



SEP

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

TES

TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES

IXTAPALUCA

**TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECCIÓN ESTRATEGICA

MODELACIÓN EN LAS CUENTAS CONTABLES DE GASTO
DENTRO DEL PRESUPUESTO BASE CERO EN LA DIRECCIÓN
DE I.T.

TESIS

QUE PRESENTA:

MONSSERRAT GABRIELA PÉREZ JUÁREZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECTOR DE TESIS:

DR. LUIS ALFONSO BONILLA CRUZ

IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

AGOSTO, 2022



2022." Año del Quincentenario de la Fundación de Toluca de Lerdo, Capital del Estado de México".

SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

Ixtapaluca, Estado de México a 28 de julio de 2022.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por **ING. MONSSERRAT GABRIELA PÉREZ JUÁREZ**, bajo el título "**MODELACIÓN EN LAS CUENTAS CONTABLES DE GASTO DENTRO DEL PRESUPUESTO BASE CERO EN LA DIRECCIÓN DE I.T.**", hemos dictaminado que ha sido aprobada y aceptada por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

ATENTAMENTE

PRESIDENTE



DR. LUIS ALFONSO BONILLA CRUZ
DOCENTE PTC

SECRETARIO




DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO
DOCENTE PTC

VOCAL



MTRA. MARÍA DEL CARMEN ARRIETA LÓPEZ
DOCENTE PTC

VOCAL



DRA. MARÍA EUGENIA ESTRADA CHAVIRA
DOCENTE PTC

DEDICATORIAS

DIOS

Por tu amor y bondad no tienen fin, gracias porque me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda; cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores. Gracias por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

Gracias a la vida por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida.

A MI HIJO

Javier Isaac Zeferino Pérez

Aunque aún no lo sepas eres y serás lo más importante en mi vida, hoy he dado un paso más para servir de ejemplo a la persona que más amo en este mundo. Gracias a ti he decidido subir un escalón más y crecer como persona y profesional. Esperó que un día comprendas que te debo lo que soy ahora y que este logro sirva de herramienta para guiar cada uno de tus pasos.

¡Gracias por existir, Te amo!

A MIS PADRES

Lilia Juárez e Ignacio Pérez

Mi más profundo agradecimiento a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto a mi caminaron en todo momento y siempre fueron, inspiración, apoyo y fortaleza. Gracias por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, por anhelar siempre lo mejor de mi vida, por cada consejo. ¡Los amo inmensamente!

“El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere”.

A MI HERMANA Y SOBRINO

Amanda Pérez y Ángel Gabriel Pérez

Les agradezco por estar siempre en mi vida no sólo aportando buenas cosas, sino también por su gran apoyo en esta fuerte etapa de mi vida.

Gracias, hermana por hacerme reír, abrazarme el alma y acompañarme cada día de mi vida. ¡Te amo!

A MI NOVIO

Alfredo Meza H.

Esta dedicatoria es para ti mi amor, para el mejor novio del mundo, pues a ti te debo el apoyo, el amor y todo lo que has luchado a mi lado; siendo la mayor motivación en mi vida encaminada al éxito, fue el ingrediente perfecto para poder lograr alcanzar esta dichosa y muy merecida victoria en la vida, el poder haber culminado esta tesis con éxito, y poder disfrutar del privilegio de ser agradecido, ser grato con esa persona que se preocupó por mí en cada momento y que siempre quiso lo mejor para mi porvenir.

¡Te Amo!

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento eterno al Tecnológico de estudios Superiores de Ixtapaluca, después de un par de años de esfuerzo, sacrificios, dedicación y grandes alegrías hoy concluyo mi Posgrado.

En primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

Agradezco plenamente el apoyo del Dr. Luis Alfonso Bonilla Cruz como una labor conjunta como mi asesor, a quien le debo un gran aprendizaje por compartir su conocimiento conmigo y hacer posible la conclusión de mi tesis.

También me gustaría agradecer a mi ex jefe de trabajo el Ing. Ubaldo Briseño Badillo por todo su conocimiento, su visión crítica y por su rectitud como director de tecnologías de la información en Grupo Diniz.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
<u>CAPITULO I.</u> INTRODUCCION.....	3
1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4 HIPOTESIS	7
1.5 OBJETIVOS (General y Específicos).....	7
<u>CAPITULO II.</u> MARCO TEÓRICO	9
2.1 MARCO HISTORICO	10
2.1.1 Antecedentes	10
2.2 MARCO CONCEPTUAL	14
2.2.1 Definición de Presupuestos.....	14
2.2.2 Objetivos de los Presupuestos	15
2.2.3 Función Financiera de los Presupuestos	17
2.2.4 Ventajas y Desventajas de los Presupuestos	17
2.2.5 Clasificación de los Presupuestos.....	18
2.2.6 Presupuesto de Tecnologías de la Información	21
2.2.6.1 Componentes del Presupuesto de TI	21
2.2.6.2 Estructura del Presupuesto de TI	22
2.2.6.2.1 Inversión.....	22
2.2.6.2.2 Gastos.....	23
2.2.6.3 El director de Sistemas y el presupuesto	23
2.2.6.4 Proceso de aprobación del presupuesto de TI.....	24
2.2.6.5 Definir objetivos y parámetros claros	24
2.2.6.6 Alinear la visión de la DTI con Finanzas.....	25
2.2.7 Presupuesto Base Cero (PBC).....	25
2.2.7.1 Características del Presupuesto Base Cero	27
2.2.7.2 Presupuesto Base Cero en Contabilidad	28

2.2.7.3 Planeación y Presupuestación Base Cero.....	29
a) Paso 1. Establecer Presunciones de Planeación.....	29
b) Paso 2. Identificar “Unidades de Decisión”	30
c) Paso 3. Analizar cada Unidad de Decisión.....	30
d) Paso 4. Revisar y Reasignar Recursos: Jerarquización	32
e) Paso 5. Preparar Presupuestos Detallados	33
f) Paso 6. Evaluar el Desempeño	34
2.2.7.4 ¿Qué es un Paquete de Decisión?.....	34
2.2.7.5 Desafíos en la aplicación del Presupuesto Base Cero PBC.....	36
2.2.7.6 Presupuesto Base Cero y la Incertidumbre	37
2.3 MARCO LEGAL	40
<u>CAPITULO III. CONTEXTO.</u>	42
3.1 Beneficios de implementar el PBC “Presupuesto Base Cero” en la Dirección de Tecnologías de la Información de Grupo Diniz.	43
3.2 Finalidad de Optar por el Presupuesto Base Cero (PBC) en la Dirección de Tecnologías de la Información de Grupo Diniz.	43
3.3 Transformación de la Cultura Organizacional con el PBC +	44
3.4 Aporte principal del PBC en la Dirección de Tecnologías de la Información en Grupo Diniz .	44
<u>CAPITULO IV. METODOLOGÍA</u>	46
4.1 PROCESO PRESUPUESTARIO	47
4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS	47
4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE DECISIÓN	48
4.1.3 PREPARACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN	48
4.1.4 ORDENACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN	49
4.1.5 REVISIÓN A LOS NIVELES MÁS ALTOS	49
Identificación de Objetivos	50
Identificación de Unidades de Decisión	51
Preparación de paquetes de decisión	64
Ordenación de Paquetes de Decisión	74
<u>CAPITULO V. RESULTADOS.</u>	91
5.1 Presupuesto por Cuentas Contables	92
5.2 Convenios con los Proveedores	97

5.3 Creación de Partidas Presupuestales	99
5.4 Revisión del presupuesto de tecnologías de la Información	100
5.5 Aplicación Presupuesto Base Cero para PYMES.....	101
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
ANEXO 1	106
ANEXO 2	107
ANEXO 3	108
ANEXO 4	109
ANEXO 5	110

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1.	51
Identificación de Unidades de Decisión.....	51
Preparación Paquetes de Decisión Cuenta Contable: Servicio de Voz y Datos..	66
Tabla 3.	67
Preparación Paquetes de Decisión Cuenta Contable: Licencias, Impuestos y Derechos.....	67
Tabla 4.	68
Preparación Paquetes de Decisión Cuenta Contable: Actualización de Software	68
Tabla 5.	70
Preparación Paquetes de Decisión Cuenta Contable: Asesorías de Personas Morales	70
Tabla 6.	71
Preparación Paquetes de Decisión Cuenta Contable: Mantenimiento de Equipo de Computo.....	71
Tabla 9.	82
Presupuesto 2021-Actualización de Software en Adaptive Insights Grupo Diniz	82
Tabla 9.	84

Presupuesto 2021-Servicio de Voz y Datos en Adaptive Insights Grupo Diniz ...	84
Tabla 10.	86
Presupuesto 2021-Asesoría de Personas Morales en Adaptive Insights Grupo Diniz	86
Tabla 11.	88
Presupuesto 2021-Licencias, Impuestos y Derechos en Adaptive Insights Grupo Diniz	88
Tabla 12.	89
Presupuesto 2021-Mantenimiento Equipo de Cómputo en Adaptive Insights Grupo Diniz	89
Tabla 13.	100
Comparación Presupuesto Total	100
Tabla 14.	101
Indicadores.....	101
Tabla 15.	102
Objetivos de aplicar Presupuesto Base Cero en PYMES	102

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1.	26
¿Qué es el Presupuesto Base Cero (PBC)?	26
Figura 2.	39
Centros de Entretenimiento Familiar abiertos (2020-2021)	39
Figura 3.	52
Soporte técnico a Nivel Nacional Gerencia de Infraestructura-Grupo Diniz	52
Figura 4.	53
Renovación del Antivirus Gerencia de Infraestructura-Grupo Diniz	53
Figura 5.	54
Mantenimiento Equipo de Cómputo Gerencia de Infraestructura-Grupo Diniz....	54
Figura 6.	55
Módulo de Nomina Gerencia de Desarrollo-Grupo Diniz.....	55

Figura 7.	56
Mantenimiento SAP Gerencia de Desarrollo-Grupo Diniz	56
Figura 8.	57
Mantenimiento facturación electrónica Gerencia de Desarrollo-Grupo Diniz	57
Figura 9.	58
Mantenimiento páginas Web Gerencia de Proyectos-Grupo Diniz.....	58
Figura 10.	59
Desarrollos de sitios Web Gerencia de Proyectos-Grupo Diniz	59
Figura 11.	60
Configuración de ambiente de desarrollo Gerencia de Proyectos-Grupo Diniz...	60
Figura 12.	61
Renovación de equipos móviles Gerencia de Administración-Grupo Diniz	61
Figura 13.	62
Renovación de licencias de Microsoft Gerencia de Administración-Grupo Diniz	62
Figura 14.	63
Pago de licencias Creative Cloud Gerencia de Administración-Grupo Diniz.....	63
Figura 15.	65
Cuentas Contables Dirección Tecnologías de la Información-Grupo Diniz	65
Figura 16.	74
Ordenación de los Paquetes de Decisión Gerencia de Infraestructura	74
Figura 17.	75
Ordenación de los Paquetes de Decisión Gerencia de Desarrollo	75
Figura 18.	76
Ordenación de los Paquetes de Decisión Gerencia de Proyectos	76
Figura 19.	77
Ordenación de los Paquetes de Decisión Gerencia de Administración.....	77
Figura 20	78
Plataforma Adaptive Insights Grupo Diniz	78
Figura 21.	78
Hojas Presupuesto Adaptive Insights Grupo Diniz	78
Figura 22.	79

Hojas Presupuesto Adaptive Insights Grupo Diniz	79
Figura 23.	80
Presupuesto Adaptive Insights Grupo Diniz	80
Figura 24.	83
Porcentual cuenta Actualización de Software 2021	83
Figura 25.	85
Porcentual cuenta Servicio de Voz y Datos 2021.....	85
Figura 26.	87
Porcentual cuenta Asesoría Personas Morales 2021.....	87
Figura 27.	88
Porcentual cuenta Licencias, Impuestos y Derechos 2021	88
Figura 28.	90
Porcentual cuenta Mantenimiento Equipo de Cómputo 2021	90
Figura 29.	93
Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Actualización de Software	93
Figura 30.	94
Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Licencias, Impuestos y Derechos.....	94
Figura 31.	95
Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Servicio de Voz y Datos	95
Figura 32.	96
Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Mantenimiento Equipo de Computo.....	96
Figura 33.	97
Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Asesorías Personas Morales.....	97

RESUMEN

MODELACIÓN EN LAS CUENTAS CONTABLES DE GASTO DENTRO DEL PRESUPUESTO BASE CERO EN LA DIRECCIÓN DE I.T.

Ing. Monsserrat Gabriela Pérez Juárez

Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapalauca,2021

En el presente trabajo de investigación se dará a conocer los cinco pasos para implementar la metodología del presupuesto base cero PBC, en la Dirección de Tecnologías de la Información de Grupo Diniz. Mediante los objetivos fijados del año 2021, por el cuadro directivo de la misma; realizando un análisis exhaustivo en los rubros prioritarios que vayan de la mano con las necesidades del grupo, buscando un ahorro en los gastos; definiendo las unidades de decisión, es decir aquellos que son responsables de las actividades para su gestión, generando y ordenando los paquetes de decisión (rubros) de acuerdo a su importancia; cabe mencionar que las actividades deben ser productivas sin desperdiciar tantos recursos, una vez que se tienen ordenadas todas las actividades se comienza a gestionar el recurso para cada una de ellas. Esto trajo consigo una revisión más rápida y puntual con cada uno de los niveles en revisión.

La modelación de las cuentas contables de gasto (OPEX) consiste en crear más partidas presupuestales dentro de cada cuenta para llevar un mejor control de cada una de ellas.

Palabras clave: cuentas contables, recurso, productivas.

ABSTRACT

In this research work we will present the five steps to implement the zero-based budget methodology PBC, in the Information Technology Department of Grupo Diniz. Through the objectives set for the year 2021, by the management of the same; performing a thorough analysis in the priority items that go hand in hand with the needs of the group, looking for cost savings; defining the decision units ie those who are responsible for the activities for their management, generating and ordering the decision packages (items) according to their importance; it is worth mentioning that the activities must be productive without wasting so many resources, once you have ordered all the activities you start to manage the resource for each of them. This resulted in a faster and more timely review with each of the levels under review.

The modeling of the accounting expense accounts (OPEX) consists of creating more budget items within each account to have a better control of each one of them.

Keywords: accounting accounts, resource, productive.

CAPITULO I.

INTRODUCCION

1.1 INTRODUCCIÓN

En la antigüedad la supervivencia del hombre lo ha hecho buscar la forma de anticiparse a lo que sucederá en el futuro a fin de hacer frente a las adversidades y alcanzar sus objetivos.

El presupuesto dentro de una organización es de suma importancia ya que permite tener una estimación futura de las operaciones y recursos de una empresa. Se elabora para obtener los objetivos económicos y financieros propuestos en un periodo determinado.

Crear un presupuesto y apegarse a él es una de las decisiones más importantes en la planeación financiera de cualquier negocio.

La elaboración de un presupuesto consiste en hacer una estimación de los ingresos, una predicción de los gastos y una asignación de los recursos. Esta herramienta se considera indispensable para saber en qué dirección va la empresa y cómo se hará para alcanzar las metas.

El mayor desafío que presentan las empresas hoy en día es mantenerse al día y responder rápidamente a los cambios. La planificación tradicional es demasiado difícil y lenta para las empresas ágiles.

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.

La finalidad de este proyecto es modelar en las cuentas contables de gasto mediante una evaluación dentro de un periodo determinado los proyectos, programas y gastos dentro del presupuesto en la Dirección de Tecnologías de la Información (DTI) basado en las expectativas para el siguiente año sin tener de referencia a los años anteriores.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A finales de 2019, Grupo Diniz colabora con todas sus áreas de negocio en el proceso de planeación, presupuesto y pronóstico para el nuevo año con el objetivo de optimizar sus gastos, tener un flujo de caja sano, elevar su rentabilidad y lograr ahorros para destinarlos al crecimiento del negocio, como la innovación tecnológica, las ventas y el desarrollo de su talento, entre otros rubros.

No obstante, el presente año (2020) dio un giro inesperado con el estallido de la pandemia de COVID-19. Desde antes que terminara el primer semestre, Grupo Diniz se enfrentaba a serios problemas de liquidez detonados por la cuarentena y el aislamiento, lo que interrumpió o redujo considerablemente sus ingresos, poniendo gran presión a sus márgenes, lo que trajo consigo el cierre total de sus sucursales.

Grupo Diniz genera presupuesto basado en datos estadísticos (cuentas gastos) de años anteriores y un plan financiero que no responde a los cambios dinámicos que presenta la empresa; a pesar de que el cuadro directivo tiene metas señaladas para el siguiente año, no lo aplican al presupuesto es decir no lo convierten en un plan de acción operativo.

En el presupuesto base cero el equipo de trabajo revisa cada plan y cada gasto al comienzo de cada ciclo presupuestario. Debe justificar cada partida presupuestaria para poder recibir fondos.

Para esta investigación se considerarán cinco cuentas de gastos: Actualización de Software, Servicio de voz y datos, Mantenimiento equipo de cómputo, Asesoría de Personas Morales y Licencias, Impuestos y Derechos

Dirección de Tecnologías de la Información (DTI) al contar con una capacitación adecuada en la modelación del presupuesto y llevar los gastos a nivel granular le permitirá tener una mejor proyección en sus gastos y proyectos.

Las ventajas del Presupuesto base cero nos ayuda a considerar las necesidades reales enfocándose estrictamente en los números actuales, en lugar de tomar en cuenta presupuestos anteriores.

Mejora la eficiencia operativa mediante un riguroso análisis de suposiciones.

Puede eliminar gastos redundantes al volver a examinar gastos potencialmente innecesarios. Ayuda en la reducción de costos, evitando incrementos automáticos en el presupuesto.

Permite una mejor comunicación dentro de los departamentos al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la priorización presupuestaria. Cataliza una colaboración más amplia en toda la organización.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Optar por una metodología de presupuesto base cero en donde se evalúan y justifican los montos, así como la necesidad de cada gasto para poder tomar decisiones e implementar las medidas para resolver los problemas y de esta manera asignar y sobre todo aprovechar los recursos de una forma eficaz y consciente.

Este proyecto busca ofrecer a la Dirección de Tecnologías de la Información de Grupo Diniz una visión diferente mediante una metodología para reducir gastos sin afectar las actividades prioritarias, manteniendo los servicios, haciendo una

reevaluación periódica partiendo de cero y sin considerar las variaciones del ejercicio anterior.

La finalidad de introducir el presupuesto base cero en la empresa es realizar un ejercicio estratégico, en donde se cambia la perspectiva de asignación del dinero y se alinean los recursos con las prioridades del negocio es decir tener una mejor visibilidad de donde se está gastando. Año tras año vemos un mercado que está en constante cambio, porque seguir presupuestando de la misma forma.

Con el Presupuesto Base Cero es poder transformar la cultura de la organización, estableciendo prioridades en todos los niveles. Para ello implica reforzar las mentalidades y comportamientos otorgando a las personas control sobre la ejecución de sus gastos.

1.4 HIPOTESIS

El presupuesto base cero genera una reevaluación periódica de todos los gastos para una mejor proyección del futuro de acuerdo con la modelación de las cuentas contables, dentro de la Dirección de Tecnologías de la información.

Variables:

- Revaluación Periódica
- Mejor proyección del futuro

1.5 OBJETIVOS (General y Específicos)

El objetivo general es implementar una metodología base cero para lograr que en la Dirección de I.T. se lleven a cabo los objetivos fijados por Grupo Diniz así como todas sus actividades y que sean igual de productivas sin desperdiciar tantos

recursos; es decir reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar los paquetes de decisión y clasificarlos de acuerdo con su importancia para reducir gastos sin dañar las actividades primarias.
- Identificar cada actividad y operación para mantener los servicios minimizando los efectos negativos
- Relacionar los objetivos y actividades específicas y los niveles de servicio

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO HISTORICO

2.1.1 Antecedentes

La idea de presupuestar ha existido en la mente de la humanidad desde siempre, Enrique y Mónica Fajardo Martínez (1987) señalan que “desde la antigüedad, el hombre se ha preocupado por los acontecimientos que le pueden ocurrir en el futuro donde los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez; y los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente” (p13).

Edwin Pelico (2007, p5) señala que “desde el punto de vista técnico la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa, esta acepción se intentó perfeccionar posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común 33 resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

Así mismo a través de la historia se ha podido observar que los pueblos que utilizaban esta técnica de estimar, avanzaban en su progreso; Celso Cuevas (1987, p3) señala en su Tesis “a fines del siglo XVIII Inglaterra es el país que utiliza el Presupuesto en la Administración Pública.

La técnica siguió su continua evolución, junto con el desarrollo alcanzado y en 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en donde se definen los principios básicos del sistema. Edwin Pelico (2007,15) señalan que “en las últimas décadas han surgido muchos métodos que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema base cero con el cual se ha tratado de fijar una serie de paquetes de decisión”.

Los principales argumentos presentados para la implantación del proceso presupuestario fueron los siguientes (Alcouffe y otros, 2008, p.11):

- 1) Hacer frente a la incertidumbre creciente de los mercados y restablecer el orden de la empresa.

- 2) Adaptarse a los cambios del entorno.
- 3) Proporcionar herramientas de control y
- 4) Ayudar a la descentralización delegando responsabilidades.

Los presupuestos son valiosas herramientas en la planeación financiera, que permiten determinar los recursos monetarios que se necesitaran en el futuro y va a servir en la planeación, la coordinación y el control así lo señalo (Omar Pacheco, 2017, p17).

Desde la década de 1970 se empezaron a evidenciar sus defectos y limitaciones. En los últimos años ya iniciando, iniciando el nuevo siglo, el proceso presupuestario se estaba viendo sometido a un fuerte cuestionamiento. Incluso existen algunos autores que abiertamente proponen su eliminación.

El surgimiento del enfoque base cero nace de la construcción de esquemas de planificación para una mejor gestión empresarial. Según Jorge Chávez (2015, p70) en su artículo: ¿Por qué Presupuesto Base Cero (PB0), indica que “el Presupuesto Base Cero (PB0) es un concepto, al que se recurre para determinar un nuevo nivel de asignación de recursos a una organización, parte de ella o a algunas unidades de administración, sin tomar en cuenta la asignación presupuestaria en curso o la que imperó en el pasado”; es decir buscar esencialmente romper con la inercia que, desde tiempo atrás, va asignando recursos de manera incremental sin cuestionar lo que se ha logrado o lo que se busca alcanzar.

Enrique y Mónica Fajardo Martínez (1987, p22) señalaron que “en los años sesenta, en el Departamento de Agricultura, se utilizó de manera formal o infructuosamente; sin embargo, Peter A. Phyr lo utilizo para la elaboración del presupuesto de 1970 de las divisiones de asesoría e investigación de Texas Instruments, donde fue y es a la fecha un éxito”.

Previamente a la innovación del Presupuesto Base Cero (PBC), señala Héctor Pérez (2015, p80) en su artículo (Reflexiones sobre el Presupuesto Base Cero y el Presupuesto basado en resultados), “se operaba con el presupuesto tradicional, que funciona bajo un enfoque incremental. Es decir, las unidades operativas tomaban

como punto de origen el presupuesto del periodo anterior y se ajustaba normalmente al alza, tomando en cuenta las previsiones para el periodo próximo. Este esquema conlleva ineficiencias en el gasto que pueden ser perpetuadas e incentivadas por el presupuesto tradicional.

A diferencia del modelo tradicional, “el Presupuesto Base Cero hace referencia a un proceso en el que las unidades de una organización relacionan sus gastos a unos paquetes de decisión y los evalúan a la luz de las metas organizacionales, ingresos anticipados y potenciales eficiencias”

Los paquetes de decisión, por su parte, son documentos que identifican y describen cada actividad específica y se elaboran para poder analizar y jerarquizar las actividades, proyectos y funciones de mayor a menor beneficio. Éstos incluyen análisis de costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados.

Siguiendo al mismo autor, en 1979 el modelo se utilizó parcialmente en México en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), pues sólo se utilizaron los paquetes de decisión, que eran lo mismo que los programas de inversión que ya se tenían. Tampoco tuvo el éxito esperado en la aplicación.

El PBC presenta más ventajas que el presupuesto tradicional, su ámbito de aplicación es más efectivo en las funciones administrativas del gobierno. Consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos partiendo siempre de cero, evaluando y justificando el monto y la necesidad de cada área de gobierno y de cada programa. Cuando las dependencias están gastando más de lo necesario, se elabora el Presupuesto Base Cero para reorientar los recursos con mayor efectividad.

Pedro Contreras (2015, p39) señala en su artículo (Presupuesto Base Cero: Reto para la nueva Legislatura), “proporciona información sobre los recursos que se necesitan para alcanzar los resultados deseados, en lugar de un porcentaje de aumento o disminución sobre el año anterior.

En suma, el Presupuesto Base Cero es un proceso de tres dimensiones: administrativo, de planeación y de presupuestación. Es administrativo porque parte del análisis de todos los gastos incluidos, los ya existentes y no sólo los nuevos. Es un proceso de planeación, porque requiere fijar metas y objetivos para tomar decisiones de acuerdo con el plan de desarrollo y, finalmente, es un proceso de presupuestación, porque es indispensable presentar una justificación de todas las partidas incluidas en el nuevo presupuesto.

Ricardo Rodríguez (2015) señaló en su artículo Web que “El proceso de elaboración del PBC consiste en identificar todas las actividades y formar paquetes de decisión, que son evaluados, clasificados y ordenados según su orden de importancia y prioridad, mediante un análisis de costo beneficio”. Establece programas, fija metas y objetivos, toma decisiones relativas a las políticas básicas de la organización.

El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar porqué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos. Para ello se debe 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. Proporciona a cada gerente un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades y alternativas a los niveles superiores.

Ricardo Rodríguez (2015) señaló en su artículo Web que “se puede considerar el Presupuesto Base Cero de manera positiva en tanto permite y obliga a evaluar cada año los resultados: si son eficientes y cumplen sus objetivos, permanecen; de lo contrario, desaparecen.

Asimismo, existe una obligación para cada área o dirección de las empresas justifiquen cada rubro de gasto que solicitan y planean ejercer. Se cambia de una visión desde el pasado, a una proyección a futuro. Esta labor reduce el gasto inercial, que es precisamente de lo que se trata cuando la escasez de recursos se hace presente.

Aunque esto pudiera ser utópico y no hay que perder de vista que cualquier presupuesto debe ser ejercido de manera responsable y transparente y con resultados medibles.

La estrategia para implementar el enfoque Presupuesto Base Cero, debe desarrollarse para cada empresa según sus necesidades y posibilidades específicas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Definición de Presupuestos

La palabra es inglés (*Budget*) proviene de la palabra del francés antiguo para bolsa o cartera. Un bouge era una bolsa de cuero usada para llevar dinero.

Un presupuesto ayuda a asegurarte que no gastes más de lo que puedes permitirte. Te ayuda a planear tus ingresos (dinero que recibirás) y gastos (dinero que gastarás).

En realidad, no existe una única definición de presupuesto, ya que cada autor pretende dar una connotación distinta de lo que es el presupuesto, por lo tanto, a continuación, se presentan los enunciados que plantean algunos autores.

El presupuesto es un instrumento de planificación que permite coordinar e integrar áreas de responsabilidad, y constituye una herramienta de comunicación y de control deben de ser los adecuados, de lo contrario pierde toda su efectividad como herramienta de gestión y planificación.

Es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (Ramírez, 2005, p.270).

Es la determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos. Así, sirve como un importante instrumento de dirección; es quizás la

principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa mediana o grande (Kafury, 1996, p.55).

Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa (Burbano & Ortiz, 1995, p.11)

El presupuesto es un completo plan financiero diseñado para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas (Mendoza, 2004, p.3)

Un presupuesto, es una hoja de trabajo, que describe su estilo de vida (o tipo de vida). Un presupuesto, es para su programa de equilibrio financiero, lo que una dieta es, para su programa de equilibrio físico. El objetivo primordial de un presupuesto es mejorar su situación en un futuro, con un sistema de gasto disciplinado (Klosowski, 1991, p.38).

Un instrumento muy utilizado para el control administrativo es el presupuesto. Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos: programa convertido en números (Koontz, 2005, p.128).

2.2.2 Objetivos de los Presupuestos

Una de las claves para disfrutar de los beneficios que conlleva disponer de un buen presupuesto es tener claro para qué nos sirve. La finalidad del presupuesto en la mente de un emprendedor o empresario debe ser más amplia que conocer la mera diferencia entre lo que se ingresa y lo que se gasta.

El presupuesto debe concebirse como la estrategia para organizar el dinero de nuestra empresa y optimizar sus rendimientos, bajo dos premisas, el control exhaustivo de las cuentas y la capacidad de reacción para corregir o mejorar cualquier fallo o vacío en términos financieros. En resumen, los objetivos del presupuesto analizados con una perspectiva empresarial más elevada son:

- Proyección de futuro. Realizar un detallado análisis interno, para discriminar nuestras posibilidades y planificar su mejor aprovechamiento. Sin olvidar un

análisis externo, del entorno en el que se mueve nuestra actividad empresarial, que abarque aspectos económicos, políticos o locales... teniendo en cuenta todo lo que pueda afectarnos.

- Distribución de recursos entre las distintas áreas de la empresa. Hay que incluir una cuantificación de los recursos disponibles y los que se necesitan. Es decir, las necesidades de todos los departamentos: producción, distribución, ventas, compras, marketing, entre otros. Se valorará la productividad y viabilidad de los productos o servicios, para lo que es clave la detección de costes ocultos.
- Visibilizar los “cuellos de botella”. Con este término coloquial nos referimos a que toda la información estudiada en los dos puntos anteriores nos conducirá a conocer los procesos en los que se dan limitaciones o se paraliza la actividad, los “atascos” de cualquier área de nuestra empresa. De esta forma es más fácil poner medidas correctivas concretas a esa falta de fluidez.
- Coordinar con efectividad todos los departamentos. Uno de los errores que más frecuentemente pone de manifiesto un buen presupuesto es la existencia de duplicidades entre actividades de la misma empresa, con el consiguiente gasto que supone hacer la misma cosa varias veces. El otro, muy ligado a este, es la falta de comunicación interna, de manera que hay informes que se quedan sin leer o peticiones que no se resuelven por desconocimiento. El presupuesto debe sacar a la luz estas carencias y contemplar fórmulas para subsanarlas.
- Aprovechar el valor de la comparación. A veces el empresario, sobre todo el que dirige una PYME vive ensimismado en su realidad, en una especie de bucle sobre sí mismo constante, sin establecer referencias reales que ayuden a cuantificar desvíos económicos. Nada mejor que un presupuesto para tener un modelo comparativo certero que, además, ajustes pronósticos e imponga medidas correctivas.
- Garantizar el compromiso de todos con el proyecto empresarial. Gracias a la elaboración de un presupuesto completo que clarifique hacia dónde queremos que vaya la empresa, los niveles de exigencia que se esperan y

los sistemas de evaluación, cada integrante de la empresa se siente más integrado y con datos para aportar su granito de arena.

2.2.3 Función Financiera de los Presupuestos

Francisco Javier Montaña Hormigo (2018). El presupuesto de tesorería proporciona una relación de cobros y pagos según el origen de los mismos, así como la posición de liquidez al final de cada uno de los periodos en los que se subdivide el horizonte temporal de planificación.

Una vez elaborado el presupuesto operativo y todos sus programas, se recopila esa información para elaborar el presupuesto financiero, que resume la posición contable y financiera proyectada de la empresa. Este presupuesto financiero es de especial interés para la Gerencia y los accionistas, pues muestra el resultado proyectado de la empresa en su totalidad. Incluso, es de suma utilidad para entidades externas.

Este presupuesto se compone a su vez de tres estados principales:

- Estado de resultados (ganancias y pérdidas)
- Estado de flujo de efectivo
- Proyección del Balance General

El responsable de elaborar estos presupuestos es la función de Contabilidad o Finanzas. Cabe destacar también que la importancia de dichos presupuestos no solo está en la previsión de resultados (ANTES), sino que permiten un posterior control de los resultados reales al ser comparados y medir sus variaciones, buscando la causa de esa diferencia (DESPUÉS). Así mismo, se puede aplicar un análisis financiero (ratios).

2.2.4 Ventajas y Desventajas de los Presupuestos

El presupuesto empresarial sirve para hacer una proyección de los gastos y los ingresos que tendrá la empresa en un lapso determinado. Es una gran herramienta para diagnosticar, planificar y controlar los recursos internos de las organizaciones para los diferentes procedimientos que tienen que ver con su quehacer.

Ventajas:

- La empresa puede determinar de manera temprana sus problemas y crear contingencias.
- Permite la revisión y evaluación de políticas para alcanzar los objetivos deseados.
- Ayuda a la correcta planificación de los costos de producción.
- Crea la necesidad de idear medidas para utilizar eficientemente los recursos de la empresa.
- Facilita el control efectivo sobre las funciones y actividades de la empresa

Desventajas:

- Como sus datos suelen ser estimaciones, puede que estas no sean las correctas.
- Es una herramienta gerencial, es decir sirve como guía a la administración de la empresa más no es infalible.
- Necesita de tiempo para ser implementado y funcionar de manera correcta.

2.2.5 Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista; el orden de prioridades que depende de las necesidades de los usuarios de los mismos.

Presupuestos según la flexibilidad

- a) Presupuestos rígidos, estáticos o fijos. Estos presupuestos por lo general se hacen para un nivel único de actividad. Este tipo de presupuestos no permite realizar ajustes de acuerdo con las variaciones que se hayan presentado. Cuando se utiliza este tipo de presupuestos prácticamente se está realizando un control anticipado, desconociendo el comportamiento de las variables del entorno que afectan las actividades de la empresa.

- b) Presupuesto flexibles o variables. Se elaboran para diferentes niveles de actividad y son fácilmente adaptables a las condiciones económicas que se presenten. Permiten mostrar los ingresos, costos y gastos acordes con el volumen de actividad de la empresa. Estos presupuestos tienen mucha aplicabilidad en la presupuestación de los costos, gastos operativos y las ventas.

Presupuestos según el periodo que cubran

- a) Presupuestos a corto plazo: Son los que abarcan las operaciones de la empresa por un periodo de un año o menos.

- b) Presupuestos a largo plazo: Son los que por lo general cubren periodos entre dos y cinco años. Normalmente en las empresas se recurre a este tipo de presupuestos cuando se planean proyectos de inversión para actualización de la tecnología, ampliación de la capacidad instalada, expansión de mercados, etc. Ambos presupuestos son importantes, porque es necesario que la empresa tenga una perspectiva de su plan de negocios para un periodo suficientemente largo; pero esto no es posible si no se tienen presupuestos para periodos cortos con programas detallados para los periodos inmediatamente siguientes.

Presupuestos Operativos: Son los que contienen la presupuestación de las actividades para el periodo inmediatamente siguiente al periodo en que se preparan. El contenido de estos presupuestos generalmente se resume en un estado de

resultados y en un balance general proyectado. Dentro de estos presupuestos se incluyen:

- a) Presupuesto de ventas
- b) Presupuesto de producción
- c) Presupuesto de materiales
- d) Presupuesto de mano de obra
- e) Presupuesto de costos indirectos de fabricación
- f) Presupuesto de gastos

Presupuestos Financieros: Comprende aquellos presupuestos que se relacionan con rubros que tienen incidencia directa en el balance general. Entre estos presupuestos se pueden mencionar los siguientes:

- a) Presupuesto de caja: Se construye a partir de los ingresos pronosticados por concepto de ventas al contado, recaudo de ventas a crédito y otros valores de fácil realización. Este presupuesto consolida las entradas y salidas de fondos monetarios.
- b) Presupuesto de erogaciones capitalizables. Controla las inversiones capitalizables relacionadas con activos fijos. Este presupuesto debe relacionar las inversiones destinadas a adquisición de planta y equipo, e igualmente es de gran utilidad al evaluar las diferentes alternativas de inversión y el requerimiento y disponibilidad de los fondos monetarios en el tiempo.

Presupuesto del sector público: Son los que preparan las entidades del Estado para cuantificar los recursos necesarios para el desarrollo normal de sus actividades. Estos presupuestos deben incluir los salarios de los funcionarios del sector público, la inversión, la amortización de la deuda pública, gastos de funcionamiento y los desembolsos relacionados con obras de beneficio social

Presupuesto del sector privado. Son los que utilizan las empresas particulares para el planeamiento de todas las actividades de la empresa.

2.2.6 Presupuesto de Tecnologías de la Información

El presupuesto de TI es la cantidad de dinero gastado en sistemas y servicios de tecnología de la información (TI) de una organización, gastos relacionados con la construcción y mantenimiento de los sistemas y servicios de toda la empresa.

El presupuesto de TI suele ser supervisado por el director de la información (CIO), el máximo ejecutivo de TI en la organización. Sin embargo, ya que se haya convertido en fundamental para los resultados del negocio, el alcance y la asignación de un presupuesto de TI se ha vuelto más compleja, porque no todo el gasto en TI cae dentro del departamento de TI.

2.2.6.1 Componentes del Presupuesto de TI

- Consultores externos utilizados por el departamento de TI
- Los gastos relacionados con la construcción y mantenimiento de los sistemas back-office de toda la empresa.

Estos abarcan la planificación de recursos empresariales (ERP), así como aplicaciones de contabilidad, finanzas y recursos humanos.

El presupuesto de TI también abarca gastos de *hardware*; facturas de equipos de cómputo portátiles, dispositivos móviles emitidos por la organización, servidores, ruteadores y otros equipos de red son pagados por el departamento de TI.

Otros costos que habitualmente residen dentro del presupuesto de TI incluyen los gastos de centros de datos y las facturas de plataformas en la nube.

Los productos que tienden a quedar fuera del presupuesto de TI incluyen aplicaciones desplegadas de unidades de negocio específicas y utilizadas por estas. Aplicaciones de marketing, como las que habilitan las campañas de medios sociales y los sistemas de gestión de contenidos, son ejemplos de ello; esos costos tienden a caer bajo la inversión en marketing en lugar de presupuesto de TI.

2.2.6.2 Estructura del Presupuesto de TI

Los presupuestos se deben de dividir en dos partes:

- Inversiones: Servidores, Ordenadores, Tablets, móviles, softwares, etc.
- Gastos: Gastos de mantenimiento, suscripción, repuestos, etc.

2.2.6.2.1 Inversión

En la parte de Inversión, es toda aquella compra de todo activo que se pueda amortizar.

Qué se quiere amortizar o no depende de la empresa, los criterios de amortización son diferentes dependiendo de la empresa, pero habitualmente en el presupuesto de inversión, se debe considerar:

- Compra de servidores.
- Compra de Ordenadores.
- Compra de Tablets, móviles, etc.
- Nuevas obras relacionadas con los sistemas de información.
- Compra de softwares.
- Compra de nuevas licencias de software.

2.2.6.2.2 Gastos

En la parte de gastos, es cualquier otro gasto que imputa el departamento de Sistemas de Información:

- Nuevos proyectos: Dependiendo de la política de inversión de la compañía, estos gastos algunas compañías los ponen como inversión. El desarrollo de un nuevo aplicativo puede ser gastos o inversión.
- Mejoras a los sistemas existentes: Evoluciones, mejoras o mantenimientos a los sistemas existentes.
- Mantenimiento de Softwares y licencias: Todo aquel mantenimiento relacionado con licencias y softwares existentes.
- Suscripciones en general: Contratos en cloud, comunicaciones, Back ups externos, etc...
- Repuestos: Repuestos consumibles, y cualquier tipo de hardware periférico.
- Formación: Formación del departamento de Sistemas de información.
- Arrendamientos: Cualquier tipo de alquiler.
- Salarios: Salarios del departamento de sistemas de información.
- Gastos telefónicos.
- Material de oficina.
- Seguridad social de los integrantes del departamento.
- Amortizaciones de hardware.
- Amortizaciones de software.

2.2.6.3 El director de Sistemas y el presupuesto

Esto es a grandes rasgos los conceptos que se deben tener en cuenta, para realizar un presupuesto. Dependiendo del negocio y de la empresa, esto puede variar, pero es una guía básica para considerar.

2.2.6.4 Proceso de aprobación del presupuesto de TI

Aunque el CIO tiene la responsabilidad del presupuesto de TI, el CIO no es la única persona que elabora y aprueba todo el paquete. De hecho, incluso para el gasto en tecnología que cae dentro del departamento de TI y por lo tanto con los presupuestos de TI centralizados, los CIO a menudo diseñan y gestionan ese presupuesto en conjunto con el comité de gerentes que le reportan.

Mientras que el presupuesto de TI rara vez incluye todos los gastos de tecnología de una organización, las mejores prácticas dictan que el departamento de TI reúna una visión holística de los costos de tecnología, independientemente de su lugar de residencia. Esto permite que los líderes de TI, así como el resto de los altos ejecutivos, aseguren que no hay redundancias entre el presupuesto de TI centralizado y los presupuestos de otras unidades de negocio, manteniendo así en general el gasto en TI sin excesos y bajo control.

2.2.6.5 Definir objetivos y parámetros claros

El deseo de adquirir determinada solución o renovar el hardware debe ser motivado por unos objetivos que verdaderamente respondan a las necesidades empresariales. No es igual una inversión pensada para mejorar la seguridad en los procesos de fabricación que una para incrementar la colaboración en el equipo o mejorar la experiencia del cliente. Además, definir para qué se quiere hacer el desembolso permitirá establecer los indicadores adecuados para evaluar los resultados y el retorno de la inversión.

Una vez que esté claro lo que se dese alcanzar, se precisa estudiar los requerimientos e investigar sobre los proveedores. En ese camino, con frecuencia muchas empresas buscan consultoría externa para aumentar el entendimiento del negocio e identificar las áreas de mejora con TI.

2.2.6.6 Alinear la visión de la DTI con Finanzas

Dado que la misión de finanzas como área funcional es cuidar los números de la compañía, es preciso que el presupuesto de DTI tenga un equilibrio entre las necesidades planteadas, el flujo de efectivo y las proyecciones de ganancia. De este modo, se asegura la viabilidad del proyecto.

Para manejar mejor los desembolsos, asimismo es aconsejable alinear los gastos y el calendario financiero, cuando los montos están distribuidos a lo largo del periodo de manera uniforme, la previsión por parte de Finanzas es más efectiva. Es recomendable además recordar o advertir oportunamente en qué punto del año se requiere realizar grandes compras para no alterar el flujo de caja y la planificación. Al final del día, es la articulación de las distintas áreas de la empresa lo que garantiza que todo funcione del modo correcto.

2.2.7 Presupuesto Base Cero (PBC)

CEFP (2005), Definición del Presupuesto Base Cero. Ciudad de México. Presupuesto Base Cero. <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0232005.pdf>. 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 se justifica el monto y necesidad de cada renglón de este. Se olvida del pasado para planear con plena conciencia el futuro.

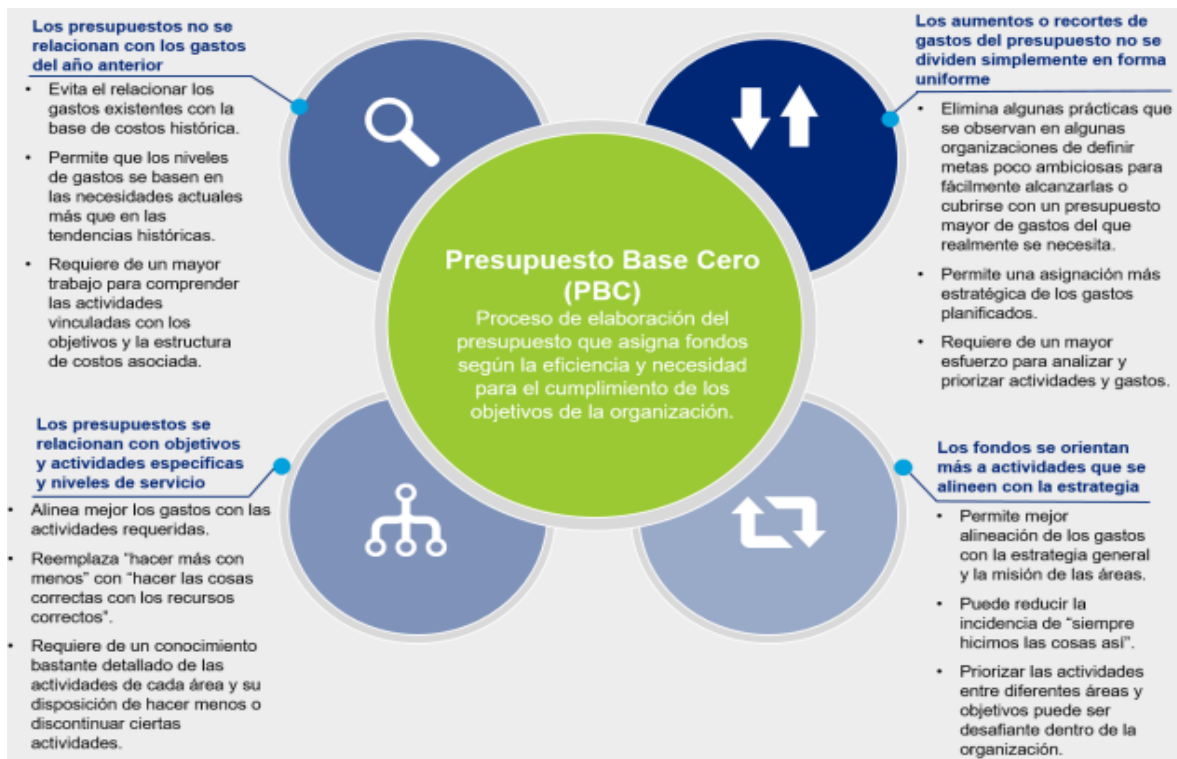
Es el proceso de realizar un presupuesto basado únicamente en las expectativas para el año siguiente, sin referencias a los años anteriores, sin base de datos históricos; también en nuevas operaciones que sean diferentes a las habituales de la empresa. Cuando las empresas están gastando más de lo necesario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

El proceso base cero proporciona información detallada sobre el dinero que se necesita para lograr los resultados deseados, 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 revalúan 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.

Figura 1.

¿Qué es el Presupuesto Base Cero (PBC)?



(2017) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/Presupuesto%20en%20base%20cero.pdf>

2.2.7.1 Características del Presupuesto Base Cero

Conforme a las características del PBC, INDETEC Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (2016). Presupuesto Base Cero. México. Señala 13 características esenciales en la aplicación de la metodología. <https://www.cefp.gob.mx/difusion/evento/2015/forobasecero/presentaciones/p102.pdf>

- Incluye una reevaluación periódica de todos los programas, partiendo de cero y sin considerar las variaciones del ejercicio anterior.
- Identifica, describe, justifica y jerarquiza actividades específicas a través de un “paquete de decisiones” que incluye costos, propósitos, alternativas y evaluación de resultados.
- Reduce gastos sin afectar las actividades prioritarias, manteniendo los servicios o minimizando los efectos negativos de la medida.
- Suprime actividades de baja prioridad que no afectan el resultado esperado.
- Garantiza el equilibrio presupuestario.
- Enfoca la atención hacia el capital necesario para los programas en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.
- 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.
- El proceso requiere que cada gerente justifique el presupuesto solicitado totalmente y en detalle, comprobar por qué se debe gastar, ayuda a la toma de decisiones, y a la asignación de recursos.
- Proporciona a cada gerente un mecanismo para identificar, evaluar y comunicar sus actividades y alternativas a los niveles superiores.
- Cada gerente debe preparar un “paquete de decisión” de cada actividad u operación, el cual debe incluir un análisis de costos, propósitos, alternativas,

evaluación de resultados, consecuencias de la no adopción del paquete y beneficios obtenidos.

- Se analizan a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para instrumentar los programas, se selecciona la opción que permite obtener los resultados deseados.
- Se realiza un estudio comparativo de costo-beneficio entre las diferentes alternativas existentes, para cumplir con las actividades.
- Este método se puede adaptar a cualquier organización, tanto para la industria como para el gobierno.

2.2.7.2 Presupuesto Base Cero en Contabilidad

Gemma García (22 jun 2018). Presupuesto Base Cero Contable, México. <https://www.emprendepyme.net/presupuesto-contable.html#:~:text=Un%20presupuesto%20contable%20es%20el,mover%C3%A1n%20en%20ese%20plazo%20acotado.>

Argumenta que un presupuesto contable es el documento que refleja el plan operativo de una empresa para un periodo de tiempo determinado, normalmente un año. En palabras sencillas, es una previsión de los resultados, contando con los distintos flujos de dinero que se moverán en ese plazo acotado. O sea, un presupuesto en contabilidad es el cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se producirán por una actividad económica concreta.

La importancia de establecer esta planificación reside en que se obliga a evaluar y marcar las prioridades de nuestra empresa para alcanzar ese objetivo básico que no es otro que obtener beneficios y alejarnos del déficit. Por tanto, su función principal es la de controlar la acción empresarial, tomando nota de las disfunciones o errores para corregirlos. Si todo va sobre ruedas, nos verifica los logros obtenidos.

Pero, siempre teniendo en cuenta que un presupuesto en la contabilidad de una empresa tiene un componente de futuro, no se trata de plasmar solo los datos económicos que confluyen en nuestro negocio, plasma una proyección de esas

cifras en un periodo futuro. Es un documento administrativo, un insustituible ejercicio de reflexión y seguimiento de la actividad de nuestra empresa.

2.2.7.3 Planeación y Presupuestación Base Cero

INNP Serie Praxis (2015). Mesa Redonda, Presupuesto Base Cero: Nuevas tendencias para su aplicación en México.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4367/7.pdf>. La planeación estratégica, ésta sustentada por la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, evaluación y punto de equilibrio, es la estructura básica de la administración en donde se asienta cualquier plan de negocios. La cimentación es a la construcción como la planeación estratégica es a la administración.

A continuación, se detallan los 6 pasos que plantea Stonich, para la instrumentación del Presupuesto Base Cero.

a) Paso 1. Establecer Presunciones de Planeación

El proceso base cero se inicia con el establecimiento de presunciones de planeación para el año siguiente, las cuales sirven como aportación a los diversos departamentos operativos en sus esfuerzos de preparación de presupuesto.

Para analizar con eficiencia la operación, el gerente de nivel inferior necesita contar con presunciones de planeación referente a tasas de inflación o incrementos salariales, al igual que ocurre con el gerente que prepara un presupuesto a la usanza tradicional.

Además de esas presunciones económicas y de planeación el gerente de nivel inferior necesita información acerca de los requerimientos del nivel de servicio en los departamentos similares al suyo. Mientras más completos sean los planes y presunciones más fácil será para el gerente preparar su presupuesto.

b) Paso 2. Identificar “Unidades de Decisión”

La unidad de decisión es la agrupación separada de actividades en torno a las cuales se centra el análisis. Dicha unidad puede ser el centro de costos o unidad presupuestal, según la denominación tradicional, o abarcar un grupo de actividades.

Las unidades de decisión deben establecerse en un nivel organizacional que sea lo bastante alto para que la persona responsable de la operación de la unidad (el gerente de la unidad de decisión) tenga control efectivo sobre los recursos monetarios que le asigna el presupuesto. La ventaja tanto para la alta gerencia como para el gerente de la unidad de decisión es que el plan a seguir por este se presenta no solo en términos de los recursos monetarios que se van a gastar, sino también de las actividades que han de efectuarse.

Es deseable que las unidades de decisión sean más o menos similares en tamaño, por lo que toca a personal y a recursos monetarios. No es posible, realizar un análisis apropiado de unidades de decisión muy grandes, puesto que tienden a comprender multiplicidad de actividades, con lo que se complica el análisis incremental que se realiza posteriormente.

c) Paso 3. Analizar cada Unidad de Decisión

La planeación y presupuestación base cero está diseñada para hacer que todos los niveles gerenciales participen en el análisis.

El análisis en el nivel de unidad de decisión es el corazón del proceso; es la etapa que más tiempo requiere y la zona más vulnerable. Si los datos que se obtienen son insuficientes o inexactos, ello se reflejará en todo el proceso de planeación y presupuestación.

- **Objetivos de las Unidades de decisión**

El gerente de la unidad de decisión inicia el análisis al especificar su objetivo y el propósito de la unidad de decisión describe la manera en que efectúa sus operaciones, y señala los recursos tanto monetarios como humanos, que utiliza.

Obviamente, esta labor puede resultar demasiado pesada si el gerente se pone a describir sus operaciones con gran detalle. Más bien la descripción debe referirse a aquellos elementos de los recursos que son únicos en la operación, además de la cantidad y tipo de empleados que aportan sus esfuerzos a la unidad de decisión. Siempre que sea posible, las operaciones deben describirse en orden de flujo de trabajo.

- **Mediciones de desempeño y carga de trabajo**

Se establecen mediciones de desempeño y carga de trabajo, con objeto de examinar los puntos débiles y fuertes del método que aplica el gerente, así como para describir con mayor detalle su objetivo.

La proposición de alternativas constituye una innovación respecto del pensamiento “normal”, que por lo general no se concentra en encontrar diferentes maneras de hacer el trabajo en cuestión, sino en encontrar formas de mejorar el proceso que se practicar.

Para llevar a cabo esta parte del proceso, se requiere el concurso de la imaginación, y se anima a los gerentes de las unidades de decisión a realizar un verdadero esfuerzo para apoyar la nueva alternativa con un cálculo de los beneficios y riesgos que pueden desprenderse de ella.

Una vez que se ha seleccionado la alternativa apropiada se inicia el análisis incremental, en el que el gerente de la unidad de decisión determina cual es la necesidad más importante de servicio a la que atiende su unidad.

d) Paso 4. Revisar y Reasignar Recursos: Jerarquización

Los incrementos formulados por los gerentes de unidad de decisión proporcionan a los gerentes de alto nivel la información básica para la asignación crítica de recursos. El corazón de este proceso es la jerarquización, o establecimiento de prioridades.

La primera jerarquización ocurre de hecho en el nivel de unidad de decisión, cuando el gerente recomienda la provisión de fondos para una función particular antes que para otra. En muchos casos, sin embargo, el gerente de la unidad de decisión no hace sino identificar niveles cada vez mayores del mismo servicio, como parte de su análisis.

El proceso de jerarquización requiere por lo general de reuniones de grupo que establezcan las prioridades apropiadas.

Se enlistan en ella los costos de cada decremento o incremento y se someten a discusión los beneficios; una vez que se revisa y se conceden fondos para cada incremento de una unidad de decisión, se pone al siguiente “en competencia” con los demás incrementos situados a la izquierda de las líneas gruesas de la figura, el cuarto incremento de ventas corporativas compite con el tercero de publicidad y el segundo de administración de mercadotecnia.

En el siguiente nivel de jerarquización, el proceso se vuelve más complejo, pues el gerente encargado de llevarlo a cabo debe basar su análisis en las tablas de jerarquización ya preparadas en el análisis previo.

Resulta obvio que el establecimiento de prioridades en los niveles siguientes puede ser una tarea formidable sino se acomete con cuidado. Para ayudar en el proceso y eliminar un papeleo innecesario se siguen diversos procedimientos. Se lleva un archivo de registros sumarios, de una página el cual se utiliza si surgen preguntas específicas. La zona gris de las tablas de jerarquización es el punto en que debe concentrarse principalmente la toma de decisiones.

Con frecuencia, el personal prepara análisis separados en los que se resume los puntos importantes.

Se trata de identificar si la organización tiene un potencial alto, medio o bajo de reducción de costos, y de recomendar una gama de asignación de recursos para cada organización. Una vez que se han trazados las pautas de asignación, el producto final de estas reuniones y análisis es una tabla de jerarquización para toda la organización, constituye un registro de todas las decisiones que se han tomado en el proceso de planeación y presupuestación base cero.

Es conveniente señalar que el proceso de jerarquización sirve de dos propósitos distintos.

- El propósito obvio es hacer selecciones de asignación de recursos, y
- El proceso de jerarquización proporciona un foro para la comunicación: las reuniones que se realizan, si se desenvuelven como es debido, permiten que todos los participantes aprendan juntos lo que es su organización y cuáles son sus necesidades.

e) Paso 5. Preparar Presupuestos Detallados

Una vez que se han tomado las decisiones de asignación de recursos, se preparan los presupuestos detallados.

La tabla de jerarquización formulada por la gerencia y los formularios de las unidades de decisión que muestran todos los incrementos y decrementos al presupuesto, constituyen la base para esta función mecánica.

El presupuesto final contiene las prioridades aprobadas. Este presupuesto, si bien se prepara de manera muy diferente de los presupuestos tradicionales, similares

imprevistos (como salarios, premios, viáticos, etc.) pasan directamente al presupuesto y al sistema de control existente.

f) Paso 6. Evaluar el Desempeño

La planeación y presupuestación base cero proporciona dos tipos de datos para revisión por parte de la gerencia, los datos financieros y mediciones de desempeño y carga de trabajo, que pueden someterse a examen periódico.

Existen diversos métodos de evaluación:

- Revisión financiera mensual de cada unidad de decisión y de jerarquización. Se trata de una revisión financiera a la usanza tradicional, basada en la comparación del presupuesto con los datos reales. Se refiere únicamente a gastos ya efectuados.
- Revisión trimestral de producción de cada unidad de decisión y de jerarquización. Esta revisión de la producción planeada dentro de la organización es la clave para la utilización exitosa del sistema. Para hacer esta evaluación se emplean las mediciones de desempeño.
- Revisiones trimestrales (o con la periodicidad necesaria) del plan y el presupuesto tanto de la compañía como de las unidades de decisión. Es esencial un proceso en el que puedan efectuarse revisiones ordenadas a los planes, y la que aquí se recomienda está basada en a) desempeño hasta la fecha, y b) factores ambientales que confronta la compañía, como las presiones de utilidades.

2.2.7.4 ¿Qué es un Paquete de Decisión?

UTEL Universidad (2018). Presupuesto Base Cero: paquetes de decisión. <https://utel.edu.mx/blog/estudia-en-linea/presupuesto-base-cero-paquetes-de-decision/>. Para llevar a cabo un Presupuesto Base Cero se debe empezar por identificar a los gerentes o directivos de cada área y ellos serán los responsables de analizar la información correspondiente para justificar a detalle los recursos solicitados, a través de paquetes de decisión.

Contenido del paquete de decisión:

- Nombre del paquete: a qué actividad corresponde dicho paquete de decisión.
- Departamento: nombre del área que está entregando el formato.
- Clasificación: cada paquete debe estar clasificado según su importancia dentro de la organización.
- Propósito: cuál es la finalidad y qué problemática se pretende solucionar con este.
- Descripción de las actividades: incluir los métodos u operaciones que se llevarán a cabo para crear lo que propone el paquete de decisión.
- Logros y beneficios: explicar los resultados esperados mediante la elaboración del paquete, haciendo énfasis en los resultados cuantitativos.
- Medición: Evaluar cuantitativamente lo que propone el paquete, además de la efectividad de su desarrollo.
- Recursos requeridos: describir el costo real del paquete.
- Gastos Brutos: costo total para dicha actividad
- Gastos netos: gastos netos menos cargos
- Personal: número de empleados asalariados que se requieren.

Además, un paquete debe contener la fecha en la que fue preparado, así como las alternativas y consecuencias de no ser aprobado.

Los paquetes de decisión tienen dos clasificaciones

Eliminación mutua: se presentan diversas alternativas para la misma actividad y se elige aquella que resulta la mejor opción.

Incremento: en estos se encuentran diferentes categorías de costos y su clasificación ayuda a valorarlos según la importancia, así será más fácil determinar su nivel presupuestal.

Los directivos con los niveles jerárquicos más altos deberán estar involucrados en la elección, finalmente la ejecución de lo propuesto en el Presupuesto Base Cero, deberá realizarse por los responsables correspondientes.

La contabilidad administrativa te permite tomar mejores decisiones, sustentadas en el estado financiero de tu empresa.

2.2.7.5 Desafíos en la aplicación del Presupuesto Base Cero PBC

Deloitte (agosto, 2017) Presupuesto en Base Cero. ¿Cómo aplicarlo para generar valor en las organizaciones?, México. https://www.google.com/search?q=deloitte&rlz=1C1KNTJ_esMX982MX982&oq=deloitte&aqs=chrome..69i57j46i131i199i291i433i512j0i131i433i512j46i131i175i199i433i512j0i512i3j69i60.1678j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8. El 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, 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, 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.

- 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 plazo, 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 claves 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.

2.2.7.6 Presupuesto Base Cero y la Incertidumbre

UCEMA. El Economista. Alejandra Bozic (octubre,2019). El Planeamiento y el presupuesto en épocas de alta incertidumbre, México. <https://ucema.edu.ar/investigacion/eleconomista-091019>. El presupuesto es el proceso de convertir la planificación de una organización en información contable predictiva y que para ello es necesario estimar ciertas variables. Estas pueden ser controlables y no controlables. Las controlables son las que los individuos manejan de acuerdo con las decisiones que tomen.

Las empresas comienzan a planificar y consecuentemente a presupuestar a partir de septiembre de cada año. Esto significa la revisión de los objetivos empresariales

y la determinación de acciones que harán factible el cumplimiento de esos objetivos para el próximo ejercicio.

En épocas de alta incertidumbre este proceso se percibe como “imposible”. En momentos de mucha incertidumbre las variables no controlables son casi un enigma y muchas veces esta situación desmotiva a los que tienen que elaborar el presupuesto, y se excusan en que el contexto es inestable y que es imposible e infructuoso estimar ciertos parámetros como inflación, valor futuro del dólar, etc.

En un ambiente hostil y amenazante, debería ser un desafío para los hacedores de presupuesto, dado que siempre cuentan con las variables que sí se pueden controlar y, es entonces cuando la creatividad se pone a prueba.

Por otra parte, pensar que ante tantas variables imprevisibles es intrascendente presupuestar, es como pensar que ante la tempestad no es necesaria la brújula. Por el contrario, es fundamental conocer donde se está parado y por donde dirigirse para salir de esa tempestad, airosos o, al menos, sobreviviendo.

La pandemia de Covid-19 estalló cuando la mayoría de los países apenas comenzaban a ejecutar el presupuesto para el ejercicio 2021. Desde entonces la prioridad a corto plazo ha sido formular y ejecutar respuestas inmediatas a la crisis, mediante instrumentos presupuestarios; cabe mencionar que la ejecución del presupuesto 2020 se ha apartado mucho de lo que se había proyectado en un contexto de gran incertidumbre.

Con el confinamiento social ante la pandemia por Covid-19, más de una actividad cambió y la industria del entretenimiento no fue excepción. A finales de marzo del año 2020 los negocios de entretenimiento en México cerraron puertas pensando en la seguridad de los visitantes y empleados, lo que significó la pérdida de la principal fuente de ingresos". Y para Grupo Diniz no fue la excepción cerrando el total de sus

56 sucursales Recórcholis (CEF: Centro de Entretenimiento Familiar), así como su parque de diversiones “Kataplum”.

Figura 2.

Centros de Entretenimiento Familiar abiertos (2020-2021)



Fuente: Elaboración Propia 2021.

En esta figura se muestra el número de Centros de Entretenimiento Familiar abiertos en el periodo del 2020 al 2021.

Como se pudo observar en la gráfica anterior para la elaboración del presupuesto 2021 no se pudo tomar en consideración el ejercicio 2020, debido al giro inesperado con el estallido de la pandemia de Covid-19. Desde antes que terminara el primer semestre, las organizaciones se enfrentaban a serios problemas de liquidez detonados por la cuarentena y el aislamiento, lo que interrumpió o redujo considerablemente sus ingresos, poniendo gran presión a sus márgenes.

El número de CEF's abiertos fue muy aleatorio, es decir durante 5 meses se cerraron el total de las sucursales derivado del confinamiento sanitario por Covid-19. Lo que provocó la lenta reapertura de cada una de las sucursales.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Para la aplicación de esta tesis no existe una ley tal cual, para el Presupuesto de Base Cero, pero si para la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria que se dará a conocer a continuación.

LFPRH. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2012). LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA.

https://www.senado.gob.mx/comisiones/energia/docs/marco_LFPRH.pdf.

Artículo 1. La presente Ley es de orden público, y tiene por objeto reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.

Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta Ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

La Auditoría fiscalizará el estricto cumplimiento de las disposiciones de esta Ley por parte de los sujetos obligados, conforme a las atribuciones que le confieren la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Fiscalización Superior de la Federación.

Artículo 2.- Para efectos de esta Ley, se entenderá por:

- I. Actividad institucional: las acciones sustantivas o de apoyo que realizan los ejecutores de gasto con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas contenidos en los programas, de conformidad con las atribuciones

que les señala su respectiva ley orgánica o el ordenamiento jurídico que les es aplicable;

- II. Adecuaciones presupuestarias: las modificaciones a las estructuras funcional programática, administrativa, y económica, a los calendarios de presupuesto y las ampliaciones y reducciones al Presupuesto de Egresos o a los flujos de efectivo correspondientes, siempre que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos de los programas a cargo de los ejecutores de gasto;
- III. Ahorro presupuestario: los remanentes de recursos del presupuesto modificado una vez que se hayan cumplido las metas establecidas;

III Bis. Anexos Transversales: anexos del Presupuesto donde concurren Programas Presupuestarios, componentes de éstos y/o Unidades Responsables, cuyos recursos son destinados a obras, acciones y servicios vinculados con el desarrollo de los siguientes sectores: Igualdad entre Mujeres y Hombres; Desarrollo Integral de los Pueblos y Comunidades Indígenas; Desarrollo de los Jóvenes; Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable; Programa de Ciencia, Tecnología e Innovación; Estrategia Nacional para la Transición Energética y el Aprovechamiento Sustentable de la Energía; Atención a Grupos Vulnerables; y los Recursos para la Mitigación de los efectos del Cambio Climático;

Última Reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación: 20 de mayo de 2021.

CAPITULO III.

CONTEXTO

3.1 Beneficios de implementar el PBC “Presupuesto Base Cero” en la Dirección de Tecnologías de la Información de Grupo Diniz.

Los beneficios de introducir la metodología “Presupuesto Base Cero” conlleva a responder una serie de preguntas que los responsables de área deberán analizar: ¿En qué se está gastando?, ¿Por qué se está gastando el dinero?, ¿Qué se está obteniendo a cambio?, ¿Cómo se puede gestionar mejor el dinero?; de esta manera es forzar al responsable a justificar cada monto y hasta cierto punto defender cada rubro para poder recibir el recurso.

Para la Dirección de Tecnologías de la Información será de gran ayuda la implementación de la metodología porque se comienza de cero, cada rubro requiere una explicación y justificación que demuestre que cumple con las necesidades y objetivos de la empresa. La presupuestación entre las cuatro gerencias en equipo proporciona la oportunidad para que todos participen y se sientan dueños de los objetivos de la empresa.

3.2 Finalidad de Optar por el Presupuesto Base Cero (PBC) en la Dirección de Tecnologías de la Información de Grupo Diniz.

La finalidad de esta investigación es adquirir conocimiento y aplicarlo en la dirección de tecnología, siendo un área de suma importancia para el grupo por toda la sistematización de los procesos, la práctica interpretación de los resultados y la rentabilidad del negocio que conlleva; permitiéndole a los directores tomar decisiones con base a la información empírica y veraz; por lo cual es de las direcciones donde se efectúan los gastos más altos, más que un gasto es una inversión que implica una cierta cantidad de gastos.

La idea es plantear un ejercicio estratégico y llevarlo a cabo basándose en las necesidades que se requieren y así alinearlas con los objetivos y prioridades de la empresa. Analizando los elementos tecnológicos más necesarios para el desarrollo

de la empresa, como debe conformarse el equipo de DTI y que beneficios tendrá la implementación de los dispositivos.

Cabe mencionar que el presupuesto de tecnologías no radica en gastos asignados únicamente a la dirección de tecnologías. El presupuesto de DTI tiene a su cargo los gastos relacionados a salarios de equipo interno, así como los servicios de consultores externos, es responsable de administrar los recursos destinados a los diferentes softwares que existen en el grupo, así como los gastos del hardware como lo son los servidores, dispositivos móviles, equipo de cómputo y por ende el mantenimiento de cada uno de ellos.

3.3 Transformación de la Cultura Organizacional con el PBC +

Con el PBC se pretende transformar la cultura organizacional teniendo un enfoque en detallar las tareas específicas que sean prioritarias para el funcionamiento del grupo, decidir en donde invertir y en que ocuparlo. Y para ejecutarlo se requiere de la voluntad, la comprensión y el trabajo en todos los niveles, comenzando por el comité directivo.

Para ello se necesita cambiar la concepción al generar un presupuesto desde cero y así otorgarles a los empleados que ejecutan el presupuesto un control sobre sus gastos. La transformación hacia el pensamiento base cero, es crear un liderazgo que aprenda a enfocar los objetivos con las prioridades de una forma diferente. Este nuevo enfoque, aunque pareciera que es muy sencillo en realidad demanda el esfuerzo y colaboración de todo el grupo para llevarlo a cabo.

3.4 Aporte principal del PBC en la Dirección de Tecnologías de la Información en Grupo Diniz

La eficiencia es uno de los aportes principales que trae consigo el Presupuesto Base Cero para reorientar las actividades prioritarias a presupuestar de la dirección, mediante un análisis detallado de los servicios, softwares y hardware que tiene a su cargo, permitiendo una asignación más estratégica de los gastos, modificando la

forma de gestión y la cultura de la empresa. Permitiendo que los gastos se basen en las necesidades actuales más que en las tendencias históricas.

CAPITULO IV.

METODOLOGÍA

4.1 PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso presupuestario es de vital importancia ya que es la base sobre la que se asientan los resultados obtenidos. Sin embargo, para que el establecimiento del Presupuesto Base Cero funcione con éxito, se han de dar dos condiciones previas:

En primer lugar, el centro directivo ha de estar en estrecha colaboración con los responsables de los centros gestores y, en segundo lugar, es preciso un sistema de información adecuado que compatibilice la contabilidad presupuestaria con la patrimonial y analítica.

El objetivo principal de esta investigación es implementar una metodología base cero dentro de Grupo Diniz para lograr que en la DTI se lleven a cabo los objetivos fijados por la empresa; así como todas sus actividades y que sean igual de productivas sin desperdiciar tantos recursos; es decir reducir gastos sin afectar actividades prioritarias, manteniendo los servicios.

El proceso de elaboración del Presupuesto Base Cero consta de las siguientes fases secuenciales:

4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

El primer paso en la elaboración del Presupuesto Base Cero es el establecimiento de los objetivos que los gestores de todos los niveles deberán alcanzar, siendo éstos declaraciones explícitas de resultados a lograr. En este sentido, es necesaria la definición tanto de objetivos a largo como a corto plazo. Adicionalmente, se deben establecer indicadores clave para medir la consecución de resultados.

4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE DECISIÓN

Se deben establecer unidades de decisión a un nivel que no sea excesivamente bajo, como para no ocultar información a los gerentes de más alto nivel, ni un nivel excesivamente alto, que genere una carga excesiva de trabajo.

Unidades de decisión: Responsable de la ejecución de una o un grupo de actividades o funciones, que puede por sí evaluar la marcha de éstas, su costo-beneficio y someter a consideración superior la necesidad de iniciar nuevos programas o acciones.

4.1.3 PREPARACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN

Los paquetes de decisión quedan definidos como “aquellos documentos justificativos que incluyen la información necesaria para que los gerentes puedan emitir juicios sobre los niveles de programas o actividades y los recursos necesarios”.

Esta información incluye los objetivos que se pretende conseguir, los medios alternativos para alcanzarlos, la identificación de diferentes niveles de financiación, actividad o gestión, las ventajas que presenta cada programa y las consecuencias en caso de no llevarlos a cabo. Asimismo, los paquetes de decisión también pueden ser definidos como “documento que identifica una actividad o una operación de forma concreta, de modo tal que permita una evaluación y comparación con otras actividades por parte de sus responsables”.

4.1.4 ORDENACIÓN DE PAQUETES DE DECISIÓN

El proceso comienza cuando las unidades de gestión inferiores ordenan o clasifican sus correspondientes paquetes de decisión. A continuación, el gerente inmediatamente superior, revisa y consolida los paquetes que le llegan en una nueva ordenación. El proceso se reitera hasta llegar a los gestores de más alto nivel, que reordenan los paquetes y deciden sobre los programas prioritarios a implantar.

4.1.5 REVISIÓN A LOS NIVELES MÁS ALTOS

Los niveles superiores pueden revisar, suprimir, incrementar o reordenar las clasificaciones propuestas por los gestores subordinados.

Así, todos los programas se identifican en 'bloques de decisión', siendo evaluados y priorizados en orden de importancia con el fin de decidir su aprobación. De esta manera, el PBC trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos en términos de coste-beneficio y no está basado en el presupuesto del año pasado; en vez de eso, la idea es eliminar los programas que hayan quedado obsoletos.

Identificación de Objetivos

Dirección Tecnologías de la Información

Elaboración de Presupuesto 2021 bajo las siguientes directrices:

1. Elaborar el Presupuesto 2021
2. Gastos de OPEX, tendrán como tope el Presupuesto 2020 en el entendido de que, separando gastos fijos ineludibles, los gastos variables deben reducirse en la debida proporción en la que se ajustan las ventas.
3. Suprimir todos los gastos que son deseables más no indispensables.
4. Se permitirán que las áreas realicen movimientos compensados entre cuentas de OPEX (Gastos Operativos) cuando dichos movimientos representan una variación no mayor +/-10%, cuando se rebase ese porcentaje se deberá justificar los motivos que lo generan y estará sujeto a la validación de la Dirección General.
5. En lo que respecta a CAPEX (Gasto en Capital) para el 2021 no se considerarán presupuesto a los fines, en lo que respecta a los planes de expansión, se prevé que la habilitación de nuevas unidades se lleve a cabo con inversión de terceros y no con recursos propios, y su equipamiento se realizará cerrando una unidad para reemplazarla por otra.
6. Nuevos Proyectos: Aperturas de Puerta Aragón Ecatepec y Terraza Coapa Gigante se estiman que estarán listos para el verano 2021, considerar en presupuesto de OPEX lo correspondiente a estos dos CEF'S (Centros de Unidad de Negocio).
7. Cargar en la plataforma Adaptive.

Premisas para elaborar Presupuesto 2021:

- Tipo de Cambio \$ 20.00
- Inflación 5%

Identificación de Unidades de Decisión

La Dirección de Tecnologías de la Información se divide en cuatro Gerencias: Infraestructura, Desarrollo, Proyectos y Administración; cada una de ellas tiene control sobre los servicios que se ofrecen, por lo tanto, son responsables de los cambios que se lleguen a efectuar. De esta manera se comienzan a identificar las actividades de cada uno de ellos.

Tabla 1.

Identificación de Unidades de Decisión

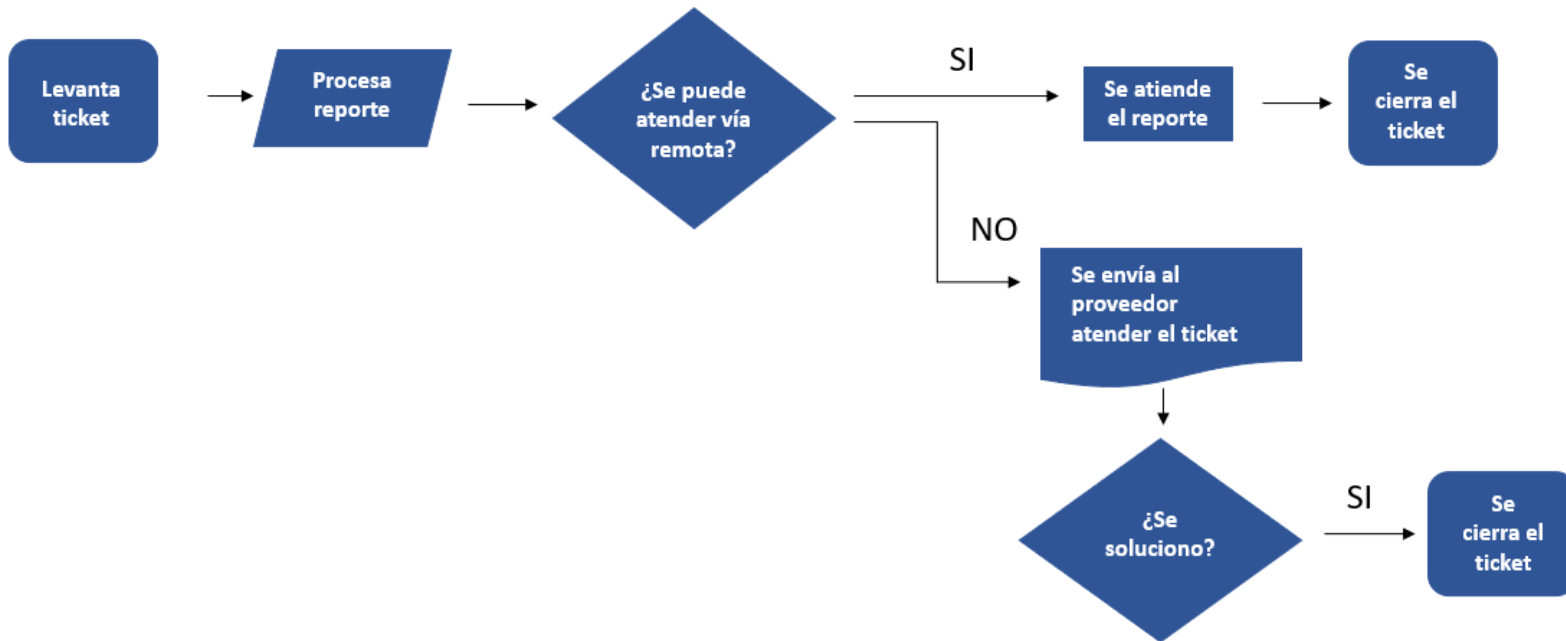
Gerente de Infraestructura	Gerente de Desarrollo	Gerente de Proyectos	Gerente de Administración
-Soporte técnico en sitio a nivel nacional. -Renovación de Antivirus -Mantenimiento equipo de computo	-Módulo de Nomina. -Mantenimiento SAP. -Mantenimiento facturación electrónica.	-Mantenimiento de Páginas Web -Desarrollo de sitios Web. -Configuración ambiente de desarrollo.	-Renovación de equipos móviles. -Renovación de licencias de correo electrónico. -Pago licencias Creative Cloud

Fuente: Elaboración Propia 2021.

En esta tabla se muestran las actividades más importantes y que son responsables cada uno de los Gerentes (Unidades de Decisión).

Figura 3.

Soporte técnico a Nivel Nacional | Gerencia de Infraestructura-Grupo Diniz

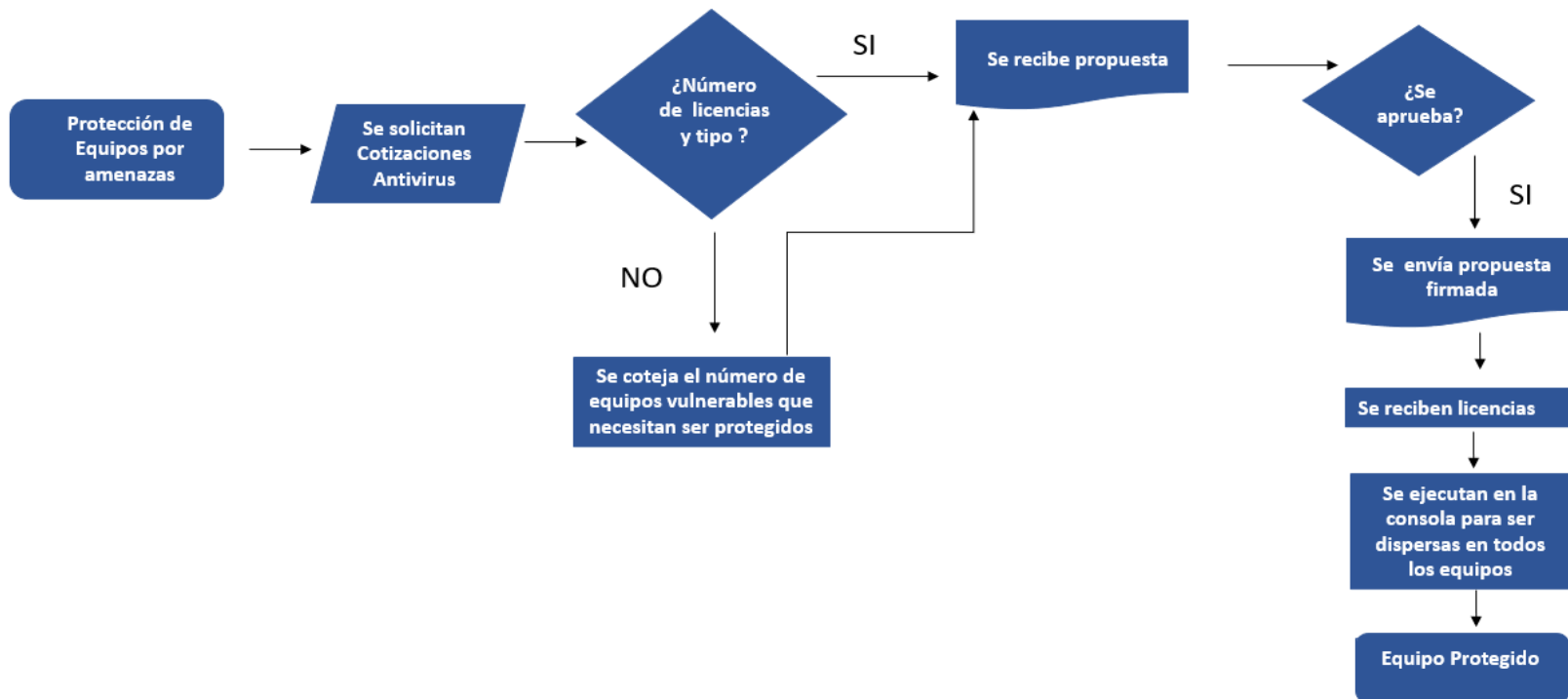


Fuente: Elaboración Propia 2021.

En esta figura de flujo se muestra el proceso de cómo se levanta un ticket de manera general para ser atendido.

Figura 4.

Renovación del Antivirus | Gerencia de Infraestructura-Grupo Diniz

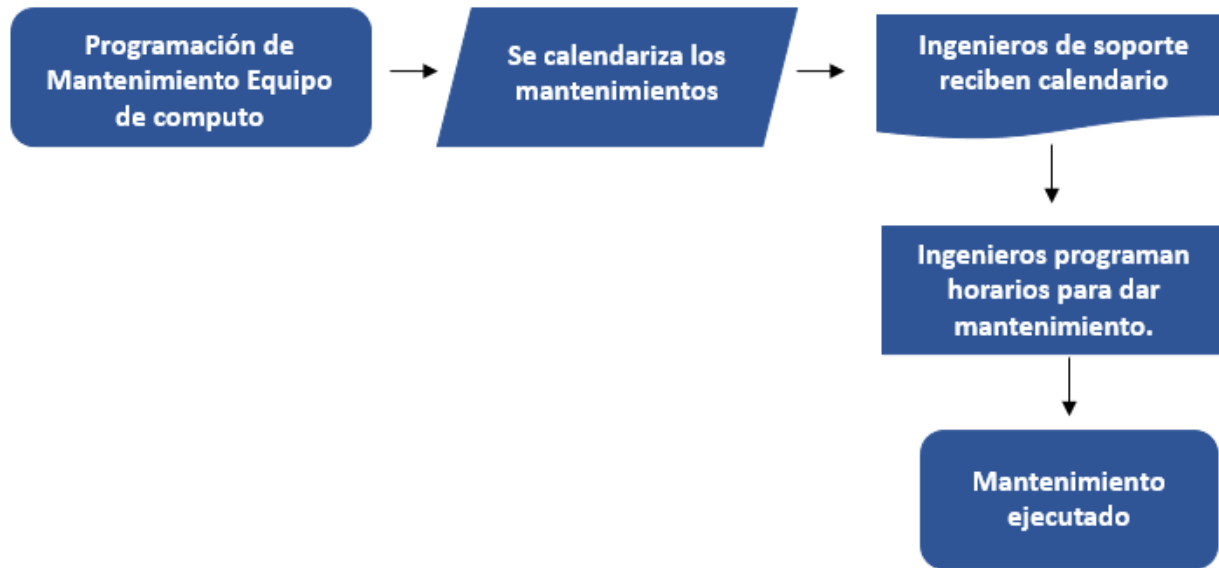


Fuente: Elaboración Propia 2021.

En esta figura de flujo se muestra como es el proceso para adquirir licenciamiento de Antivirus.

Figura 5.

Mantenimiento Equipo de Cómputo | Gerencia de Infraestructura-Grupo Diniz

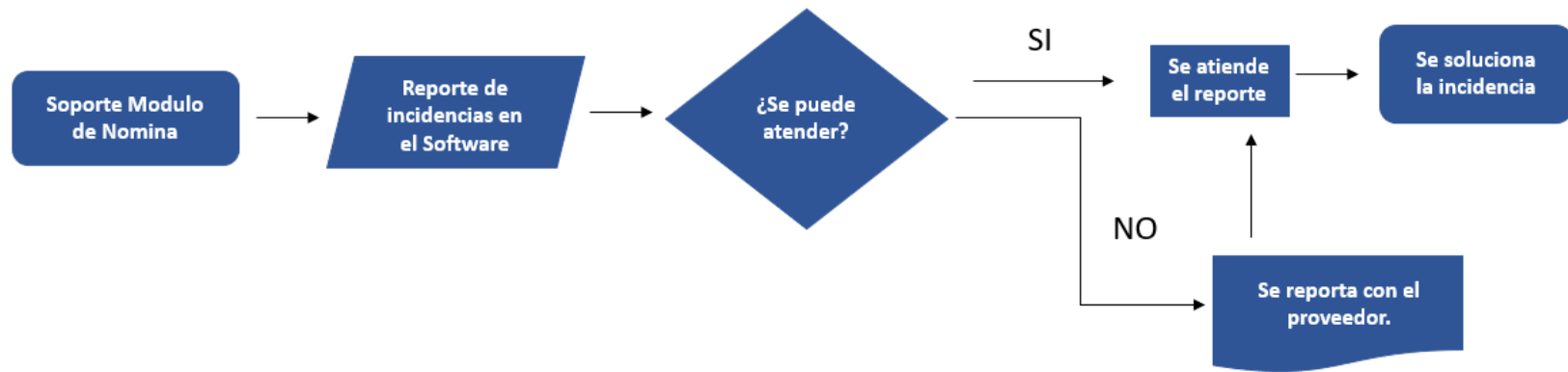


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso para dar el servicio de mantenimiento al equipo de cómputo.

Figura 6.

Módulo de Nomina | Gerencia de Desarrollo-Grupo Diniz

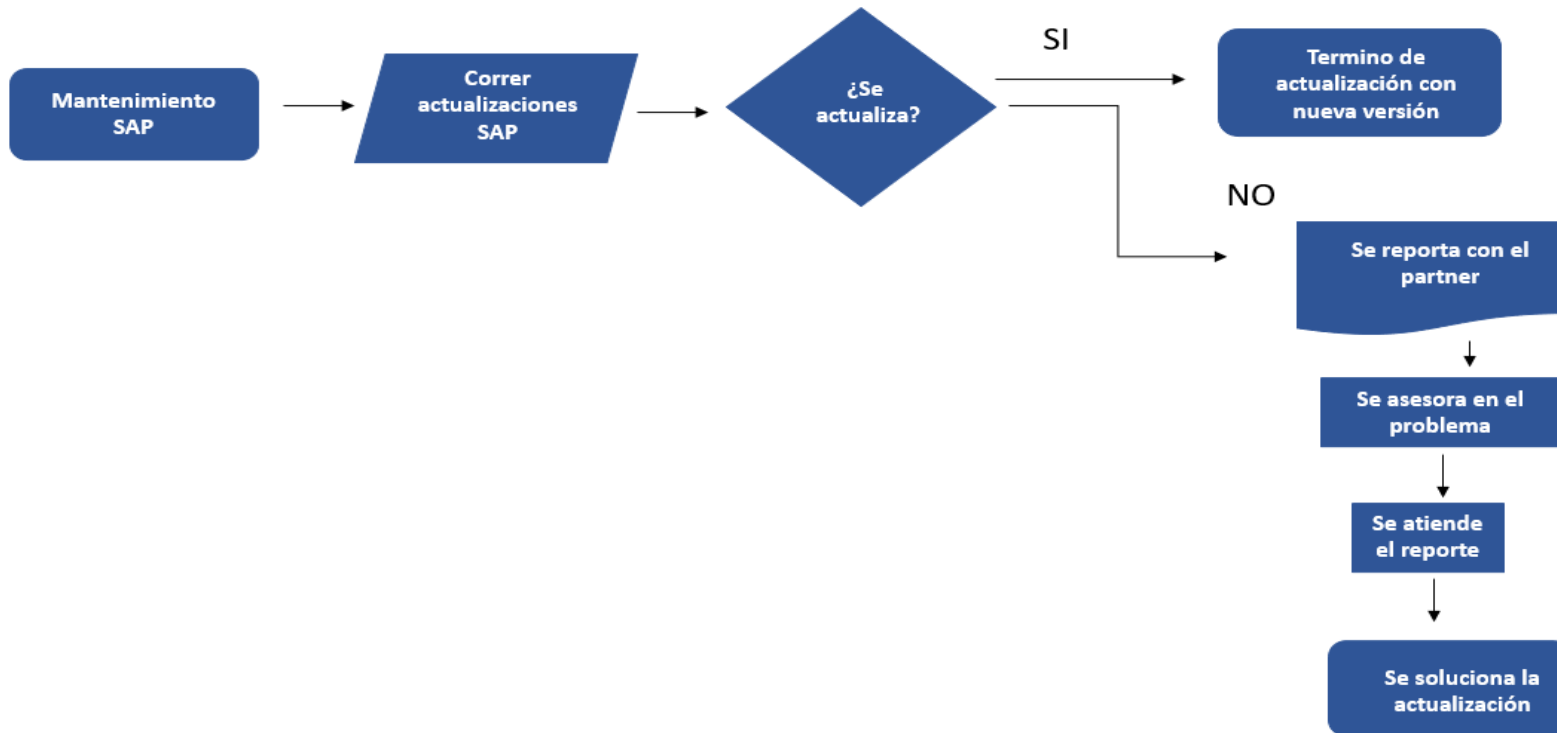


Fuente: Elaboración Propia 2021

En este diagrama de flujo se muestra el proceso para dar soporte al módulo de nómina de manera muy general.

Figura 7.

Mantenimiento SAP | Gerencia de Desarrollo-Grupo Diniz

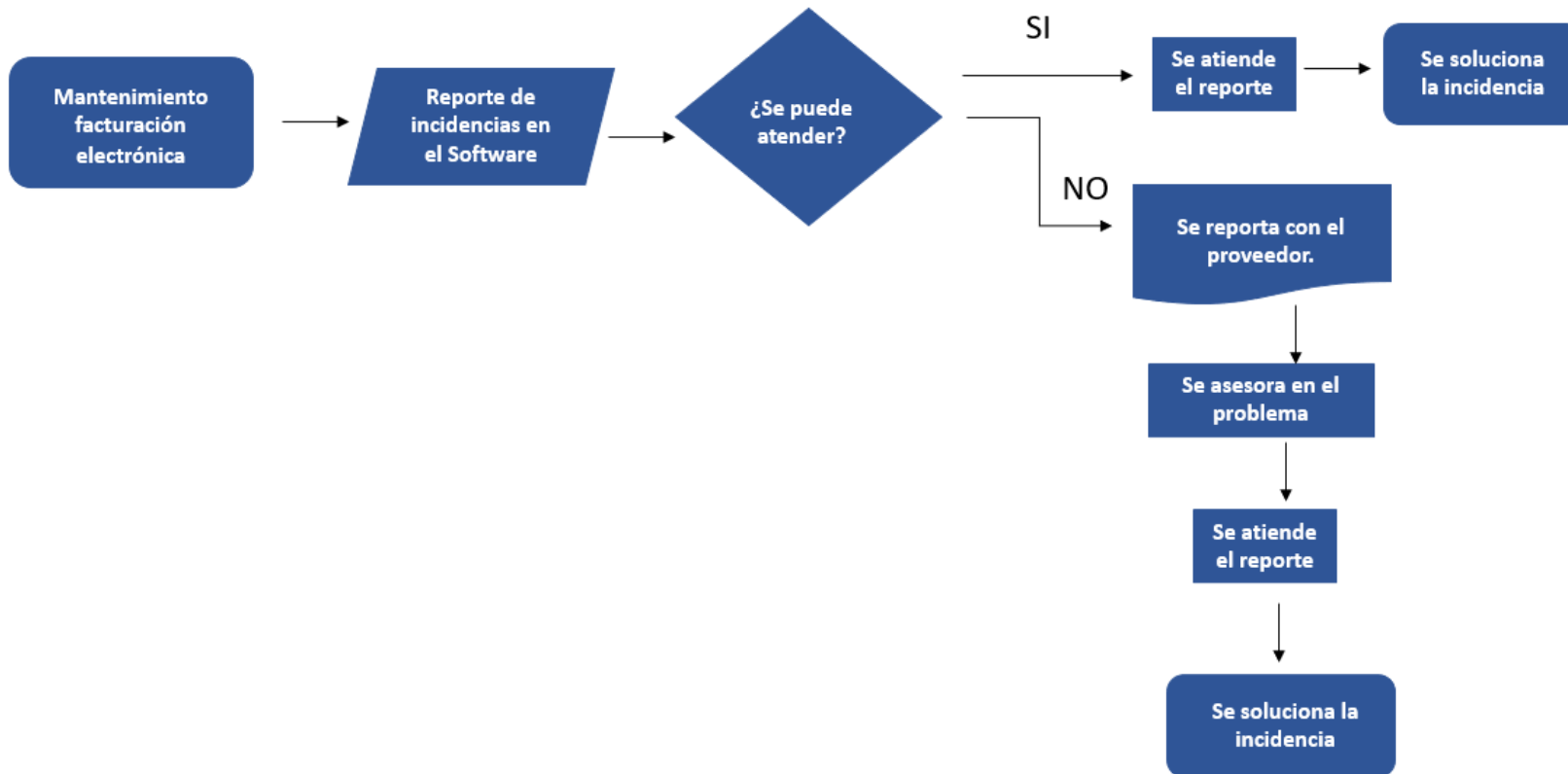


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso para dar mantenimiento en SAP.

Figura 8.

Mantenimiento facturación electrónica | Gerencia de Desarrollo-Grupo Diniz

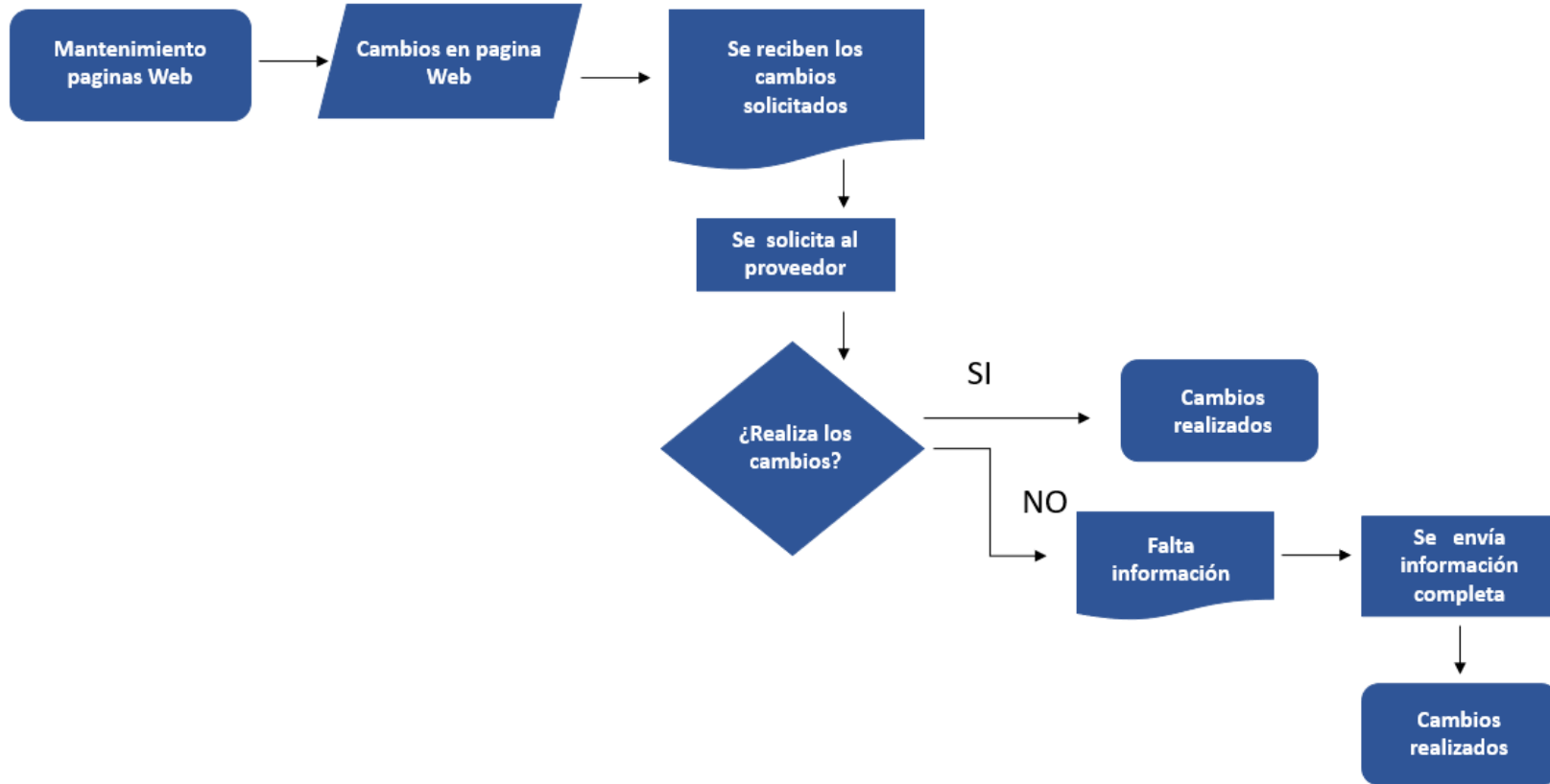


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso para dar mantenimiento en el portal de facturación electrónica.

Figura 9.

Mantenimiento páginas Web | Gerencia de Proyectos-Grupo Diniz

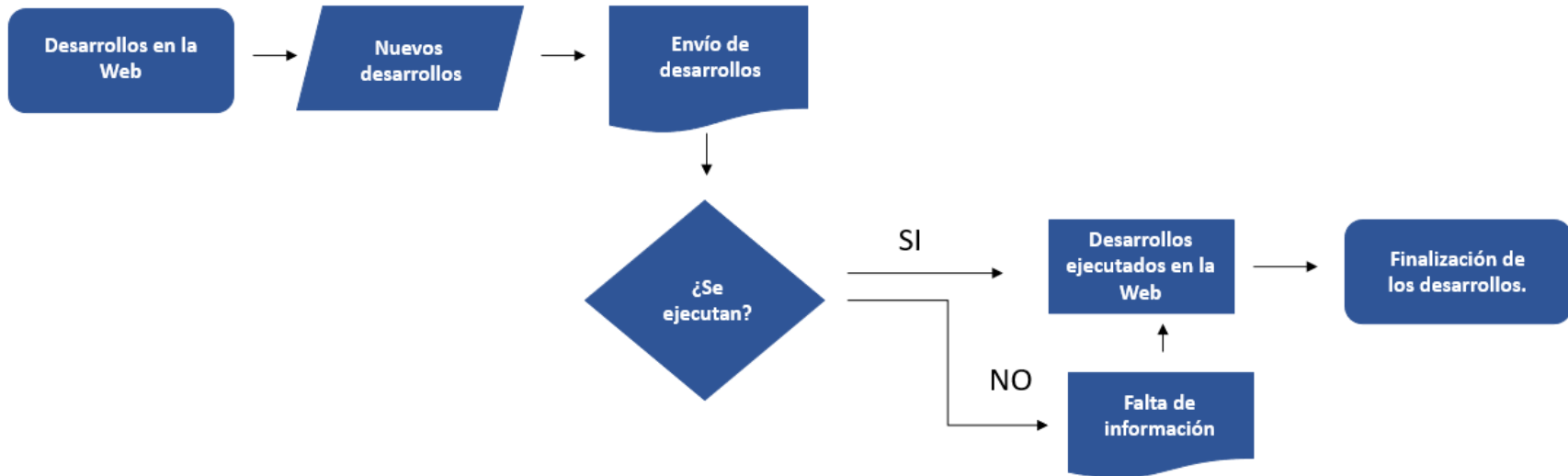


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso solicitar cambios con el proveedor y de alguna mantener las páginas Web.

Figura 10.

Desarrollos de sitios Web | Gerencia de Proyectos-Grupo Diniz

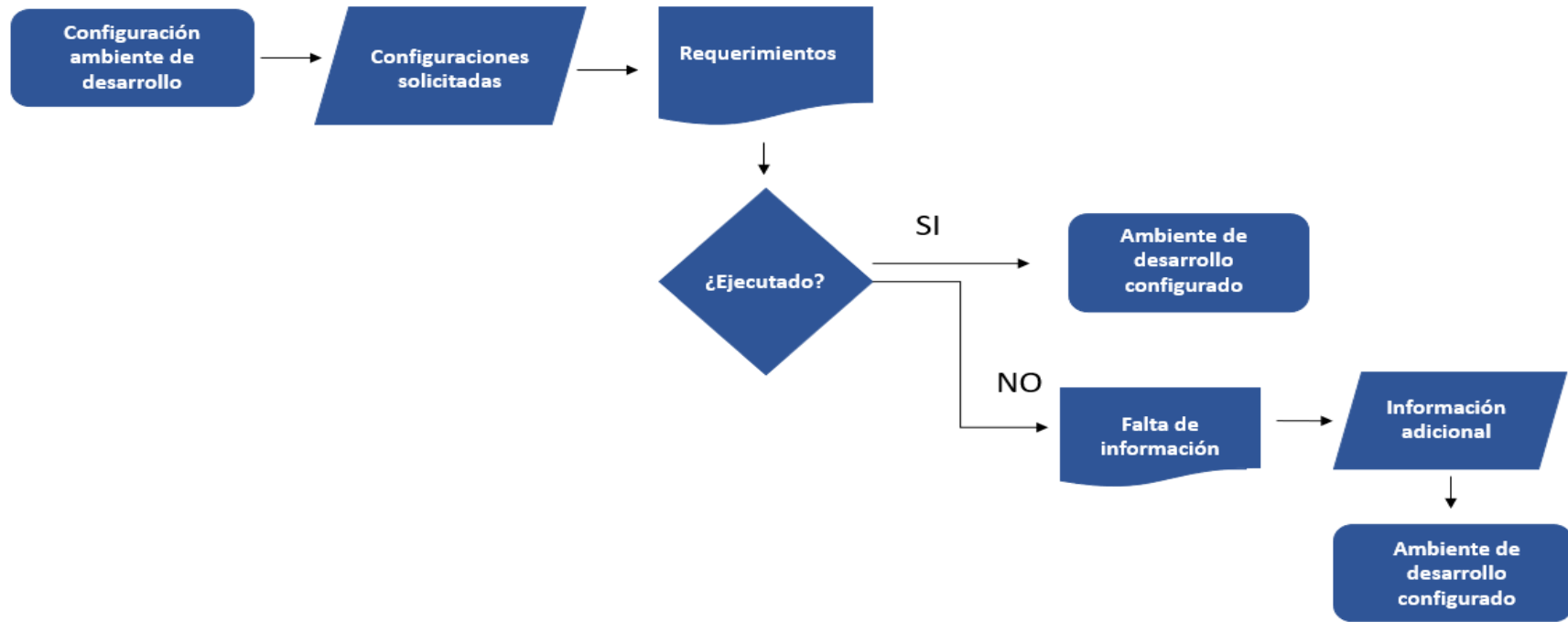


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso para generar desarrollos de sitios web de manera general.

Figura 11.

Configuración de ambiente de desarrollo | Gerencia de Proyectos-Grupo Diniz

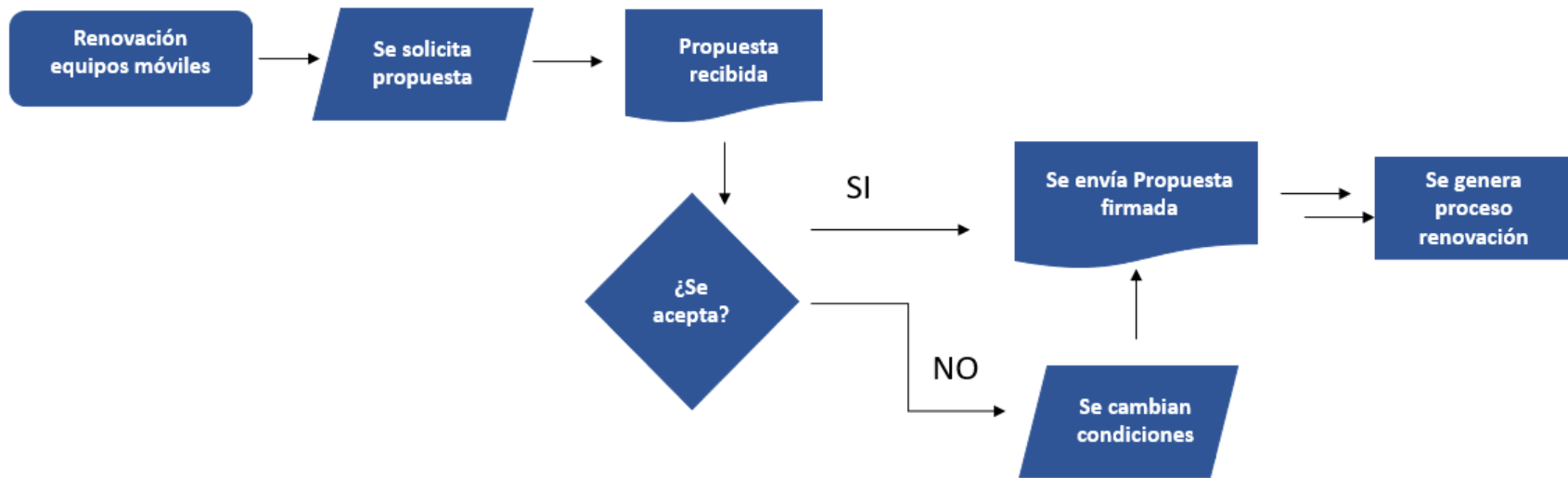


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura flujo se muestra el proceso para generar configuraciones en el ambiente de desarrollo.

Figura 12.

Renovación de equipos móviles | Gerencia de Administración-Grupo Diniz

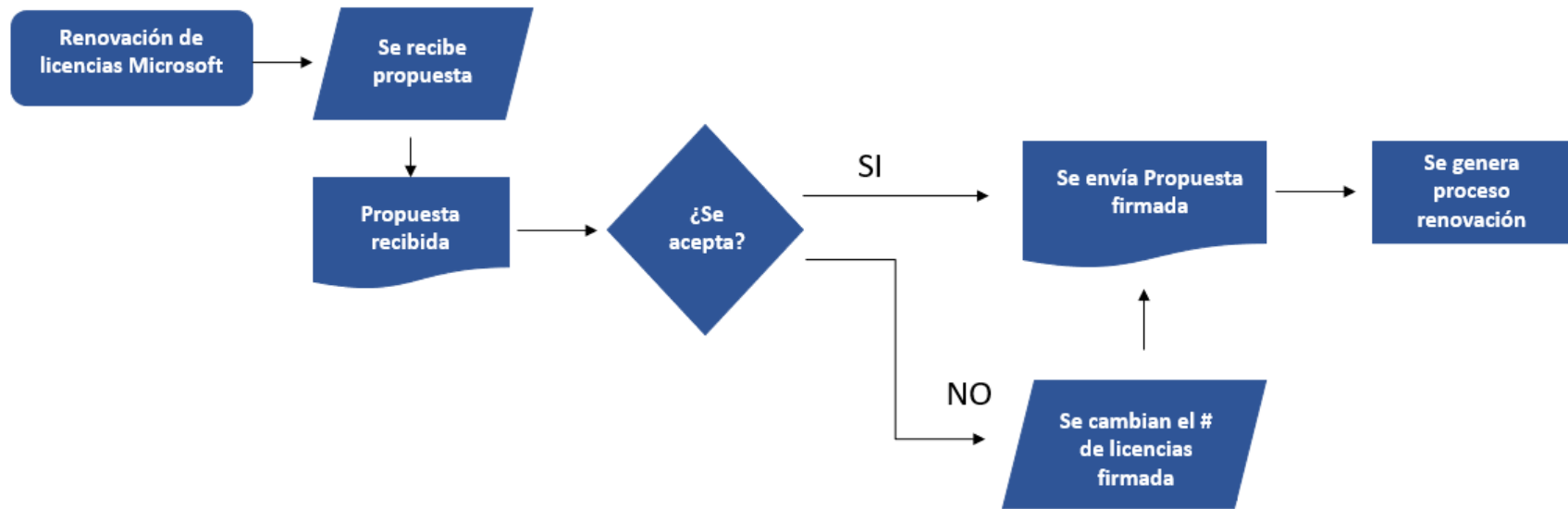


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso de renovaciones de equipos móviles de manera general.

Figura 13.

Renovación de licencias de Microsoft | Gerencia de Administración-Grupo Diniz

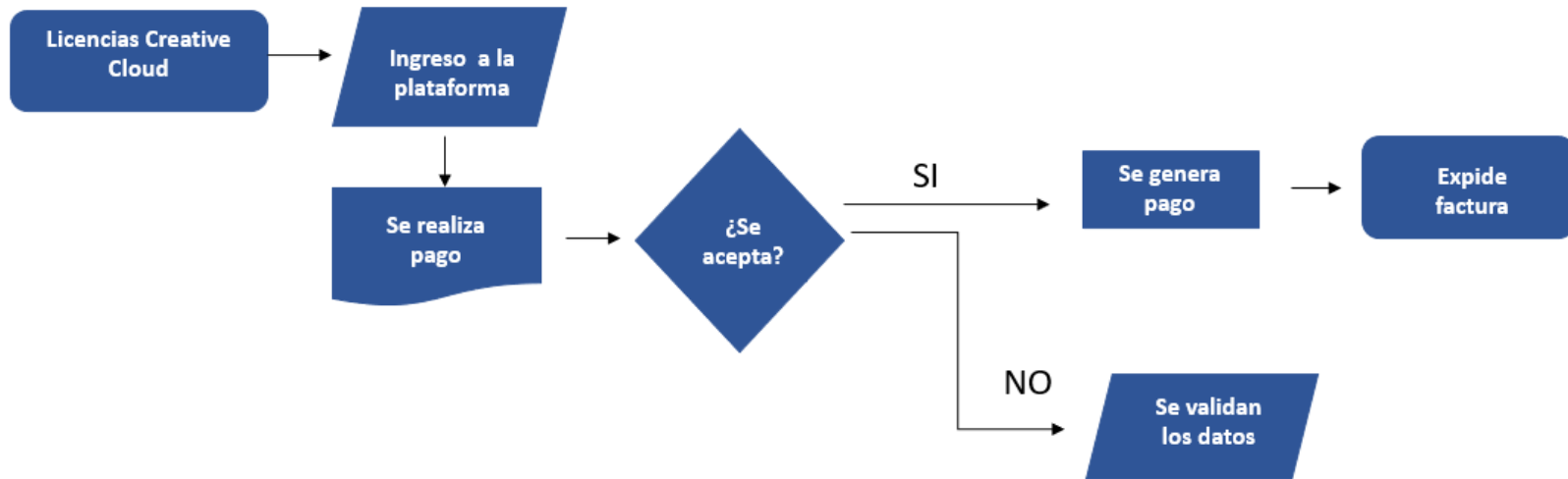


Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso de renovación de licencias en Microsoft.

Figura 14.

Pago de licencias Creative Cloud | Gerencia de Administración-Grupo Diniz



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de flujo se muestra el proceso del licenciamiento del Creative Cloud

Preparación de paquetes de decisión

Grupo Diniz está conformada por 6 empresas, de las cuales DTI presupuesta para cada una de ellas:

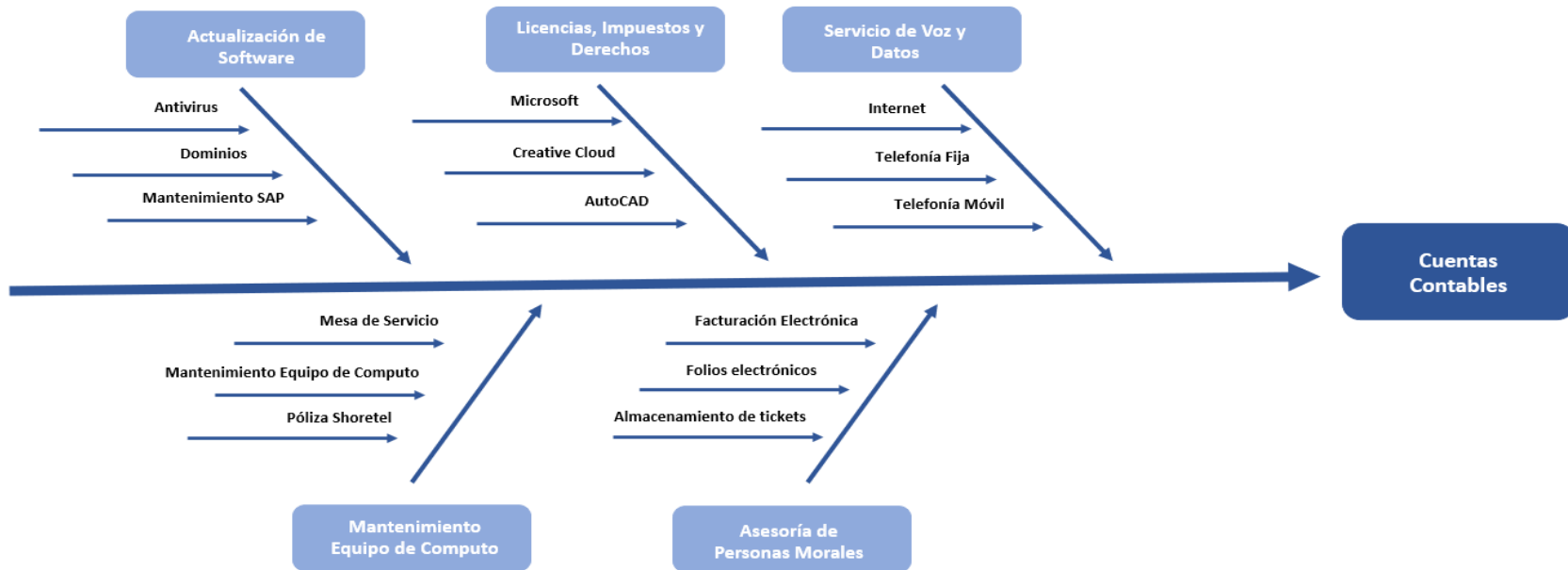
- Franquicias Recórcholis
- Recrefam
- Servicios Corporativos
- Ventas, Servicios y Espectáculos Recreativos (VESER)
- Opardiv
- Cocef

Las cuentas de gasto (OPEX) más importantes que tiene la dirección de tecnologías de la información son cinco: +

- **Servicio de Voz y datos:** Se presupuestan todos los gastos de internet, telefonía fija, telefonía móvil de todo el grupo.
- **Licencias, Impuestos y Derechos:** Se presupuestan todos los gastos de licenciamiento.
- **Actualización de Software:** Se presupuestan todos los gastos de cambios a los softwares que se tengan dentro del grupo.
- **Asesoría de Personas Morales:** Se presupuestan todos los gastos donde un tercero brinda asesoría para la ejecución de un software.
- **Mantenimiento Equipo de Cómputo:** Se presupuestan todos los gastos de mantenimiento de equipos de cómputo.

Figura 15.

Cuentas Contables | Dirección Tecnologías de la Información-Grupo Diniz



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de Ishikawa muestra las cinco cuentas contables de gasto (OPEX) que comprenden en la Dirección de las Tecnologías de la Información.

Tabla 2.
Preparación Paquetes de Decisión | Cuenta Contable: Servicio de Voz y Datos

Paquete de Decisión	Gerencia	Descripción	Beneficios	Recursos Requeridos	Empresa
Internet	Administración	Enlaces fibra óptica y servicios de Backup de enlace.	Enlace entre redes.	\$ 98,000	Franquicias, Vesper y Opardiv
Servicios Radiofónicos	Administración	Telefonía celular	Colaboración entre los diferentes equipos de trabajo dentro del grupo.	\$ 40,328	Recrefam, Franquicias, Vesper, Servicios, Cocef y Opardiv
Telefonía Fija	Administración	Comunicación de telefonía fija.	Colaboración entre las diferentes sedes de trabajo dentro del grupo.	\$ 57,300	Franquicias, Vesper y Opardiv
Mensajería SMS	Administración	Envío SMS	Envío de SMS al por mayor para el lanzamiento de un cupón.	\$ 12,000	Franquicias

Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta tabla muestra cómo se prepararon los paquetes de decisión de acuerdo a cada cuenta contable gasto (OPEX) Servicio de Voz y Datos, así como la unidad de decisión a la cual pertenecen, su descripción, sus beneficios, la asignación de recursos y la empresa donde se presupuesta

Tabla 3.

Preparación Paquetes de Decisión | Cuenta Contable: Licencias, Impuestos y Derechos

Paquete de Decisión	Gerencia	Descripción	Beneficios	Recursos Requeridos	Empresa	Periodo
Licencias Microsoft	Administración	Licenciamiento de Microsoft del personal administrativo.	Envíos de correo electrónico	\$98,700	Franquicias	Mensual
Licencias AutoCAD	Administración	Dos licencias de AutoCAD	Diseño de planos	\$ 20,000	Franquicias	Anual
Licencias Teamviewer	Administración	Una licencia de Acceso remoto	Soluciones de asistencia remota	\$ 6,000	Franquicias	Anual
Licencias Creative Cloud	Administración	Licencias para Diseñadores Gráficos.	Colección de herramientas de diseño y de video.	\$ 10,080	Franquicias	Mensual
Licencias BI (Zoho)	Infraestructura	5 licencias de Zoho	Software de inteligencia empresarial para la generación de informes y análisis.	\$ 720	Franquicias	Mensual

Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta tabla muestra cómo se prepararon los paquetes de decisión de acuerdo a cada cuenta contable gasto (OPEX) Licencias, Impuestos y Derechos, así como la unidad de decisión a la cual pertenecen, su descripción, sus beneficios, la asignación de recursos y la empresa donde se presupuesta.

Tabla 4.

Preparación Paquetes de Decisión | Cuenta Contable: Actualización de Software

Paquete de Decisión	Gerencia	Descripción	Beneficios	Recursos Requeridos	Empresa	Periodo
Antivirus	Infraestructura	Software que detecta y elimina virus informáticos.	Protección de los ordenadores contra todo tipo de virus.	\$ 146,900	Franquicias y Recrefam	Anual
Licenciamiento Fortinet	Infraestructura	Dispositivos de seguridad.	Prevención de intrusiones y seguridad en equipos.	\$ 231,301	Recrefam	Anual
Dominios	Desarrollo	Nombre único que se muestra después del @ en las direcciones de correo electrónico, cuya empresa es la propietaria.	Nombres de sitio web para redireccionar las páginas.	\$ 10,000	Franquicias, Recrefam, Opardiv y Vesper	Anual
Licencias Rackspace	Administración	215 Correos electrónicos desde la nube.	Cuentas de correo electrónico para gerentes, técnicos, almacenistas de sucursales.	\$ 6,804	Recrefam	Mensual
Mantenimiento Anual de Nomina	Desarrollo	Administración y gestión de Capital Humano.	Software administración de Capital Humano.	\$ 254,478	Servicios	Anual
Mantenimiento Páginas Web	Proyectos	Página electrónica de la marca.	Cambios en página web.	\$ 50,000	Recrefam y Opardiv	Mensual
Mantenimiento Licencias SAP	Desarrollo	SAP Business One control sobre la empresa.	Soporte y mantenimiento en toda la plataforma de SAP.	\$ 1,869,000	Franquicias, Recreafam y Opardiv	Anual

Póliza Soporte Galaxy y Pixel Point	Infraestructura	Sistema centralizado, juegos y puntos de venta	Concentrar toda la información del Parque de diversiones Kataplum.	\$ 411,516	Opardiv	Anual
Licencias Feedbox	Infraestructura	Plataforma para recolectar comentarios de los clientes	Monitoreo de percepción del cliente	\$ 40,000	Recrefam y Opardiv	Mensual
Licencias Cointech	Infraestructura	Administración centralizada de todos los juegos	Concentración de toda la redención	\$ 128,310	Recrefam	Mensual

Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta tabla muestra cómo se prepararon los paquetes de decisión de acuerdo a cada cuenta contable gasto (OPEX) Actualización de Software, así como la unidad de decisión a la cual pertenecen, su descripción, sus beneficios, la asignación de los recursos y la empresa donde se presupuesta.

Tabla 5.

Preparación Paquetes de Decisión | Cuenta Contable: Asesorías de Personas Morales

Paquete de Decisión	Gerencia	Descripción	Beneficios	Recursos Requeridos	Empresa	Periodo
Mantenimiento anual de facturación electrónica	Desarrollo	Facturación entre las distintas empresas.	Control interno.	\$ 85,116	Recrefam, Servicios, Vesper y Opardiv	Anual
Almacenamiento y Gestión de Tickets	Desarrollo	Plataforma para la gestión de tickets de las sucursales	Control de tickets.	\$143,640	Recrefam y Opardiv	Anual
Folios Electrónicos	Desarrollo	Software Folios Electrónicos	Control ante el SAT.	\$50,841	Vesper	Anual
Factura de Proveedores	Desarrollo	Software de factura a proveedores.	Respaldo financiero	\$30,282	Vesper	Anual
Mantenimiento anual portal de proveedores	Desarrollo	Mantenimiento al portal de proveedores.	Facilidad para consultar y poder generar factura.	\$15,540	Vesper	Anual
Timbrado de nomina	Desarrollo	Timbrados de nómina para recibos de personal.	Comprobación de sueldos de todos los empleados.	\$1,200	Servicios	Anual

Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta tabla muestra cómo se prepararon los paquetes de decisión de acuerdo a cada cuenta contable gasto (OPEX) Asesoría de Personas Morales, así como la unidad de decisión a la cual pertenecen, su descripción, sus beneficios, la asignación de los recursos y la empresa donde se presupuesta.

Tabla 6.

Preparación Paquetes de Decisión | Cuenta Contable: Mantenimiento de Equipo de Computo

Paquete de Decisión	Gerencia	Descripción	Beneficios	Recursos Requeridos	Empresa	Periodo
Mesa de Servicio	Infraestructura	Soporte en sitio en las sucursales.	Ayuda en atender y solucionar conflictos de telecomunicaciones, dar mantenimiento, etc.	\$58,000	Recrefam	Mensual
Mantenimiento Equipo de computo	Infraestructura	Compra de equipo por sustitución.	Mantener equipo en buenas condiciones.	\$36,700	Recrefam,	Mensual
Sustitución de periféricos y refacciones	Infraestructura	Compra de insumos.	Sustituir insumos para su optimo desarrollo.	\$7,000	Recrefam, Vesper, Franquicias, Opardiv y Servicios.	Mensual
Hosting servidor	Infraestructura	Mantenimiento del servidor dedicado.	Mantener en óptimas condiciones el servidor.	\$105,410	Franquicias	Anual
Póliza de Mantenimiento Shoretel	Administración	Software de control de comunicación.	Comunicación por conmutador entre empleados y clientes.	\$178,055	Franquicias	Anual
Mantenimiento UPS	Infraestructura	Mantenimiento de equipos.	Mantener los equipos de telecomunicaciones en correcto funcionamiento sin daños.	\$20,000	Franquicias	Anual

Póliza CCTV Samsung	Infraestructura	Mantenimiento de cámaras dentro del parque Kataplum.	Monitoreo en el interior de todo el parque.	\$30,000	Opardiv	Anual
Póliza Cisco	Infraestructura	Soporte en telecomunicaciones dentro del parque Kataplum.	Apoyo en dispositivos en redes.	\$48,000	Opardiv	Anual

Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta tabla muestra cómo se prepararon los paquetes de decisión de acuerdo a cada cuenta contable gasto (OPEX) Mantenimiento Equipo de Cómputo, así como la unidad de decisión a la cual pertenecen, su descripción, sus beneficios, la asignación de los recursos y la empresa donde se presupuesta.

DTI presupuesta para cada una de ellas de forma global, la idea de modelar es crear más partidas presupuestales dentro de cada cuenta para llevar un mejor control sobre cada una de ellas.

Las partidas presupuestales son aquellos rubros que conforman el presupuesto. Las partidas permiten organizar y formar una idea de cuanto costeara cada paquete de decisión.

Se envía un listado de los rubros que conformaran cada cuenta a la jefatura de presupuestos para que asigne un código a cada una de ellas, estandarice en cada empresa y a su vez se den de alta en SAP y Adaptive Insights. Se solicita colocar un candado en cada partida para un mayor control en el presupuesto.

Tabla 7.

Solicitud Alta Partida Presupuestales

<p>FORMATO DE SOLICITUD ALTA PARTIDAS PRESUPUESTALES</p> <p>GRUPO DINIZ S.A.P.I. DE C.V.</p>			
EMPRESA	CUENTA	NOMBRE PARTIDA PRESUPUESTAL	CÓDIGO PARTIDA

Fuente: Elaboración Propia 2021

En la tabla 7, es propuesto para llevar a cabo la solicitud de las altas de las partidas presupuestal.

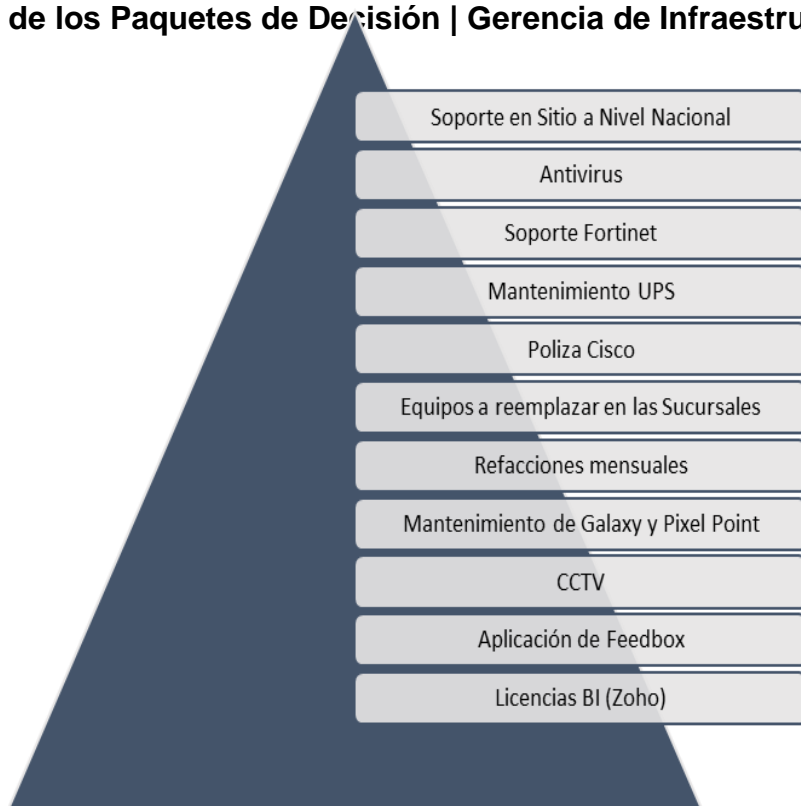
Ordenación de Paquetes de Decisión

Para este paso es ordenar los paquetes de decisión (actividades o rubros) de acuerdo con las cuatro unidades que conforman la Dirección de Tecnologías de la Información: Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo, Gerencia de Proyectos y la Gerencia de Administración.

Gerencia de Infraestructura

Figura 16.

Ordenación de los Paquetes de Decisión | Gerencia de Infraestructura



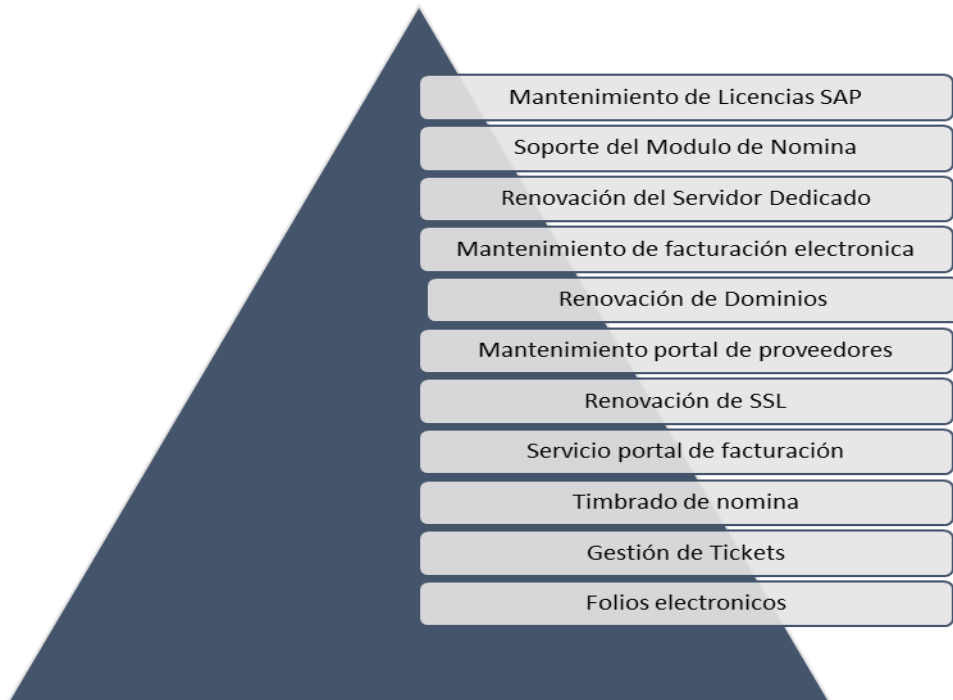
Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura se muestra el ordenamiento de los paquetes de decisión de la Gerencia de Infraestructura, siendo la primera la que tiene mayor prioridad.

Gerencia de Desarrollo

Figura 17.

Ordenación de los Paquetes de Decisión | Gerencia de Desarrollo



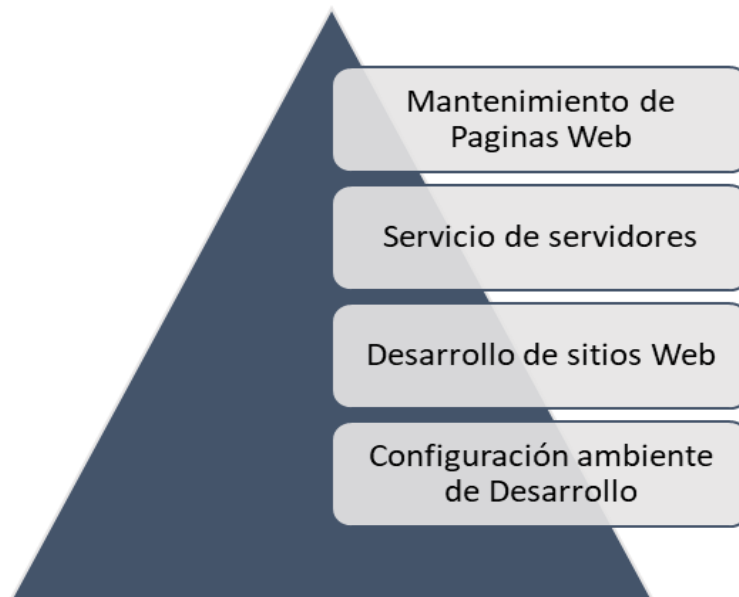
Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura se muestra el ordenamiento de los paquetes de decisión de la Gerencia de Desarrollo, siendo la primera la más prioritaria.

Gerencia de Proyectos

Figura 18.

Ordenación de los Paquetes de Decisión | Gerencia de Proyectos



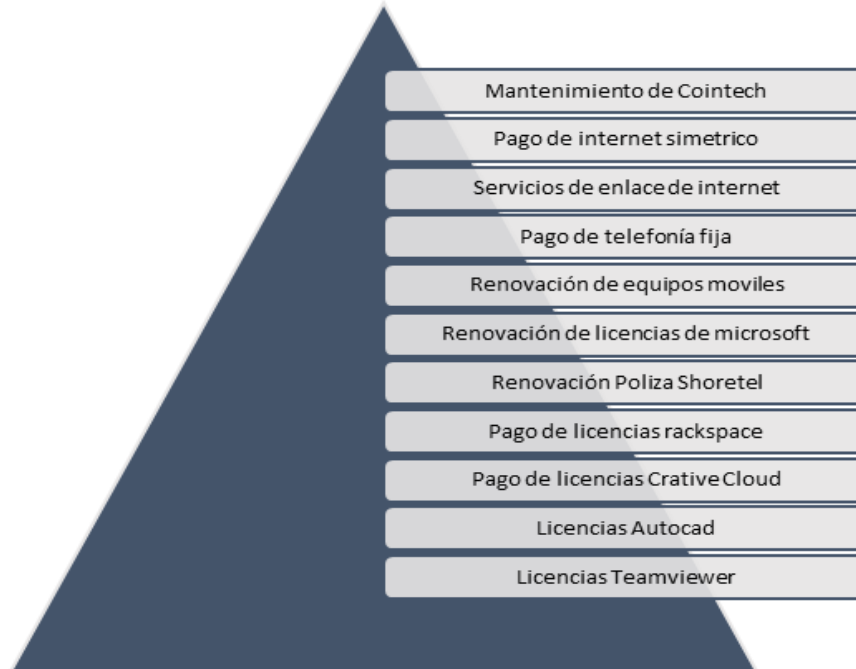
Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura se muestra el ordenamiento de los paquetes de decisión de la Gerencia de Proyectos, siendo la primera la más prioritaria.

Gerencia de Administración

Figura 19.

Ordenación de los Paquetes de Decisión | Gerencia de Administración



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura se muestra el ordenamiento de los paquetes de decisión de la Gerencia de Administración, siendo la primera la más prioritaria.

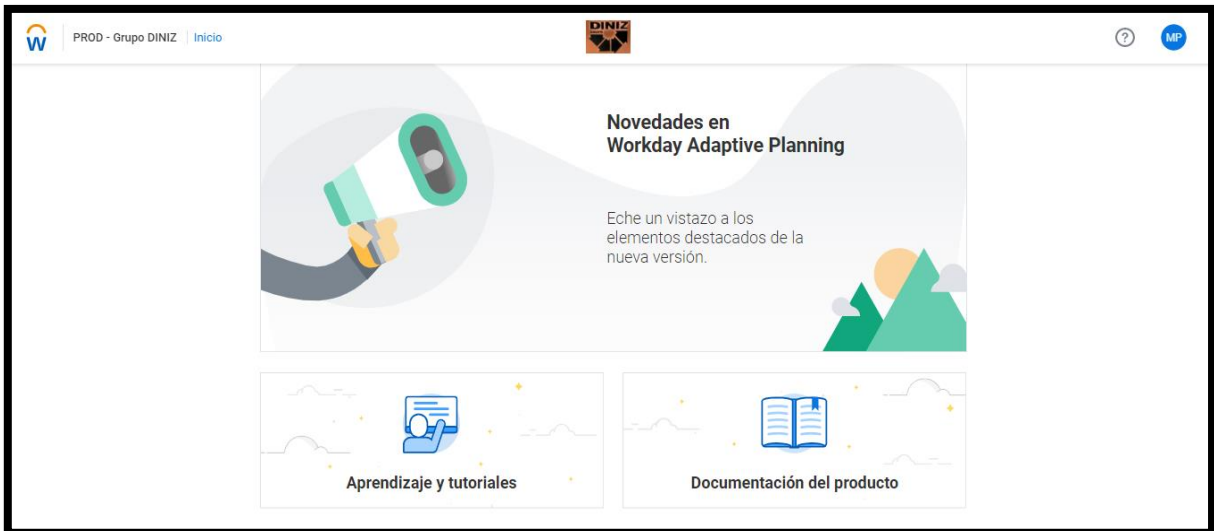
Después de jerarquizar cada paquete de decisión, se comienza una serie de propuestas con los diferentes proveedores que se tienen, si el monto propuesto es alto y no hay acuerdos o alguna negociación, se busca con un proveedor diferente que brinde el servicio que se requiere.

Todo el presupuesto de la dirección se consolidó en un solo archivo en Excel para ser capturado en la plataforma Adaptive Insights, una vez plasmado se prosiguió con las respectivas revisiones con cada gerente y por último con el director de tecnologías para ser liberado y enviado a revisión.

Adaptive fue modelada de acuerdo con las necesidades del grupo por la jefatura de presupuestos.

Figura 20

Plataforma Adaptive Insights | Grupo Diniz



Fuente: Plataforma Adaptive Insights 2021. En esta figura se muestra el inicio de la plataforma de Adaptive Insights.

Se captura en el apartado de Hojas destinado para la Dirección de Tecnologías de la Información, en el apartado de Presupuestos TI.

Figura 21.

Hojas Presupuesto Adaptive Insights | Grupo Diniz



Fuente: Plataforma Adaptive Insights 2021

En esta figura se muestra los apartados que pertenecen a la Dirección de Tecnologías de la Información en la plataforma Adaptive Insights.

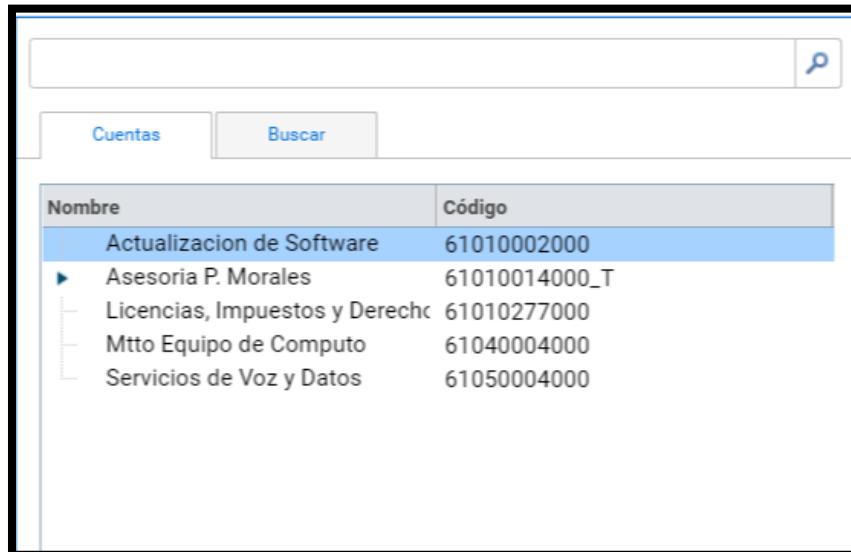
El Presupuesto DTI contiene 5 hojas de cálculo de acuerdo con cada cuenta contable de gasto (OPEX).

Cada cuenta contiene las 6 empresas, aunque no en todas las cuentas se presupuesta para las seis empresas, esto depende del servicio y la dirección a la cual se esté presupuestando.

- **Franquicias Recórcholis** (D. Finanzas, D. Tecnologías de la Información y D. Mercadotecnia)
- **Recrefam** (D. Operaciones)
- **Servicios Corporativos** (D. Capital Humano)
- **Ventas, Servicios y Espectáculos Recreativos (VESER)** (D. Ingeniería, D. Infraestructura y D. Abastecimientos)
- **Opardiv** (Parque de Diversiones Kataplum)
- **Cocef** (D. Expansión)

Figura 22.

Hojas Presupuesto Adaptive Insights | Grupo Diniz



The screenshot shows a web interface for budgeting. At the top, there is a search bar with a magnifying glass icon. Below it, there are two tabs: 'Cuentas' (selected) and 'Buscar'. The main content is a table with two columns: 'Nombre' and 'Código'. The table lists several accounts, with the first one highlighted in blue.

Nombre	Código
Actualizacion de Software	61010002000
▶ Asesoría P. Morales	61010014000_T
└ Licencias, Impuestos y Derech	61010277000
└ Mto Equipo de Computo	61040004000
└ Servicios de Voz y Datos	61050004000

Fuente: Plataforma Adaptive Insights 2021.

En esta figura se muestra las hojas de gastos (OPEX) que comprenden para la Dirección de Tecnologías de la Información.

Únicamente el Administrador es el que tiene acceso a esta plataforma, los demás gerentes le envían al Administrador sus montos en hojas de Excel para que puedan ser plasmados en Adaptive Insights.

Anteriormente las cuentas contables eran globales es decir se presupuestaba con base al ejercicio anterior incrementando la inflación. Para este año 2021 se logró incrementar partidas presupuestales como una previsión de ingresos para hacer frente a los gastos previstos del presupuesto anual; dentro de cada cuenta de gasto para así tener un mejor control.

Figura 23.
Presupuesto Adaptive Insights | Grupo Diniz

#	NIVELES	PARTIDAS_PRESUPUESTALES
1	007 - DIRECCION TECNOLOGIA DE LA INFORMACION - RCF	
2	SERVICIOS RADIOFONICOS	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS
3	Total	
4	007 - DIRECCION TI - FRQ	
5	SERVICIOS RADIOFÓNICOS	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS
6	TELEFONIA FIJA	1095 - TELEFONIA FIJA
7	INTERNET	1096 - INTERNET
8	MENSAJERIA SMS	1143 - MENSAJERIA SMS
9	Total	

Fuente: Plataforma Adaptive Insights 2021

En esta figura se muestra un ejemplo de las partidas presupuestales que conforman una cuenta contable gasto (OPEX).

1) Revisión a los Niveles más altos

Una vez que los montos están plasmados, se comienza una serie de revisiones con cada Gerente y su equipo de trabajo para validar montos, seguido de la primera revisión con el director de tecnologías con él se realizan dos revisiones por alguna duda puntual que se tenga.

Posteriormente cuando el equipo de tecnologías ya aprobó el presupuesto se envía mediante la plataforma a la jefatura de presupuestos para su revisión y la plataforma se inactiva para el administrador de DTI para que ya no pueda modificar los montos. Y así sucesivamente pasa por cada nivel para ser aprobado.

El subdirector de planeación junto con la jefatura de presupuestos hace la concentración los presupuestos de todas las direcciones y así mismo lo presupuestado del año anterior vs lo gastado del mismo año. Se presenta con el director de finanzas para validar el cierre de resultados financieros del año anterior.

La Dirección General es quien comienza a cuestionar montos, ya que analiza presupuesto anterior contra el presupuesto que se está proponiendo; si tiene dudas convoca a los directores de cada dirección a una reunión para aclarar puntos específicos donde allá incremento. Ahí es donde cada Gerente (Unidad de Decisión) tiene que defender su presupuesto de acuerdo con el análisis que realizó, sustentando cada rubro con información verídica, explicando el porqué de manera puntual. A continuación, se presenta de manera gráfica la Revisión del presupuesto de Grupo Diniz.

Tabla 8.

Revisión del Presupuesto por Niveles | Grupo Diniz

1° Revisión con los Gerentes (Unidades de decisión)
2° Revisión con el Director de Tecnologías de la Información
3° Revisión con el Director de Tecnologías de la Información
4° Revisión con el Jefe de Presupuestos
5° Revisión con el Subdirector de Planeación
6° Revisión con el Director de Finanzas
7° Revisión con el Director General

Fuente: Elaboración Propia 2021

En este grafico muestra los niveles para la revisión del presupuesto.

Cuando el presupuesto ya fue aprobado, se libera en SAP para que pueda ser gestionado por la dirección, como a continuación se detallan.

Tabla 9.

Presupuesto 2021-Actualización de Software en Adaptive Insights | Grupo Diniz

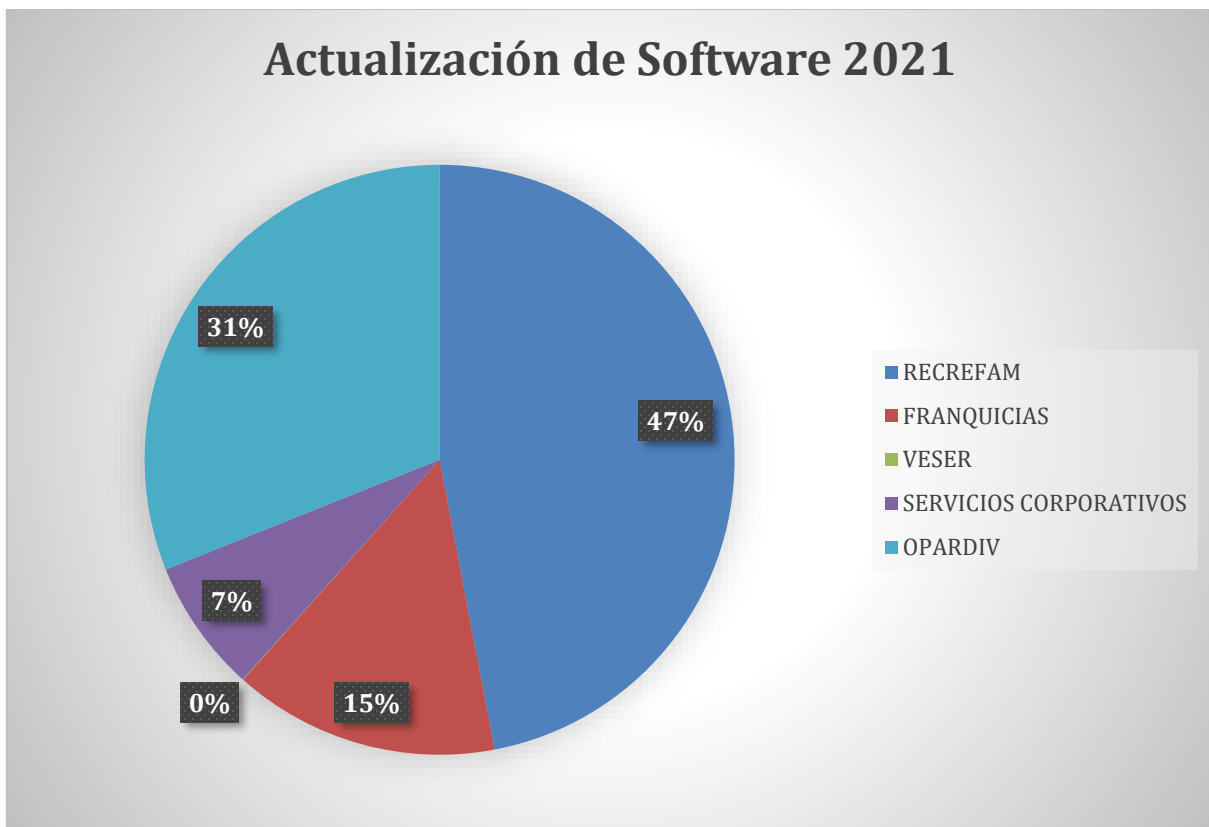
Niveles	Partidas_Presupuestales	AF-2021	Frecuencia
RECREFAM			
	1002 - ANTIVIRUS	\$ 73,450.00	Anual
	1003 - ACTUALIZACION DE LICENCIAMIENTO FORTINET	\$ 231,301.00	Anual
	1004 - DOMINIOS	\$ 6,600.00	Anual
	1012 - MANTENIMIENTO ANUAL DE SAP RECREFAM	\$ 775,257.00	Anual
	1063 - LICENCIAS RACKSPACE	\$ 77,760.00	Mensual
	1141 - LICENCIAS SOFTWARE (FEEDBOX)	\$ 396,804.00	Mensual
	Subtotal	\$ 1,561,172.00	
FRANQUICIAS			
	1002 - ANTIVIRUS	\$ 73,450.00	Anual
	1007 - MANTENIMIENTO ANUAL LICENCIAS SAP	\$ 63,546.00	Anual
	1009 - DOMINIOS CLUB TATO	\$ 1,600.00	Anual
	1109 - MANTENIMIENTO DE PAGINAS WEB RECORCHOLIS	\$ 341,220.00	Mensual
	1111 - CERTIFICADO SSL RECORCHOLIS EN FRANQUICIAS	\$ 1,540.00	Anual
	1112 - CERTIFICADO SSL CLUB TATO	\$ 1,540.00	Anual
	1130 - CERTIFICADO SSL FIESTAS	\$ 1,540.00	Anual
	Subtotal	\$ 484,436.00	
VESER			
	1004 - DOMINIOS	\$ 800.00	Anual
	Subtotal	\$ 800.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS			
	1010 - MANTENIMIENTO ANUAL DE NOMINA	\$ 242,363.00	Anual
	Subtotal	\$ 242,363.00	
OPARDIV			
	1003 - ACTUALIZACION DE LICENCIAMIENTO FORTINET	\$ 27,300.00	Anual
	1006 - MANTENIMIENTO DE PAGINAS WEB	\$ 169,116.00	Mensual
	1135 - CERTIFICADO SSL KATAPLUM	\$ 1,540.00	Anual
	1137 - MANTENIMIENTO DE LICENCIAS SAP OPARDIV	\$ 38,130.00	Anual
	1138 - POLIZA DE SOPORTE GALAXY Y PIXEL POINT	\$ 750,354.00	Mensual
	1141 - LICENCIAS SOFTWARE (FEEDBOX)	\$ 45,276.00	Mensual
	Subtotal	\$ 1,031,716.00	
	Total	\$ 3,320,487.00	

Fuente: Anexo 1

En esta tabla se muestra el desglose de la cuenta contable de Actualización de Software con cada una de las partidas presupuestales, así como su recurso asignado y frecuencia de gasto.

Figura 24.

Porcentual cuenta Actualización de Software 2021



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de pastel se muestra el porcentaje de cada empresa que conforma la cuenta de Actualización de Software 2021.

Tabla 9.

Presupuesto 2021-Servicio de Voz y Datos en Adaptive Insights | Grupo Diniz

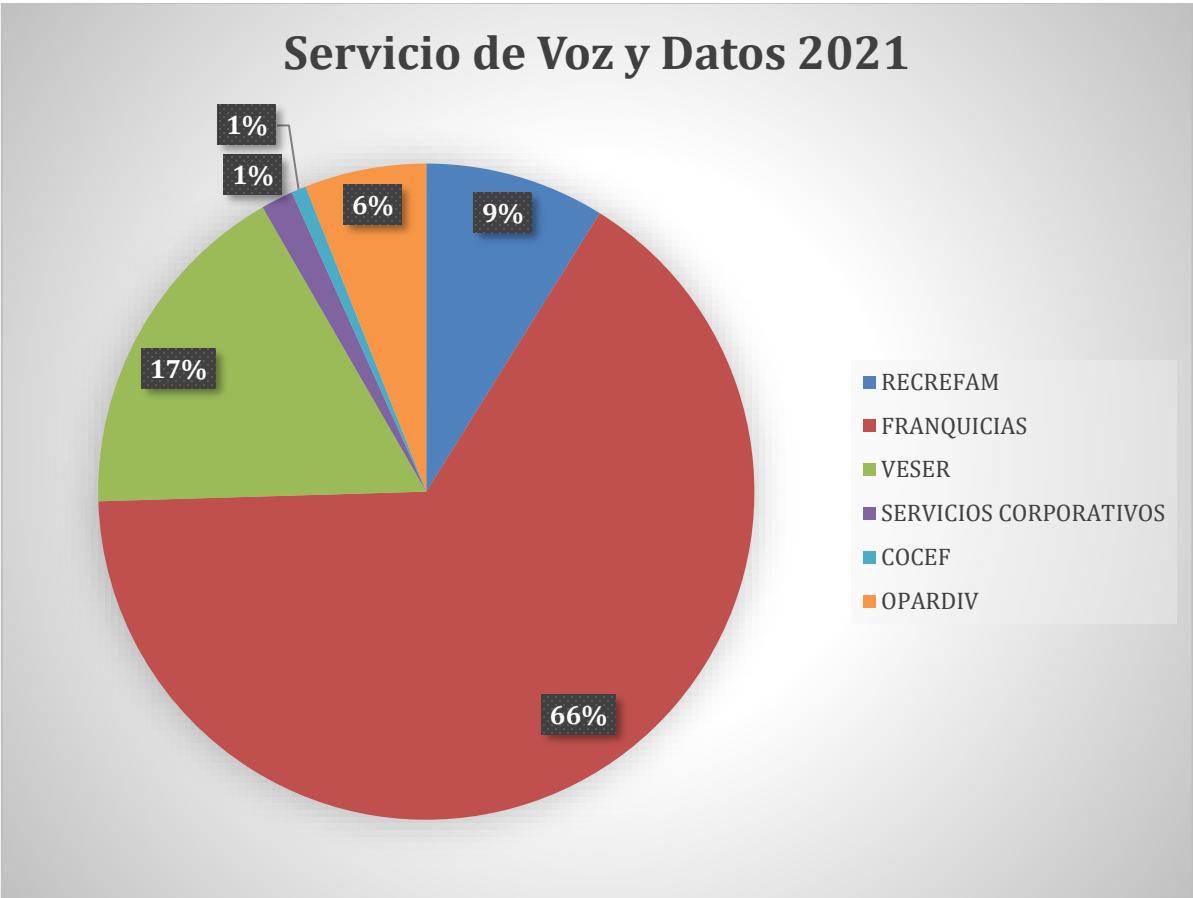
Niveles	Partidas_Presupuestales	AF-2021	Frecuencia
RECFAM			
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 162,432.00	Mensual
	Subtotal	\$ 162,432.00	
FRANQUICIAS			
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 75,528.00	Mensual
	1095 - TELEFONIA FIJA	\$ 195,660.00	Mensual
	1096 - INTERNET	\$ 787,044.00	Mensual
	1143 - MENSAJERIA SMS	\$ 144,000.00	Mensual
	Subtotal	\$ 1,202,232.00	
VESER			
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 82,680.00	Mensual
	1094 - TELEFONO E INTERNET	\$ 231,480.00	Mensual
	Subtotal	\$ 314,160.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS			
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 29,124.00	Mensual
	Subtotal	\$ 29,124.00	
COCEF			
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 13,200.00	Mensual
	Subtotal	\$ 13,200.00	
OPARDIV			
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 27,348.00	Mensual
	1096 - INTERNET	\$ 82,536.00	Mensual
	Subtotal	\$ 109,884.00	
	Total	\$ 1,831,032.00	

Fuente: Anexo 2

En esta tabla se muestra el desglose de la cuenta contable de Servicio de Voz y Datos con cada una de las partidas presupuestales, así como su recurso asignado y frecuencia de gasto.

Figura 25.

Porcentual cuenta Servicio de Voz y Datos 2021



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de pastel se muestra el porcentaje de cada empresa que conforma la cuenta de Servicio de Voz y Datos 2021.

Tabla 10.

Presupuesto 2021-Asesoría de Personas Morales en Adaptive Insights | Grupo Diniz

Niveles	Partidas_Presupuestales	AF-2021	Frecuencia
RECFAM			
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA	\$ 10,712.00	Anual
	1104 - ALMACENAMIENTO Y GESTION DE TICKETS	\$ 61,800.00	Semestral
	Subtotal	\$ 72,512.00	
VESER			
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA	\$ 20,404.00	Semestral
	1025 - COMPRA DE FOLIOS ELECTRONICO	\$ 50,841.00	Semestral
	1108 - VALIDACION FACTURA PROVEEDORES	\$ 30,282.00	Semestral
	1139 - MANTENIMIENTO ANUAL PORTAL DE PROVEEDORES	\$ 15,450.00	Anual
	Subtotal	\$ 116,977.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS			
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA	\$ 50,000.00	Anual
	1028 - TIMBRADO DE NOMINA	\$ 1,200.00	Anual
	Subtotal	\$ 51,200.00	
OPARDIV			
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA	\$ 4,000.00	Anual
	1104 - ALMACENAMIENTO Y GESTION DE TICKETS	\$ 81,840.00	Semestral
	Subtotal	\$ 85,840.00	
	Total	\$ 326,529.00	

Fuente: Anexo 3

En esta tabla se muestra el desglose de la cuenta contable de Asesoría Personas Morales con cada una de las partidas presupuestales, así como su recurso asignado y frecuencia de gasto.

Figura 26.

Porcentual cuenta Asesoría Personas Morales 2021



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de pastel se muestra el porcentaje de cada empresa que conforma la cuenta de Asesoría Persona Morales 2021.

Tabla 11.

Presupuesto 2021-Licencias, Impuestos y Derechos en Adaptive Insights | Grupo Diniz

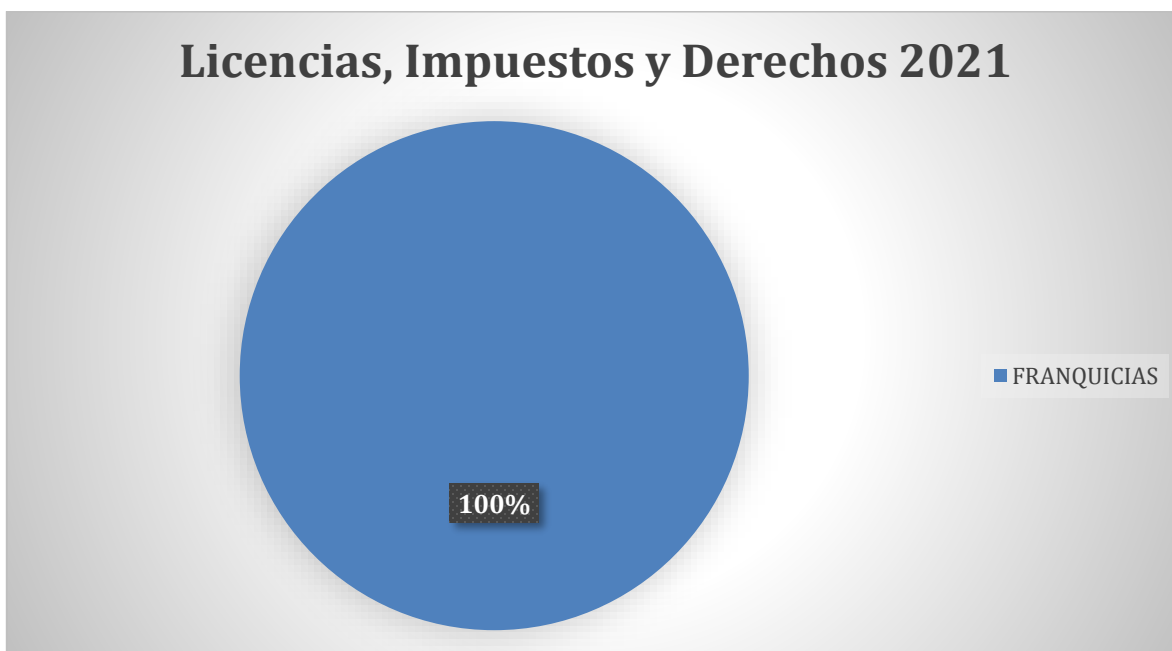
Niveles	Partidas_Presupuestales	AF-2021	Frecuencia
FRANQUICIAS			
	1064 - LICENCIAS MICROSOFT OFFICE Y CORREO ELECTRONICO	\$ 956,880.00	Mensual
	1066 - LICENCIAS AUTOCAD	\$ 35,000.00	Semestral
	1067 - LICENCIAS NEODATA	\$ 25,000.00	Anual
	1119 - LICENCIA TEAMVIEWER	\$ 6,000.00	Anual
	1120 - LICENCIA DESARROLLADOR PLAY STORE	\$ 700.00	Anual
	1121 - LICENCIA DESARROLLADOR APP STORE	\$ 2,000.00	Anual
	1122 - LICENCIAS BI (ZOHO)	\$ 6,768.00	Mensual
	1131 - LICENCIAS ADOBE CREATIVE CLOUD	\$ 126,708.00	Mensual
	1146 - LICENCIA POWTOON	\$ 5,000.00	Anual
	1147 - LICENCIA FLIPSNACK	\$ 3,652.00	Anual
	Total	\$1,167,708.00	

Fuente: Anexo 4

En esta tabla se muestra el desglose de la cuenta contable de Licencias, Impuestos y Derechos con cada una de las partidas presupuestales, así como su recurso asignado y frecuencia de gasto.

Figura 27.

Porcentual cuenta Licencias, Impuestos y Derechos 2021



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de pastel muestra el 100% de la Franquicias Recórcholis que conforma la cuenta de Licencias, Impuestos y Derechos 2021.

Tabla 12.

Presupuesto 2021-Mantenimiento Equipo de Cómputo en Adaptive Insights | Grupo Diniz

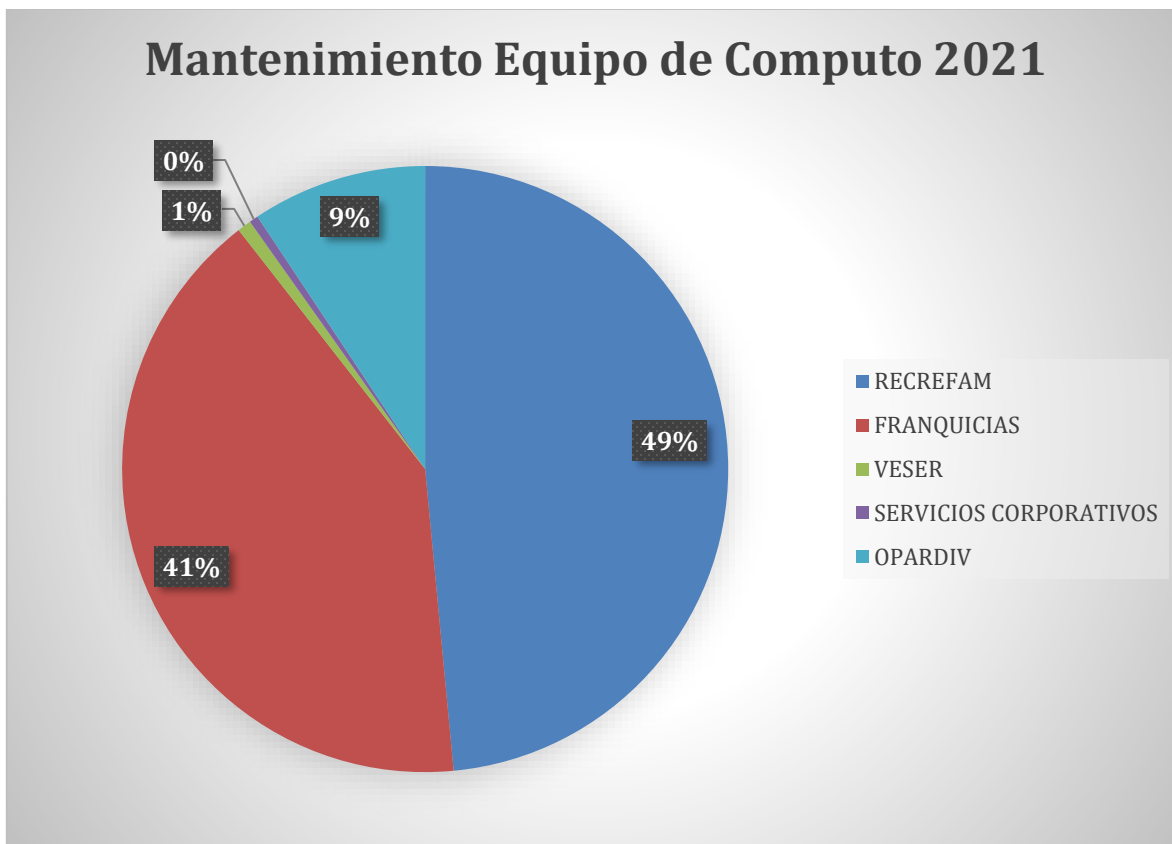
Niveles	Partidas_Presupuestales	AF-2021	Frecuencia
RECFAM			
	1074 - MESA DE SERVICIO	\$ 596,652.00	Mensual
	Subtotal	\$ 596,652.00	
FRANQUICIAS			
	1072 - MANTENIMIENTO EQ. DE COMPUTO	\$ 66,000.00	Mensual
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 24,000.00	Mensual
	1075 - HOSTING SERVIDOR CLUB RECORCHOLIS	\$ 105,410.00	Anual
	1076 - POLIZA DE MANTENIMIENTO SHORETEL	\$ 288,391.00	Anual
	1123 - MANTENIMIENTO UPS	\$ 20,000.00	Semestral
	Subtotal	\$ 503,801.00	
VESER			
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 9,108.00	Mensual
	Subtotal	\$ 9,108.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS			
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 5,808.00	Mensual
	Subtotal	\$ 5,808.00	
OPARDIV			
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 36,840.00	Mensual
	1126 - PÓLIZA CCTV SAMSUNG	\$ 30,000.00	Semestral
	1127 - POLIZA CISCO	\$ 48,000.00	Bimestral
	Subtotal	\$ 114,840.00	
	Total	\$ 1,230,209.00	

Fuente: Anexo 5

En esta tabla se muestra el desglose de la cuenta contable de Mantenimiento Equipo de Cómputo con cada una de las partidas presupuestales, así como su recurso asignado y frecuencia de gasto.

Figura 28.

Porcentual cuenta Mantenimiento Equipo de Cómputo 2021



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de pastel se muestra el porcentaje de cada empresa que conforma la cuenta de Mantenimiento Equipo de Cómputo 2021.

CAPITULO V.

RESULTADOS

El presupuesto base cero se aplicó dentro de la Dirección de Tecnologías de la Información de manera satisfactoria, el hecho de presupuestar desde cero, priorizando actividades necesarias para el buen funcionamiento de la parte de tecnología en el grupo.

5.1 Presupuesto por Cuentas Contables

De acuerdo con las cinco cuentas contables de gasto que se consideraron para la elaboración de este proyecto: Actualización de Software, Licencias Impuestos y Derechos, Servicio de Voz y Datos, Mantenimiento Equipo de Cómputo y Asesorías de Personas Morales; se realizó un análisis de los cuatro ejercicios anteriores al 2021.

- Actualización de Software

En la cuenta de Actualización de Software se observa en el siguiente grafico que de 2017 a 2020 hubo un incremento considerable en el presupuesto debido a que las actividades o rubros que recaen en esta cuenta como lo son las licencias de SAP, licencias de Antivirus, entre otros hubo un aumento y esto debido a que el Grupo está en crecimiento; con base a la aplicación de la metodología PBC para el Presupuesto 2021 se hace una revaluación de cada rubro y se percató que se podían tomar licencias que ya no se habían considerado, que posiblemente ya no se tenía visibilidad de ellas.

Figura 29.

Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Actualización de Software



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de barras se muestra un comparativo de Presupuesto de los 4 ejercicios anteriores de la cuenta de Actualización de Software.

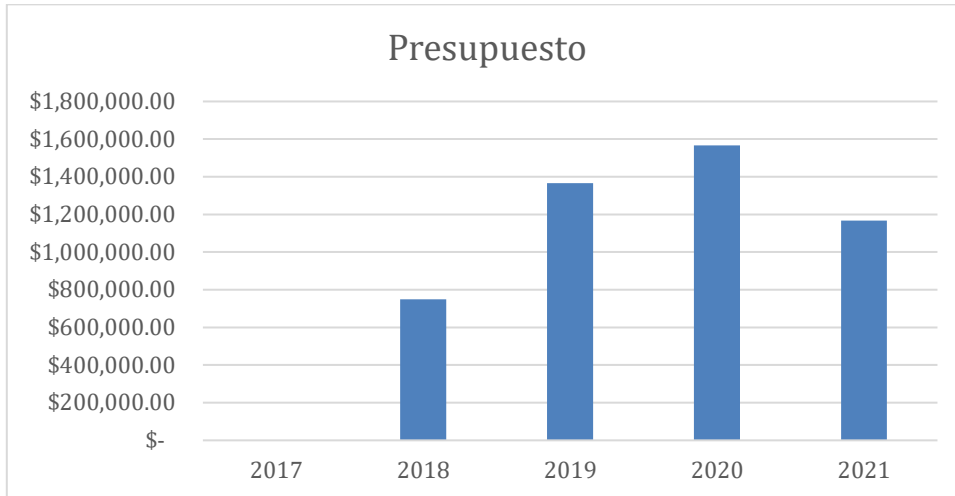
- Licencias, Impuestos y Derechos

Para la cuenta de Licencias, Impuesto y Derechos en el año 2017 no se realizaban pagos de licencias de Microsoft posiblemente eran cuentas gratuitas sin dominio, o que algún proveedor daba este servicio y por ende no se realizaba el pago. Para el 2018 ya se presupuestan las licencias de Microsoft, licencias de AutoCAD, licencias de Diseño, etc.

Se nota un aumento del 2018 al 2020, pero nuevamente para el ejercicio 2021 hay una disminución de presupuesto, se realiza un análisis de aquellos usuarios que ya se habían dado de baja para poder reutilizar cuentas de Microsoft, en el caso de las licencias de AutoCAD se adquirirían por un tercero para este año el pago del licenciamiento se realiza directamente en la plataforma de Autodesk con cargo anual a una tarjeta corporativa.

Figura 30.

Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Licencias, Impuestos y Derechos



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de barras se muestra un comparativo de Presupuesto de los 4 ejercicios anteriores de la cuenta de Licencias, Impuestos y Derechos.

- Servicio de Voz y Datos

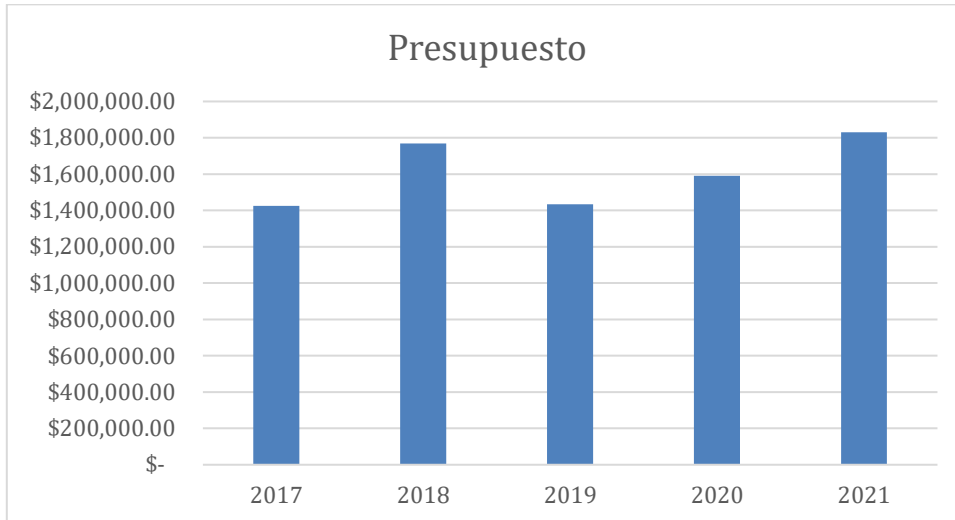
En la cuenta de Servicio de Voz y Datos tomando en consideración desde el ejercicio 2017 al 2021 se nota altas y bajas de presupuesto esto debido a los cierres y aperturas de Sucursales Nuevas “CEF” Centro de Entretenimiento Familiar.

En el 2018 se tenían contratados enlaces en varias Sucursales esto debido para tener una mejor comunicación y que de alguna manera no afectara la operación. Telmex en ese año no tenía una cobertura muy amplia de brindar el servicio con fibra óptica en su mayoría era por cobre. Lo que ocasiono que se tuvieran contratados varios enlaces. A medida que los centros comerciales comenzaron a migrar a fibra los enlaces se empezaron a cancelar.

Para el 2021 se nota un ligero incremento tomando en consideración el 2018 esto debido al incremento de locales abiertos.

Figura 31.

Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Servicio de Voz y Datos



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de barras se muestra un comparativo de Presupuesto de los 4 ejercicios anteriores de la cuenta de Servicio de Voz y Datos

- Mantenimiento Equipo de Computo

En la cuenta de Mantenimiento Equipo de Cómputo se refleja una notable disminución del 2017 al 2021. De acuerdo con el análisis que se realizó con la metodología PBC; existía un excedente de Presupuesto que no se ejercía y con la contratación de un nuevo socio de negocios que brinda el servicio de soporte en sitio en las sucursales, además del soporte brinda el servicio de mantenimiento de los equipos dentro de una bolsa de 60 tickets que se pueden utilizar en un mes bajo la misma iguala.

Figura 32.

Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Mantenimiento Equipo de Computo



Fuente: Elaboración Propia 2021

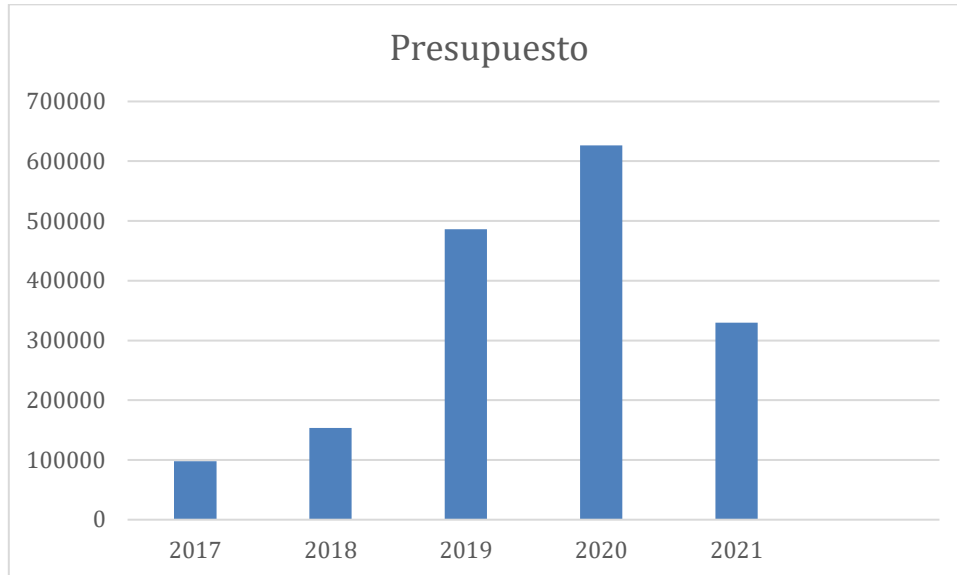
En esta figura de barras se muestra un comparativo de Presupuesto de los 4 ejercicios anteriores de la cuenta de Mantenimiento Equipo de Cómputo.

- Asesoría Personas Morales

En la cuenta de Asesoría de Personas Morales en el 2020 se nota un gran aumento con respecto a los dos primeros ejercicios 2017 y 2018, 2019 y 2020 hay un gran aumento esto debido a que se habían considerado dos proyectos “Levantamiento de Activo Fijo” sin embargo no se llevaron a cabo. Para el 2021 el proyecto se desfaso ya que necesario más no indispensable para la operación.

Figura 33.

Comparativo Presupuesto Ejercicios Anteriores. Cuenta de Asesorías Personas Morales.



Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta figura de barras se muestra un comparativo de Presupuesto de los 4 ejercicios anteriores de la cuenta de Asesoría de Personas Morales.

5.2 Convenios con los Proveedores

Se realizó una serie de reuniones con cada uno de los proveedores para efectuar renovaciones, nuevos acuerdos, convenios para ajustar los montos de cada gasto que impactan de manera significativa a la dirección. Hubo socios de negocio que derivado de la pandemia por Covid19 realizaron estrategias de apoyo por la afectación a la operación, otros que mantuvieron sus precios lista para este año 2021, otros que su incremento fue mínimo.

A continuación, se darán a conocer de manera puntual los servicios que cambiaron acuerdos, convenios o en su defecto montos. Los servicios de telefonía e internet los montos se mantuvieron ya que son precios de lista, en el caso de internet se negoció incrementar la velocidad.

Surgió la posibilidad de poder cambiar de proveedor o partner que se adecue a las necesidades de la dirección, por tiempos en varios casos no se pudo llevar a cabo tal es el caso de Shoretel (Comunicación por conmutador) donde la póliza es muy alta y el cambiar de sistema involucraba cambiar de equipos telefónicos y por el costo alto de cada equipo no se pudo cambiar por otro software

Para el tema de licenciamiento se validó si era necesario mantener el número de licencias de Microsoft destinadas al personal administrativo, se revisó el tema con el departamento de administración de personal para analizar las bajas, se preguntó si se iban a recontratar personal para cubrir las vacantes; algunas posiciones ya no se iban a cubrir hasta el próximo año 2022. Se dieron de baja 18 licencias de Microsoft lo que significó un ahorro mensual para la empresa y así se plasmó en la renovación anual.

La propuesta del soporte del módulo de nómina anual tuvo un significativo ahorro de la primera propuesta que fue de 14,000 USD a 12,118 USD y acordando con el director realizar el pago en tres exhibiciones.

En el caso del Antivirus se cambió de proveedor, el que se tenía anteriormente no quiso renegociar (bajar el número de licencias), el licenciamiento que se tenía; el proveedor que brindó el servicio fue el que da soporte de mesa de servicio, mantenimiento las 650 licencias de antivirus y reduciendo el monto a \$ 146,900 (anual).

El mantenimiento de páginas web se buscó un proveedor que ofreciera los servicios en cambios en las plataformas (Recórcholis y Kataplum) respectivamente con un costo mensual más bajo, ya que el proveedor que se tenía anteriormente únicamente mantenía las páginas, más no realizaba cambios dentro de ellas eso incluye (imagen, contenido, etc.) si se solicitaba algún cambio traía consigo un costo extra.

Servicios que se pagan directamente en plataforma extranjeras como lo son pagos de dominios licencias de rackspace, hosteo de servidor, entre otros no se pudo bajar los montos sin embargo se mantuvieron para este año 2021.

Caso particular de SAP se negoció con el partner bajar el monto de cada licencia de 1,625 USD a 1,550 USD con la condición de liberar el pago del mantenimiento anual en dos exhibiciones dando fechas compromiso de pago.

Y así de esta manera se validó con cada proveedor para poder presupuestar, se ejecutó por cada unidad de decisión (Gerentes), anteponiendo las prioridades y directrices que se demarcaron.

5.3 Creación de Partidas Presupuestales

También se optó por colocar partidas presupuestales dentro de cada cuenta contable para llevar un mejor control en el presupuesto y de alguna manera haciendo corresponsable a cada unidad de decisión.

Se platico con la jefatura de presupuestos solicitando su Vo.Bo. para crear las partidas presupuestales. Se envió un listado de aquellos conceptos (servicios) para poderlos identificar mejor, a su vez se generaron códigos para poder darlos de alta en SAP y por supuesto en Adaptive Insights.

Así mismo se solicitó colocar un candado para cada partida, los trasposos de presupuesto se podrán realizar únicamente entre partidas de la misma cuenta y de la misma empresa con la autorización y Vo.Bo. del director de tecnologías de la información. En caso de que el presupuesto sea insuficiente se solicitara autorización de Dirección General.

5.4 Revisión del presupuesto de tecnologías de la Información

Al concentrar la información, entrar en revisión fue de gran ayuda para todo el equipo; ya que se validaron montos, se realizaron cuestionamientos de manera muy puntual dentro del área.

La validación y aprobación por parte de Dirección General fue aún más fácil debatir los cuestionamientos, por los objetivos y directrices antepuestos. La revisión ágil y dinámica del presupuesto con Dirección General sirvió de modelo para las demás direcciones; fueron evidente los objetivos planteados alcanzando rentabilidad y sobre todo eficiencia.

Tabla 13.

Comparación Presupuesto Total

Cuentas Contables						
Año	Actualización de Software	Licencias, Impuestos y Derechos	Servicio de Voz y Datos	Mantenimiento Equipo Computo	Asesoría de Personas Morales	Total
2021	\$ 3,320,487.00	\$ 1,167,708.00	\$ 1,831,032.00	\$ 1,230,209.00	\$ 329,529.00	\$ 7,878,965.00
2020	\$ 3,477,393.32	\$ 1,566,977.50	\$ 1,590,714.26	\$ 1,471,299.35	\$ 626,529.10	\$ 8,732,913.53
2019	\$ 2,540,599.68	\$ 1,365,611.44	\$ 1,433,840.25	\$ 1,632,562.75	\$ 485,910.00	\$ 7,458,524.12
2018	\$ 1,882,311.62	\$ 748,250.85	\$ 1,769,099.60	\$ 2,203,700.00	\$ 153,554.00	\$ 6,756,916.07
2017	\$ 1,217,851.51	\$ -	\$ 1,425,540.00	\$ 1,790,220.00	\$ 98,028.00	\$ 4,531,639.51

Fuente: Elaboración Propia 2021

En la tabla anterior se muestra los montos totales de las cinco cuentas contables de 4 ejercicios previos al presupuesto 2021.

De acuerdo con la tabla anterior a grandes rasgos se visualiza un aumento de presupuesto desde el 2017 al 2021.

Del ejercicio 2017 al 2018 hubo un incremento del 33% es el porcentaje más alto en los cinco años descritos anteriormente; del año 2018 al 2019 hubo un incremento del 9% bastante razonable por las nuevas aperturas que se dieron en ese periodo.

Para el año 2020 con respecto 2019 el incremento fue del 15% ya que se tenía grandes expectativas, nuevos proyectos.

En comparación del ejercicio 2020 contra el 2021 hubo una disminución del 10% del presupuesto es decir \$853,948.53 menos. La aplicación de la metodología del PBC donde se reevaluaron cada uno de los rubros fue de gran ayuda para priorizar actividades que son esenciales para la óptima operación del negocio.

Tabla 14.

Indicadores

Rubro	Antes	Después	Interpretación
Licencias Microsoft	288 licencias \$68,590.08	270 licencias \$64,303.20	En base a la revisión de personal administrativo activo se dieron de baja 18 licencias.
Soporte Modulo de Nomina	\$ 294,000.00	\$ 254,478.00	Se analizó el módulo percatándose que algunos parámetros ya no se ocupaban por lo que dio paso a una negociación con el proveedor.
Licencias SAP	\$ 34,125.00	\$ 32,550.00	Se negoció con el partner bajar el costo de la licencia con el compromiso a pagar el dos exhibiciones el Mantenimiento anual.
Antivirus	650 licencias \$180,000	650 licencias \$ 146,900	Se cambio de proveedor manteniendo el número de licenciamiento, pero con un significativo ahorro del 18%

Fuente: Elaboración Propia 2021

En la tabla anterior se muestran los rubros más importantes para la operación donde hubo significantes ahorros para el presupuesto 2021.

5.5 Aplicación Presupuesto Base Cero para PYMES

Aplicar presupuesto pareciera una tarea difícil cuando en realidad parte de la planeación sabiendo de donde se comienza y a donde se quiere llegar. Mediante

objetivos fijados sin importar si es una pequeña o mediana empresa. Ahora bien, es necesario aplicar un presupuesto base cero ya que parte de los nuevos objetivos, más no de los antiguos gastos.

Contar con presupuesto anual es importante realizar un seguimiento mensual contribuye al control monetario y a solucionar posibles problemas. Hacer la revisión mensual del presupuesto implica sustituir los valores mensuales previstos en el mismo por los valores mensuales reales, los que se han producido realmente.

En un entorno cada vez más exigente y con constantes vaivenes, contar con un presupuesto bien definido y un proceso de seguimiento continuo, dará más seguridad, hará más fuerte y se tendrá más posibilidades de alcanzar los objetivos que se haya fijado. En resumen, se tendrá una ventaja competitiva y estará en el camino de permanecer con éxito en la larga trayectoria del emprendimiento.

Tabla 15.

Objetivos de aplicar Presupuesto Base Cero en PYMES

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS				
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICA	RESULTADOS ESPERADOS	MÉTRICA
Integrar la metodología base cero como cultura organizacional	Feedback continuo	Formar un equipo de líderes influyentes	Generar un liderazgo	Claridad de objetivos
Optimizar los gastos	Previsión mensual	Realizar un seguimiento mensual de cada uno de los gastos	Sustituir los valores mensuales previstos por los valores mensuales esperados.	Comparativa de totales mensuales
Eliminar actividades superfluas	Revaluar cada año todos los gastos	Justificar cada monto desde cero	Rubros detallados de cada uno de los montos	Costo-beneficio de cada rubro

Fuente: Elaboración Propia 2021

En esta tabla se muestra los objetivos de aplicar Presupuesto Base Cero en las PYMES, donde se muestran tres objetivos más importantes: Integrar la metodología

como cultura organizacional mediante una capacitación continua, formando líderes y generando un liderazgo; optimizar los gastos mediante una previsión mensual y realizando un seguimiento; eliminar actividades innecesarias es decir reevaluar cada monto, detallando cada monto.

CONCLUSIONES

En conclusión, se puede decir que el PBC es una metodología viable, la cual permite identificar y evaluar las actividades, así como problemas actuales para poder tomar decisiones e implementar medidas para resolver problemas, tomar decisiones y así asignar y aprovechar los recursos de una forma eficaz. En la era del Covid-19, el PBC ayuda hacer una reevaluación de los gastos como si fue la primera operación de la empresa.

De este modo, una empresa es capaz de habilitar una estructura de costos óptima, mediante la comprensión de sus necesidades reales para cumplir con sus objetivos estratégicos.

La implementación del presupuesto base cero PBC, ha contribuido a mejorar la eficiencia en la dirección de tecnologías de la información, identificando primero las unidades de decisión para tal caso fueron las gerencias encargadas de realizar el análisis costo-beneficio de todos los rubros que se consideraron prioritarios, negociando con los proveedores con el fin de lograr un ahorro significativo para la empresa.

Para el equipo de tecnologías de la información, se generó una mayor participación dentro de la dirección, generando información más detallada de cada rubro para lograr los objetivos, haciendo un esfuerzo con los distintos proveedores para obtener una disminución global en el costo.

Esta investigación se originó ante el estallido de la pandemia por covid-19 y con la alta incertidumbre que se desbordo en Grupo Diniz. Cabe mencionar que el grupo

también generaba presupuesto basado en el ejercicio (año) anterior y aunque se cuente con objetivos establecidos no se ejecuta un plan de acción para el presupuesto. El cuadro directivo está en el entendido que el presupuesto tiene como objetivo la coordinación, evaluación y los planes a ejecutar para un determinado periodo (año) pero aun así no lo plasman como un plan estratégico.

Para la Dirección de tecnologías de Información siendo un área sumamente prioritaria para el funcionamiento de sistemas establecidos en la empresa, mantenimiento de equipos, servicios, entre otros; era de suma importancia comenzar con presupuesto de cero, es decir llevarlo a un detalle granular, analizando cada rubro y su costo beneficio. Ya que año con año se plasmaba lo mismo únicamente incrementando la inflación; muchos de los proveedores habían bajado su nivel de servicio porque no se le exigía o no se le cuestionaban los montos. Y a su vez no se involucraba a los gerentes (Unidades de decisión) responsable de cada actividad para la toma de decisiones.

Durante el desarrollo de esta investigación surgió la posibilidad de poder detallar a conciencia aún más cada monto, si se puede encontrar un gran ahorro o realizar un esfuerzo para minimizar el presupuesto; sin embargo, el cambiar de un software a otro implica deshacernos de equipos que ya se compraron, que ya se costearon y de alguna manera ya hasta se devaluaron.

Por eso es muy importante saber que estamos presupuestando y como lo vamos a presupuestar, ahora en día la tecnología está en constante innovación y en muchos de los casos hay softwares que están a un precio más bajo con el mismo performance que ofrece uno más robusto. Esto dio apertura a nuevas investigaciones por parte de los gerentes.

RECOMENDACIONES

Como primera recomendación para ejecución de la metodología del PBC es primordial abordarlo como el inicio de un proceso de cambio cultural, en las que los principales involucrados actuaran como agentes de cambio.

En la aplicación de esta metodología se recomienda aplicarla a las demás direcciones dentro del grupo para validar si se tiene el mismo resultado en eficiencia y efectividad en su ejecución. Sobre todo, en aquellas direcciones donde tienen varias actividades o rubros a considerar y que por muchos años cuentan con un socio de negocios donde no cuestionan el servicio que ofrecen donde empiezan a carecer de nivel; como por ejemplo Marketing, Finanzas, Abastecimientos.

Es muy importante aprender a priorizar los paquetes de decisión es decir clasificarlos de lo más importante y que de alguna manera impacta la operación. Cada gerente o unidad de decisión debe evaluar la importancia de sus propias necesidades y así los pueda categorizar.

Otra recomendación sería monitorear el desempeño de la aplicación de esta metodología en la dirección de tecnologías de la información con el fin de verificar si lo presupuestado va acorde con lo ejecutado; ya que en muchas ocasiones al no revisar las cláusulas de los contratos sobre todo en proyectos nuevos puede ser que los pagos incrementen por no realizar un buen análisis de las actividades a realizar.

Por ultimo y no menos importante el presupuestado base cero debe ser coherente apegado a la realidad y de su entorno. Es muy importante mencionar que el presupuesto debe ir acorde a las necesidades y objetivos de la empresa, sobre todo en situaciones de alta incertidumbre como lo fue la emergencia sanitaria covid-19.

ANEXO 1

PRESUPUESTO 2021 OPEX | Actualización de Software

Niveles	Partidas_Presupuestales	Ene-2021	Feb-2021	Mar-2021	Abr-2021	May-2021	Jun-2021	Jul-2021	Ago-2021	Sep-2021	Oct-2021	Nov-2021	Dic-2021	AF-2021	Frecuencia
RECFAM															
	1002 - ANTIVIRUS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73,450.00	\$ -	\$ -	\$ 73,450.00	Anual
	1003 - ACTUALIZACION DE LICENCIAMIENTO FORTINET	\$193,994.00		\$ 37,307.00										\$ 231,301.00	Anual
	1004 - DOMINIOS	\$ 6,600.00												\$ 6,600.00	Anual
	1012 - MANTENIMIENTO ANUAL DE SAP RECFAM	\$258,419.00	\$258,419.00	\$258,419.00										\$ 775,257.00	Anual
	1063 - LICENCIAS RACKSPACE	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 6,480.00	\$ 77,760.00	Mensual
	1141 - LICENCIAS SOFTWARE (FEEDBOX)	\$ 33,067.00	\$ 33,067.00	\$ 33,067.00	\$33,067.00	\$33,067.00	\$33,067.00	\$33,067.00	\$33,067.00	\$33,067.00	\$ 33,067.00	\$ 33,067.00	\$33,067.00	\$ 396,804.00	Mensual
	Subtotal	\$498,560.00	\$297,966.00	\$335,273.00	\$39,547.00	\$39,547.00	\$39,547.00	\$39,547.00	\$39,547.00	\$39,547.00	\$112,997.00	\$ 39,547.00	\$39,547.00	\$ 1,561,172.00	
FRANQUICIAS															
	1002 - ANTIVIRUS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 73,450.00	\$ -	\$ -	\$ 73,450.00	Anual
	1007 - MANTENIMIENTO ANUAL LICENCIAS SAP	\$ 21,182.00	\$ 21,182.00	\$ 21,182.00										\$ 63,546.00	Anual
	1009 - DOMINIOS CLUB TATO	\$ 1,600.00												\$ 1,600.00	Anual
	1109 - MANTENIMIENTO DE PAGINAS WEB RECORCHOLIS	\$ 28,200.00	\$ 28,200.00	\$ 28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$ 28,200.00	\$ 29,610.00	\$29,610.00	\$ 341,220.00	Mensual
	1111 - CERTIFICADO SSL RECORCHOLIS EN FRANQUICIAS	\$ 1,540.00												\$ 1,540.00	Anual
	1112 - CERTIFICADO SSL CLUB TATO						\$ 1,540.00							\$ 1,540.00	Anual
	1130 - CERTIFICADO SSL FIESTAS	\$ 1,540.00												\$ 1,540.00	Anual
	Subtotal	\$ 54,062.00	\$ 49,382.00	\$ 49,382.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$29,740.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$28,200.00	\$101,650.00	\$ 29,610.00	\$29,610.00	\$ 484,436.00	
VESER															
	1004 - DOMINIOS									\$ 800.00				\$ 800.00	Anual
	Subtotal									\$ 800.00				\$ 800.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS															
	1010 - MANTENIMIENTO ANUAL DE NOMINA		\$242,363.00											\$ 242,363.00	Anual
	Subtotal		\$242,363.00											\$ 242,363.00	
OPARDIV															
	1003 - ACTUALIZACION DE LICENCIAMIENTO FORTINET	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27,300.00	\$ -	\$ -	\$ 27,300.00	Anual
	1006 - MANTENIMIENTO DE PAGINAS WEB	\$ 14,093.00	\$ 14,093.00	\$ 14,093.00	\$14,093.00	\$14,093.00	\$14,093.00	\$14,093.00	\$14,093.00	\$14,093.00	\$ 14,093.00	\$ 14,093.00	\$14,093.00	\$ 169,116.00	Mensual
	1135 - CERTIFICADO SSL KATAPLUM								\$ 1,540.00					\$ 1,540.00	Anual
	1137 - MANTENIMIENTO DE LICENCIAS SAP OPARDIV	\$ 12,710.00	\$ 12,710.00	\$ 12,710.00										\$ 38,130.00	Anual
	1138 - POLIZA DE SOPORTE GALAXY Y PIXEL POINT	\$ 28,149.00	\$ 28,149.00	\$ 28,149.00	\$28,149.00	\$28,149.00	\$28,149.00	\$28,149.00	\$28,149.00	\$28,149.00	\$ 28,149.00	\$440,715.00	\$28,149.00	\$ 750,354.00	Mensual
	1141 - LICENCIAS SOFTWARE (FEEDBOX)	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 3,773.00	\$ 45,276.00	Mensual
	Subtotal	\$ 58,725.00	\$ 58,725.00	\$ 58,725.00	\$46,015.00	\$46,015.00	\$46,015.00	\$46,015.00	\$47,555.00	\$46,015.00	\$ 73,315.00	\$458,581.00	\$46,015.00	\$ 1,031,716.00	
	Total													\$3,320,487.00	

ANEXO 2

PRESUPUESTO 2021 OPEX | Servicio de Voz y Datos

Niveles	Partidas_Presupuestales	Ene-2021	Feb-2021	Mar-2021	Abr-2021	May-2021	Jun-2021	Jul-2021	Ago-2021	Sep-2021	Oct-2021	Nov-2021	Dic-2021	AF-2021	Frecuencia
RECFAM															
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 162,432.00	Mensual
	Subtotal	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 13,536.00	\$ 162,432.00	
FRANQUICIAS															
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 6,294.00	\$ 75,528.00	Mensual
	1095 - TELEFONIA FIJA	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 16,305.00	\$ 195,660.00	Mensual
	1096 - INTERNET	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 65,587.00	\$ 787,044.00	Mensual
	1143 - MENSAJERIA SMS	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00	Mensual
	Subtotal	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$100,186.00	\$ 1,202,232.00	
VESER															
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 6,890.00	\$ 82,680.00	Mensual
	1094 - TELEFONO E INTERNET	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 19,290.00	\$ 231,480.00	Mensual
	Subtotal	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	\$ 314,160.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS															
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 29,124.00	Mensual
	Subtotal	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 2,427.00	\$ 29,124.00	
COCEF															
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00	Mensual
	Subtotal	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00	
OPARDIV															
	1092 - SERVICIOS RADIOFÓNICOS	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 2,279.00	\$ 27,348.00	Mensual
	1096 - INTERNET	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 6,878.00	\$ 82,536.00	Mensual
	Subtotal	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 9,157.00	\$ 109,884.00	
Total														\$1,831,032.00	

ANEXO 3

PRESUPUESTO 2021 OPEX | Asesoría de Personas Morales

Niveles	Partidas_Presupuestales	Ene-2021	Feb-2021	Mar-2021	Abr-2021	May-2021	Jun-2021	Jul-2021	Ago-2021	Sep-2021	Oct-2021	Nov-2021	Dic-2021	AF-2021	Frecuencia
RECFAM															
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA								\$7,416.00				\$3,296.00	\$ 10,712.00	Anual
	1104 - ALMACENAMIENTO Y GESTION DE TICKETS	\$18,787.00				\$19,939.00	\$1,813.00			\$20,600.00	\$661.00			\$ 61,800.00	Semestral
	Subtotal	\$18,787.00				\$19,939.00	\$1,813.00		\$7,416.00	\$20,600.00	\$661.00		\$3,296.00	\$ 72,512.00	
VESER															
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA	\$20,404.00												\$ 20,404.00	Semestral
	1025 - COMPRA DE FOLIOS ELECTRONICO	\$31,827.00						\$19,014.00						\$ 50,841.00	Semestral
	1108 - VALIDACION FACTURA PROVEEDORES	\$10,094.00	\$10,094.00							\$10,094.00				\$ 30,282.00	Semestral
	1139 - MANTENIMIENTO ANUAL PORTAL DE PROVEEDORES		\$15,450.00											\$ 15,450.00	Anual
	Subtotal	\$62,325.00	\$25,544.00					\$19,014.00		\$10,094.00				\$ 116,977.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS															
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA	\$50,000.00												\$ 50,000.00	Anual
	1028 - TIMBRADO DE NOMINA	\$ 1,200.00												\$ 1,200.00	Anual
	Subtotal	\$51,200.00												\$ 51,200.00	
OPARDIV															
	1024 - MANTENIMIENTO ANUAL FACTURACION ELECTRONICA												\$4,000.00	\$ 4,000.00	Anual
	1104 - ALMACENAMIENTO Y GESTION DE TICKETS	\$27,280.00				\$27,280.00				\$27,280.00				\$ 81,840.00	Semestral
	Subtotal	\$27,280.00				\$27,280.00				\$27,280.00			\$4,000.00	\$ 85,840.00	
Total														\$326,529.00	

ANEXO 4

PRESUPUESTO 2021 OPEX | Licencias, Impuestos y Derechos

Niveles	Partidas_Presupuestales	Ene-2021	Feb-2021	Mar-2021	Abr-2021	May-2021	Jun-2021	Jul-2021	Ago-2021	Sep-2021	Oct-2021	Nov-2021	Dic-2021	AF-2021	Frecuencia
FRANQUICIAS															
	1064 - LICENCIAS MICROSOFT OFFICE Y CORREO ELECTRONICO	\$ 79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$ 79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$79,740.00	\$ 956,880.00	Mensual
	1066 - LICENCIAS AUTOCAD	\$ 30,000.00								\$ 5,000.00				\$ 35,000.00	Semestral
	1067 - LICENCIAS NEODATA				\$ 25,000.00									\$ 25,000.00	Anual
	1119 - LICENCIA TEAMVIEWER	\$ 6,000.00												\$ 6,000.00	Anual
	1120 - LICENCIA DESARROLLADOR PLAY STORE						\$ 700.00							\$ 700.00	Anual
	1121 - LICENCIA DESARROLLADOR APP STORE						\$ 2,000.00							\$ 2,000.00	Anual
	1122 - LICENCIAS BI (ZOHO)			\$ 288.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 6,768.00	Mensual
	1131 - LICENCIAS ADOBE CREATIVE CLOUD	\$ 10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$ 10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$10,559.00	\$ 126,708.00	Mensual
	1146 - LICENCIA POWTOON				\$ 5,000.00									\$ 5,000.00	Anual
	1147 - LICENCIA FLIPSNACK				\$ 3,652.00									\$ 3,652.00	Anual
Total		\$126,299.00	\$90,299.00	\$90,587.00	\$124,671.00	\$91,019.00	\$93,719.00	\$91,019.00	\$91,019.00	\$96,019.00	\$91,019.00	\$91,019.00	\$91,019.00	\$1,167,708.00	

ANEXO 5

PRESUPUESTO 2021 OPEX | Mantenimiento Equipo de Computó

Niveles	Partidas_Presupuestales	Ene-2021	Feb-2021	Mar-2021	Abr-2021	May-2021	Jun-2021	Jul-2021	Ago-2021	Sep-2021	Oct-2021	Nov-2021	Dic-2021	AF-2021	Frecuencia
RECREFAM															
	1074 - MESA DE SERVICIO	\$ 49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$ 49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$ 596,652.00	Mensual
	Subtotal	\$ 49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$ 49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$49,721.00	\$ 596,652.00	
FRANQUICIAS															
	1072 - MANTENIMIENTO EQ. DE COMPUTO	\$ 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	\$ 5,500.00	\$ 66,000.00	Mensual
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	Mensual
	1075 - HOSTING SERVIDOR CLUB RECORCHOLIS	\$ 55,560.00			\$34,100.00		\$15,750.00							\$ 105,410.00	Anual
	1076 - POLIZA DE MANTENIMIENTO SHORETEL	\$110,336.00								\$178,055.00				\$ 288,391.00	Anual
	1123 - MANTENIMIENTO UPS				\$10,000.00						\$10,000.00			\$ 20,000.00	Semestral
	Subtotal	\$173,396.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$51,600.00	\$ 7,500.00	\$23,250.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$185,555.00	\$17,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 503,801.00	
VESER															
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 9,108.00	Mensual
	Subtotal	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 759.00	\$ 9,108.00	
SERVICIOS CORPORATIVOS															
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 5,808.00	Mensual
	Subtotal	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 484.00	\$ 5,808.00	
OPARDIV															
	1073 - SUSTITUCION DE PERIFERICOS Y REFACCIONES	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 3,070.00	\$ 36,840.00	Mensual
	1126 - PÓLIZA CCTV SAMSUNG				\$15,000.00				\$15,000.00					\$ 30,000.00	Semestral
	1127 - POLIZA CISCO	\$ 8,000.00		\$ 8,000.00		\$ 8,000.00		\$ 8,000.00		\$ 8,000.00		\$ 8,000.00		\$ 48,000.00	Bimestral
	Subtotal	\$ 11,070.00	\$ 3,070.00	\$11,070.00	\$18,070.00	\$11,070.00	\$ 3,070.00	\$11,070.00	\$18,070.00	\$ 11,070.00	\$ 3,070.00	\$11,070.00	\$ 3,070.00	\$ 114,840.00	
	Total													\$1,230,209.00	

LITERATURA CITADA O REFERENCIAS

Bibliográficas

1. Andrew Einspruch. (2009). ¿Qué son los presupuestos? Huntington Beach: Teacher Created Materials.
2. Luis Muñiz. (2009). Control Presupuestario. Barcelona: PROFIT.
3. Jesús Gómez Ruedas. (2006). Dirección y Gestión de Proyectos de Tecnologías de la Información. Madrid: Fundación Confemetal.
4. Paul J. Stonich (1994). Base cero Planeación y presupuesto. México D.F. Biblioteca de Ciencias de la Administración, Editorial Trillas, S. A. de C. V
5. Thomson (2000). El presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, así como teoría y práctica. México. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. Internacional.
6. David E. Hussey, Eimsford,. (2015). El Presupuesto Base Cero. México: Biblioteca Jurídica Virtual de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.
7. Francisco J. Núñez de la Peña. (2015). Presupuesto Base Cero: Justificar, Controlar, Reducir y Mejorar. 2016: Economista.
8. José Antonio Martínez Álvarez. (2013). Presupuesto Base Cero: Una herramienta para la mejora de las Finanzas Públicas. El Economista, 7-31.
9. Luis Muñiz. (2009). Control Presupuestario. Barcelona: PROFIT.
10. Martha B. López Alcantara, Xochilt Gómez Agundiz. (2019). Presupuestos. Ciudad de México: Patria.
11. Fernando Díaz Pérez. (2014). Gestión y control del presupuesto de tesorería. España: Paraninfo.
12. Lawrence J. Gitman. (2003). Administración Financiera. México: Pearson.
13. Paul G. Keat, Philip K. y Young. (2004). Economía de Empresa. Ciudad de México: Pearson.

14. Carlos Augusto Rincón Soto y Julián Andrés Narváez. (2017). Presupuestos. Bajo Normas Internacionales de Información Financiera. Colombia, Bogotá: Ediciones de la U.
15. Loreto Fernández Fernández, Sara Fernández López y Alfonso Rodríguez Sandías. (2010). La Practica de Finanzas de Empresa. Madrid: Delta.
- E. (2017, agosto). *Presupuesto en Base Cero ¿Cómo aplicarlos para generar valor?* Visión Deloitte
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/Presupuesto%20en%20base%20cero.pdf>
 - E. (2020, 27 octubre). *Presupuesto Base Cero*. Oliverio Pérez Villegas
<https://www.tyt.com.mx/nota/presupuesto-base-cero-una-alternativa-para-2021>
 - E. (2020, 04 agosto). *Presupuestación en base cero: nuevo estándar en la era postcovid-19*. Aníbal Huneeus, Rodrigo Urrutia y Sebastián Valenzuela
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/metodologia-zbb-presupuesto-en-base-cero-nuevo-estandar-en-la-era-postcovid-19-543359>
 - E. (2015, 03 julio). *Programas propymes en el Presupuesto base cero*. Eduardo Torre Blanca Jaques.
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/eduardo-torreblanca-jacques/programas-pro-pymes-en-el-presupuesto-base-cero/>
 - E. (2018, 23 julio). *Implementación de un presupuesto empresarial base cero bajo el enfoque difuso*. CIENCIA UNEMI
<https://www.redalyc.org/journal/5826/582661256004/html/>
 - E. (2018, 9 julio). *El Presupuesto Base Cero en México. ¿Reingeniería presupuestal o recorte al gasto público?* Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales.
<https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art08-159.pdf>

- E. (2015, 7 abril). *Presupuesto Base Cero: ¿Cuándo, ¿cómo y para quién?* IIRCCC
<https://www.rendiciondecuentas.org.mx/presupuesto-base-cero-cuando-como-y-para-quien/>
- E. (2021, 26 abril). *¿Qué es el Presupuesto Base Cero?* Cámara de Diputados Congreso de la Unión.
<https://www.americanexpress.com/es-mx/negocios/trends-and-insights/articles/que-es-el-presupuesto-base-cero/>
- E. (2020, 03 junio). *Presupuesto Base Cero ¿Y qué más?* El Economista

