid=other-eml-alt-mip-mck-oth-1410

⁸ Zero-Based Budgeting (Bain & Company Guide), May 2013. <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-zero-based-budgeting.aspx>

⁹ Press Release. The Coca-Cola Company Announces Actions to Drive Stronger Growth. October 2014. <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/the-coca-cola-company-announces-actions-to-drive-stronger-growth>

¹⁰ Análisis de Deloitte

Desafíos en la aplicación del PBC:

PBC representa para las organizaciones una oportunidad para reducir costos y mejorar aspectos cualitativos y cuantitativos de las operaciones. Sin embargo, priorizar necesidades puede ser considerado como una amenaza para algunos gerentes,¹¹ a la vez que puede resultar problemático para las áreas con resultados intangibles. El proceso, comparado con la presupuestación tradicional, es más costoso y complejo,¹² pero en muchos casos los beneficios que se pueden obtener a través de su aplicación hacen que valga la pena intentarlo.

Para algunas organizaciones que dependen de altos niveles de servicio para mantener sus marcas y precios superiores, la aplicación del PBC podría llegar a afectar negativamente la experiencia del cliente y la habilidad de la compañía de fijar precios superiores o "Premium", en el entendido que el cambio hacia un abordaje más restrictivo de presupuestación puede provocar un cambio de actitud respecto a los costos. Reducir costos que no se consideran "core" a las operaciones de la empresa pero que resultan clave para la experiencia del cliente puede producir un resultado adverso.

Existen algunas medidas que las organizaciones pueden tomar para afrontar los desafíos que presenta el PBC y así implementar un PBC exitoso. A continuación se resumen los principales desafíos del PBC y cómo abordarlos.

Desafío #1:

PBC es intensivo en recursos

Típicamente el PBC requiere mayores recursos que la presupuestación tradicional. El que elabora el presupuesto debe investigar y documentar los diferentes gastos, sus usos y retornos, así como las actividades del departamento; los gerentes deben llevar a cabo revisiones regulares de performance; el personal debe elaborar análisis y reportes relevantes. Con el avance en analytics, herramientas para el negocio y automatización de procesos, el PBC puede consumir menos tiempo de todos los involucrados.

Desafío #2:

Riesgo de pensamiento a corto plazo

Dado que el PBC comienza el proceso de presupuestación desde cero y requiere una justificación para cada gasto, puede incentivar al pensamiento corto placista, por ejemplo, asignando recursos a aquellas áreas que puedan generar ingresos o aumentar sus márgenes dentro del siguiente año calendario. Las organizaciones deberían establecer líneas de tiempo de PBC con revisiones regulares e hitos clave vinculados con la visión a largo plazo de la organización.

Desafío #3:

Manejo del cambio cultural

La transición de una organización de la reducción de costos tradicional a PBC implica un cambio cultural significativo. En general resulta difícil cambiar la mentalidad a que todos los gastos requieran justificación. La alta dirección de la organización debe definir objetivos tangibles y equilibrar los recursos invertidos con los beneficios obtenidos. El equipo que lidera el PBC debe comunicar y ser transparente sobre lo que se requiere para que el PBC sea exitoso.

Para responder a estos desafíos y límites, tanto las organizaciones privadas como las públicas pueden (y suelen) mitigar los riesgos del PBC adoptando un enfoque gradual en su aplicación,¹³ y en una primera instancia aplican solamente ciertos componentes puntuales de PBC (como ser la vinculación del presupuesto con objetivos y su priorización) o sólo en determinadas áreas. Con este enfoque, podemos lograr que una organización se beneficie de la presupuestación restrictiva de manera inmediata. La aplicación metódica de los principios de PBC, puede ayudar a las organizaciones a ser más transparentes, ágiles y detalladas con sus presupuestos.

¹¹ Office of the Librarian. Zero Based Budgeting: U.S. General Accounting Office. July 1977. <http://www.gao.gov/assets/180/179222.pdf>

¹² Perspective on considering a Zero Based Budgeting (ZBB) planning approach, Deloitte Analysis.

¹³ Ibid.

Conclusión:

Considerando las ventajas y desventajas de PBC, se entiende que los efectos de su aplicación variarán dependiendo de las organizaciones, del momento en que se encuentren, así como de la forma (integral o parcial) en que se aplique el PBC. Puede ser que no todas estén preparadas para la aplicación integral del PBC, por lo que el enfoque gradual puede ser la mejor solución en una primera instancia.

Si comparamos su aplicación entre organizaciones públicas y privadas, se observa que puede ser relativamente más sencillo la aplicación del PBC en empresas privadas debido a que los costos de su aplicación se pueden justificar más fácilmente debido a un aumento de la rentabilidad lo que no necesariamente puede ocurrir en el sector público.

A pesar de la popularidad e interés creciente en PBC, la aplicación de ciclos integrales posiblemente no sean una opción viable para un conjunto importante de organizaciones tanto del sector público como privado. Sin embargo, los componentes de PBC y su teoría pueden ser útiles en sectores específicos bajo circunstancias específicas¹⁴ y la aplicación del PBC con un enfoque parcial o un "PBC híbrido", combinando aspectos de la presupuestación tradicional con aspectos del PBC, nos puede permitir capitalizar las ventajas que ofrece el PBC sin asumir todos sus costos. En este sentido podríamos pretender alcanzar una metodología de presupuesto que busque combinar lo mejor de ambos mundos, por ejemplo a través del análisis de actividades, métodos y tecnologías alternativas que generan menores costos, centrándose en los principales impulsores de costos y habilitando eficazmente la estrategia general.

Multibank Inc. (Panamá)

Distintos enfoques del presupuesto

"Implementando por primera vez el proceso presupuestario, le pueden surgir muchas dudas como por ejemplo: ¿Cuál es el mejor "approach" de presupuesto para mi organización? ¿Será mejor un proceso "top down" o un presupuesto tipo "bottoms up"? ¿Cuál será mejor, un proceso de presupuesto base cero, o un presupuesto incremental (basado en historial)? Aunque parecieran preguntas técnicas, son temas conceptuales de gran relevancia y los administradores del proceso de presupuesto deben saber perfectamente las diferencias, ventajas y desventajas que aporta cada enfoque, para poder escoger la mejor combinación para su organización.

El presupuesto base cero es la metodología que más fácil se entiende. En pocas palabras, en un presupuesto base cero se supone que cada año es el primer año de operación para la unidad presupuestada. No se hace referencia alguna a los componentes del presupuesto en períodos anteriores, ni a elementos del gasto/ingreso real. Es considerada como la metodología donde la asignación de recursos es la más eficiente, pero allí radica también su principal desventaja: presupuestar en base a cero es la metodología que más tiempo consume.

La siguiente metodología es el presupuesto incremental, mejor conocido como el presupuesto basado en historia. La asunción de base en esta metodología es "lo que ha sido, siga siendo". Es decir, por ejemplo, cuando presupuestamos gastos de manera incremental suponemos que nuestra operación ya tiene una base de recursos (gastos) o beneficios (ingresos) comprometidos y sabemos qué resultados hemos podido cumplir u obtener con aquellos recursos. Para presupuestar el siguiente período hay que revisar los resultados a obtener (por encima del resultado anterior) al final del período presupuestado, y añadir solamente los recursos faltantes. El proceso de presupuesto incremental tiene su gran ventaja en el tiempo de montaje y procesamiento. La desventaja de esta metodología es que si existían ineficiencias en la asignación de recursos, esas ineficiencias se mantienen. En otras palabras lo que ha sido, sigue siendo...

Cuando se habla de "bottoms up" o "top down" como métodos presupuestarios, se habla más de la forma de comunicación inter-compañía. En un presupuesto "bottoms up" o desde abajo hacia arriba, se presupuestan las unidades del negocio y/o gasto desde la más chica hasta alcanzar el consolidado de la compañía. En un presupuesto "top down" o desde arriba hacia abajo, en primer lugar, se fijan las metas de los componentes principales del PyG y balance para las unidades más grandes de la compañía, y luego se descomponen hacia las más chicas. El presupuesto "top down" es muy útil para la definición rápida del "qué" (metas, expectativas, tendencias), mientras el proceso "bottoms up" es excelente para la determinación del "cómo".

En Multibank estamos haciendo un presupuesto "top down" muy resumido al principio del proceso presupuestario (para determinación de las metas), pero la parte gruesa del proceso se hace "bottoms up". Al final del proceso se comparan los resultados del proceso "bottoms up" con las metas que se asignaron en el proceso "top down" y si es necesario, se vuelve a hacer el proceso "bottoms up" con ciertas unidades hasta que el presupuesto refleje las metas que se definieron en el proceso "top down".

Oded Soffair | VPA Business Analysis

¹⁴ Kavanagh, Shayne. Zero-Based Budgeting- Modern Experiences and Current Perspectives, 2011.
<http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFOAZeroBasedBudgeting.pdf>

Contactos

Fernando Oliva

foliva@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6102

Pablo Pequeño

ppequeno@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6142

Inés de Betolaza

ibetolaza@deloitte.com

Tel: +598 2916 0756 Int. 6100

www.deloitte.com/uy



@DeloitteGen

Este material y la información contenida en el mismo se basa en las experiencias e investigaciones realizadas por profesionales de Deloitte. Por lo tanto, la información contenida en este material no intenta conformar un asesoramiento o servicio profesional en materia contable, impositiva, legal o de consultoría. La información no tiene como fin ser considerada como una base confiable o como la única base para cualquier decisión que pueda afectar a ustedes o a sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiera afectar sus finanzas personales o negocios, deberán consultar a un asesor profesional calificado.

Deloitte.

Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada limitada por garantía en el Reino Unido y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no provee servicios a clientes. Por favor ver [Acerca de Deloitte](#) por una descripción más detallada acerca de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 244.400 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.

©2017 Deloitte S.C. Todos los derechos reservados