

## Presupuesto base cero

A lo largo de los años se ha hablado mucho del presupuesto base cero, y sin embargo las organizaciones siguen basando sus planeaciones financieras en una proyección del pasado, aunque éste cada vez se parezca menos al futuro.

El concepto de presupuesto base cero busca que la alta dirección ponga el dinero donde está la estrategia, alineando los recursos con las prioridades del negocio y fijando un claro ejemplo de cómo se trabajará en el futuro.

En un [podcast](#) llamado “[Zero-based budgeting revisited: Why this time is different](#)”, McKinsey&Company hace un análisis detallado de cómo esta idea, con más de 50 años en el mercado, tiene un renacimiento en la actualidad.

El concepto tradicional del presupuesto base cero tiene su enfoque en detallar el presupuesto en tareas específicas para decidir dónde invertir, un enfoque totalmente financiero. En los últimos cinco años, el enfoque cambia, ya que se inicia con las prioridades del negocio y a partir de ahí se decide donde se debe asignar el dinero y los recursos.



El nuevo enfoque demanda una rutina entre la parte financiera y la parte estratégica del negocio. Inicia con tener visibilidad de donde se está gastando el dinero y donde se encuentran los recursos, para compararlo con el nuevo modelo de operación y a partir de ahí generar los diálogos y las decisiones que permitan un adecuado alineamiento. Se le puede considerar como una nueva

forma de gobernanza, que hace que la gestión del costo y la asignación de recurso sea parte del trabajo de todos los miembros de la organización y no solo del área financiera.

Podemos pensar que la cultura del presupuesto base cero se fundamenta en 5 grandes pilares:

- **Transparencia.** Los costos se hacen visibles y se ponen a disposición de los participantes en dos dimensiones: tipo de gasto y su dueño.
- **Procesos.** Se fijan metas agresivas por la dirección, se definen bases comunes y comparativos de costos entre las unidades operativas. Se insiste en verificaciones de avance mensuales.
- **Gobernanza.** Se introduce conscientemente una tensión en el proceso para asegurar que los participantes adoptan este enfoque con la seriedad que se requiere.
- **Incentivos.** Se mide el desempeño del costo, junto con el crecimiento y la utilidad, y se alinean las compensaciones del personal a los costos bajo su control.
- **Estado mental.** Se busca eliminar la mentalidad de que “las cosas son como son” y se promueve el pensamiento de “cómo hacer las cosas de una mejor forma”.

En un estudio a 1,500 empresas, en un período de 20 años, se identificó que 90% del dinero del presupuesto se mantiene en el mismo lugar donde fue asignado el año pasado, lo que significa que solo un 10% se destinó a diferentes unidades de negocio, geografías o marcas. Es claro que

---

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

[jcamposc@crmmexico.com](mailto:jcamposc@crmmexico.com)

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

esta asignación no representa los movimientos en las estrategias de los negocios como consecuencia de los cambios en el mercado.

Cuando se preguntó a las empresas si utilizaban o pensaban utilizar el presupuesto base cero, las más altas respuestas, 88%, se encontraron en el sector tecnológico y de comunicaciones, seguido con un 75% en el sector de servicios financieros y con un 63% en detallista y empresas de bienes de consumo.

Una de las barreras tradicionales para el crecimiento del presupuesto base cero era la dificultad para reorganizar la información y monitorear su desempeño, pero con el crecimiento de la digitalización, esto se ha simplificado drásticamente y los análisis se pueden llevar a un nivel de detalle muy puntual.

Esta misma tecnología que permite el reacomodo de la información, aporta las herramientas analíticas para alcanzar una elevada visibilidad que asegure el monitoreo del gasto acorde a los objetivos, metas y políticas determinadas. Con estas nuevas herramientas, la identificación de las variaciones es proactivamente en tiempo real y por lo mismo se pueden adoptar acciones preventivas y correctivas con mayor oportunidad e impacto. Esta nueva forma de gobernanza, es fundamental para lograr los impactos deseados.

Además de todo lo anterior, las nuevas tecnologías permiten tener un mayor detalle del costo ejercido y su resultado en el negocio, lo que facilita ligar este indicador al desempeño de los responsables de cada área. Los impactos en el costo serán medidos de forma directa y cada colaborador será responsable por los resultados de dicho gasto.

Hay que tener presente los cinco factores que contribuyen al éxito en el uso del presupuesto base cero:

- Su alineación con los objetivos y cultura organizacional. Cada iniciativa es única y debe adecuarse a los valores de la organización.
- Un adecuado enfoque al establecimiento de metas. Se debe tener claridad sobre los costos productivos de los improductivos, ya que se debe gastar de forma inteligente.
- Se debe poner igual atención en donde se debe recortar y en donde se debe invertir. Si el énfasis es solo en el recorte de los gastos, se deja a un lado el crecimiento y ese no es el objetivo que se persigue con la herramienta.
- Cambiar la forma de pensar de los operadores de línea. No es una campaña de reducción de costos o una iniciativa de productividad, es una nueva forma de trabajar.
- Un profundo y visible compromiso de la alta dirección. Este es más necesario en las etapas iniciales de la introducción del concepto.

Otro aspecto relevante en la transformación hacia un pensamiento base cero, es el crear un liderazgo que aprenda a enfocar los asuntos de forma diferente y que instruya a su equipo a utilizar este enfoque. Las cosas no serán como antes, los gastos deberán ser justificados de otra forma y las negociaciones se basarán en una nueva visión.

---

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

[jcamposc@crmmexico.com](mailto:jcamposc@crmmexico.com)

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

Aunque el cambio pueda parecer menor, este nuevo enfoque demanda del esfuerzo de toda la organización, es un cambio fundamental en la toma de decisiones y en la forma de operar. Continuar por el camino recorrido cuando éste ya no conduce a donde la organización quiere llegar, es un grave error y solo genera un gran desperdicio de recursos monetarios, físicos y talento.

Solo hay que imaginar los cambios que este enfoque traerían para la operación de una cadena de suministro y en específico, para las estrategias asociadas con las compras y la relación con los proveedores.