

EXCELENCIA OPERACIONAL

PRESUPUESTO BASE CERO

El Presupuesto Base Cero (Zero Based Budgeting en inglés) es una metodología que permite generar eficiencias relevantes al **repensar el presupuesto analizando las prioridades de gasto desde cero.**

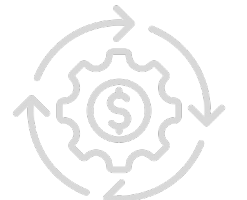
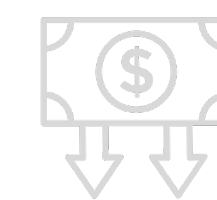
Se trata de un proceso de elaboración de presupuesto sumamente detallado y efectivo, pues **cuestiona el status-quo** al exigir a los gestores del gasto justificar porqué son necesarios los recursos de cada categoría.

Además, al aumentar la participación y responsabilidad de los gestores en el proceso, se va generando un **cambio cultural en toda la organización**, llevándola a cuidar mejor sus recursos y generando **eficiencias sostenibles en el tiempo.**

En nuestra experiencia, el Presupuesto Base Cero genera reducciones significativas, de entre

10% - 25%

de cada los gastos.

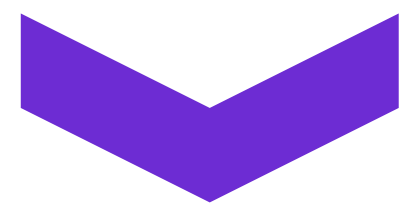


El Presupuesto Base Cero
no es un proyecto de
reducción de gastos fijos,
es la implantación de un nuevo
proceso de gestión de gastos

Existen grandes diferencias entre el presupuesto tradicional y el base cero

PRESUPUESTO TRADICIONAL

- Áreas se **apropian de recursos** y después disponen de los mismos a su criterio
- Monto adjudicado es generalmente el del año previo más ciertos **ajustes simples**
- **No se revisan** los conceptos en los que se están gastando los recursos



- Estimula a **gastar todo el presupuesto**
- **No hay cuestionamiento** al status-quo

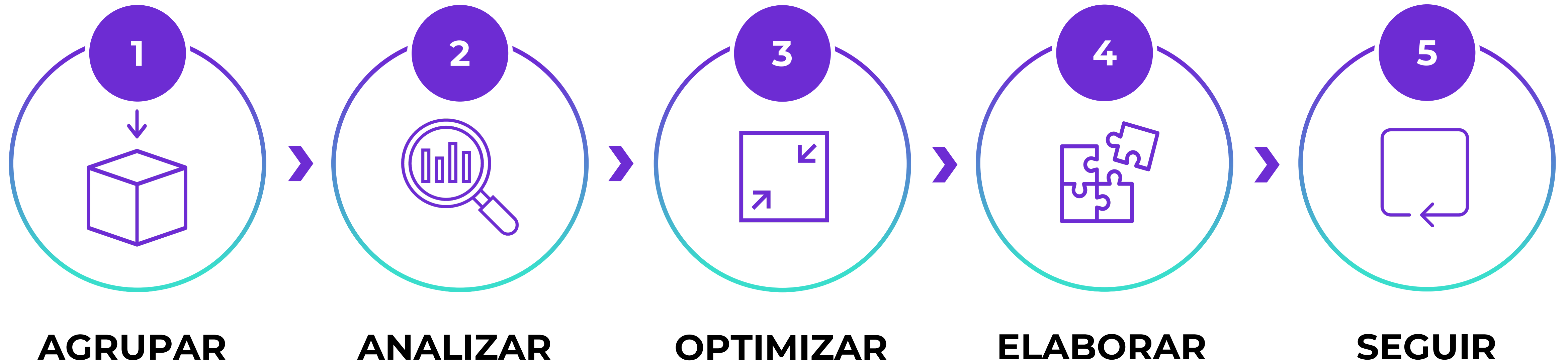
PRESUPUESTO BASE CERO

- Presupuesto **se asigna específicamente** para cada tipo de gasto y área
- Cada **gasto debe ser aprobado** antes de ser incorporado al presupuesto
- **Control Matricial** impide la “transferencia” de saldos entre grupos de cuentas de una unidad



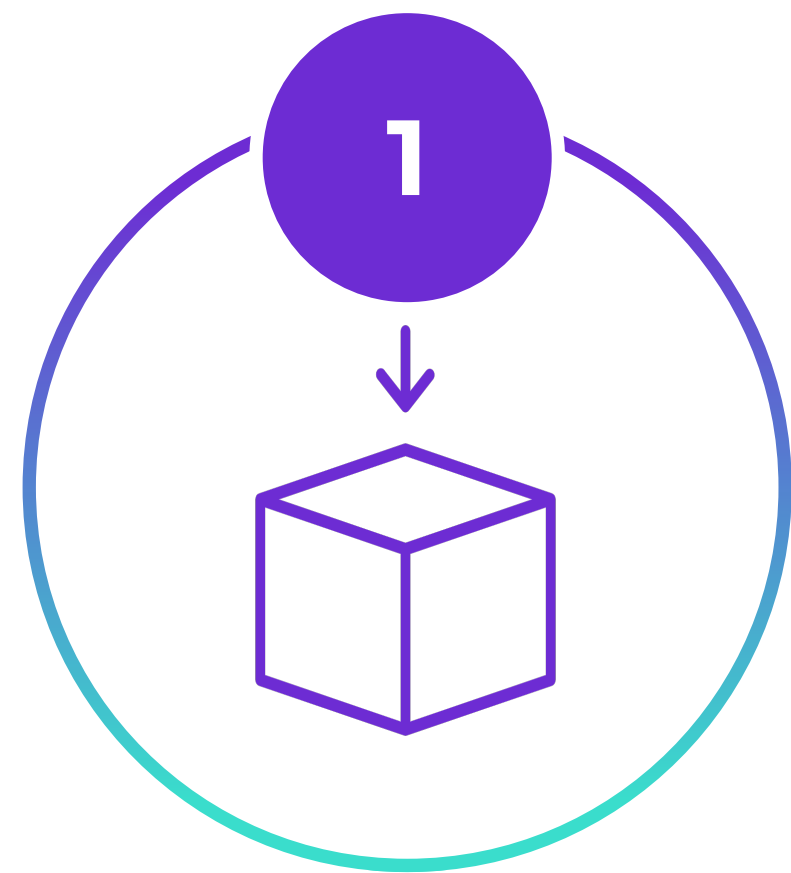
- Estimula a las personas a alcanzar la **máxima eficiencia**
- **Responsabilidad compartida** en donde el proceso es de todos

El proceso de Presupuesto Base Cero se divide en 5 etapas principales



EN LAS ÚLTIMAS CUATRO ETAPAS ES CLAVE LA DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO

El primer paso de la metodología es agrupar los diferentes paquetes de gastos según su naturaleza



AGRUPAR

- Para comenzar, se deben **crear cuentas de Presupuesto Base Cero** y ligarlas a las cuentas contables tradicionales.
- Luego, estas cuentas se agruparán en **paquetes de gasto** a analizar.
- Cada paquete deberá diseñarse en función de la naturaleza del gasto (ej.: mantenimiento, aseo y seguridad) y no necesariamente por centro de costos (ej. Marketing, RRHH).
- Esto permitirá tener una **mirada transversal** de un mismo gasto, generando benchmarks internos y permitiendo identificar eficiencias más fácilmente.

La visión matricial, compuesta por paquetes y entidades, permitirá la búsqueda de eficiencias y posterior seguimiento

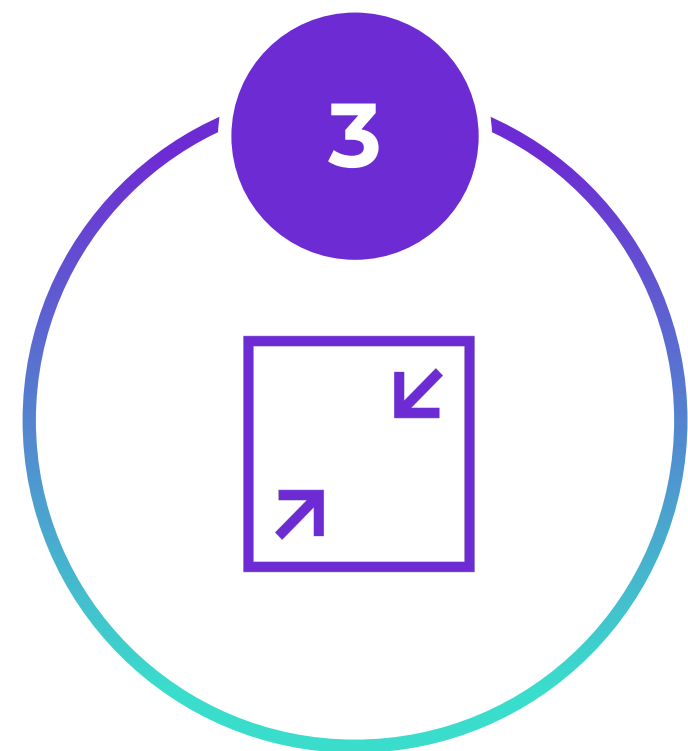
		GESTORES DE ENTIDAD			Total
		Entidad 1 (Oficina Ventas N1)	Entidad 2 (Oficina Ventas N2)	Entidad 3 (Planta N1)	
GESTORES DE PAQUETE	Paquetes				
	Mantenimiento				
	Aseo				
	Seguridad				
	...				
Total					

- **Gestor de paquete:** Responsable de definir las reglas y directrices para el uso de un tipo de recursos
- **Gestor de entidad:** Responsable de asegurar que los recursos estén siendo utilizados conforme a las reglas y metas fijadas por los gestores de paquetes

Una vez definidos los roles se inicia el análisis y la optimización, generando las bases para construir los lineamientos presupuestarios



ANALIZAR



OPTIMIZAR

- En esta etapa se realiza un **levantamiento de iniciativas** por parte del equipo interno y externo utilizando metodologías ágiles.
- A partir de ello, se desarrollan **análisis específicos para cada tipo de gasto** por medio de múltiples metodologías, tales como simuladores, ingeniería inversa de contratos, comparaciones internas, comparaciones externas y análisis base cero.
- Finalmente, se realiza una **estimación del impacto** y se analiza la **factibilidad de las oportunidades**, definiendo iniciativas específicas a abordar que luego son validadas con los equipos.
- Se procede a definir los **lineamientos presupuestales** y el **nuevo monto del paquete de gasto optimizado**.
- Para generar reducciones significativas en los costos y gastos, es fundamental realizar análisis que permitan entregar lineamientos presupuestarios que apunten a reducciones importantes.

Múltiples metodologías de análisis permiten optimizar el costo y consumo



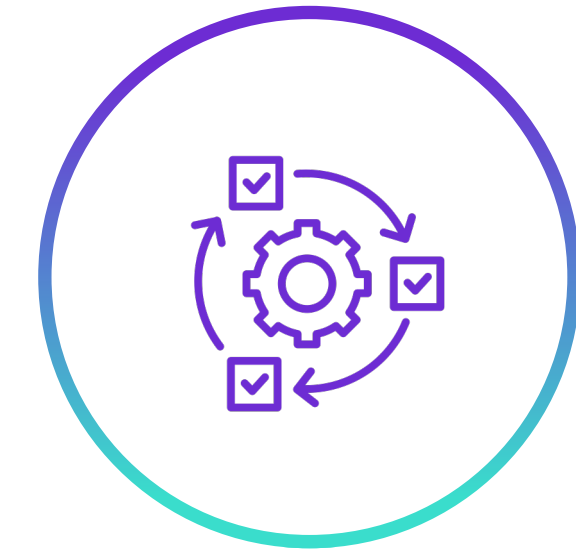
COMPARACIONES INTERNAS

Ej. Gastos de telefonía y material de oficina



COMPARACIONES EXTERNAS

Ej. Gastos de telefonía y material de oficina



INGENIERÍA INVERSA DE CONTRATOS

Ej. Gastos de telefonía y material de oficina



ANÁLISIS BASE CERO

Ej. Gastos de telefonía y material de oficina



LEGISLACIÓN Y POLÍTICAS

Ej. Gastos de telefonía y material de oficina



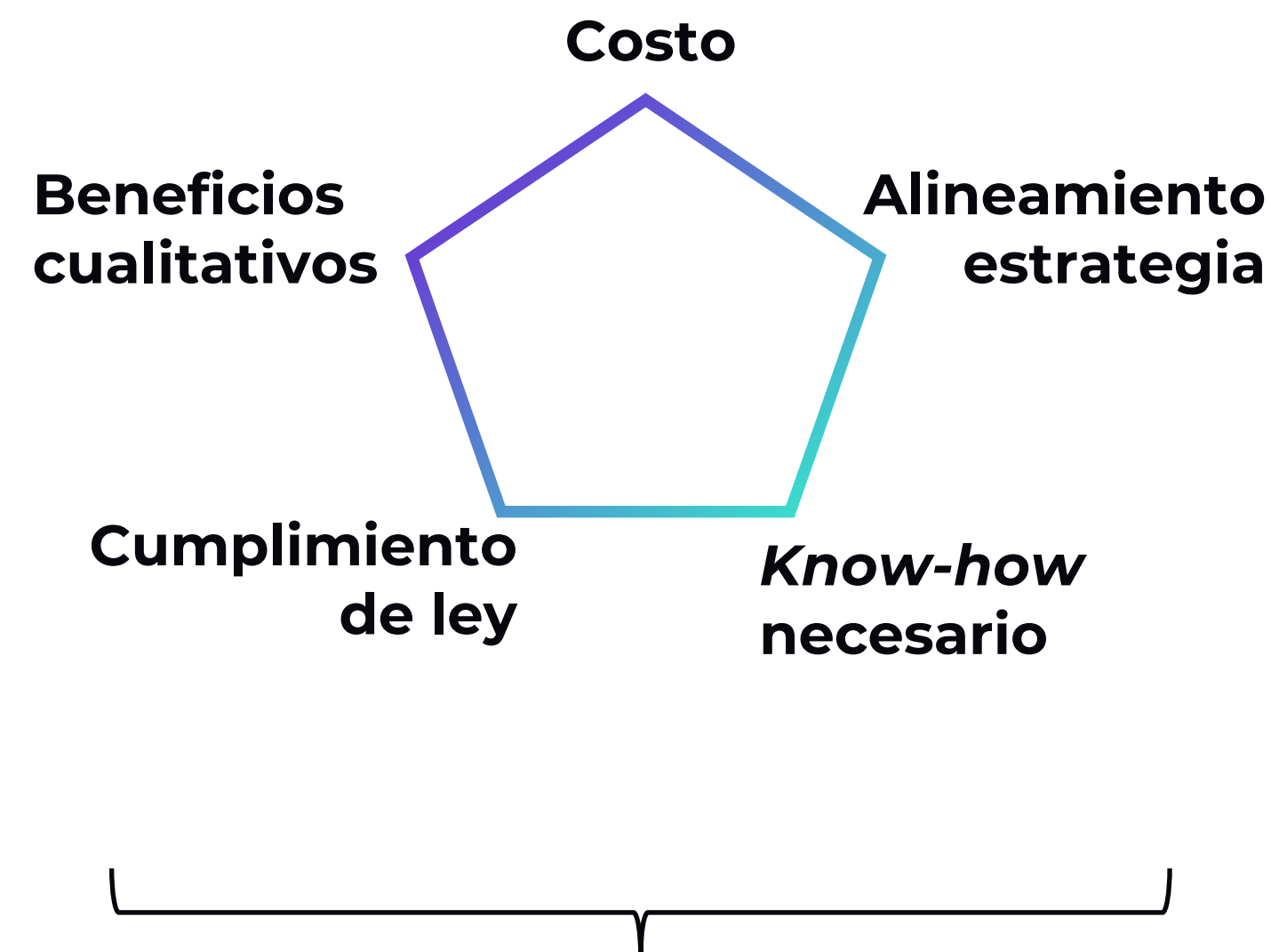
SIMULADORES / OPTIMIZADORES

Ej. Gastos de telefonía y material de oficina

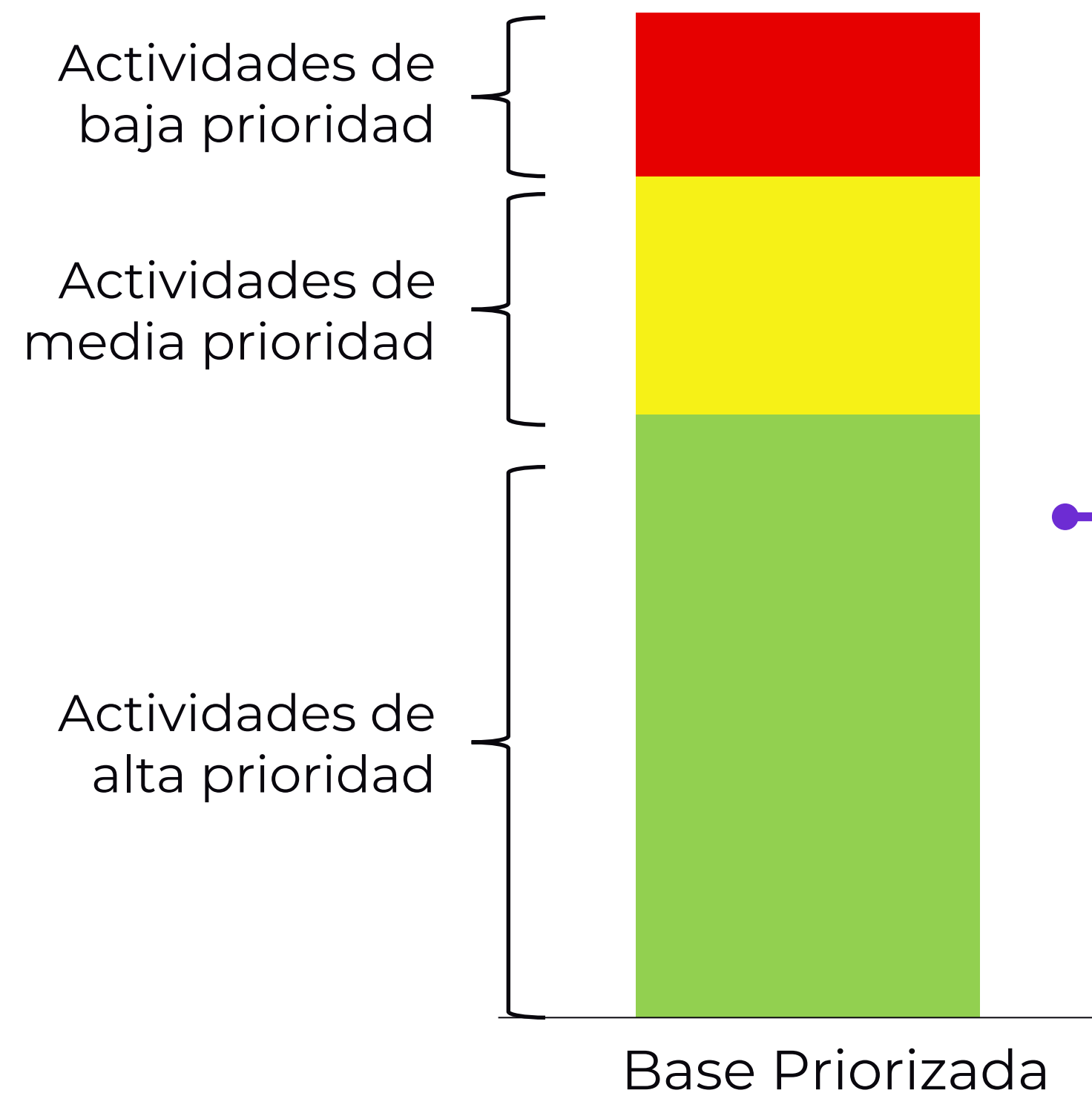


Gastos de honorarios, asesorías, servicios externos, capacitaciones y eventos, entre otros, se construyen con base cero utilizando una torre de priorización

CRITERIOS



- Se le asigna una **puntuación a cada una de las actividades**. La decisión de realizarla o no, dependerá de la puntuación final obtenida acorde a ciertos **criterios clave**
- **Criterios clave y puntuaciones pueden variar** por tipo de gasto y metas de ahorro



- La **Torre de priorización** ordenará las actividades según su puntaje, permitiendo tener una visibilidad total del gasto
- Con la torre de priorización ya definida, se realiza un **comité para cuestionar aquellas actividades de prioridad media y baja**, buscando oportunidades para reducir el gasto

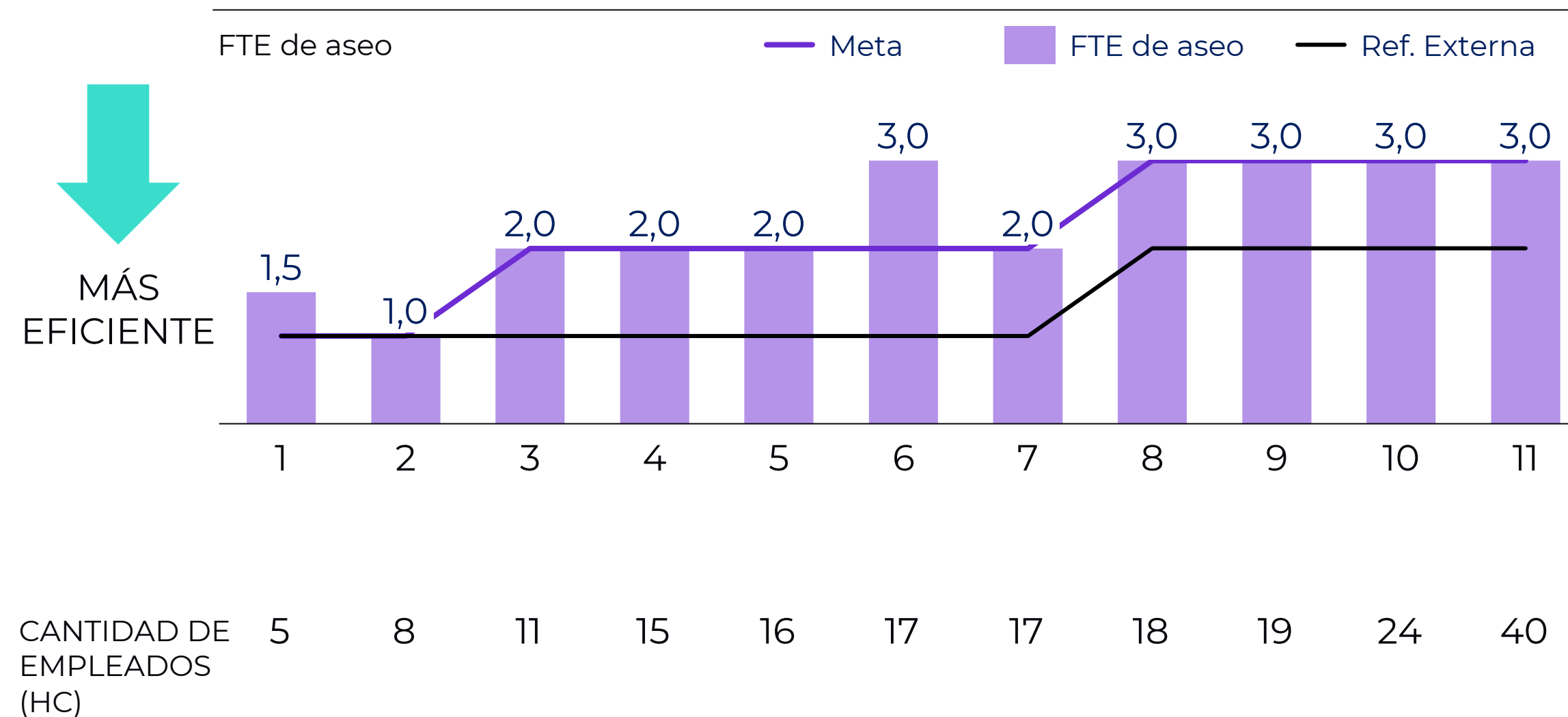
En gastos comparables entre operaciones, se hacen análisis de subordinación por tamaño y eficiencia (1/2)

Por ejemplo, para optimizar la cantidad de personal de aseo hacemos dos análisis:

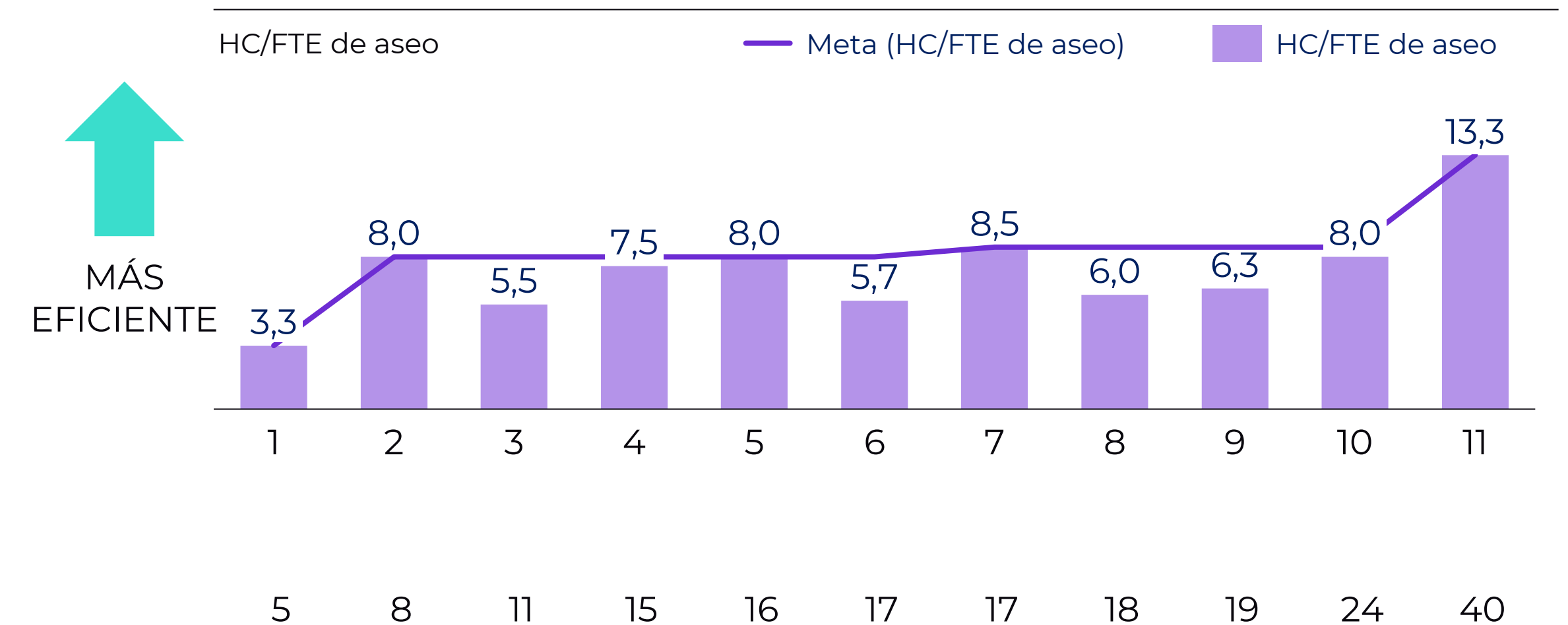
- Una planta con más personas debería tener más FTE de aseo
- Una planta con más personas debería tener un indicador de HC/FTE de aseo mayor

Si estos criterios no se cumplen, es porque probablemente existe alguna ineficiencia

CANTIDAD DE PERSONAL DE ASEO SUBORDINADO POR CANTIDAD DE EMPLEADOS



EFICIENCIA SUBORDINADA POR ÁREA



También se analiza el uso de los recursos pasados para definir el uso óptimo futuro

Por ejemplo, para optimizar el monto pagado en licencias Gsuite, hacemos dos tipos de comparaciones:

- Cantidad de licencias que no están siendo utilizadas frecuentemente y que se podrían eliminar
- Precio pagado por cada una de estas licencias en comparación con otros posibles proveedores

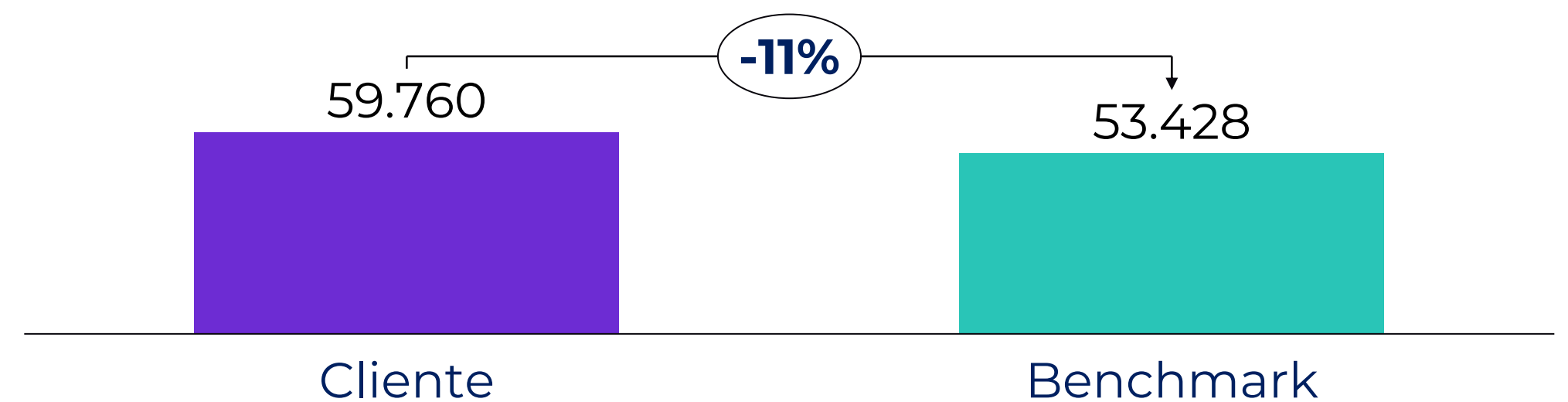
GSUITE BASIC

Cantidad de licencias

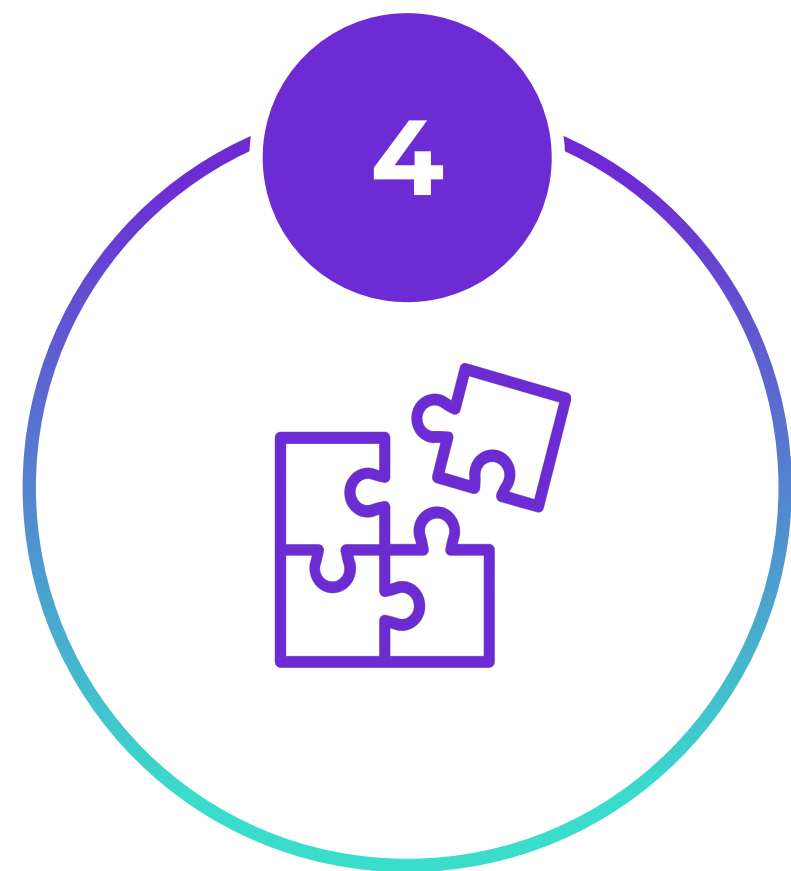


GSUITE BASIC

Costo por licencia (CLP / año)

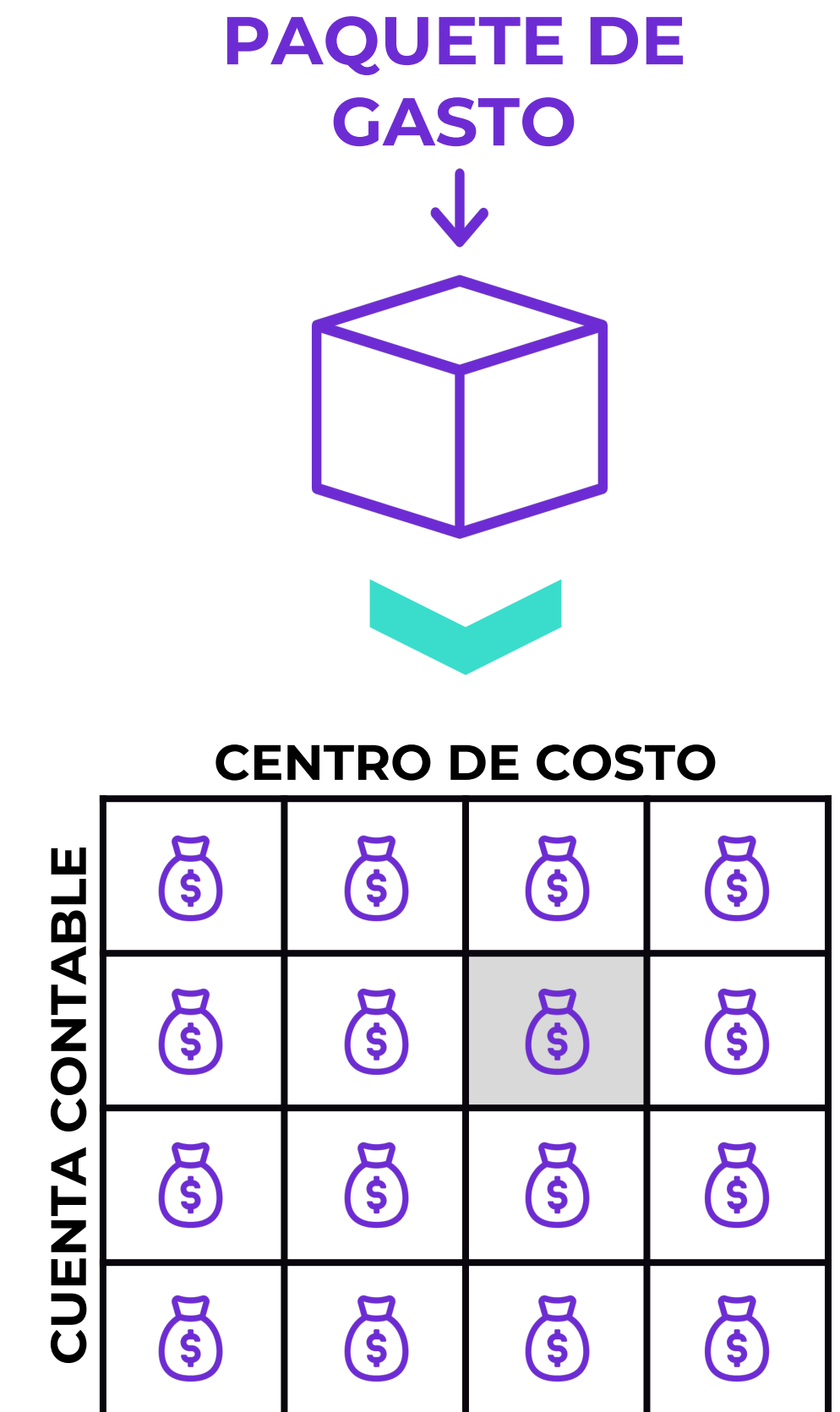


El gasto se incorpora en el presupuesto distribuyendo los paquetes optimizados en las diferentes cuentas contables y centros de costos

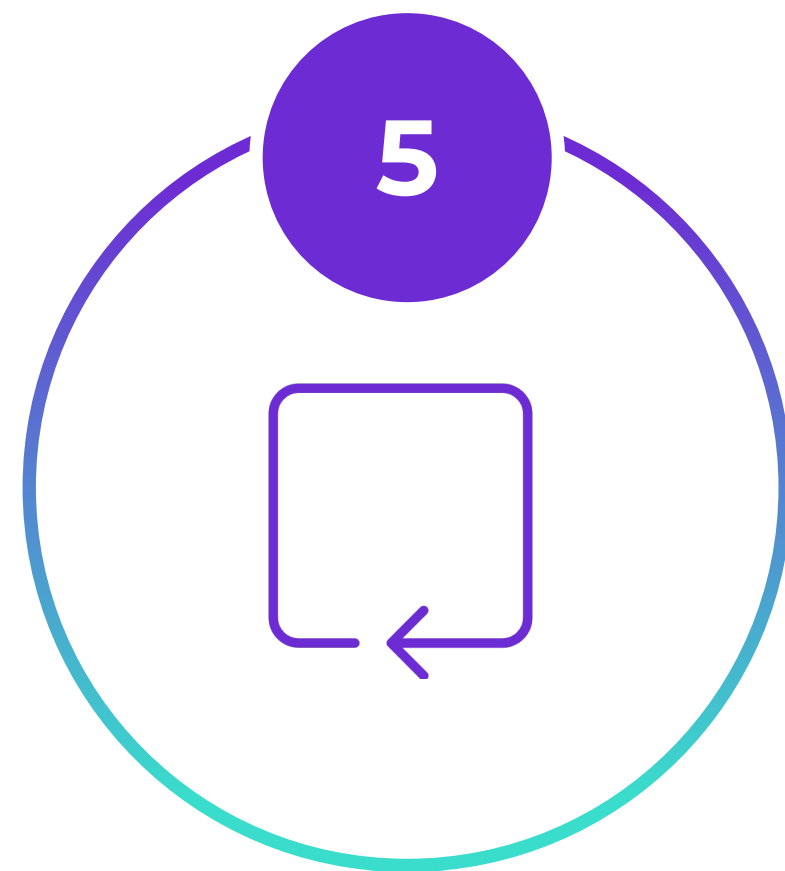


ELABORAR

- Una vez que las iniciativas son validadas, la siguiente etapa consiste en **incorporar las eficiencias en el nuevo presupuesto**.
- Los impactos son distribuidos en los diferentes cuentas contables y centros de costo.
- Las variaciones del nuevo presupuesto en relación al presupuesto tradicional dependerán de la situación base de cada cuenta contable/ceco.

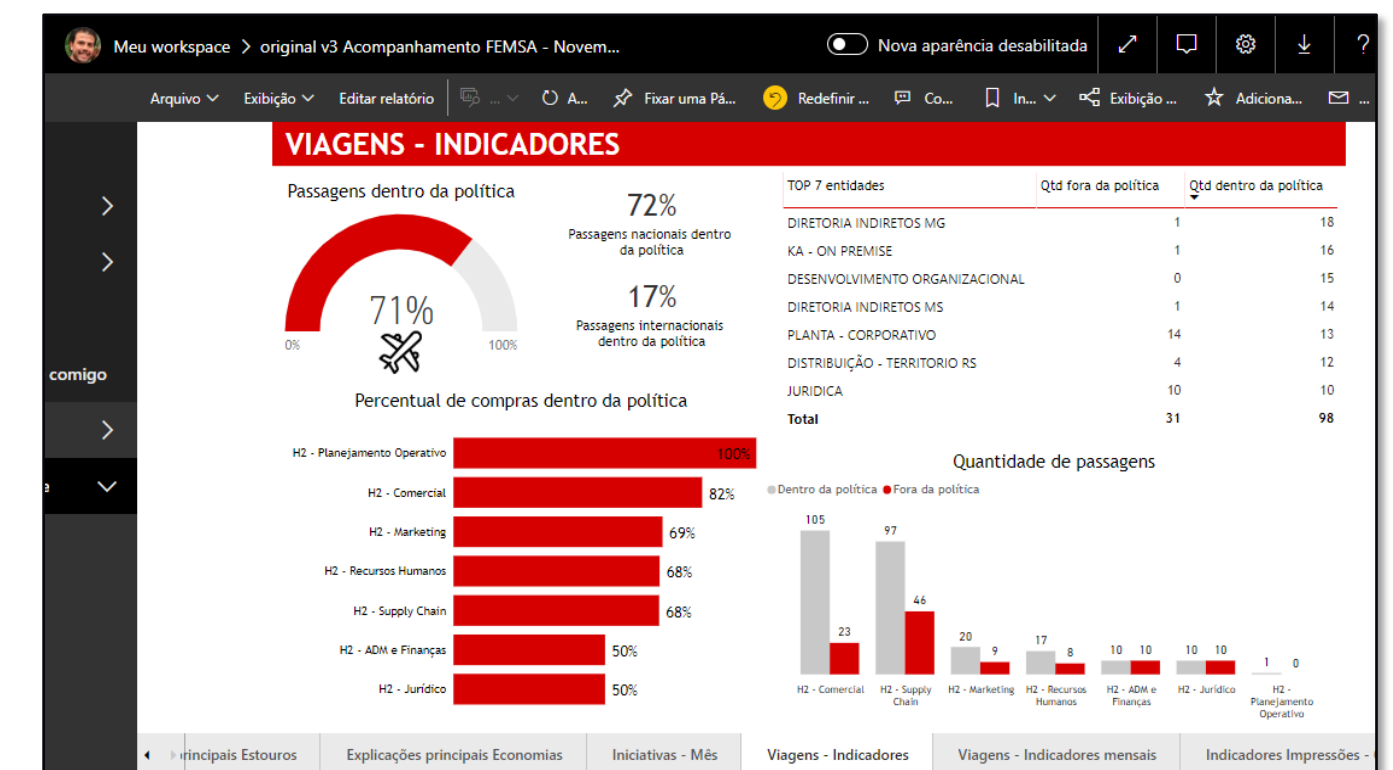
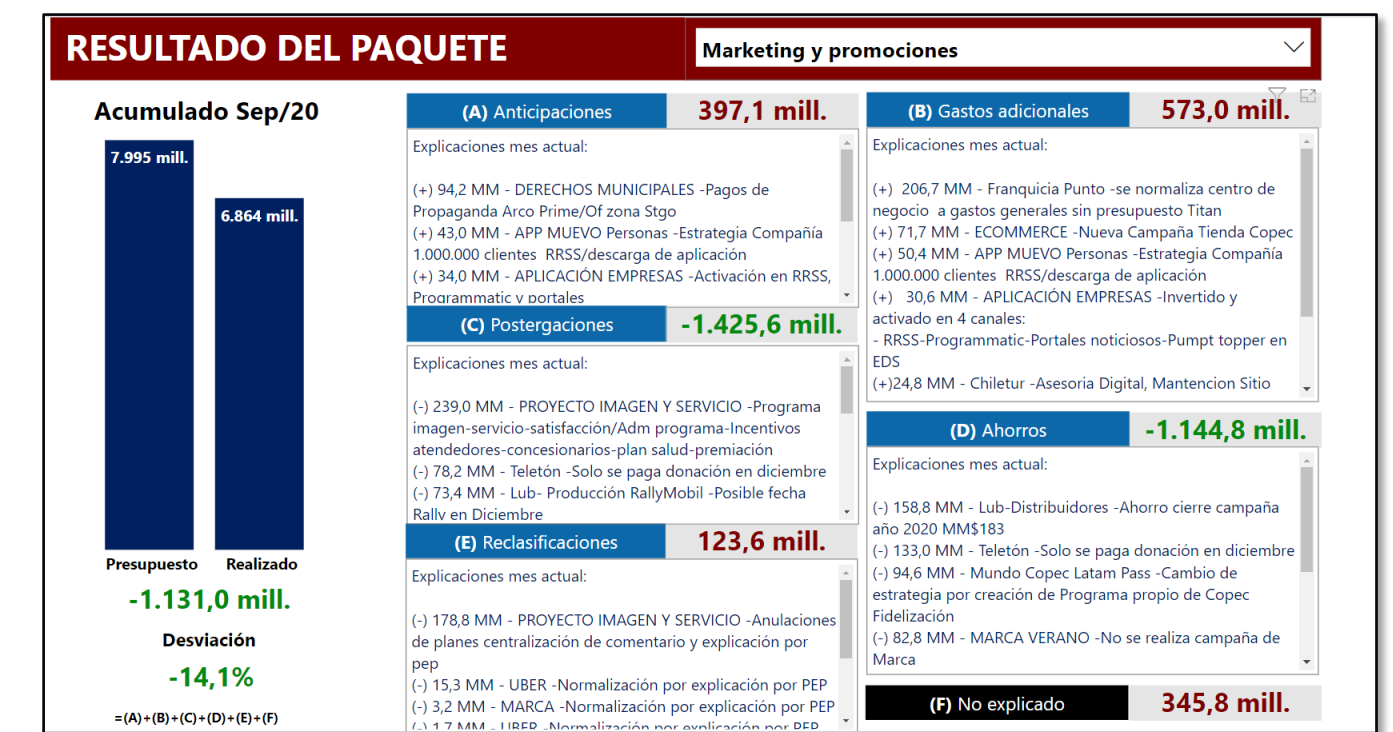


Se debe hacer seguimiento en el largo plazo, lo que es posible gracias a los nuevos roles y a la visibilidad que se entrega durante el proceso



SEGUIR

- Luego del proyecto, se deja instaurado un modelo de gestión para el correcto seguimiento del presupuesto.
- Los dueños de las entidades son los responsables de asegurar que los recursos están siendo utilizados conforme a las reglas y metas fijadas por los gestores de paquete.
- Para facilitar la visibilidad del gasto y tener un mayor control de las iniciativas, se puede implementar un software de análisis y gestión presupuestaria.



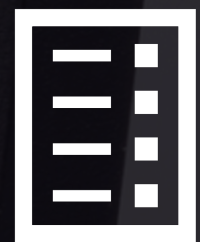
Productos finales de un proyecto de Presupuesto Base Cero

1



Nuevo presupuesto de gastos, con inclusión de las oportunidades identificadas

2



Plan de implementación consensuado, para todas las oportunidades de eficiencia identificadas

3



Proceso de control de gastos revisado y con nuevas instancias de coordinación

4



Cambio cultural en la forma en que se utilizan los gastos, con roles y responsabilidades claras

CONVERSEMOS



MATÍAS LARRAGUIBEL
SOCIO

matias.larraguibel@somosvirtus.com

WWW.SOMOSVIRTUS.COM/EXCELENCIA-OPERACIONAL