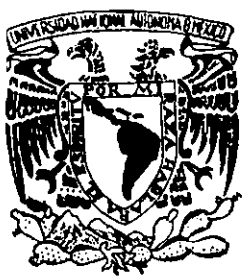


00661  
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION

**IMPLEMENTACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL  
EN FORMA SISTEMICA EN LA COMPAÑIA  
"EL VIAJECITO", S. A. DE C. V.**

**C A S O P R A C T I C O  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACION DE  
ORGANIZACIONES  
P R E S E N T A :  
MARIA ISABEL MARTINEZ CHAVERO**

291974

ASESOR: DR. MAURICIO DE LA MAZA AMBELL



MEXICO, D. F.

2001.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**OFICIO: PPCA/EG/2001**  
**ASUNTO:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ**  
**DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**DE ESTA UNIVERSIDAD**  
**Presente.**

**ATN.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE**  
**JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO**

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **MARIA ISABEL MARTINEZ CHAVERO**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

<b>M.B.A. JOSE ANTONIO ECHENIQUE GARCIA</b>	<b>PRESIDENTE</b>
<b>DR. JUAN DANILO DIAZ RUIZ</b>	<b>VOCAL</b>
<b>M.A. BEATRIZ CHAVEZ SOTO</b>	<b>VOCAL</b>
<b>M.C. OSCAR ALFREDO CARDENAS RUEDA</b>	<b>VOCAL</b>
<b>M.A. MAURICIO DE LA MAZA AMBELL</b>	<b>SECRETARIO</b>
<b>M.B.A. MAURO AGUILAR NARVAEZ</b>	<b>SUPLENTE</b>
<b>M.A. LETICIA QUEVEDO PORCEL</b>	<b>SUPLENTE</b>

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarte un cordial saludo.

**Atentamente**  
**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**  
**Cd. Universitaria, D.F., a 17 de abril del 2001.**  
**EL COORDINADOR DEL PROGRAMA**

*Sergio Jasso Villazul*  
**DR. SERGIO JAVIER JASSO VILLAZUL**



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN FORMA  
SISTÉMICA EN LA COMPAÑÍA "EL VIAJECITO", S.A. DE C.V.**

**CASO PRÁCTICO  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
DE ORGANIZACIONES  
PRESENTA:  
MARÍA ISABEL MARTÍNEZ CHAVERO**

**ASESOR: DR. MAURICIO DE LA MAZA AMBELL**



**MÉXICO, D.F.**

**2001.**

**....Buen momento para agradecer a todos  
Aquellos que me han ayudado a lograr  
Mis objetivos a través de estos años.**

**A mis padres y hermanos porque con su  
Apoyo, cariño y comprensión me han  
Impulsado para llegar al logro de mis metas.**

**A mis sobrinos: Aarón, Luis, Sharon,  
Jessica y Yunuen, porque con su presencia y  
Cariño son parte importante de mi vida.**

**A mi Universidad "UNAM" que me ha dado la  
Oportunidad de pertenecer a ella para llegar  
A ser profesionista.**

**A mis profesores porque con sus enseñanzas  
Han contribuido a mi formación profesional.**

**A mi asesor del caso porque con su apoyo y sus conocimientos  
me guió en el desarrollo de este trabajo.**

**A mis compañeros y amigos por su confianza y amistad.**

**A Dios por darme la vida.**



## **INDICE**

### **1.- INTRODUCCIÓN**

### **2.- PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO, IDENTIFICADO EL PROBLEMA GENERAL Y EN SU CASO EL PROBLEMA ESPECÍFICO A SOLUCIONAR**

- 2.1 Planteamiento del problema
- 2.2 Diagnóstico
- 2.3 Situación deseada
  - 2.3.1 Elaboración y control del presupuesto
  - 2.3.2 Planeación para la elaboración del presupuesto
  - 2.3.3 Coordinación del sistema presupuestario
- 2.4 Los instrumentos de análisis
  - 2.4.1 Preguntas del problema
  - 2.4.2 Unidades de análisis
  - 2.4.3 Recolección de datos
- 2.5 El método empleado
  - 2.5.1 Metodología utilizada
- 2.6 Justificación del caso
  - 2.6.1 Justificación

### **3.- MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 EL PRESUPUESTO Y LA IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL**

- 3.1.1 ¿Qué se entiende por Presupuesto y por Control Presupuestal?
- 3.1.2 Antecedentes del Presupuesto
- 3.1.3 Principales características
- 3.1.4 Clasificación y tipos del Presupuesto
- 3.1.5 El presupuesto y el proceso administrativo
- 3.1.6 El papel de la planeación en el control presupuestal
- 3.1.7 Relación entre la planeación estratégica y el presupuesto
- 3.1.8 Requisitos para un buen Presupuesto

#### **3.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL**

- 3.2.1 Importancia de seguir una metodología
- 3.2.2 Establecimiento de un sistema de control presupuestal
- 3.2.3 Funcionalidad de un sistema de control presupuestal
- 3.2.4 Análisis de las herramientas a utilizar para automatizar la elaboración del Presupuesto



### 3.2.5 Ventajas y desventajas en la utilización de un sistema presupuestario

## **3.3 METODOLOGÍA DEL CASO DE ESTUDIO**

### 3.3.1 Metodología del Caso de Estudio (Yin)

## **4.- MARCO REFERENCIAL**

- 4.1 Antecedentes de la empresa
- 4.2 Estructura organizacional
- 4.3 Objetivos de la empresa
- 4.4 Estrategias de la empresa
- 4.5 Detección de necesidades de cada negocio

## **5.- METODOLOGÍA SEGUIDA PARA SOLUCIONAR EL CASO**

- 5.1 Objetivos de la investigación
- 5.2 Plan de trabajo para la implementación del control presupuestal en forma automatizada
- 5.3 Implantación de la automatización del presupuesto
- 5.4 Resistencia al cambio
- 5.5 Evaluación del valor agregado que recibe la empresa
- 5.6 Ventajas y desventajas de la utilización de un sistema presupuestario y de ejercer un control presupuestal
- 5.7 Posibles soluciones
  - 5.7.1 Áreas de responsabilidad en la empresa
  - 5.7.2 Proceso automatizado en la elaboración y control del presupuesto

## **6.- ANÁLISIS DE LAS OPCIONES Y ELECCIÓN DE LA MÁS CONVENIENTE**

- 6.1 Análisis de la utilización de una metodología para la elaboración automática del presupuesto y de su control
- 6.2 Análisis de la utilización de alguna herramienta para la elaboración automática del presupuesto y su control

## **7.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

- 7.1 Recomendación



**7.2 Conclusión**

**8.- BIBLIOGRAFÍA**

**9.- ANEXOS**

**10.- GLOSARIO**





## **1.- INTRODUCCIÓN**

Actualmente las organizaciones realizan planes de acción a través del presupuesto, con el propósito de planear, coordinar y controlar las operaciones; así como para la toma de decisiones.

En nuestro entorno social y económico existen varias empresas que no cuentan con una metodología para la elaboración y control del presupuesto, es por ello que decidí investigar esta situación porque considero que puedo aportar algo a nuestro país. Este caso ayudará a establecer una metodología que servirá para la automatización de la información presupuestal, mediante el acortamiento de tiempos en el procesamiento de datos y la obtención de información veraz y oportuna, todo esto con el propósito planear y controlar las operaciones en la organización.

Para efectos del desarrollo del presente caso, la empresa es conocida bajo el nombre del Viajecito, S.A. de C.V., la cual está organizada por los negocios Marítimo, Terrestre, Portuario y Áreas Administrativas y de Finanzas como son: Administración, Planeación y Finanzas, Sistemas, Jurídico y Recursos Humanos. Este caso muestra a una empresa real que no cuenta con una metodología y un sistema automatizado para la elaboración del presupuesto; y como consecuencia no se tiene un control de las operaciones presupuestadas. En el presente caso se desarrolla una metodología, que permite controlar cada uno de los procesos a seguir en la elaboración del presupuesto y de su control.

Se analizó la utilización de un software llamado Pilar, el cual cumple con los requisitos necesarios para la elaboración detallada del presupuesto de la empresa, y este a la vez genera reportes comparativos de información real del año en curso y hasta 5 años atrás para ser comparados con el presupuesto, determinando así las variaciones en importe y porcentaje de los diferentes periodos de comparación; trayendo como resultado el análisis del origen de las variaciones para poder prevenir



y/o corregir las desviaciones que se presente y en su caso hacer propuestas de mejora en la empresa. Para ejercer el control presupuestal, el presupuesto se hará con el sistema de contabilidad (S.A.P.) en el cual se registra cada pago u operación real; si el pago esta fuera de presupuesto el sistema no lo aceptará y se tendrá que mandar a un comité de autorización para que lo libere. Cabe señalar que dentro de las políticas del presupuesto de la empresa, se establece que para las partidas propias de la operación, estas se podrán exceder del presupuesto total asignado a cada una de ellas hasta por \$25,000.-; y en caso de que esta partida rebase el limite, S.A.P. automáticamente enviará la información a través del módulo de autorización (work flow) al personal facultado para autorizar el pago (comité de autorización), quienes decidirán si lo liberan o no, y en caso de que lo liberen tomarán la decisión de asignar recursos de otra partida ó justificar el importe ante la Dirección.

Para la implantación del sistema fue necesario realizar un levantamiento de información para conocer las necesidades de cada negocio, y así construir los modelos de cada negocio, utilizando la herramienta de presupuestos Pillar, para satisfacer los requerimientos de información de la empresa. Además de probar que el software diera los resultados esperados fue indispensable capacitar a cada participante para su eficiente utilización; cabe mencionar que durante el proceso de capacitación se observó resistencia al cambio por parte del personal, esto debido a que durante muchos años no se ha contado con un control del presupuesto, además por la falta de conocimientos de manejo de equipo de cómputo y paquetería; sin embargo, después de una intensa capacitación en el manejo del equipo y el software se consiguió que el personal lo aceptara, comprendiendo los beneficios que trae a la empresa y al personal mismo como son: reducción de tiempos de elaboración del presupuesto, información oportuna, confiable y controlable, detección oportuna de errores, conocer la situación de la empresa en el área económica y operativa para la toma de decisiones, optimización de recursos, utilización de tecnología de punta, delimitar responsabilidades y evaluación del rendimiento en base a resultados.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

Es importante señalar que durante la implantación del control presupuestal en la empresa se redefinió la delegación de responsabilidades de las personas involucradas en la elaboración y control del mismo.

En este método de investigación se utilizó como marco referencial a "Osvaldo A. Mocciario, con su obra Presupuesto Integrado, de ediciones Macchi", ya que este autor considera que "es necesario seguir una metodología para poder sistematizar las operaciones y ejercer el control presupuestal de la empresa, empezando con el análisis del contexto económico, fijar políticas y objetivos, distribución de un programa de trabajo y de premisas macroeconómicas, determinar el presupuesto en moneda fija, analizar, modificar y aprobar el presupuesto por el área y la dirección, distribuir y poner en marcha el presupuesto y controlarlo".



## **2.- PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO, IDENTIFICADO EL PROBLEMA GENERAL Y EN SU CASO EL PROBLEMA ESPECÍFICO A SOLUCIONAR**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

La organización nació en el año de 1955 como una necesidad de transporte al tráfico internacional, contando esta con la participación en el capital de la iniciativa privada y del gobierno, siendo una empresa paraestatal, la cual fue creciendo a través del tiempo convirtiéndose en un monopolio. Para los años de los 80's los resultados de la operación arrojaban grandes pérdidas, por lo que se llegó a la conclusión que era necesario inyectar capital a la organización para que esta pudiera sobrevivir, y la única forma de obtenerlo era sacarla a la venta, por lo que se tomó la decisión de vender la participación del gobierno a empresarios mexicanos.

Para el año de 1989 la compañía contó con capital 100% de la iniciativa privada, conformado así, una compañía familiar, asignando los cargos más importantes a los familiares.

Con la privatización, la organización se dividió en dos partes, una denominada Negocio Marítimo, y que esta no tiene empleados solamente barcos, maquinaria y equipo, y por otra parte Servicios del Personal, que es donde están trabajando todos los empleados. Por las necesidades de la compañía en el año de 1989 se creó una nueva estructura (ver anexo 1), cuyo propósito era la expansión de la organización para figurar dentro de las empresas más importantes del ramo, logrando así, ser la organización más importante de América Latina en el servicio naviero, formando un grupo de 122 empresas, ofreciendo servicios de transporte multimodal, contando con diversas oficinas en diferentes países y con una planta de 3,000 empleados. Cabe destacar que esta compañía genera aproximadamente 65,000 operaciones mensuales en sus diferentes servicios que presta.

En el año de 1994 las operaciones del corporativo se incrementaron 17%, el equivalente a 136 billones de pesos, este crecimiento fue histórico para el grupo. Las ventas se incrementaron a 698 millones de pesos incrementándose en una 47% con respecto a 1993. Durante 1994, el grupo implementó nuevos proyectos como servicios



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

integrales de línea, la consolidación de una nueva empresa para prestar servicios de transportación en el norte de Europa, además la asociación con la empresa APL para cubrir el transporte en el Pacífico.

En 1994-1995, la compañía fue afectada por la situación económica del país, como consecuencia de la devaluación, esta compañía registró pérdidas de 36 millones de pesos, por lo que estableció una provisión de 54.3 millones de pesos para afrontar las pérdidas que se tuvieron por la inestabilidad en el mercado.

En 1994, la compañía inició un intenso plan de consolidación, incrementando la productividad y reduciendo los gastos administrativos, la compañía está continuando con la implementación de un plan de competitividad a nivel internacional.

La compañía ha logrado sobrevivir a los diferentes cambios que se le han presentado; sin embargo cabe señalar que el personal con que cuenta la compañía es conocedor del negocio y esto ha favorecido a la compañía para funcionar sin utilizar técnicas administrativas que otras empresas utilizan o planear y controlar sus operaciones.

La delegación de responsabilidades recae en la dirección de cada negocio, por lo que para los niveles inferiores no existe el compromiso de velar por los intereses de la compañía, ni de responsabilizarse por las operaciones a su cargo.

Durante la existencia de la compañía el presupuesto lo ha realizado cada dirección basándose en las operaciones que se obtuvieron en el período que se está ejerciendo, el presupuesto se realiza de acuerdo a la experiencia que se tiene principalmente en la operación; así mismo basándose en proyectos o simplemente la dirección asigna un porcentaje de crecimiento anual. Por otra parte cuando la empresa requiere realizar alguna inversión se consulta a los expertos de la operación y si ellos consideran que es viable se invierte.

Consultando a los responsables de elaborar el presupuesto, respondieron que ellos consideran que no es importante planear las operaciones, ya que se elabora el presupuesto para cumplir con un requisito y no para planear y controlar las operaciones de la compañía.

La Dirección de Administración es la encargada de controlar las operaciones contables y financieras de la compañía, delegando sus funciones a través de la Contraloría de cada negocio, quien a su vez se encarga de realizar las operaciones



contables-financieras, además de centralizar la información del presupuesto de cada compañía. Para realizar los registros de las operaciones contables utilizan el sistema AS/400 y como resultado obtienen electrónicamente los estados financieros, para después imprimirlos y entregarlos al área de consolidación y esta área los captura en excel y obtiene la información consolidada del grupo.

La elaboración del presupuesto se realiza una vez al año entre el mes de diciembre y enero. El departamento de presupuestos elabora por compañía un archivo en excel que contiene los estados financieros y sus anexos con la información real del periodo anexando otra columna vacía, donde cada contralor asienta las cifras del presupuesto que le ha entregado la operación; posteriormente cada contralor consolida la información de cada compañía a nivel cuentas de mayor en un archivo de excel obteniendo el presupuesto por negocio, y después lo envía por mail al departamento de presupuestos, para que en excel se consolide la información de cada negocio y se preparen los estados financieros presupuestados del grupo y presentarlos a la Dirección para su aprobación. La aprobación del presupuesto se obtiene hasta el segundo semestre del año en que se está ejerciendo el presupuesto.

La información de presupuesto se obtiene a nivel global, es decir a nivel agrupación de estados financieros, por lo que no se tiene manera de realizar un comparativo de la información real contra la de presupuestos. Una vez concluido el presupuesto se archiva y no se le da seguimiento.

Como se menciona, el presupuesto se realiza en excel, por lo que el área de sistemas no ha realizado ningún proyecto que se encargue de implementar alguna metodología y/o sistema para elaborar el presupuesto. Por otra parte el personal de oficinas foráneas no cuenta con equipo de computo y por consiguiente no tiene conocimiento de la utilización de los mismos.

El área de desarrollo organizacional no ha elaborado manuales de operación, ni tampoco con descripciones de puestos, únicamente cuentan con políticas específicas de cada área, las cuales no han sido actualizadas.



## **2.2 Diagnóstico**

En los cinco últimos años la compañía ha visto truncado su crecimiento, esto es debido a que no existe una administración adecuada de los recursos; además de que la compañía se encuentra atrasada en la automatización de sus operaciones y en la utilización de tecnología de vanguardia.

Por la falta de una metodología y automatización de las operaciones, no se han empleado eficientemente los recursos y esto se ve reflejado en los resultados de las operaciones como en los elevados costos y gastos de la compañía, en las inversiones que se realizan como el desarrollo de algún proyecto, el área de finanzas tiene que hacerse llegar de recursos por medio de préstamos a un alto costo.

Los resultados de la compañía muestran que no se realizan una adecuada planeación y control de operaciones, y esto no ha permitido desarrollar estrategias competitivas, ni tampoco tomar decisiones acertadas.

Los instrumentos que utiliza la compañía para elaborar el presupuesto no son adecuados, ni ágiles, esto es debido a que la compañía elabora su presupuesto en excel, cuando esta realiza aproximadamente un volumen de 65,000 operaciones mensuales; por lo anterior, el presupuesto no se elabora en forma detallada, así como tampoco se realiza el análisis correspondiente de la información.

Como se menciona, la compañía no cuenta con una metodología y un sistema que le permita elaborar y controlar el presupuesto. Por otro lado la Dirección no se ha sensibilizado de que la compañía esta quedando obsoleta en la utilización de tecnología de punta.

Por las limitaciones que tiene el presupuesto elaborado, no permite la correcta signación de recursos a operaciones futuras, así como tampoco sirve como medida de control de los costos y gastos. Otro de los problemas que se enfrenta compañía es la falta de inversión en equipos de cómputo y la capacitación de los empleados para su utilización; esto genera atraso en la información, pérdida del control de información, altos costos de operación; desaprovechamiento de la capacidad del factor humano.



Para resolver el problema propongo:

1. Realizar una adecuada planeación y control de las operaciones a través de la utilización de una metodología y un sistema automatizado, que permita que la información sea ágil, oportuna y confiable para la toma de decisiones. La adecuada elaboración y control del presupuesto permitirá que la dirección cuente con todos los elementos necesarios para tomar decisiones como el realizar inversiones acertadas; así mismo en el momento que se requiera investigar alguna variación de la información real contra la de presupuesto, se tendrá el detalle de la información hasta llegar al origen de la variación.
2. Invertir en equipo de cómputo y capacitar al personal para utilizarlo, asignar las responsabilidades correspondientes y realizar una reingeniería en los procesos de la compañía.

Con la adecuada planeación y control de las operaciones de la compañía se logrará que la compañía tenga un crecimiento sólido que le garantice su permanencia en el mercado.

Nota: La empresa cuenta con un atraso en el área de sistemas de aproximadamente de 10 años.

Cabe señalar que para resolver este caso se aplicó la metodología que se describe en la publicación de "Case Study Research. Design and Methods. de: Robert K. Yin. Applied Social Research Methods Series Volúmenes (se encuentra descrita en la página 52 de este título)".





## **2.3 Situación deseada.**

### **2.3.1 Elaboración y Control del Presupuesto**

Es vital que la organización tenga un sistema presupuestal computarizado, dada la complejidad que implica administrar, integrar y controlar sus operaciones en forma eficiente. Asimismo, el sistema presupuestal a implantar deberá considerar la necesidad de cada negocio y además su integración a nivel corporativo, y así lograr que el presupuesto sea un instrumento de control y de toma de decisiones.

### **2.3.2 Planeación para la elaboración del Presupuesto**

“Osvaldo A. Mocciaro en su obra el Presupuesto Integrado nos dice que se deben seguir los siguientes pasos”:

- Tener una estructura organizacional definida.
- Determinar el tamaño de la entidad dentro de su entorno industrial.
- Determinar los objetivos y metas del grupo.
- Determinar los planes a corto y largo plazo, por negocio y grupo.
- Determinar un calendario de actividades, determinando los responsables, áreas de apoyo y los involucrados en el presupuesto, así como de asignación de recursos (anexo 8).
- Determinación de premisas macroeconómicas.
- Determinación de asignación de recursos (anexo 9).



- Determinación de asignación de responsabilidades (anexo 10).
  
- Envío de archivos a los usuarios de cada negocio para que capturen la información de acuerdo a las necesidades y planes de cada negocio.
  
- Apoyo por parte de la coordinación de presupuestos a los usuarios para la elaboración del presupuesto.
  
- Recepción de información por cada negocio para consolidarla.
  
- Revisión de las operaciones de cada negocio para proseguir a los ajustes a la información.
  
- Convocar a juntas con los Directores de cada negocio para la revisión del presupuesto y posteriormente para aprobación de las cifras presupuestadas.
  
- Una vez aprobado el presupuesto enviarlo a las diferentes áreas para que estas tengan su presupuesto aprobado y lo empiecen a ejercer.
  
- Después de aprobado el presupuesto, la información se transmitirá electrónicamente del software Pillar a S.A.P. y de ahí se integra la información de presupuesto en el S.A.P., el mismo sistema controlará que las operaciones que se soliciten en la realidad estén presupuestadas y si estas no tuvieran presupuesto, el sistema enviará automáticamente a cada dirección la solicitud de autorización, esto es con el propósito de que se pueda tomar presupuesto de otra partida o someter a autorización la operación a través del comité de administración correspondiente (Dirección General, Dirección de Operaciones, Dirección de Administración y Finanzas).
  
- Vigilar que no se disparen las variaciones y buscar la justificación de la información.
  
- Delimitar controles



### **2.3.3 Coordinación del sistema Presupuestario**

Es necesario que en la compañía exista la función de coordinar las actividades del presupuesto por cada negocio comprendiendo esto desde su elaboración hasta el ejercer el control presupuestal. Cabe señalar que el presupuesto es responsabilidad de la dirección que lo elabora y aprueba; así como de las áreas administrativas que se encargan de vigilar su cumplimiento.

La planeación del presupuesto se debe realizar con la colaboración de los usuarios, mediante la coordinación de cada etapa del presupuesto. El coordinador es el que concentra la información de los diferentes niveles y se encarga de satisfacer los requerimientos de información que son solicitados por los usuarios y accionistas. También se encarga de detectar las variaciones y pedir la justificación al responsable de la información, o de lo contrario delimitar a cada área la responsabilidad que le corresponda, así mismo de sugerir las acciones que se deben tomar.



## **2.4 Los Instrumentos de Análisis.**

### **2.4.1 Preguntas del problema (cuestionamientos y supuestos de respuesta)**

- ¿Cuál es la causa del problema?

La empresa realiza su presupuesto en hojas de cálculo a nivel cuenta, el presupuesto se realiza como un requisito y no para planear y controlar las operaciones. La complejidad de la empresa propicia que no se realice un análisis a fondo de las operaciones de los negocios, no existe apoyo de la dirección para implantar el control presupuestal en la organización. Para contar con información veráz y oportuna para la toma de decisiones, es necesario establecer una metodología que pueda sistematizar las operaciones y obtener la información en forma automática, así como el control del presupuesto.

- ¿Cómo y Porque esta empresa no cuenta con el Control Presupuestal?

De acuerdo a los antecedentes de la empresa nunca se ha establecido un control presupuestal en la empresa, debido a que no existe apoyo por parte de la dirección. El personal considera al presupuesto como un trabajo innecesario y adicional a sus actividades. El presupuesto se ha realizado por cada uno de los conceptos que integran los estados financieros, pero nunca se presupuestó el detalle de las operaciones de cada negocio.

- ¿Qué provoco que no se tenga Control Presupuestal?

La falta de apoyo y de sensibilización por parte de la dirección de la empresa, la falta de una metodología en la elaboración y control del presupuesto, y la falta de automatización de las operaciones de la empresa.

1. ¿Cuáles son las consecuencias de no utilizar al presupuesto para la toma de decisiones?

En muchas ocasiones las decisiones que se tomen pueden ser erróneas, las inversiones que se hagan resultan riesgosas; además de que no se tiene una correcta planeación de los recursos de la empresa.



- ¿Cuáles son las consecuencias que trae la falta de Control Presupuestal?

No contar con un presupuesto detallado que permita identificar las partidas, si se realiza algún comparativo de información real vs. Presupuesto, no se pueden analizar las desviaciones de la información real; por lo tanto no se podrá deslindar responsabilidades de las desviaciones; así mismo no se podrán tomar decisiones preventivas y/o correctivas para beneficio de la empresa.

- ¿Quiénes son los responsables del Problema?

La dirección general y las direcciones de negocio de la empresa son quienes no se han preocupado por controlar las operaciones de la empresa mediante la utilización de una metodología en la elaboración del presupuesto, así como por la automatización de las operaciones para posteriormente determinar las desviaciones y poder ejercer el control presupuestal.

- ¿Qué acciones incrementaron el problema?

La falta de automatización de las operaciones que ocasionan la falta de control de la información, esta automatización es necesaria debido al volumen y complejidad de las operaciones de la empresa.

- ¿El cambio a la metodología actual le da valor agregado a la empresa?

La empresa al establecer una metodología para la implantación de un sistema para la elaboración y control del presupuesto. El valor agregado que recibirá será la sensibilización y capacitación del personal de la empresa, el controlar las operaciones y así contar con parámetros sólidos para: planear sus actividades, tomar decisiones futuras, prevenir posibles eventualidades y controlar sus operaciones reales.



### **2.4.2 Unidades de Análisis**

La organización se divide en negocio Marítimo, Otros del Marítimo, Negocio Puertos, Negocio Terrestre y Empresas de Servicios.

Para este caso únicamente estudiaremos el Negocio Puertos y Negocio Terrestre.

Para nuestro estudio estamos hablando de un caso **único con varias unidades de análisis** (el caso único es de una empresa naviera y las unidades de análisis se conforman de cada negocio Marítimo, Terrestre, Portuario y Empresas de Servicio)

El negocio Puertos está integrado por diferentes áreas como son:

Proyectos, terminales, agenciamientos nacionales y extranjeros, mercadotecnia, operación portuaria en el golfo del país, operación portuaria en el pacífico como es Manzanillo, terminales de cruceros, administración portuaria integral; así como operadoras marítimas pequeñas como (Altmara, Ensenada, Guerrero). como se muestra en anexo 1.

El negocio Terrestre está integrado por diferentes áreas como son Servicios especiales en las terminales, almacenaje de líquidos, operaciones Laredo-MEX (ferroviaria), servicio terrestre de autotransporte de mercancías, como se muestra en el anexo 2.

### **2.4.3 Recolección de datos**

Los datos obtenidos para la investigación fueron analizados y se determinaron los elementos que servirían para interpretar toda la información que pueda definir el problema.

Debido al tamaño y complejidad de la empresa únicamente se analizaron dos negocios (negocio Portuario y negocio Terrestre), ya que es de donde se pudo tener acceso a la información. Cabe señalar que se pidió ayuda a algunas personas que



tienen acceso a la información, pero la mayor parte de la información se tuvo por acceso directo.

Fuentes y formas de recolección de información:

Fuentes	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Memorándums</li><li>2. Mails (correo electrónico)</li><li>3. Minutas</li><li>4. Archivos de windows</li><li>5. Manuales del software</li><li>6. Documentos escritos</li><li>7. Reportes de datos (de la operación y estados financieros reales y de presupuesto)</li></ol>
Técnicas de recolección	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Entrevistas</li><li>9. Juntas establecidas con las direcciones de la operación</li><li>10. Consultas técnicas con los proveedores del software</li></ol>

Cabe señalar que se estableció la relación o cruce de información proporcionada por otras personas, posteriormente se depuró esta información y se estructuró el problema.



## **2.5 El método empleado.**

### **2.5.1 Metodología utilizada.**

Para la elaboración del caso se consiguió la metodología citada en este texto (el detalle se encuentra en el marco teórico) "Case Study Research. Design and Methods. De Robert K. Yin. Applied Social Research Methods Series Volúmenes".

- 1.- Se buscó un caso de estudio, en el que se tuviera acceso a la información de la organización, para poderlo integrar y sugerir soluciones. El tema se eligió por ser un proyecto importante para el corporativo.
- 2.- Se eligió el tema de Control Presupuestal aplicando la teoría y buscando la información en la bibliografía con información relacionada al tema, se consultó información de revistas, libros, internet, mails, archivos, memorándums, cartas y se tuvieron entrevistas con personas involucradas en la operación, etc., de esta forma se integró el marco teórico/referencial.
- 3.- Se analizó el total de la información y se realizó el protocolo.
- 4.- De esta información teórica se sustrajo el aprendizaje para combinarse con la práctica, y poder integrar un caso a nivel postgrado.
- 5.- Se proporcionaron los antecedentes, las metas y objetivos que busca la empresa, así como algunos datos relevantes que puedan mostrar el problema en estudio.
- 6.- Se hizo una redacción del caso.
- 7.- Se integró la información y se siguió una metodología.
- 8.- Se desarrollaron preguntas de investigación para posteriormente darles solución.





*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

9.- Se desarrolló una estructura de análisis tomando como herramienta el marco teórico.

10.- Se realizó un plan de acción.

11.- Se dan soluciones y recomendaciones.



## **2.6 Justificación del caso.**

### **2.6.1 Justificación**

Conveniencia personal.- Decidí plantear un caso de investigación porque considero que mediante el estudio de una situación real puedo aportar algo a nuestro país, ya que en nuestro entorno social y económico existen varias empresas que no cuentan con una metodología para la elaboración y control del presupuesto.

Uno de los renglones prioritarios que preocupa a la administración en los tiempos actuales, es la planeación de las operaciones futuras junto con la carrera por alcanzar una superación tecnológica y con ella, la creación y desarrollo industrial y calidad de los productos y así asegurar un nivel competitivo ante las demás naciones. México requiere una especial atención en la planeación de sus actividades para el crecimiento económico y social del país.

Conveniencia para la empresa.- El corporativo el Viajecito, S.A. de C.V., al establecer una metodología para lograr la automatización de su información presupuestal tiene como propósito obtener grandes beneficios como: acortar tiempos en el proceso de la información y evitar la pérdida del control de la información, así como obtener información veráz y oportuna creando una estructura para delimitar responsabilidades y de esta manera poder planear y controlar las operaciones en forma eficiente.

Utilidad Social.- Las empresas del ramo pueden tomar como modelo de aplicación la metodología aplicada en este caso para la elaboración y control del presupuesto, mediante el procesamiento automático de la información, de tal modo que podrán acortar tiempos y obtener la información veráz y oportuna para la toma de decisiones.

Implicaciones prácticas.- esta metodología ayuda a planear las operaciones de la empresa, a seguir una secuencia en la elaboración del presupuesto y a ejercer el



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

control sobre el presupuesto, mediante la automatización de la información, para acortar tiempos en el procesamiento de la información y realizar menos esfuerzos.

Utilidad metodológica.- Dar una secuencia cronológica a cada etapa del proceso de elaboración del presupuesto, optimizar y controlar la información; así como ejercer en forma eficiente el control presupuestal.

Utilidad en la empresa.- Es necesario establecer estándares de control de las operaciones y de las actividades financieras dentro de la organización para realizar planes futuros y establecer los medios para conseguir los objetivos de la organización. Es muy importante sensibilizar al personal para que participe en la elaboración y control del presupuesto, y así evaluar los resultados de cada negocio, y del personal responsable del cumplimiento del presupuesto.



### 3.- MARCO TEÓRICO

#### **3.1 EL PRESUPUESTO Y LA IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL**

##### **3.1.1 ¿Qué se entiende por Presupuesto y por Control Presupuestal?**

Por la importancia que representa para el caso de estudio, a continuación se hace mención a los siguientes autores:

Cristóbal del Río en su obra "El Presupuesto" nos dice:

<b>PRESUPUESTO</b>	<b>Etimológicamente</b>	<b>PRE</b>	<b>Antes de o delante de</b>
		<b>SUPONER</b>	Facio Hacer
		<b>SUPUESTO</b>	Fictus Hecho, formado
		<b>HECHO</b>	Factum

El presupuesto significa antes de lo hecho

**EL PRESUPUESTO.-** Son cifras y estados con los que se desarrollan numéricamente y objetivamente los planes de acción de una entidad es como una contabilización a futuro.

- Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.
- Es la estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.
- Es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo precisado.

**CONTROL PRESUPUESTAL.-** Es la técnica auxiliar de la administración que a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción intervienen directamente en la



planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad con el objeto de establecer responsabilidades.

El control presupuestal consiste básicamente en la comparación de las cifras presupuestadas con las reales, atendiendo, prioritariamente por el principio de excepción, a los desvíos negativos de mayor importancia. Pueden intervenir en él algunas cifras adicionales tanto históricas como presupuestadas, con el propósito de brindar el análisis más claro de la realidad.

Las comparaciones en el presupuesto operativo se realizan con:

- a) El presupuesto original anual, o sea el plan básico decisional.
- b) El presupuesto ajustado, realizado en períodos predeterminados (semestre, trimestre, etc..) y desarrollado con elementos de juicio más recientes
- c) El presupuesto ajustado en períodos no preestablecidos, para el caso de actualizaciones que son productos de cambios imprevistos de significación en las pautas o premisas presupuestarias.

Las comparaciones permiten establecer si los desvíos o variaciones están o no bajo control o están sujetos a decisiones propias de la gestión. Esto implica determinar si son atribuibles a las responsabilidades de los sectores involucrados y el grado factible de previsión o pronóstico que existía al momento de la presupuestación.

Los controles y comparaciones alcanzan un mayor detalle a medida que se va descendiendo en la escala organizacional.

Para el presente caso se hace referencia a los diversos autores por la importancia que representa en su contenido del texto. Cabe destacar que la elaboración y control del presupuesto requiere una integración vertical y horizontal de los recursos de la empresa y que debe servir de herramienta a la dirección para planear y controlar sus operaciones; así como para la toma de decisiones.



La integración vertical actúa en el sentido de la información del organigrama de la empresa.

La integración horizontal actúa en el sentido operativo.

Para la elaboración y control del presupuesto se debe seguir una metodología que nos ayude a considerar cada uno de los puntos (identificación de necesidades, elección de un software, desarrollo de actividades) en la implantación del sistema y que nos lleva al logro de los objetivos fijados.

Según Mocciaro Osvaldo A. en su obra "Presupuesto Integrado" nos dice:

"El presupuesto es un plan de acciones de la empresa con la extensión normal de un año, para posteriormente ser desintegrado en subperiodos mensuales, esto es necesario para la posterior etapa del control presupuestal. Esta etapa comprende la comparación entre el presupuesto y su ejecución (reales), el análisis de los desvíos y la comunicación a los responsables mediante informes y, por último, la adopción de medidas correctivas".

Ackoff, R.L (1972) en su obra "Un concepto de Planeamiento de empresa" nos dice:

"El planeamiento es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La planeación es un proceso de toma de decisiones. La toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción o sea una toma de decisiones anticipada. La planeación siempre es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, o sea un sistema de decisiones".

JONIO PLANDIOUX en su obra "el Presupuesto" nos dice que el control presupuestal lleva aparejado, durante el período que se considera:

- "Por una parte, el examen del conjunto de las operaciones de toda clase representadas en cifras (cantidades, volúmenes, peso, valores, tiempos)".
- "Por otra parte, el análisis minucioso de las condiciones de explotación y de los diversos factores que han podido influenciar la marcha de la empresa".



y en consecuencia:

- “El cotejo sistemático, en períodos fijos (generalmente el mes) del conjunto de cifras reales (productos y desembolsos) registrados por la contabilidad en todos los aspectos de la gestión con las previsiones de ingresos y de costos correspondientes”;
- “La investigación de las causas de todas las desviaciones constantes entre los resultados obtenidos y las previsiones; la desviación de valor puede ser la resultante de las desviaciones en cantidad, volúmen, peso, mano de obra”.

Esto implica:

- Un control permanente, riguroso, metódico, que exige una estrecha colaboración entre lo técnico, lo comercial, lo contable, lo financiero, y coordina los esfuerzos necesarios para la ejecución del plan establecido:
- La organización científica y racional del trabajo.

### **3.1.2 Antecedentes del Presupuesto**

Dentro de las obras mas importantes que contienen los antecedentes del presupuesto destacan:

C.P. Víctor Paniagua Bravo, en su obra “Sistema de Control Presupuestal”, nos dice: “El presupuesto nace desde que existe la humanidad, ya que el hombre hacia sus proyecciones en el pasado, y nace como una necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad: es un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general”.

“Se tiene como antecedente a los egipcios al realizar estimaciones para pronosticar los resultados de las cosechas de trigo, para prever los años de escasez, así mismo los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles los tributos”.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

"Informalmente los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI, para que después de 2 siglos obtuvieran más formalidad con el canciller ejecutivo ministro de Finanzas, quien tenía que informar al parlamento mediante un reporte anual de los gastos del año anterior, estimación de erogaciones del periodo siguiente, un programa de impuestos con que cubrían los gastos, así como recomendaciones para su aplicación; en 1820, Francia empezó a utilizar el sistema de presupuestos y por consiguiente otros países europeos; en 1821, se implanta en USA por primera vez el presupuesto. El presupuesto alcanza su madurez con la publicación del libro de Mckinsey (Control Presupuestal). En 1821, se implanta en USA un presupuesto rudimentario. Después de la primera guerra mundial se aprecia la importancia del control de gastos por medio del presupuesto. En 1925, la iniciativa privada comienza a observar que el presupuesto se puede utilizar para controlar mejor sus gastos de acuerdo al crecimiento económico y se aprueba la ley del presupuesto Nacional, y se establece como un instrumento de la Administración oficial. En 1930, en Ginebra Suiza, se estructuran los principios presupuestales. En 1931, en México, se implanta la técnica presupuestal con empresas de la industria automotriz, en 1946, nace el presupuesto por programas, en la postguerra, la administración por áreas de responsabilidad da lugar a la contabilidad y presupuesto por áreas de responsabilidad, En 1961, se elabora un sistema de planeación por programas y presupuesto. En 1964, nace el presupuesto Base cero".

### **3.1.3 Principales características**

Para señalar las características del presupuesto se consultaron los siguientes documentos:

C.P. Víctor Panigua Bravo, en su obra "Sistema de Control Presupuestal", nos dice:

**Características del Presupuesto**<sup>5</sup>.- "El presupuesto como inherente a su naturaleza, debe ser flexible porque se basa en acontecimientos futuros de realización pronósticable, pero incierta, sujeta a condiciones como variaciones en volúmenes,





*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V*

cambios de métodos operativos, de políticas internas y externas, etc., la flexibilidad constituye un requisito de conveniencia y una gran ventaja a la vez, en oposición a la flexibilidad que podría representar una barrera infranqueable para el adecuado desarrollo de la entidad, sus bases deben ser fehacientes; las cifras presupuestadas deben fundamentarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas y las metas fijadas deben ser alcanzadas; deben ser específicos, concretos y objetivos, su periodicidad debe ser uniforme y en forma general constituyen uno de los mejores recursos de control para el hombre de negocios”.

“El Presupuesto base cero consisten en identificar y evaluar detalladamente todas las actividades alternativas y costos, necesarios para realizar los planes, es un proceso operativo de planeamiento y presupuestación, orientado a que cada gerente analice la relación costo-beneficio de las actividades en que se descompone su función”.

“El presupuesto base cero es un proceso de planeación, operación y presupuestación que demanda la justificación individual de todas las partidas a incluir en el presupuesto, vale decir, se parte de cero. En consecuencia, exige de que cada uno de los responsables de la justificación del porque de su inclusión en los gastos presupuestados, además de la forma en que sería factible realizar el trabajo del modo más eficiente. Este enfoque requiere que todas las actividades estén documentadas en paquetes de decisión, que se analice sistemáticamente y se clasifiquen conforme a su importancia. Además es un proceso de gestión, de planeación de operaciones y de análisis que concluye con la preparación de un presupuesto al estilo tradicional, haciendo especial hincapié en incrementar la productividad de la organización en su conjunto”.

“El Presupuesto debe estar en función a las características de la empresa, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas, debe partir de un plan, es necesario coordinar y controlar todas las funciones, requiere operar dentro de un mecanismo contable. Para que sean fácilmente comprobables, su presentación

---



debe ir de acuerdo a normas contables y económicas, no dejar oportunidad a las malas interpretaciones, elaborar el presupuesto en condiciones de ser alcanzables”.

“El presupuesto se caracteriza en particular se caracteriza por la cuantificación y su mayor nivel analítico, estando dirigidos a la medición y justificación de los desvíos con relación a la operatoria real de la empresa a través del control presupuestario”.

**Características del Control Presupuestal.-** “Es una técnica que (por naturaleza) enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario, a diferencia de la ciencia que pretende la certeza o la verdad, desde el punto de vista de sus bases y recursos debe considerarse como un sistema, sus objetivos deben estar claramente definidos, debe constituir un medio de planeación, coordinación, medición y control de las transacciones de la entidad y su eficiencia, establece en forma integral como un todo armónico y se refiere estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad, y debe ser costeable, sus objetivos deben estar claramente definidos”.

### 3.1.4 Clasificación y tipos del Presupuesto

Para conocer la clasificación y tipos de presupuesto destacan los siguientes autores:

Cristóbal del Río en su obra “El Presupuesto”, nos dice:

**“El Presupuesto se clasifica por”:**

Por su contenido	a) Principales
	b) Auxiliares
Por su forma	a) Flexibles
	b) Fijos
Por su duración	a) A corto plazo
	b) A largo plazo
Por la técnica de valuación	a) Estimados



	b) Estándar
Por su reflejo en Estados Financieros	a) De Posición Financiera
	b) De Resultados
	c) De Costos
Por lo que pretende	a) De promoción
	b) De aplicación
	c) De fusión
	d) Por áreas y niveles de responsabilidad
	e) Por programas
	f) Base cero
De trabajo (previsión, planeación, formulación)	a) Previsión
	b) Planeación
	c) Formulación c.1) Presupuestos Parciales c.2) Presupuestos Previos
	d) Aprobación del presupuesto
	e) Presupuesto definitivo
	f) Presupuesto maestro o tipo
Por su finalidad que persigue	a) Públicos
	b) Privados

### Típos de Presupuestos:

Para conocer los tipos de presupuesto destacan los siguientes autores:

Cristóbal de Río en su obra "El Presupuesto", editorial ECASA, segunda edición, México 1988.

**El Presupuesto Fijo (constantes, regulados o semifijos).**- "Nos indica que debe permanecer estáticos en su monto y período y se subdividen en:



1. **Constantes fijos.-** Es el que se efectúa necesariamente, haya o no producción o ventas como son: depreciación, amortización en línea recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etc.
2. **Regulados o semifijos.-** Es el que se efectúa bajo control directivo, de acuerdo a las políticas de producción o ventas, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos de funcionarios y personas de oficinas, seguros y fianzas, reparación y mantenimiento, etc."..

**El Presupuesto Flexible.-** “Deben revisarse y adaptarse a los cambios en la organización, resulta de la consideración anticipada de las variables que pudieran existir en los ingresos y en las ventas, porque trae consigo cambios en gastos y en producción. La aplicación puede ser directa o inmediata, en caso de que la situación prevista cambie las variaciones se presentan dentro del cuerpo del presupuesto; en forma de cuotas o en forma escalonada fijando % sobre las bases determinadas; el método de % varía en relación a los costos respecto al volumen, partiendo de que los gastos son fijos o semifijos y los costos son variables”.

**Presupuesto Público.-** “Trabajan conforme a la idea de control de gastos, ya que realizan en primer lugar la estimación de gastos de las necesidades públicas para después planear como aplicarlo (estima gastos necesarios, y determina la forma de cubrirlos)”.

**Presupuesto Privado.-** “Primero estiman sus ingresos para sobre la base determinar su distribución (Estiman ingresos, predeterminan su distribución y aplicación para obtener las utilidades)”.

“ La diferencia es la finalidad que persiguen. La empresa privada persigue las utilidades mientras que las públicas no, ya que buscan la satisfacción de las necesidades públicas para lograr estabilidad pública”.

Stanley y Fisher en su obra “Economía” nos dice:



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

**Presupuesto de Capital.**- "La función básica de la administración de una empresa y que es crucial para el bienestar de la misma, es un adecuado financiamiento, presupuesto y administración del capital. Son los procedimientos de planeación de los gastos sobre los activos cuyos rendimientos se espera que se extienda mas de un año".

### **3.1.5 El presupuesto y el proceso administrativo**

Dentro de los autores que mencionan el presupuesto y el proceso administrativo destacan:

Cristóbal del Río en su obra "Técnica Presupuestal" y nos dice:

El presupuesto esta en cada una de las etapas del proceso administrativo y se puede considerar que estos son los objetivos que persigue.

**Proceso Administrativo.**- "Ordena en forma adecuada las diversas actividades y funciones que efectúa una empresa y son":

- **Previsión.**- "Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades, es tener anticipadamente lo necesario para su elaboración y ejecución".

- **Planeación.**- "Es el camino a seguir con unificación y sistematización de las actividades por medio de los cuales se persigue alcanzar los objetivos de la organización. Es un plan que se anticipa a las operaciones, la veracidad de la información obtenida dependerá de la información estadística que se tenga en el momento de realizar la estimación".



El presupuesto planifica, unifica y sistematiza las posibles acciones.

- **Organización.**- “Estructura técnica de las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad para lograr la eficiencia de los planes y objetivos. Las divisiones precisarán las necesidades específicas y de acuerdo a los departamentos funcionales que tengan darán lugar a un presupuesto”.

“Partiendo de la estructura de la organización, cada área responsable definirá su presupuesto mediante el análisis de sus operaciones y la definición de sus necesidades, esto podrá influir para realizar adecuaciones en las funciones de la organización”.

- **Coordinación o Integración.**- “Es el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de una entidad; el presupuesto evita situaciones de desequilibrio, entre diferentes secciones que integran la organización, el presupuesto tiene por objetivo la unión y coordinación de todas, y cada una de las secciones”.

- **Dirección.**- “Función ejecutiva para guardar o conducir e inspeccionar, o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planteado, el presupuesto sirve para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión conjunta, el objetivo del presupuesto es que ayuda a tener un auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados”.

- **Control.**- “Es ver si los planes y objetivos se están cumpliendo, es la comparación de las cifras presupuestadas y las reales para llegar a las variaciones para posteriormente analizarlas; el presupuesto persigue la comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, para analizar sus diferencias y por consiguiente hacer correcciones”.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

OSVALDO A. MOCCIARO en su obra "Presupuesto Integrado", nos dice que "los buenos presupuestos desempeñan una función en la administración de una empresa que resulta más comprensible cuando se le relaciona con los fundamentos de la administración".

" El proceso administrativo posee elementos sustanciales que concretan sintéticamente en tres funciones básicas. como son":

a) "La planeación: A través de él mismo se toman decisiones sobre lo que debe realizarse, tanto en el corto como en el largo plazo".

b) "Ejecución: Se obtienen y organizan los recursos indispensables para lograr cumplir con el plan y al mismo tiempo se canalizan las actividades con esa finalidad".

c) Control: se utilizan mecanismos técnicos de observación e información, que proveen de datos el análisis, y trata adecuadamente toda variación o desviación que surja con respecto al plan".

### ***3.1.6 El papel de la planeación en el control presupuestal***

Oswaldo A. Mocciaro, en su obra "Presupuesto Integrado" nos dice:

"La planeación empresarial constituye una de las funciones administrativas más importantes. Los planes de cada departamento comprende la consecución de los objetivos de la empresa, en función de los recursos previstos y de sus propias metas y programas".

ACKOFF en su obra "Un Concepto de Planeamiento de Empresa", "nos dice que el planeamiento es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella; pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades intelectuales más arduas y complejas que confronta el hombre. La planeación es un proceso de toma de



decisiones; pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar la acción, o sea, una toma de decisiones anticipada. La planeación es un proceso ya que el conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en subconjuntos independientes, además el conjunto de decisiones son demasiado grandes como para manejarse todas al mismo tiempo".

La planeación se divide en

- a) Estratégica
- b) Táctica

"La planeación estratégica se refiere al conjunto de decisiones fundamentales para el desarrollo futuro de la empresa proyectándose hacia el largo plazo, correspondiendo sus decisiones a la alta dirección".

"La planeación táctica debe conformarse dentro del marco de referencia del estratégico y abarca el corto plazo, administrando los medios a través de los que habrán de procurarse los objetivos específicos".

**El presupuesto es un plan de acción de la empresa,** "el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un grado de detalles que abarca hasta el nivel de departamento o centro de costos, para lo cual se han asignado las respectivas responsabilidades en el cumplimiento de las metas a corto y largo plazo, su extensión abarca normalmente un año, pudiendo o no coincidir con el ejercicio social, el presupuesto cubre en algunas ocasiones dos años, manteniendo una estrecha correlación con el presupuesto a largo plazo. Es importante señalar que en México el presupuesto generalmente abarca un año".





### 3.1.7 Relación entre la planeación estratégica y el presupuesto

Para el estudio de la relación de la planeación estratégica y el presupuesto se consultaron los siguientes textos:

M.E. Porter, en su obra "Estrategia Competitiva" nos dice:

"La planeación estratégica es el conjunto de decisiones para el desarrollo futuro ( a largo plazo) de la empresa, la responsabilidad de las decisiones descansa en la dirección".

"La planeación estratégica se enfoca en el contexto por la que se formula la estrategia competitiva, según el autor nos dice":



Los puntos fuertes y débiles conforman su posición frente a la competencia, comprendiendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de la organización son las motivaciones y necesidades de los directivos clave y de los otros funcionarios que deben implantar la estrategia elegida. Combinando los valores con las fuerzas débiles con los valores, se determinan los límites internos de la empresa con relación a la estrategia competitiva".



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

“Los límites externos se determinan por el sector industrial (competencia). Expectativas de la sociedad (políticas gubernamentales, intereses sociales, costumbres, etc.).”.

“Para la elaboración del presupuesto se deben considerar varios factores externos e internos realizando estudios de mercado, condiciones del país, entorno social, valores de la empresa, objetivos a seguir. Toda esta información la debe recabar y analizar el área asignada” (Planeación Financiera), para proporcionar a la organización elementos necesarios para la elaboración del plan o presupuesto”.

Henry Mintzberg y James Quinn en su obra “El Proceso Estratégico” nos dicen:

“La planeación estratégica según Mintzberg, es el campo de la administración que nos indica un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

“Dentro del nivel más amplio de la estrategia competitiva, la consideración de los cuatro factores clave que determinan los límites para lograr el buen éxito de una empresa”.

“En cuanto a los límites externos vienen determinados por su sector y el entorno, y las amenazas y oportunidades del sector conforman la definición de su ambiente competitivo, comprendiendo riesgos y beneficios potenciales. La sociedad de la sociedad transmite efectos sobre la empresa tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres, etc.. Deben considerarse los cuatro factores previamente al desarrollo del conjunto de objetivos y políticas que sean factibles de ser llevados en la práctica”.



"Las estrategias son guías para la acción o como los resultados de un comportamiento decisorio real. Según Mintzberg y Quinn en organizaciones complejas, es difícil encontrar un planteamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Suele ocurrir que la existencia de una estrategia sea percibida con claridad por un observador objetivo externo y no sea evidente para los ejecutivos que toman las decisiones importantes. Por tanto, es indispensable referirse y tener en cuenta el patrón aparente de las metas operativas, políticas y programas principales de la empresa para ver cuál es su verdadera estrategia. Una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherentes de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden las funciones y asignar recursos, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas".

ACKOFF en su obra "Un Concepto de Planeación de Empresa", nos dice que "existe una planificación llamada interactiva que se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro, ya que este depende tanto de lo que se haga entre hoy y el mañana como de lo que le pase al mañana, este tipo de planificación consiste en diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear formas de lograrlo hasta donde sea posible. Para este autor existen 3 principios que son":

1.- "Principio participativo.- El beneficio mas importante de la planificación no se deriva del uso de su producto, el plan, sino de la participación en su elaboración".

2.- "Principio de continuidad.- Los planes se basan en supuestos tratados como verdaderos. Debe trabajarse permanentemente sobre el mantenimiento o cambio de los supuestos mas importantes. La adaptación debe ser un proceso continuo para asegurar la efectividad del plan".

3.- "Principio holístico (globalizador o totalizador).- abarca el principio de coordinación y el de integración. El de coordinación estipula que todas las partes de una organización al mismo nivel deben planificarse en forma simultánea e



interdependientes. El principio de integración postula que la planificación realizada en forma independiente en cualquier nivel de la organización no puede ser efectiva”.

Para Ackoff “existen cinco fases de la planificación interactiva que interrelacionan entre sí, las cuales se enumeran a continuación”:

1.-“Formulación de la problemática.- se determinan los problemas y oportunidades que se le presentan a la organización”.

2.- “Planificación de fines.- Se determina lo que se quiere por medio de un diseño idealizado del sistema que se planifica. Se extraen metas, objetivos e ideales (se identifican las brechas)”.

3.- “Planificación de medios.- Se establece lo que debe hacerse para cubrir las brechas. Se deben seleccionar acciones, prácticas, proyectos, programas y políticas apropiadas”.

4.- “Planificación de recursos.- Determinan tipos de recursos y la cantidad que se necesita de cada uno para los medios elegidos, cuándo y cómo se adquirirán o generarán”.

5.- “Puesta en práctica y control.- Implica determinar quién va a hacer qué, cuándo se hará, y cómo asegurarse de que estas designaciones y programas se lleven a cabo, como se espera y cómo produzcan los efectos deseados en el desempeño”.

“La relación entre planteamiento estratégico y presupuesto puede variar en las empresas, desde una relación muy estrecha hasta un total independencia entre ellos, a punto que puede no encontrarse ninguna referencia en uno con respecto a otro”.

“El planteamiento estratégico apunta a brindar a la más alta autoridad de la empresa una definición básica de la proyección del negocio, incluyendo la formalización de las expectativas futuras y el cumplimiento de las metas para alcanzar los objetivos planeados”.



Para Ackoff "el presupuesto es el plan de acción de la empresa, el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un grado de detalle que abarca hasta el nivel de departamento o centro de costos, para lo cual se ha asignado las respectivas responsabilidades en el cumplimiento de la metas a corto y largo plazo, normalmente abarca un año".

### **3.1.8 Requisitos para un buen Presupuesto**

Dentro de los autores que mencionan los requisitos para un buen presupuesto destacan los siguientes:

Willians, Alan H., en su obra "Finanzas Públicas y Políticas Presupuestaria", que nos dice:

"Al estar aplicando un buen presupuesto se debe obtener eficiencia y seguridad para conducir a la entidad".

"Se debe tener un conocimiento amplio de la empresa, ya que el presupuesto va ligado al tipo de empresa, sus objetivos dependen de cada organización, necesidades contenido y forma, ya que en cada entidad varía de una a otra. El presupuesto se basa en que cada transacción está íntimamente relacionada entre sí".

"Exposición del plan o política.- Los directivos deberán tener bien claros los objetivos que busca el presupuesto poniéndolos en manuales e instructivos para uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que prepararan el presupuesto, así como su ejecución, del mismo modo deberán definir las responsabilidades y límites de autoridad de cada uno de ellos; así como la información dentro de los manuales, las formas específicas a utilizarse con instructivos sobre su manejo y contenido, y toda la información conveniente para cubrir las necesidades de la empresa".



- "Coordinación para la ejecución del plan o política.- El Director de presupuestos debe actuar como coordinador de los departamentos que intervienen en la ejecución, así como de la sincronización de sus diferentes actividades mediante un calendario de actividades para que cada departamento tenga información disponible en el tiempo requerido".

"La información obtenida deberá centralizarse en el Director de presupuesto, para que el presupuesto sea su responsabilidad, los funcionarios de cada departamento proporcionarán la información y estudios necesarios para elaborar el presupuesto, es por ello que se necesita conocer de cada participante del presupuesto el campo de acción, la autoridad, la responsabilidad y la jerarquía".

- "Fijación del periodo presupuestal.- Se debe determinar un periodo que opere dentro de los factores de estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.".

"Es aconsejable no establecer el periodo del presupuesto largo en forma rigurosa ya que puede variar constantemente según sea la rentabilidad o inestabilidad de las operaciones, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en periodos de un año dividido en trimestres, que a su vez son divididos en meses, para presupuestar más a futuro se deben considerar las experiencias anteriores para lograr el establecimiento del presupuesto".

- "Dirección y Vigilancia.- Una vez elaborado el plan de cada uno de los departamentos, cada área recibirá la delegación de autoridad para elaborar su propio presupuesto con las instrucciones o recomendaciones fijas que ayudará a los jefes a poner en práctica dichos planes; para vigilar el plan se hará un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, para posteriormente revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario modificarlas en función a los resultados".



“Para lograr un buen sistema se requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudieran modificarlo, que la persona que se encarga de el presupuesto tenga conocimientos y tiempo necesario para vigilar su cumplimiento y los posibles cambios. Sólo así el presupuesto podrá ser un instrumento de control para la administración”.

- “Apoyo Directivo.- Es importante su respaldo y voluntad, para ejecutarlo es indispensable para su buena realización y desarrollo lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativo; así como de patrón de medida con lo ejecutado”.

### **El Presupuesto debe tener:**

Gonzálo Martner en su obra “Planificación y Presupuesto por Programas” nos dice que el presupuesto debe tener:

- 1.- “Conocimiento de la entidad, pues es la base para hacer el presupuesto con adecuación”.
- 2.- “Una planificación general previa, que integra a futuro la determinación de políticas y objetivos generales a gran nivel”.
- 3.- “La formación de programas, detallados y/o analíticos que conviertan los objetivos generales en planes de operación”.
- 4.- “La cuantificación en términos monetarios en unidades de valor reconocido de los planes operativos”.
- 5.- “La verificación es la realización de que los planes presupuestados se cumplan o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas, y su posibles rectificaciones o ajustes a tiempo”.



## **3.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL**

### **3.2.1 Importancia de seguir una metodología**

Cabe mencionar que es muy importante el seguimiento de una metodología ya que se pueden cometer varios errores como son perderse en cada uno de los procesos a seguir, no presentar información veráz y oportuna, falta de control en las operaciones, falta de asignación de responsabilidades al personal indicado, etc..

Oswaldo Mocciario, en su obra "Presupuesto Integrado", nos dice:

El presupuesto requiere para su puesta en marcha de una metodología o conjunto de condiciones necesarias como son:

- 1.- "La dirección tiene que involucrarse en el sistema, comprometiéndose con la concepción general del planteamiento, con una clara comprensión de su metodología y especialmente en prestar apoyo".
- 2.- "Tener una estructura organizativa con clara determinación de las responsabilidades".
- 3.- "Es imprescindible proceder a un exàmen minucioso y completo de las características de la empresa, así como del medio en que se desenvuelve".
- 4.- "Conocimiento del sistema por todos los sectores que intervienen, comprendiendo":
  - a) Objetivos y metas
  - b) Responsabilidades asignadas a cada nivel
  - c) Formas de funcionamiento
  - d) Características del control de los desvios.





*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

5.- "Sistemas de contabilidad con asignaciones de responsabilidades y un plan de cuentas que en los más altos niveles, se igualan con el del sistema presupuestario, una rigurosa puesta al día de los registros".

6.- "Determinación de los horizontes temporales en las diversas formas de planificación, actualización y control".

7.- "Fijación de la instrumentación del manejo de los valores monetarios para las etapas de planificación y control, particularmente cuando se actúa en contextos inflacionarios".

Este autor nos señala que la información es un proceso de retroalimentación en la elaboración y control del presupuesto en el que actuará la gestión operativa sobre los objetivos mismos.

El Instituto Per Gli Studi Economici Edic Organizzativi (I.S.E.O.) de Milán en su obra "Las modernas técnicas de control de gestión" nos dice:

"La integración del sistema de control presupuestal implica la coordinación de todos los sectores de la empresa, (operativos, administrativos, financieros, etc.), el presupuesto debe ser participativo, ya que el sistema debe influir en todos los niveles ya sea para asignar responsabilidades para evaluar el rendimiento de los miembros de la organización, considera 3 aspectos principales de la Dirección, Programación, Coordinación y Control".

James L. Peirce, "Artículo de la edición 32 de Harvard Business Review", nos dice: "La Metodología para la implantación del presupuesto y control presupuestario deberá":

1.- "Establecer el sistema presupuestal en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Utilizarlo como medio para establecer estándares de rendimiento, de medir resultados y de guiar a la gerencia hacia metas satisfactorias".



2.- "Insertar el presupuesto firmemente en una base de planeación de la compañía. El presupuesto no es el plan; es solamente la declaración del plan en el lenguaje de cifras".

3.- "Establecer el significado del control, y entonces poner en práctica, requiriendo que el encargado de cada departamento elabore su propio presupuesto. Para responsabilizarse por el rendimiento planeado".

4.- "Establecer una estructura de organización bien definida. Cada departamento debe tener un responsable, investido de autoridad proporcional a sus responsabilidades".

5.- "Tener un buen sistema contable imbuido de sentido común, así como explicaciones completas, sencillas y rápidas sobre el contenido de las partidas".

6.- "En el campo de control de costos, utilizar el presupuesto como una herramienta que será colocada en manos de sus superiores, no como una amenaza, se recomienda diseñar un programa de capacitación. La reducción de costos tiene que ser colocada sobre la base de un esfuerzo mutuo hacia un objetivo con común, siendo una medida esencial en la práctica presupuestaria".

7.- "Asegurar la participación activa de la gerencia. El programa presupuestario no puede lograr el éxito de otra forma, dependiendo esto de su status en la organización".

OSVALDO A. MOCCIARO en su obra "Presupuesto Integrado", nos dice que la metodología a seguir en el proceso de elaboración del presupuesto es un análisis paso a paso como se menciona a continuación:

a) "En caso de realizar planteamiento estratégico y/o presupuesto a largo plazo, el presupuesto debe ubicarse en el marco de referencia dado por esas herramientas de gestión".



b) "El presupuesto es un proceso de decisión al igual que las decisiones intermitentes, de a una por vez, que la gerencia adopta cuando decide iniciar alguna innovación".

c) "La presupuestación periódica es un proceso iterativo en el que las estimaciones se generan por movimientos, recorriendo los sucesivos niveles, pasando por toda la organización hasta la cúpula decisiva. Las proyecciones se elaboran y luego se someten al nivel inmediato superior y después retornan para su revisión o para agregarles información de apoyo para posteriormente que sean aprobadas".

Según Osva A. Mocciaro, la metodología puede seguir una serie de alternativas y establecer etapas en la elaboración del presupuesto como se mencionan a continuación:

- 1.- "Análisis del contexto económico (cómo afectará a la empresa)".
- 2.- "Fijación de la política y objetivos: tomando como referencia el marco económico del paso anterior".
- 3.- "Preparación y distribución del cronograma (ordenamiento secuencial de las tareas específicas de elaboración)".
- 4.- "Determinación de pautas macroeconómicas o generales de la economía".
- 5.- "En función del paso anterior: fijación de pautas microeconómicas o particulares de la empresa".
- 6.- "Pre-presupuesto tentativo: en moneda fija y emitiendo esencialmente un cuadro de resultados global de todo el periodo presupuestario".
- 7.- "Análisis, modificaciones y aprobación de pre-presupuesto anterior":



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

8.- "Presupuesto definitivo (primera etapa): en moneda corriente y aplicando las pautas definidas en pasos anteriores, entre las cuales se encuentra la tasa de inflación que permitirá elaborar este presupuesto en moneda corriente".

9.- "Estudios, modificación y aprobación del presupuesto definitivo (primera etapa). En particular con autorización de cada una de las inversiones que supere un monto previamente definido".

10.- "Elaboración final del presupuesto (segunda etapa)".

11.- "Presentación final y aprobación por Dirección. Incluye la fijación de objetivos adicionales no incluidos en el presupuesto".

12.- "Distribución y puesta en marcha por los sectores responsables".

### **3.2.2 Establecimiento de un sistema de control presupuestal**

Un eficiente sistema de control presupuestario implica la coordinación de todos los sectores de la empresa, tanto en la elaboración de proyecciones, como en su posterior control sobre la gestión operativa. La coordinación es fundamental si se tiene en cuenta que el planteamiento es esencialmente una función participativa.

El sistema presupuestario habrá de influir a todos los niveles; en consecuencia, es algo que no puede dejarse exclusivamente a la arbitrariedad del presidente o al conservadurismo de un gerente financiero.

La coordinación del sistema presupuestario puede ser razonada a través de la consecución del equilibrio dinámico de la empresa, para lo que se requiere una estrecha conexión entre programación y control, entre las decisiones y la comprobación de la ejecución de las operaciones planificadas.



EL INSTITUTO PERGLI STUDI ECONOMICI DE ORGANIZZATIVI (I.S.E.O.) de Milán, define el sistema presupuestario como "La coordinación de las actividades empresariales mediante la disposición previa de un plan integrado por la totalidad de la empresa, que sirve de punto de partida para el cálculo de los estándares o modelos de medida de las operaciones. En esta definición se hallan claramente incluidos tres aspectos principales de la dirección: programación, coordinación y control".

"Para establecer un sistema de control presupuestario se tienen que resolver trámites, operaciones, problemas y considerar ciertos factores.

#### **Reglas básicas para la formulación de presupuestos:**

"El Instituto Pergli Studi Economici de Organizzativi (I.S.E.O) establece las siguientes reglas":

- 1.- "Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a la que pertenece, con el objeto de situarla dentro del marco general de los negocios".
- 2.- "Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.".
- 3.- "Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios".
- 4.- "Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado".
- 5.- "Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna".



6.- "Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales en todos los sectores donde aplique".

7.- "Determinar situaciones controlables y no controlables".

8.- "Determinar los factores económicos en el contexto nacional e internacional como son: posición en el mercado, competencia, políticas gubernamentales, inflación, devaluación, intereses sociales, costumbres, etc.".

9.- "Determinar los factores internos en la organización como son: liquidez, capacidad de instalación, capacidad de trabajo, ventas de la empresa, recursos financieros, posición tecnológica, etc.".

#### **Los factores y elementos a considerar**

- "Los factores económicos- financieros pueden estudiarse a la luz de su origen externo o interno, y los elementos constituyen el material básico de consulta para la planeación y preparación de los presupuestos".

#### **Factores Externos:**

a) "Estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios, la devaluación y el poder adquisitivo de la moneda".

b) "La competencia nacional y del exterior, su naturaleza y del exterior, su naturaleza e importancia".

c) "La demanda y potencialidad del mercado y, relacionado con ello, los intereses sociales, la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de la entidad".



d) "El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios".

e) "La calidad del producto y su aceptación en el mercado".

**Factores Internos, estos van unidos a la planeación y preparación de los presupuestos**

a) "Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad".

b) "El rendimiento de la inversión".

c) "Liquidez".

d) "Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, etc.".

e) "Posición tecnológica de la empresa".

f) "El sistema de control interno de la entidad".

g) "Capacidad de instalación y de trabajo".

h) "El personal y la supervisión".

**Elementos.**- "Son cierta documentación que son fuentes de datos, están en función directa de la entidad, sus recursos son técnicas administrativas y humanos, el tipo de presupuesto y sus objetivos".



Los siguientes puntos deben considerarse con cierta flexibilidad:

- 1.- "Normalmente el proceso de control presupuestal se inicia con pláticas y juntas con ejecutivos de la entidad, inspecciones, investigaciones y análisis".
- 2.- "Debe llevarse al cabo un estudio de los estados financieros y presupuestos de periodos contables anteriores cuando así lo requiera el caso".
- 3.- "Formular los estudios estadísticos internos y externos que se consideren pertinentes".
- 4.- "Estudiar y verificar los planes de acción y pronósticos previstos".
- 5.- "Estudiar el manual de operación de la entidad lo cual implica entre otras cosas el exàmen de las gráficas de organización y los flujogramas importantes, así como la revisión del sistema contable, del catálogo de cuentas y su instructivo".
- 6.- "Estudio del catálogo en forma administrativa-contable".
- 7.- "Exàmen de las actas de asambleas de acciones sesiones del consejo de administración y de comités internos".
- 8.- "Estudio del régimen legal, el cual incluire el fiscal a que este sujeta la empresa, así como el exàmen, de las diferentes declaraciones de impuestos".
- 9.- "Exàmen de contratos importantes que afectan la situación financiera, el resultado de operación y en general, el desarrollo de las transacciones de la entidad".

Estos elementos tienen como fin el tener conocimiento de la entidad y sus necesidades para que el presupuesto desarrolle adecuadamente su labor de planeación y preparación de los mismo.





### **Técnicas Auxiliares a utilizar.**

Salvador Macías, Alberto Paz y Javier Valores, en su obra "Ediciones Contables y Administrativas" nos dicen:

"Para obtener un resultado óptimo en la planeación y funcionamiento del sistema de control presupuestal debe considerarse como requisito "sine-quantum" la utilización de los siguientes recursos técnicos básicos":

- a) Costos estándar marginales.
- b) Contabilidad por centros de responsabilidad.
- c) método de camino crítico.
- d) Administración por objetivos.
- e) Sistema del equilibrio (utilización integral del punto de equilibrio).
- f) Sistema de medidores.

"El presupuesto son las cartas de navegación de la empresa que señala lo que debe hacerse para lograr las utilidades máximas posibles, comparando lo que se ha hecho con lo que debe hacerse, ya que podemos corregir oportunamente nuestra desviación e incidentalmente conocer el origen de la misma para evitarla en lo futuro y señalar las responsabilidades necesarias".

"La técnica presupuestal permite adaptarla a cualquier tipo de empresa y que las previsiones contenidas en ellos resultan normalmente ciertas con un margen de error".

"El presupuesto debe contar con un sistema integrado al quehacer operacional de la empresa. El presupuesto debe tener una integración vertical y al mismo tiempo una horizontal".

"La integración vertical actúa en el sentido de la conformación del organigrama de la empresa tomando en cuenta el aspecto jerárquico".



“La integración horizontal se da en el sentido operativo, al mismo tiempo que siguiendo una secuencia temporal, se van incorporando sucesivamente: el proceso prospectivo de elaboración del presupuesto, los registros de la contabilidad que reflejan la realidad operativa y, por último, el control presupuestario”.

“En tanto el presupuesto esté estructurado conforme a la organización funcional de la empresa y de acuerdo al plan de cuentas general de la misma, el proceso de control presupuestal podrá ser realizado de manera directa mediante la simple confrontación entre las cifras presupuestadas y las cifras reales”.

### **3.2.3 Funcionalidad de un sistema de control presupuestal**

Oswaldo A. Mocciaro, en su obra “Presupuesto Integrado” nos dice que:

“Para analizar la funcionalidad de un sistema de control presupuestal partiremos de la Dirección Superior mediante la fijación de los objetivos, los que son traducidos formalmente en el presupuesto operativo, normalmente con una extensión anual”.

“La formalización de los objetivos en el presupuesto puede conducirse mediante el análisis de dos componentes con características diferentes en el proceso de elaboración de la información”:

- a).- “Componente físico.- está referido a los aspectos que se relacionan con los volúmenes o unidades físicas”.
- b).- “Componente monetario y criterio de evaluación”.



### **3.2.4 Análisis de las herramientas a utilizar para automatizar la elaboración del Presupuesto.**

En una empresa de gran tamaño es necesario utilizar algún software que permita la automatización de la información que se maneja; así mismo es importante evaluar las herramientas que existen en el mercado y que podrían adaptarse a las necesidades que demanda la empresa.

Las herramientas que se utilizan son los paquetes computacionales que diferentes proveedores pueden ofrecer para satisfacer las diferentes necesidades que se tengan en cada empresa. Las empresas necesitan realizar diferentes procesos para obtener información, del mismo modo necesitan presentar la información en las formas que se le requiera y al nivel de detalle que se necesite, ya sea para la presentación de información interna como externa.

Existen una serie de software que ofrece diferentes utilerías que podrían cubrir las necesidades de la empresa, algunas de estas son: Excel, Fox, Pillar, S.A.P., Spiderman y Olap (análisis multidimensional) etc..

Es conveniente (por no decir obligatorio) que el presupuestador se auxilie de la utilización de procesamiento electrónico de datos, básicamente para eliminar el problema de volumen de cálculos y: sobre todo, para aplicar integralmente la filosofía del presupuesto flexible, así como para la simulación de la información, tomando en consideración las variables del caso y todas las opciones que potencialmente pudieran estar en juego.

En el presupuesto es necesario la obtención de información comparativa con ejercicios anteriores y así poder medir los resultados del ejercicio actual, y de ese modo saber el crecimiento que se ha tenido en diferentes períodos. Con el propósito de tomar decisiones pertinentes.



Existen dos formas básicas para la automatización de un sistema de control presupuestal como son:

1.- Por medio de paquetes informáticos, los cuales requieren del desarrollo de una programación de software que satisfaga las necesidades específicas del sistema de control presupuestal de la empresa, utilizando al efecto una red para el manejo de información, mediante equipo macro, midi, mini o micro. Estos paquetes pueden adquirirse fácilmente en el mercado y sus características y costo, dependen básicamente de la marca y capacidad. De imputarles alguna desventaja; podría ser su costo.

2.- Hoja de cálculo, electrónica. Este es otro de los recursos básicos de auxilio de la automatización al sistema de control presupuestal. sus dos grandes ventajas son su flexibilidad y bajo costo, así como la posibilidad de utilizar un equipo micro (computadora personal).

En la utilización de una hoja de cálculo, se recomienda:

Incluir en la computadora un archivo que contenga, el objetivo de la aplicación, así como el correspondiente flujograma (la descripción de la hoja de cálculo).

- Unir las fuentes de datos utilizado (discos, expedientes, archivos, etc.).

- Explicar las fórmulas que así lo requieran.

- Incluir dentro de los datos almacenados el formato del o los reportes que genere el sistema.

- Prever que el sistema pueda revelar cualquier particularidad del programa que pudiera representar alguna dificultad (sobre todo para una persona que lo utilice por primera vez).



- Preparar un manual sencillo y práctico, que incluya a lo anterior.

- Identificar la versión que se esta utilizando.

- Enlistar los nombre y localización del personal responsable.

Es indudable que automatizar el aspecto mecánico del sistema de control presupuestal, es ventajoso.

Para elaborar y controlar el presupuesto en una empresa de gran tamaño es necesario la utilización de un softwares que permita procesar y controlar la información, para ello se realizó la búsqueda de softwar's que pudieran satisfacer las necesidades de información de la empresa, y por su importancia, se obtuvo la siguiente información del software S.A.P.

Consultando información editada por la misma empresa S.A.P., se obtuvo la siguiente información:

**Sistema S.A.P.-** "Es un software de aplicación de negocios que integra las funciones principales de un modo discreto y eficiente, este sistema esta altamente integrado y provee actualizaciones inmediatas, "tiempo real", actualiza la información critica de todas las áreas funcionales de la organización de tal manera que la organización funciona como un solo ente. Con S.A.P., un empleado del área de control de costos puede conocer un cambio en el precio de manera inmediata o el departamento de recursos humanos puede recibir hasta en el mismo momento las necesidades de reclutamiento del área de manufactura, es multimoneda y multilenguaje, esta diseñado para soportar las operaciones globales de las empresas, contiene varios módulos los cuales cada uno maneja procesos y aplicaciones específicas de negocio".



**“Los módulos principales incluyen”:**

- **Contabilidad Financiera FI** (contabilidad general, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos, información Financiera y presupuesto).
- **Costos CO** (contabilidad en centros de costos, contabilidad en proyectos, planeación de gastos e ingresos y costeo de productos).
- **Ventas y Distribución SD** (Administración de órdenes, cotizaciones, precios, administración de créditos, entregas y facturación).
- **Administración de Materiales MM** (recepción, movimientos de inventario, administración de inventario, abastecimiento, evaluación de proveedores y verificación de factura).
- **Planeación de la producción PP** (pronósticos, programa maestro de producción, planeación de requerimientos de materiales).



“S.A.P. puede operar una corporación entera. Los datos de la corporación o la información está organizada en el sistema en los que es conocido como el modelo organizacional o jerarquía”.

“El modelo organizacional de S.A.P.”.

- Define la estructura organizacional y legal de la corporación desde diferentes puntos de vista (ejemplo contabilidad financiera, administración de materiales, ventas y distribución).
- Incluye unidades organizacionales flexibles para crear una estructura corporativa entendible.
- Conecta diferentes áreas de aplicación en el sistema para crear una estructura corporativa integrada.



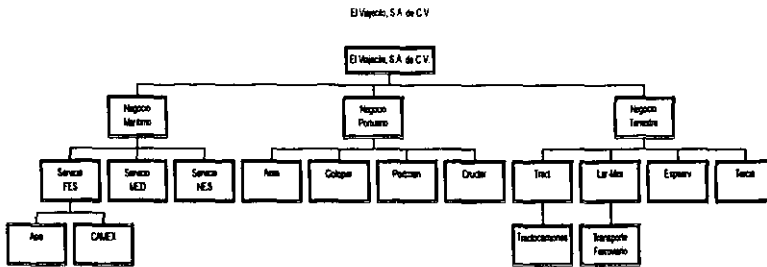
Las diferentes unidades organizacionales del modelo organizacional incluyen entre otras, el cliente o mandante, la compañía, la planta y almacén:

- El cliente o mandante.
  - Es una agrupación lógica de unidades legales, organizacionales, geográficas, de negocios y/o administrativas.
  - Es la unidad de mayor jerarquía.
- La compañía.
  - Una unidad legal independiente dentro de un cliente que tiene requerimientos financieros.
  - La unidad organizacional principal en la contabilidad financiera.
- La planta.
  - Unidad operacional relacionada con un centro de producción y planeación o una combinación de locaciones con almacenes.
  - Representa la unidad organizacional para la administración de materiales.
- El almacén.
  - El total de todas las unidades de almacenamiento de una planta que se administran en conjunto.

Puede ser una bodega, almacén, o una ubicación específica en una planta.

“En S.A.P., en el módulo de contabilidad financiera FI, existe un apartado para presupuestos, el cual se utilizará para ser alimentado mediante la implantación del presupuesto autorizado, que vendrá del software Pillar. Una vez cargado el presupuesto en S.A.P., se podrá ejercer el presupuesto; así como controlar cada una de las partidas”.

El siguiente diagrama muestra el modelo organizacional en S.A.P. para la empresa El Viajecito, S.A. de C.V., una compañía naviera de gran tamaño que proporciona servicio de transporte integral de carga entre México y el mundo; dicho diagrama sirve de base para poder definir dentro de S.A.P. el detalle de la estructura organizacional de la empresa.



Unidades Organizacionales S.A.P.	El Viajecito, S.A. de C.V.
Cliente	El Viajecito, S.A. de C.V.
Compañía	Marítimo, Terrestre, Portuario
La planta	Para Terrestre: Lar-Mex, Tract, Esperv y Tercia
Almacén	Para la planta de Tract: Tracto camiones.

Durante la entrada de datos en el sistema S.A.P., se deberán especificar los datos organizacionales como el cliente o mandante, compañía, planta, etc..

S.A.P. utiliza datos maestros para organizar y almacenar la información. Los datos maestros están relacionados con la información que forma la base para todos los procesos del sistema. Algunos tipos de datos maestros incluyen:

- Clientes.
- Materiales.
- Proveedores.
- Cuentas de mayor.

Los datos maestros proveen una plataforma común de datos para la administración de materiales, contabilidad financiera, ventas y distribución.

En S.A.P. las funciones están conectadas a través de una base de datos central, eliminando la redundancia. Esto también asegura la consistencia e integridad de los datos. Toda la información capturada en el sistema S.A.P. es almacenada en una base de datos central, y esta automáticamente disponible para procesos y análisis subsecuentes.





### **3.2.5 Ventajas y desventajas en la utilización de un sistema de Control Presupuestal**

**El uso de un sistema presupuestario posee una serie de ventajas como son:**

- 1.- Desde un principio se consideran los objetivos y las políticas básicas de la empresa.
- 2.- Desde un principio se cuenta con una estructura organizacional que funciona realmente; vale decir, con una asignación de responsabilidades claramente establecida para cada una de las funciones.
- 3.- Permite que todos los sectores coordinen sus actividades para una planificación armónica de la empresa en su conjunto.
- 4.- Cuenta con un sistema contable adecuadamente estructurado y con información permanente actualizada.
- 5.- Promueve la eliminación de la incertidumbre entre los niveles más bajos de dirección, respecto de las políticas básicas de la empresa.
- 6.- Facilita el uso de criterios y de la dirección por objetivos, conjuntamente con la administración por excepción.
- 7.- Permite optimizar la eficiencia en el uso de materiales, mano de obra y bienes de capital.
- 8.- Impulsa al constante autoanálisis de los diversos sectores de la compañía.
- 9.- Mide el grado de cumplimiento respecto de las metas establecidas.



10.- Permite que los ejecutivos se liberen de gran cantidad de problemas habituales, mediante la instrumentación de políticas preestablecidas y claras relaciones jerárquicas, brindándoles mayor tiempo para las tareas de planificación y creatividad.

11.- Manejar la información en una aplicación específica diseñada para análisis multidimensional orientada al usuario.

12.- Permite la planeación de las operaciones y su control; así como la toma de decisiones.

**Cuando el presupuesto se trabaja bajo un esquema manual y opta por utilizar un sistema presupuestario se tienen una serie de desventajas como son:**

1.- El costo de implantación es muy alto.

2.- El período de implantación y prueba es largo.

3.- El mantenimiento y actualización es costoso.

4.- Se necesita diseñar, parametrizar (construcción de operaciones lógicas-matemáticas), liberación y capacitación al usuario.

5.- Para trabajar en determinado software se necesita gran cantidad de memoria para que funcione adecuadamente.



### **3.3 METODOLOGÍA DEL CASO DE ESTUDIO**

**3.3.1 Metodología del Caso de Estudio (Yin)** (Robert K. Yin, Case study research. Design and Methods. Applied social research methods.

“Al realizar una investigación se debe cuidar que la información plasmada no sea de baja calidad, ya que esta investigación será considerada como una fuente formal de información. Para el desarrollo de la teoría de un caso de estudio es indispensable contar con suficiente heliografía, que estará formada de la recopilación de datos relacionados al tema de investigación para después utilizar estrategias de análisis de datos”.

“Existen cinco componentes de las necesidades designadas al investigador”:

1. Preguntas
2. Proposiciones
3. Unidades de Análisis
4. Lógicas conectadas a los datos de las proposiciones
5. El criterio para interpretar los descubrimientos.

“El desarrollo de la teoría toma tiempo y puede ser difícil. El desarrollo de un buen estado de la teoría, y solo un (exploración) estudio dará probables resultados. Cómo debería explorarse un caso de estudio y cómo debería predecirse por un estado acerca de a) que se esta explorando, b) el propósito de la exploración, c) el criterio por lo cual se explora y como debería ser afortunadamente juzgado. En otra situación, la apropiada teoría tal vez estaría descrita, así mismo es importante enfocar al caso hacia publicaciones semejantes como a) el propósito de escribir un esfuerzo, b) el llenado realista de rangos de tópicos, este poder esta considerado una completa descripción de que esta estudiando, y c) los probables tópicos, estos serán la esencia de la descripción”.



“En general, se tienen que vencer algunas barreras del desarrollo de la teoría, para probar y preparar un caso de estudio, haciendo cosas semejantes como revisando la literatura relatada que nos gustaría estudiar, es importante el discutir algunos tópicos con colegas o maestros, y preguntarse a si mismo el desafío de las preguntas”.

Yin nos dice que en un caso de estudio existen dos tipos de generalizaciones:

1. “Generalización analítica.- Esta comprende el apropiado desarrollo teórico, es sólo el nivel de generación de los resultados del caso de estudio que ocurrirá, la generalización analítica tienen que estar contrastado con otro camino que es la generación de los resultados”.
2. “Generalización de los resultados o Estática.- Es una inferencia hecha acerca de la gente en base a la recolección empírica simple, este método de generalización es comúnmente conocido porque investiga, el investigador tiene acceso a leer fórmulas para determinar la confiabilidad con el cual se generalizan y pueden hacerse dependientes principalmente sobre el tamaño y la variación interna del universo, es el mas común y completo”.

“Para contar con una investigación completa es necesario”:

- Un buen caso de estudio de investigación deberá hacer el esfuerzo para desarrollar una estructura.
- La materia de estudio es explicativo-descriptivo simple. Es importante hacer uso de una buena teoría.
- Criterio para juzgar la calidad del diseño de investigación. Es importante considerar la construcción de la validéz, realizar una validación interna como externa, la información debe tener integridad y formalidad”.

“Un requisito para continuar un caso de estudio ya analizado por un primer investigador es la documentación de procedimientos seguidos por el primer investigador del caso”.

“El camino general para acercarse a la realidad del problema es hacer muchos pasos como sea posibles, así como operaciones posibles y la investigación de la



conducta, es ver si alguien estuvo caminando y observando por encima de tu hombro".

"El formal escenario para diseñar un caso de estudio ocurre durante la recopilación de datos y el análisis o la composición de frases de investigación".

"Yin nos dice que las características de un caso particular son":

- Un estudio de caso único es similar a un experimento único.
- Se utiliza cuando se trata de un caso crítico en la formulación de una teoría bien formulada.
- Puede ser usado para determinar si las propuestas de la teoría son correctas.
- Se usa también cuando se trata de un caso extremo o único por lo que es muy importante documentarlo.
- Requieren de una investigación cuidadosa para minimizar una mala interpretación y maximizar el acceso a la evidencia.

Tipos de casos particulares:

- "Casos que utilizan respuestas Holísticas.- Se utilizan cuando la teoría relevante que subyace en el caso particular es en si misma de naturaleza holística".
- "Casos que utilizan unidades de análisis incrustadas.- Se utilizan cuando el análisis puede identificar sub-unidades lógicas".

"Características de casos múltiples":

- Se utiliza cuando el estudio puede contener mas de un caso único.
- Puede darse una repetición literal (resultados similares).
- Puede darse una repetición teórica (resultados contrarios por razones predecibles).
- Un paso importante en este procedimiento es la replica (es un rico marco teórico).
- El marco define las condiciones probables de ser encontrado (replica literal).
- El marco define las condiciones cuando no es probable que sea encontrado (replica teórica).
- En todos los casos el reporte debe indicar el grado de respuesta lógica.
- ¿Cuántos casos son necesarios?.



"En un caso de estudio, un protocolo es para la recolección de datos de un caso simple y no es la intención de abarcar todo el proyecto, el protocolo puede indicar la información adicional (anexos) al reporte del caso, en resumen las salidas y el reporte del caso deberían ser parte del protocolo".

"Yin nos dice que los procedimientos de campo del protocolo deberán enfatizar las mayores tareas dentro de la recolección de la información, incluyendo":

- Acceso a organizaciones clave o entrevistados
- Contar con fuentes suficientes mientras se esta en el campo (incluir lápices, papel, clips, y estar en un lugar sin ruido para realizar notas en privado).
- Desarrollar un procedimiento en caso de necesitar ayuda o guía de colegas investigadores de otros casos de estudio.
- Realizar un claro horario para la etapa de recolección de información que se esperan sea cumplido de acuerdo a periodos específicos de tiempo.

"Las preguntas son recordatorios de cual es el objeto de la investigación, además es el principal propósito para mantener la línea bajo la cual el investigador deberá proceder. Es importante considerar que cada pregunta deberá ser acompañada por una lista probable de fuentes que sean evidencias. Estas fuentes deberán incluir entrevistas individuales, documentos y observaciones".

"Las preguntas dentro del protocolo del estudio de casos deberán reflejar el objetivo original dentro del diseño inicial, pero solo aquellas que cumplan las necesidades del primer nivel de estudio, los siguiente niveles son importantes cuando el caso es parte de un caso múltiple, porque ellos poseen diferentes niveles de preguntas, solo las primeras dos que cubran el caso sencillo".

- Nivel 1: Preguntas realizadas a entrevistados específicos.
- Nivel 2: Preguntas realizadas del caso individual (estas preguntas son del protocolo del estudio de casos).
- Nivel 3: Preguntas hechas durante la búsqueda de casos múltiples.
- Nivel 4: Preguntas hechas durante un estudio completo.



- Nivel 5: Preguntas abiertas acerca de recomendaciones de políticas y conclusiones, de acuerdo a la línea de estudio del caso.

### **Caso Piloto**

"Yin nos dice que la preparación final de la recopilación de la información es el comportamiento de un caso piloto, éste deberá ser escogido por varias razones relacionadas con la selección final de casos en el diseño del caso. Por ejemplo, la información deberá ser un piloto usual adecuado y accesible, o geográficamente deberá ser conveniente, o puede contemplar un monto inusual de información y documentos".

"El caso piloto ayuda a los investigadores a redefinir sus planes de recopilación de la información con respecto al contenido de la información y los procedimientos a seguir. Es importante mencionar que el caso piloto no es un pre-estudio o examen del caso. El caso deberá ser utilizado en un aspecto formal, ayudando al investigador a desarrollar mejores preguntas, en esencia es un ensayo cuya finalidad es viabilidad de que sea el prototipo a utilizar".

"El caso piloto además es muy importante razón por la que es muy utilizado en la investigación de la información para cualquiera de los casos actuales. Por esta razón, varios subsistemas son discutibles, ya que dependen de la naturaleza de la cuenta y la de los reportes de varios casos piloto".

"La recopilación de información se puede realizar de múltiples formas como son":

- Documentación.
- Registros.
- Entrevistas.
- Observación directa.
- Observación participativa.
- Empleo de tecnología.



Para analizar las evidencias del estudio de casos es especialmente difícil porque las estrategias y técnicas no han sido bien definidas en el pasado. Nunca cada investigación comenzaría con una estrategia analítica general estableciendo prioridades para analizar el porque. El análisis de datos consiste en examinar, categorizar, tabular y otra forma de combinar la evidencia, para dirigirla a las proposiciones iniciales del estudio.

### **Construcción del reporte del caso de estudio.**

"Yin nos dice que el reporte de un caso de estudio puede ser oral o escrito. Independientemente de la forma, necesitan seguirse pasos similares en el proceso de construcción: Identificar la audiencia para el reporte, desarrollar la estructura, así como seguir ciertos procedimientos ( el reporte debe ser revisado por personas informadas quienes hayan sido el objeto del caso de estudio)".

"La fase de realización del reporte es una de las más difíciles de llevar a cabo cuando se hace el estudio de un caso. La mejor recomendación es construir porciones del caso y seguir esbozando las piezas del reporte, en lugar de esperar hasta el final del proceso de análisis de datos. Existen diversas estructuras que pueden ser utilizadas para elaborar el reporte: analítico-lineal, comparativo, cronológico, teórico-construccionista, de interrupción y estructuras sin secuencias".

### **Requisitos que debe tener un caso de estudio**

"Yin nos dice que un caso va mas allá de los procedimientos metodológicos, usar un protocolo para el caso, mantener una cadena de evidencias, establecer una base de datos, etc.":

- El caso debe ser significativo, para que sea ejemplar debe ser inusual y de interés público; así como que los resultados obtenidos sean racionalmente importantes, ya sea términos teóricos o en políticos o en términos prácticos o ambos.
- El caso de estudio debe ser completo.
- Debe considerar perspectivas alternativas.
- Debe mostrar evidencias suficientes.





- Debe ser compuesto de forma atractiva.

### **Pasos importantes para redactar un caso de estudio:**

“Según Yin nos menciona los siguientes”:

1. Se debe definir los principios teóricos que se puedan aplicar.
2. Convertir los principios teóricos en objetivos.
3. Ilustrar los principios teóricos para desarrollar habilidades.
4. Desarrollar los síntomas (material básico para la construcción del caso (generación de evidencias)).
5. Redactar el caso.
6. Verificar el caso escrito respecto a los objetivos.
7. Desarrollo de preguntas.
8. Desarrollo y preparación de una estructura de análisis considerando las herramientas y técnicas a utilizar.
9. Someter el caso a prueba..



## **4.- MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 Antecedentes de la empresa**

El Viajecito, S.A. de C.V. nació en los años 1955, se fundó con un grupo de empresarios mexicanos junto con la participación del gobierno, siendo esta una empresa paraestatal, en el año de 1989 se vendió la participación del gobierno a empresarios mexicanos siendo esta una empresa con capital 100% de la iniciativa privada mexicana. Esta empresa nació como una necesidad de transporte de las empresas al tráfico internacional, ofreciendo seguridad en el traslado, oportunidad en la llegada, disminución de mermas, así como la reducción de los costos de fletes.

Con motivo de la privatización, la empresa empezó el proceso de expansión donde se crearon diversas empresas formando un grupo de 122 empresas, estas prestan servicios de transporte Marítimo, Terrestre, Ferroviario y Operación, y Servicios en Puertos abarcando algunas partes turísticas en nuestro país.

Después de 35 años (1990), se fundó el corporativo de esta empresa, con el fin de concentrar las actividades administrativas del grupo, y de esta manera se ha logrado integrar la empresa más importante del ramo en América Latina. La empresa cuenta con 3000 empleados tanto en territorio nacional como extranjero y con diversas oficinas en diferentes países, esta empresa cuenta con un capital inicial de 106,411,000 dólares y un capital actual de 123,649,000 dólares.

Esta empresa es una de las más importantes del país del ramo del transporte integral, esto es debido a la diversidad de servicios que ofrece a diferentes partes del planeta. Cabe mencionar que esta empresa cuenta con una red de agentes en más de cuarenta países, incluyendo oficinas propias, en las ciudades de Londres, Tokio, Los Angeles y Houston. El grupo cuenta con catorce oficinas propias en el interior del país



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

y en los principales puertos nacionales, la oficina matriz esta ubicada en la ciudad de México.

En 1958, a tres años de su fundación la empresa no sólo se había consolidado sino que entraba ya en un proceso de diversificación gracias a las crecientes demandas del mercado internacional, logrando así alcanzar un desarrollo constante que le ha permitido estar dentro de las 30 navieras más grandes del mundo.

Entorno Social.- La empresa ha contribuido en la importación y exportación de productos en nuestro país, promoviendo así el comercio, dando un servicio de primera para con ello abordar otros mercados a nivel internacional; esta empresa es reconocida a nivel mundial ocupando el lugar número 25; además de que ha contribuido en generar 3000 fuentes de trabajo en México.

El Viajecito, S.A. de C.V. ha venido ampliando sus esquemas de organización en respuesta al notable incremento del comercio exterior creando así una red de empresas especializadas en las diversas áreas de transporte internacional, hasta convertirse en el grupo más importante del país en sistemas de transporte integral de carga, entre México y los principales países del Mundo.

La gran diversidad de servicios en transporte de carga y las diferentes rutas que recorre, han hecho que esta empresa no tenga competencia a nivel nacional; sin embargo la empresa actualmente esta pasando por una crisis económica; esto es debido a la mala planeación de sus operaciones, a la mala administración de sus bienes y por consiguiente a la toma de decisiones erróneas. En 1999, la empresa vendió el 49% de sus acciones a una empresa extranjera para lograr mantenerse en el mercado.

La elaboración y control del presupuesto debe seguir una metodología para que sea funcional. Cabe señalar que en esta empresa no se cuenta con dicho instrumento, al parecer el implantar un control presupuestal no es importante ya que no se cuenta con una cultura presupuestal y de control.



Dentro de la empresa El Viajecito, S.A. de C.V., existe una estructura cambiante que va de acuerdo a las necesidades de la organización. Se tienen políticas y objetivos establecidos, pero no se han deslindado responsabilidades en la ejecución del presupuesto, así como una metodología a seguir para la elaboración y control del mismo. Es necesario controlar las operaciones desde los niveles superiores y llegar hasta la operación para poder hacer planes a futuro empleando los recursos de la empresa.



## **4.2 Estructura Organizacional**

La empresa ha sufrido diferentes reestructuraciones durante su existencia, estas han surgido por las constantes exigencias de los clientes; así como para lograr mantenerse en el mercado.

En la actualidad se cuenta con una organización dividida por negocios y esta integrada como a continuación se menciona:

- Presidencia Ejecutiva.
- Dirección General.
- Dirección de Negocio Marítimo.
- Dirección de Negocio Terrestre.
- Dirección de Negocio Puertos.
- Dirección Corporativa de Administración.
- Dirección de Planeación y Finanzas.
- Dirección de Lógica Corporativa y Sistemas.
- Dirección Jurídica.
- Dirección de Recursos Humanos.

De esta estructura se derivan direcciones que se mencionan en el anexo 1,2,3 (Estructura de centros de costos).



### **4.3 Objetivos de la organización**

#### **Objetivos generales de la empresa:**

- Posicionamiento de imagen de la empresa en el ámbito de desarrollo de la economía nacional, como la empresa líder en transporte con presencia, prestigio y reconocimiento internacional.
  
- Consolidación de las operaciones de crecimiento y desarrollo de la empresa, con base en la cultura y misión de la misma (objetivo general).
  
- Esto es mediante el cumplimiento del presupuesto anual que contiene metas específicas alcanzables y que servirá de base para la evaluación del desempeño de quien dirige la empresa.
  
- Implementación de la función de planeación estratégica para el siguiente siglo.
  
- Implantar una cultura corporativa orientada principalmente a servir a los clientes en cualquier tipo de transporte (operación multimodal), mediante el trabajo en equipo.

#### **Objetivos del Presupuesto de la empresa:**

1. Realizar una planeación de las operaciones futuras del negocio, mediante la aplicación de una metodología.
2. Implementación de una herramienta que sirva para calcular el presupuesto mediante la automatización de las operaciones al nivel de detalle que se necesite.
3. Establecer un control de las operaciones de la empresa mediante el presupuesto
4. Obtener información suficiente para tomar decisiones



#### **4.4 Estrategias de la empresa**

##### **Estrategia Global**

Uno de los retos más importantes de la modernización administrativa para poder responder a las presiones de la competencia en los mercados es la automatización de los procesos productivos de la empresa.

Toda organización productiva que quiere sobrevivir y prosperar en un mundo global, debe tener clara su estrategia de uso de la tecnología, de servicio a cliente, de competencia en precios y de crear una cultura organizacional para ofrecer un mejor servicio con calidad.

Una cultura es productiva cuando ofrece reconocimiento al talento humano, el trabajo en equipo, sustentado en el esfuerzo individual. La empresa debe reaccionar ante los cambios del mercado donde se desenvuelve, una de las funciones de las empresas grandes es detectar a tiempo aquellas anomalías que se presentan para realizar acciones preventivas, ya que debido a que nuestro sistema económico es cambiante es necesario estar a la expectativa de cambio para sobrevivir.

##### **Estrategia de la Empresa**

La empresa realiza un gran esfuerzo por mantenerse competitiva, respaldándose en tecnología y telecomunicaciones de alto nivel.

La empresa crece y se diversifica para ofrecer múltiples posibilidades de servicio que en el momento adecuado se convierten en una gran oportunidad de negocio.

La empresa lucha por conseguir un posicionamiento de imagen de la empresa en el ámbito de desarrollo de la economía nacional, como la empresa líder de transporte con presencia, prestigio y reconocimiento internacional, sustentada en una cultura corporativa de servicio al cliente y operación multimodal. Así mismo consolida sus operaciones en base a la visión y misión del grupo.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

La empresa realiza un gran esfuerzo para poder tener unas finanzas sanas a través de la implantación de la planeación y control de sus operaciones.





#### **4.5 Detección de las necesidades de cada negocio**

Cada negocio cuenta con diferentes empresas que realiza operaciones distintas; por lo tanto cada una tiene sus propias necesidades. Cabe señalar que algunas empresas no cuentan con un sistema de costos donde puedan determinar los costos de operación reales; por consiguiente no se cuenta con los elementos necesarios para comparar la información real detallada con el presupuesto detallado de las operaciones de cada empresa.

**El Negocio Terrestre cuenta con empresas como Tract, Lar-Mex, Espserv, Tercia:**

**Tract.-** Es una empresa dedicada al traslado terrestre de mercancías en diferentes puntos de la república sus rutas van desde la Ciudad. de México hasta Laredo Texas, y existen proyectos que se realizan en el sureste de país. La Utilidad de la empresa se mide por ruta ya que se cobra por cada Km recorrido, de ahí se derivan los costos variables directos ( van en función a los ingresos), estos son casetas, diesel, llantas, mantenimiento de camiones, sueldo de operadores y otros. También tienen costos fijos y gastos de administración para que pueda operar. (anexo 4).

**Lar-Mex.-** Es una empresa dedicada al traslado de mercancías por ferrocarril que va desde Laredo Texas hasta Canadá, en esta empresa se está trabajando con un socio (USA), el servicio que proporcionan se está midiendo por contenedores llenos trasladados por el ferrocarril, hasta el momento se ha trabajado con ingresos que se determinan por ruta, costos fijos y gastos de administración.

**Espserv.-** Son servicios en las terminales y servicios de inspección y reparación de contenedores los cuales se dividen como se indican a continuación:



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

- **Servicios en las terminales.**- Es la recepción, entrega, administración, consolidación y lavado de autos en diferentes puntos como son Aguascalientes, Cuernavaca, D.F., Hermosillo, Puebla, Tlaxcala, Ramos Arizpe, Veracruz, Guadalajara y Querétaro. Sus ingresos principalmente vienen de terceros y se determinan por localidad, hasta el momento únicamente se determinan costos Fijos en las operaciones y gastos de administración, esto es debido a que no se ha llevado a cabo un análisis de sus operaciones para determinar las bases de cálculo de los costos variables.

- **Servicios de inspección y reparación de Contenedores.**- Esta empresa realiza servicios de reparación a los contenedores, almacenaje de contenedores, trincados, aseguramiento e intermodal, teniendo sus operaciones en Altamira, Manzanillo, Veracruz, Pantaco y Cuernavaca. Sus ingresos que obtiene son de terceros y algunos servicios del mismo grupo como es el Marítimo, los ingresos se determinan por localidad, la empresa determina costos variables directos como son energía eléctrica, arrastre, agua, mantenimiento y reparación, y materiales diversos; estos costos están en función de sus ingresos, costos fijos y gastos de administración.

**Tercia.**- Esta empresa almacena líquidos en Altamira, Coahuila, Veracruz y Manzanillo, sus operaciones son con terceros, los ingresos se determinan por localidad y solamente determina costos fijos y gastos de administración, esto es debido a que no se ha llevado a cabo un análisis de sus operaciones para determinar las bases de cálculo de los costos variables.

**El Negocio Puertos cuenta con empresas como Aexna, Goloper, Portman, Cructer, Navad y Portad:**

**Aexna.**- Es una empresa dedicada a proporcionar servicios de documentación, trámites de aduana, servicios de lancha, inspecciones, suministro de combustible, agua, cabotaje, alimentación, y todos aquellos servicios menores que necesite un barco o su tripulación, la atención puede ser a clientes terceros o de la compañía, esto



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

abarca buques de carga o de pasaje (cruceros). Se cuenta con oficinas en territorio nacional como son: Acapulco, Cabo San Lucas, Cd. del Carmen, Coatzacoalcos, Ensenada, Guaymas, Lázaro Cárdenas, Manzanillo, Mazatlán, D.F., Progreso, Puerto Vallarta, Salina Cruz, Tampico y Veracruz, en el extranjero en Colombia, Ecuador, Chile, Costa Rica, Maracaibo, Caracas y Perú. Sus ingresos se determinan por los servicios ya mencionados y por puerto, además únicamente se determinan costos fijos y gastos de administración, esto es debido a que no se ha llevado a cabo un análisis de sus operaciones para determinar las bases de cálculo de los costos variables.

**Goloper.-** Es una empresa que se dedica a prestar servicios de gruas y maniobras de carga y descarga con los barcos que importan o exportan mercancías en el puerto de Veracruz, los barcos pueden ser propios o de un tercero se obtiene ingresos con terceros o afiliadas y por maniobra realizada, se determinan costos variables directos, fijos y gastos de administración.

**Portman.-** Esta empresa al igual que la anterior presta servicios de gruas y maniobras de carga y descarga con barcos que importan y exportan mercancías en el puerto de manzanillo, los barcos pueden ser propios o de un tercero; cabe señalar que esta compañía es una fuente de ingresos muy fuerte para este grupo, sus ingresos son con terceros o afiliadas y por maniobra realizada, hasta el momento solamente se tienen determinados costos fijos y gastos de administración, esto es debido a que no se ha llevado a cabo un análisis de sus operaciones para determinar las bases de cálculo de los costos variables.

**Cructer.-** Esta empresa se dedica a dar atención al barco y a su tripulación, la atención es de cruceros y sus terminales existen en Acapulco y Cozumel, sus ingresos fuertes empiezan en las épocas de verano donde llegan una buena cantidad de turistas a nuestro país, sus ingresos son con terceros y por oficina, solamente se tienen determinados costos fijos y gastos de administración, esto es debido a que no se ha llevado a cabo un análisis de sus operaciones para determinar las bases de cálculo de los costos variables.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V*

**Navad.-** Esta empresa se dedica a administrar; es decir es una empresa de servicios que contiene la nómina de la gente que trabaja en los puertos, así mismo absorbe gran cantidad de los gastos administrativos que la empresa desembolsa, posteriormente sus gastos son cobrados a las diferentes empresas del grupo que son a quien le presta sus servicios, algunos de los gastos se prorratan entre los diferentes centros de costos en base a porcentajes, sus ingresos provienen de cada oficina que le preste sus servicios.

**Portad.-** Esta empresa al igual que la anterior presta servicios a las empresas del grupo, absorbiendo gran parte de estos costos que después son cobrados a la empresa correspondiente, a diferencia de la anterior esta empresa absorbe los costos de las operaciones de los puertos, sus ingresos provienen de las empresas del grupo a las que le preste servicio.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**



## **5.- METODOLOGÍA SEGUIDA PARA SOLUCIONAR EL CASO**

### **5.1 Objetivos de la investigación**

#### **OBJETIVOS:**

El presente caso tiene por objeto el servir de modelo para ayudar a resolver problemas similares en las empresas (implantación y control presupuestal).

Cabe mencionar que para ejercer el control presupuestal es necesario:

- La Implantación del Control Presupuestal a través de la automatización del presupuesto, mediante una metodología a seguir.
- Detectar las dificultades para la implantación del Presupuesto en forma automática.
- Analizar el impacto que sufrirá la empresa al implantar el Control Presupuestal.
- Dar soluciones a las necesidades de información y control de cada negocio de la empresa.
- Informar veraz oportunamente a los ejecutivos de la empresa.
- Implantación por negocio del nuevo sistema de presupuestos en sus principales localidades para que su elaboración se haga de manera distribuida.
- Implantación de Rolling Forecast trimestral
- Controlar el presupuesto por cada negocio.

Dentro de la investigación es importante establecer lineamientos para la ejecución de las actividades como son:

- 1.- Analizar el contexto económico.
- 2.- Fijar políticas y objetivos.
- 3.- Distribución de un programa de trabajo.
- 4.- Distribución de premisas macroeconómicas.
- 5.- Determinar el presupuesto en moneda fija.
- 6.- Analizar, modificar y aprobar el presupuesto.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

7.- Meter a aprobación el presupuesto por la Dirección.

8.- Distribución y puesta en marcha del presupuesto.

9.- Determinar las partidas, controlables y no controlables del presupuesto.

10.- Controlar el presupuesto.



## **5.2 Plan de trabajo para la implementación del Control Presupuestal en forma automatizada.**

Para empezar el proyecto de implantación del presupuesto y de su control en forma automática, fue necesario realizar un plan de trabajo detallado que contempla las actividades a realizar y el tiempo estimado que se llevará concluir las. (ver anexo 8), las actividades más relevantes son las siguientes:

1. Implantación de la automatización del presupuesto.
2. Coordinación del sistema presupuestario.
3. Planeación para la elaboración del presupuesto y de su control.



### 5.3 Implantación de la automatización del presupuesto

Para empezar a construir cada uno de los modelos, se tuvieron reuniones con cada uno de los directores y gente involucrada en las operaciones de cada negocio, estas personas definieron sus operaciones y proporcionaron la información necesaria para obtener los resultados esperados, por ejemplo obtener información por oficina, localidad, ruta, etc.; del mismo modo al nivel de detalle que se necesita obtener información para analizarla (**anexo 5**). Una vez definidas las necesidades de cada negocio el área de presupuestos procedió a diseñar la información mediante operaciones lógicas-matemáticas como son unidades, horas de mano de obra, tarifas, prorrateos, etc. (estas se realizaron dentro del software Pillar).

Una vez obtenidos los requerimientos de la información se elaboró un documento de diseño, el cual se detalla a continuación:

Definición de la aplicación.

1.- Descripción.- Sistema Integral de presupuestos.

2.- Objetivos de la aplicación:

- Operativo.- Implantar un sistema que permita la determinación de cifras mensuales y acumuladas abarcando un periodo de doce meses, y permitiendo el análisis de ingresos y costos por oficina, localidad o ruta, según sea el caso.

- Financiero.- Elaboración de Estado de resultados, Balance general y Flujo de efectivo por:

- Servicio.
- Subconsolidado por negocio.
- Consolidado general.





Así mismo la generación de reportes por oficina, la integración de los gastos de administración, el presupuesto de inversiones, productos financieros, diferencia cambiaria, préstamos y gastos financieros, elaboración mensual de reportes comparativos contra la información real y su análisis.

- Objetivo general.- Elaboración de modelos de simulación, determinación de presupuestos ajustados, lograr la automatización con los sistemas externos, automatizar el proceso de consolidación en los diferentes niveles.

Los sistemas operativos o plataformas en los que están elaborados los sistemas son:

- AS400 En Contabilidad general y Sueldos y Salarios.- Es un sistema de contabilidad general mediante la captura directa de las operaciones contables se obtendrá información a nivel Estado de Resultados, para de ahí sacar la consolidación de la información.

- Oracle/PC Determinación de Ingresos.- Es un sistema que almacena información real y que puede sacar combinaciones de datos mediante la programación (se utiliza para sacar ingresos especialmente en la combinación de diferentes puertos).

- Acces/Fox Pre-procesamiento de información relativa al presupuesto de Ingresos y Costos.- Procedimiento de información de una base de datos detallando la información de ingresos y así como el desglose o cálculo de los costos, esta información se utiliza a nivel prototipo.

Para la presentación de la información a accionista o las autoridades se utiliza paquetería de windows como:

- Excel.- Manejo general de información para el área de presupuestos.- esta información es mediante una hoja de cálculo, sirve para presentar la información con los mínimos requerimientos.



Las fechas que se consideran para la implantación del modelo se diferencian en como son:

**- Etapa inicial:**

- Determinación de Ingresos-Costo (30 días).- es la parametrización (construcción de operaciones) o diseño de los modelos para realizar las operaciones lógicas-matemáticas de los ingresos y costos, ya que los costos se mueven en función a los ingresos, de acuerdo a lo solicitado es decir, se realizan los cálculos u operaciones que se necesitan para automatizar la información

- Estados financieros y gastos de administración (30 días).- Es la parametrización (construcción de operaciones lógicas-matemáticas) o diseño de los estados financieros y gastos de administración, en cuanto a los gastos se realizan cálculos para obtener los resultados; En cuanto a los estados financieros presupuestados, el estado de resultados el sistema lo genera automáticamente y sólo se tuvieron que agrupar las cuentas, respecto cuanto al balance y flujo de efectivo es necesario diseñarlos.

- Modelos de consolidación del grupo (15 días).- Se diseñó un modelo que sumó la información de tal modo para que pueda sumar la información de diferentes empresas y eliminó las operaciones intercompañías.

- Pruebas y cambios (30 días).- En esta etapa se detectaron fallas y se efectuaron las correcciones.

Una vez establecidos los días para la implantación del modelo, se asignó el equipo de trabajo que participó en el proyecto y para este caso es el siguiente:

El personal asignado al proyecto es:

- Líder de proyecto.
- 1 Consultor.
- 1 persona de presupuestos.



## **Diseño de la Aplicación (Pillar).**

Una vez definidas las necesidades y el nivel de detalle que se quería obtener se procedió a determinar la información que fué introducida a la base de datos del modelo.

### **Datos generales:**

- Año fiscal: comprende de enero a diciembre.
- Escala: en la introducción de la información y generación de reportes son en dólares.

Identificadores que se tienen.

- Catálogo de cuentas y para que rubros se utilizan (ingresos, egresos, activo, pasivo y capital).
- Centros de Costos y Centros de Ingresos.- estos son los mismos; puesto que por cada ingreso que tenemos devengamos un costo. Estos son las oficinas, localidades o rutas según el negocio.
- Servicio.- esto es con el fin de identificar la operación que se tiene con alguna afiliada y proceder a las eliminaciones.
- Catálogo de compañías.- Identificar la información en el consolidado a que compañía pertenece la información.
- Las jerárquias son todas aquellas que nos sirven para poder tener diferentes vistas de la información y restringir cálculos (por ejemplo poner los servicios refrigerados, carga general, producto, etc.).



En el modelo se pueden utilizar hasta 9 dimensiones (es una serie de catálogos que contiene información propia del negocio) donde podremos utilizarlas para poder identificar la información y poder realizar los cálculos necesarios. Es necesario configurar estas dimensiones para que pueda efectuar los cambios; es decir indicarle a que cuentas debe de aplicarse (ingresos, egresos, activos, pasivos y capital).

**Globales.-** Esta ayuda a centralizar la información que contiene la base de datos para construir líneas del presupuestos que posteriormente son calculadas. Existen también las globales definidas en las cuales se pueden realizar cálculos como son multiplicación o división. En las globales le podemos decir que nos traiga información con características que contiene la base de datos, ( por ejemplo que traiga información con la localidad Veracruz para la compañía 1 y que contenga las cuentas 90008 (Unidades de recepción de autos), del mismo modo podemos decirle que nos lea la información para las tarifas de recepción de autos en Veracruz para la compañía 1)). Las globales se les da una clave de proceso con un nombre corto y se le definen los identificadores involucrados.

**Template.-** Es una plantilla que proporciona el software, y que tienen la funcionalidad de una fórmula, la cual que se repite en base a una razón lógica-matemática que el usuario la define y que como resultado modifica los registros ya sea de ingresos, costos o gastos entre otros.

De esta forma podemos indicarle todos los cálculos para las cuentas de resultados, de balance y de flujo de efectivo.

**Listados o Reportes.-** En el módulo Financial Statement es la parte donde se generan reportes de información de acuerdo a las necesidades de cada usuario, como son los estados financieros presupuestados y compartivos de la información; así como reportes de datos de ingresos y costos



## **MÓDULOS Y PROCESOS QUE COMPONEN EL PRESUPUESTO**

1.-MEMOS: Es la parte donde podemos poner información relevante del modelo, es decir podemos intercambiar información entre usuario y coordinador (administrador) de la información de presupuestos (administrador).

2.-FINANCIAL STATEMENT: Es la parte donde podemos consultar el Estado de Resultados Proforma, Balance General Proforma, y Flujo de Efectivo Proforma para el negocio, existen Estados de Resultados Proforma por Localidad, ruta, oficina, cuenta, etc., estos se pueden ser generados por el coordinador de presupuesto o por el usuario y van a ser hechos de acuerdo a las necesidades definidas por cada negocio.

3.-ASSETS: Es la parte donde podemos generar reportes para poder introducir la información a los activos para posteriormente aparecer dentro del balance proforma; cabe señalar que la información que llega al balance proforma se extrae del estado de resultados proforma mediante la construcción de globales y templates que asignan el resultado al balance proforma.

4.-LIABILITIES & EQUITY: Aplica el mismo procedimiento del paso 3 con excepción que está información es para pasivos proforma y capital proforma.

5.-REVENUES: Es la parte donde podemos calcular los ingresos y generar reportes de Ingresos proforma, Productos Financieros proforma y Otros Ingresos proforma.

6.-EXPENSES: Aplica el mismo procedimiento descrito en el paso 5 con excepción que está información es para Costos proforma, Gastos de Administración proforma, Gastos Financieros proforma, Otros Gastos proforma, Impuestos proforma y Minoritario proforma.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

7.-GLOBALES: Es para definir cálculos que realiza el sistema para obtener la información en forma automática en el modelo.

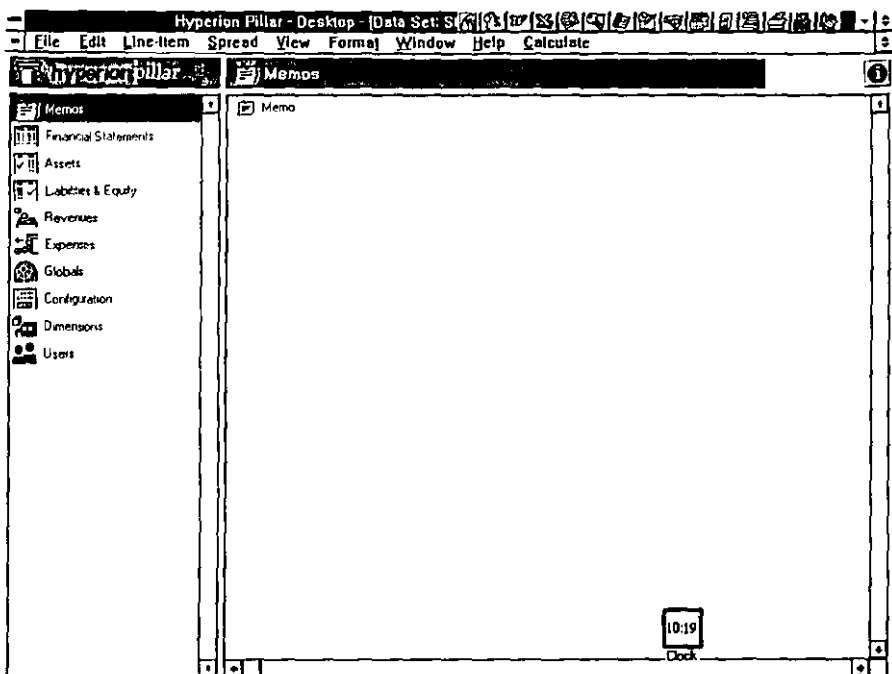
8.-CONFIGURATION: Es la parte del modelo que se utiliza para definir los parámetros generales de cálculo del modelo como son monedas, tipos de cambio, etc..

9.-DIMENSIONS: Es una serie de catálogos que contienen la información propia del negocio.

10.- USER: Es la parte donde se define quien pueden acceder a la información y a que módulos deben tener acceso. El coordinador o administrador definirá el acceso que debe tener cada usuario por medio de un password. Es importante señalar que para administrar la información se utilizará llaves de acceso; es decir cada usuario tiene definido las cuentas, centros de ingresos, centros de costos y gastos que tiene acceso para capturar o consultar datos, esto es porque el software distribuye el trabajo por medio de un coordinador (administrador) y varios usuarios. Esto es con el propósito de no duplicar las funciones y asignar responsabilidades.



A continuación se muestra la pantalla inicial del software Pillar, con los diferentes módulos y procesos





## **DIMENSIONES Ó IDENTIFICADORES DEFINIDOS Y SU USO EN EL MODELO DE PRESUPUESTOS**

### **Account**

Es el catálogo de cuentas que van de acuerdo a las necesidades del negocio su estructura es siguiente:

Las cuentas que empiezen con 1 pertenecen a activos.

Las cuentas que empiezen con 2 pertenecen a pasivos.

Las cuentas que empiezen con 3 pertenecen a Capital.

Las cuentas que empiezen con 4 pertenecen a Ingresos.

Las cuentas que empiezen con 5 pertenecen a Costos.

Las cuentas que empiezen con 6 pertenecen a Gastos de Administración.

Las cuentas que empiezen con 7 pertenecen a Productos y Gastos Financieros.

Las cuentas que empiezen con 8 pertenecen a Otros Ingresos y Gastos.

Las cuentas que empiezen con 9 pertenecen a Cuentas puente que posteriormente serán utilizadas para realizar cálculos.

### **Cost Center**

Es un catálogo para agrupar los Egresos de las operaciones por el negocio, además se tiene un Centro de Costos general que es el APC y se utiliza para Activos, Pasivos y Capital.

### **Revenue Center (Product)**

Es un catálogo para agrupar los Ingresos de las operaciones por negocio, además se tiene un Centro de Ingresos general que es el APC y se utiliza para Activos y Capital.

### **Service.**

Es un catálogo que sirve para delimitar si las operaciones se afectaron con un tercero o con alguna compañía del grupo.





## **Customer**

Es un catálogo que nos indica en forma detallada con quien se tienen las transacciones.

## **Route**

Define en que ruta se efectuó el ingreso o egreso.



## **ESPECIFICACIONES DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO DE TRACT:**

### **Presupuesto.**

#### **Descripción de tipos de ingresos (por ejemplo).**

Ingresos.-Dentro de este negocio existen varias Rutas o Proyectos, en los cuales se define un presupuesto para cada uno de ellos, se definieron Ingresos para Afiliadas y Terceros, los Ingresos se dan de la siguiente forma:

- Ingresos con Terceros.- Es la tarifa que se cobra por km recorrido en una ruta, esta tarifa es para rutas cargadas o vacías, así mismo los proyectos se cobran por km recorridos, por lo tanto se necesita saber el número de kms que contiene una ruta y el número de viajes que se realizan en un mes, para que en base a las proyecciones de crecimiento que se tienen, hacer las estimaciones para el presupuesto del periodo.

El precio por km lo determina el tipo de producto, así mismo el segmento juega un papel muy importante ya que nos va a indicar si la carga es internacional, Nacional, Dedicados, Logística, Refrigerada, Especializada o pertenece a otros, por ejemplo.



A continuación se muestra un cuadro donde se clasifica cada tipo de ingreso, el área de captura y la cuenta asignada; así como el identificador definido por el software Pillar.

TRACT Ingreso por Ruta 3os. Kms por ruta 3os.	Área de Captura: TRACT:Kms por ruta 3os. Cuenta:9000001	Módulo de Ingresos (Revenues)
TRACT Ingreso por Ruta 3os. Carga x ruta 3os.	Área de Captura: TRACT: Ingreso por Ruta 3os. Cuenta:9000002	Módulo de Ingresos (Revenues)
TRACT Ingreso por Ruta 3os. Precio por km por producto 3os.	Área de Captura: TRACT: Ingreso por Ruta y proyectos 3os. Cuenta:9000004	Módulo de Ingresos (Revenues)
TRACT Ingreso por proyecto 3os. km por proyecto 3os.	TRACT km por producto 3os. Cuenta:9000006	Módulo de Ingresos (Revenues)
TRACT Ingreso por proyecto Afil km por proyecto Afil	TRACT km por producto Afil Cuenta:9000016	Módulo de Ingresos (Revenues)



Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajé, S.A. de C.V.

TRACT Ingreso por Ruta Afil. Kms por ruta Afil	Área de Captura: TRACT:Kms por ruta Afil Cuenta:9000011	Módulo de Ingresos (Revenues)
TRACT Ingreso por Ruta Afil Carga x ruta Afil	Área de Captura: TRACT: Ingreso por Ruta Afil Cuenta:9000012	Módulo de Ingresos (Revenues)
TRACT Ingreso por Ruta y proyecto Precio por km por producto Afil	Área de Captura: TRACT: Ingreso por Ruta y proyecto Afil Cuenta:9000014	Módulo de Ingresos (Revenues)



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajeito, S.A. de C.V.*

Los conceptos de Productos Financieros y Otros Ingresos son capturados directamente en el módulo de Revenues.

Costo.- En este negocio abarca Costo Fijos y Variables.

- Los Costos Fijos se capturan directamente en general para el negocio y se asignan a una cuenta en específico y al Centro de Costos.

- Los Costos Variables.- Estos costos dependen de los kms que se recorren ya sea por ruta o por proyecto, y son todos aquellos desembolsos que están ligados directamente con la operación principal del negocio, por lo tanto Pillar calcula los kms que se recorren en un mes por una ruta o proyecto y los multiplica por la tarifa de los costos dentro de ese mismo periodo.

Gastos de Administración Directos.- Son capturados en el módulo de Expenses directamente por cada uno de los conceptos en su respectiva cuenta, del mismo modo a su Centro de Costos. cabe señalar que los Gastos de Administración Corporativos y Asignados vienen directamente de otro modelo.

Para los conceptos de Otros Gastos, Impuestos y Minoritario son capturados de forma directa en el módulo de expenses.



## **REPORTES**

Los reportes muestran el contenido de la base de datos, así como los resultados de los cálculos del presupuesto y los reportes que resultan de la elaboración del presupuesto, como son reportes de ingresos, costos, gastos y estados Financieros. Uno de los reportes que se generan automáticamente en Pillar es el estado de resultados que al generarse muestra las cuentas con la información de presupuestos calculadas, y agrupadas según el criterio tomado por la compañía.

A diferencia del estado de resultados proforma el balance proforma se construye cuenta por cuenta, es decir, se capturan los saldos iniciales del presupuesto, ya sea los saldos acumulados o no acumulados, del mismo modo se hacen los cálculos mediante globales para que las templates lean la información del estado de resultados proforma y la asigne a cuentas de balance proforma en la moneda que se requiera.

## **USUARIOS**

El número de usuarios que intervengan en el presupuesto depende de la organización que se tiene en cada compañía para elaborar el presupuesto. La estructura definida por el software funciona a través de un proceso distribuido, en donde interviene un coordinador (administrador), uno o varios consolidadores y satélites.

El coordinador (administrador), define los atributos de cada usuario, según su posición en la elaboración del presupuesto. Es decir, los accesos y restricciones a módulos, cuentas, centros de costos, centros de ingresos, activos pasivos y capital, globales, etc., dependen de la actividad específica que realice cada usuario, definida por el responsable del negocio.



Únicamente, el coordinador (administrador), tiene la posibilidad de crear y modificar a los usuarios, como sus accesos.

El coordinador (administrador) crea un archivo. En este archivo el coordinador (administrador) define a todos los usuarios con sus accesos y restricciones. Una vez realizado esto, el archivo se distribuye a los usuarios consolidadores. A su vez este distribuye el archivo a sus usuarios satélites. Una vez capturada la información, los usuarios satélites envían de regreso al usuario consolidador sus archivos, este consolida toda esa información capturada por sus satélites (usuarios). Posteriormente, el usuario consolidador, envía sus archivos al coordinador (administrador), el cual lo consolida, y de esta forma se completa el proceso (anexo 6).

## **CONSOLIDACIÓN**

Para consolidar la información de diferentes compañías, o diferentes negocios, y llegar a un estado financiero proforma consolidado el área de presupuestos construyó un modelo de consolidación donde por medio de cálculos (globales y templates) elimina las operaciones intercompañías, y presenta la información real del grupo.

En el proceso de eliminación al igual que los modelos normales de los negocios se alimentan con una base de datos que contiene las dimensiones básicas de cada modelo. La función de este modelo es eliminar operaciones intercompañías, y mostrar reportes y estados financieros con información de las compañías del grupo.

El objetivo de obtener información del presupuesto es poderla comparar con los resultados reales de diferentes periodos, y así obtener las variaciones en importe y porcentaje, para realizar las aclaraciones o justificaciones con las personas responsables del negocio, y poder tomar decisiones en las operaciones de cada negocio (anexo 7).



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V*

El intercambio con otras aplicaciones.- se realiza intercambio de información utilizando el software Pillar para incorporar información de otras aplicaciones como S.A.P. Supongamos que debemos incorporar información a excel. Para ello debemos de convertir la información en código \*.asc. e importarla a la otra aplicación.





#### **5.4 Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es uno de los factores mas complejos que se encontró en este proceso; ya que se tiene que involucrar al personal participante en el presupuesto, siendo este nacional y extranjero. Para la gente el implantar un sistema y ejercer un control presupuestal, es un cambio ideológico y un cambio en la forma de trabajo. Existe personal que tiene demasiado tiempo laborando en la empresa y le cuesta trabajo asimilar el cambio; además de que no se les ha capacitado en el área de sistemas, es decir no saben utilizar los equipos electrónicos. Es importante mencionar que se considera que la empresa tiene un atraso en sistemas hasta de 10 años.

Se le preguntó al personal participante del proyecto de que tan fácil les resultaba utilizar los sistemas en sus actividades diarias, así mismo que dificultad encuentran en definir sus operaciones y controlarlas. El personal respondió que ellos han dado resultados buenos en su trayectoria dentro de la empresa y que prefieren seguir trabajando con los métodos utilizados hasta el momento. Otras personas contestaron que se les debe capacitar para poder realizar su trabajo.

Otro de los problemas es que el personal se niega a aceptar sus responsabilidades derivadas del presupuesto, así mismo piensan que ellos no deben trabajar en el presupuesto ya que el personal contable o del área de presupuestos lo deben elaborar. Otra situación relevante es que al presupuesto no se le da la importancia que tiene.

Con el propósito de solucionar la situación mencionada, se dió la alternativa de realizar cursos de sensibilización al cambio y de capacitación al personal; sin embargo el curso de sensibilización nunca se llevó a cabo.

Se realizó la capacitación del software Pillar, en la oficina D.F., se pidió que vinieran las personas de las oficinas foráneas. Se les entregó un manual de capacitación y se



llevó a cabo la capacitación; sin embargo la capacitación fue lenta y difícil debido a que el personal no tiene los conocimientos necesarios para la utilización de los sistemas electrónicos, se le pidió a los usuarios que realizarán sus propias instalaciones del software Pillar en sus localidades. El resultado fue insatisfactorio, ya que en el momento de instalarlo y de la captura de la información se les dificultó, trayendo como consecuencia que se les instruyera por teléfono hasta lograr que realizarán el trabajo en forma satisfactoria. Dicha capacitación telefónica se llevo en promedio un tiempo de hasta 2 horas por usuario. Por otra parte al introducir los datos al archivo, los empleados ya habían olvidado en que pantalla deberían hacer las capturas de datos, algunos capturaron las unidades en las tarifas y las tarifas en las unidades, al checar los resultados no eran correctos, trayendo como consecuencia que se les instruyera de como hacer las correcciones vía telefónica.

Hasta el momento la gente se niega a dar justificaciones de las variaciones que se tiene de la información presupuestada con la real, y como resultado no se ha podido interfasar (integración de información de un software a otro) la información a sistema S.A.P. para lograr ejercer el control presupuestal.

La capacitación es muy importante para la organización, los objetivos que se persiguen en la empresa es la concientización y preparación de los usuarios responsables de elaborar y controlar el presupuesto y así tener como resultado:

1. Planear sus operaciones futuras
2. Elaborar el presupuesto de acuerdo a las necesidades del negocio
3. Control de las operaciones de la empresa
4. Delimitar responsabilidades
5. Hacer mas participativa a las diferentes áreas de la empresa
6. Preparación tecnológica del personal
7. Identificar las áreas de oportunidad
8. Tomar decisiones preventivas o correctivas en la organización.



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

En la mayoría de los casos de esta empresa la resistencia al cambio se da por el temor a lo desconocido y al pensar que no son capaces de efectuar un trabajo determinado, pero con la sensibilización, la capacitación, la participación y aceptación de los usuarios se puede lograr salir adelante.



### **5.5 Evaluación del valor agregado que recibe la empresa**

El valor agregado que recibirá la empresa es planear y controlar las operaciones de la empresa, mediante una metodología utilizada para poder automatizar y obtener oportunamente la información del presupuesto; Así mismo tener control de la información y por consiguiente que sea mas confiable para la toma de decisiones.

La implantación de esta metodología junto con la automatización de las operaciones de presupuesto ha dado beneficios a la empresa como: acortar tiempos en el procesamiento de la información y evitar la pérdida del control de la misma, así como la identificación rápida de la información, crear una estructura y delimitar responsabilidades. Es importante señalar que se ha logrado la optimización de la información de presupuesto con los mínimos errores y crear una cultura corporativa que permite a la gente colaborar en este proceso.



## **5.6 Ventajas y desventajas de la utilización de un sistema presupuestario y de ejercer un control presupuestal**

### **Ventajas de la utilización de un sistema presupuestario:**

- Obtención de la información a corto tiempo.
- Obtención de información oportunamente.
- Obtención de información mas confiable.
- Obtener control sobre la información que se procesa.
- Identificación de la información fácilmente.
- Detectar errores fácilmente.
- Optimización de los recursos.
- Actualización en sistemas a la empresa y utilización de tecnología de punta.
- No autorizar pagos que no estén dentro del presupuesto a menos que la autorización venga del Comité de Administración.
- Delimitar responsabilidades.
- Controlar las operaciones de la empresa.
- Tomar decisiones antes de que se den las variaciones de la información.
- Saber la situación anticipada de la empresa en el área económica y operativa.

### **Desventajas de la utilización de un sistema presupuestario y de ejercer un control presupuestal**

- El costo de implantación es muy alto
- El período de implantación y pruebas es largo
- El mantenimiento y actualización del sistema es costoso
- La autorización de los pagos fuera de presupuesto pueden retrasarse hasta que el comité los libere.



## **5.7 Posibles soluciones**

### **5.7.1 Áreas de responsabilidad en la empresa**

Por el tipo de operación y para efectos de delimitar responsabilidades es necesario que la empresa realice su presupuesto por negocios, los cuales cuentan con un Director y un Contralor, quienes trabajarán conjuntamente con el personal operativo y administrativo para cumplir con la elaboración y llegar a conseguir el control presupuestal.

El director de cada negocio es responsable de elaborar una planeación a corto y largo plazo por medio de un estudio minucioso de sus operaciones y del alcance del mercado que tendrá en los próximos años.

Cada Director de negocio tendrá que responder por el presupuesto que halla realizado junto con la gente que tiene a su cargo, es decir cuando se revise el presupuesto el director se tendrá que comprometer a llevar acabo las acciones pertinentes para llegar a los resultados comprometidos; ya que estos resultados servirán de base para la evaluación del desempeño de quien dirige la empresa. Así mismo el director deberá delegar responsabilidades a los subdirectores o gerentes participantes del presupuesto.

El contralor de cada negocio actuará como coordinador en la elaboración del presupuesto junto con el área de presupuestos. Dichos contralores pedirán a las personas operativas su presupuesto al nivel de detalle que se quiera elaborar según sus necesidades, así mismo la parte financiera del presupuesto será pedida a los contadores de cada empresa, posteriormente el contralor consolidará la información de todas las empresas del negocio para ser revisadas por él y por el director del negocio, una vez revisada la información será enviada al área de presupuestos para realizar las presentaciones y conseguir la aprobación del presupuesto por negocio



para posteriormente presentar a autorización el presupuesto consolidado de la empresa.

Una vez aprobado el presupuesto se meterá a S.A.P. para controlarlo. En S.A.P. se registra cada pago u operación real; si alguna de estas operaciones esta fuera de presupuesto el sistema no lo aceptará, para estos efectos la empresa ha establecido políticas de presupuesto en las que establece que para las partidas propias de la operación se podrá exceder del presupuesto hasta por \$25,000.00, y en caso de que esta partida rebase el límite se tendrá que mandar por medio del workflow de S.A.P. al personal facultado para autorizar el pago (comité de autorización), quien decidirá si lo libera o no y en caso de que lo libere tomará la decisión si toma presupuesto de otra partida o justifica el importe ante la Dirección

Los ajustes a la información del presupuesto se realizarán trimestralmente; mediante el envío de la información al Contralor del negocio, conteniendo los comparativos de la información real contra presupuesto y señalando las desviaciones que se tienen, una vez que se analicen las desviaciones tendrán que justificar ante la dirección (esto se realizará mediante la investigación de las cifras con las personas responsables), posteriormente se realizarán ajustes al presupuesto por ejercer y se volverá a presentar la información ajustada del presupuesto.



### **5.7.2 Proceso automatizado en la elaboración y control del presupuesto**

Implantar un sistema de desarrollo y Control del Presupuesto (Pillar, S.A.P.) para informar a la dirección sobre las operaciones futuras que se tengan, esto es con el fin de que se tomen decisiones correctas para optimizar los recursos de la empresa.

La implantación se lleva acabo siguiendo una metodología preestablecida y supervisada por el área de presupuestos, el área de presupuesto debe encargarse de la coordinación del presupuesto, del mantenimiento del software, de cargar la información de presupuesto a S.A.P. para ejercer el control, de analizar las desviaciones y presentar un informe a la dirección para que esta tome decisiones oportunamente; en el caso de que la información real este fuera de presupuesto debe existir un comité de autorización para tomar la decisión si se apueba o no la operación.

Implantar una cultura presupuestal dentro de la organización a través de cursos de sensibilización y de capacitación al personal en sistemas para que puedan optimizar la utilización de sus equipos, evaluar resultados del personal en función al resultado obtenido del presupuesto.





## **6.- ANÁLISIS DE LAS OPCIONES Y ELECCIÓN DE LA MÁS CONVENIENTE**

### **6.1 Análisis de la utilización de una metodología para la elaboración automática del Presupuesto y su Control**

Después de consultar varios autores como se describen en el marco teórico, se llegó a la conclusión de que por el giro, estructura y operación de la empresa, la metodología que se debe seguir para este caso es la siguiente:

- 1.- Analizar el contexto económico.
- 2.- Fijar políticas y objetivos.
- 3.- Distribución de un programa de trabajo.
- 4.- Distribución de premisas macroeconómicas.
- 5.- Elaborar y controlar el presupuesto en sistemas electrónicos con la utilización de un software (Para este caso se llevo a cabo un proyecto en el que se realizó un diseño en el software Pillar, para elaborar y controlar el presupuesto).
- 6.- Determinar el presupuesto en moneda fija.
- 7.- Analizar, modificar y aprobar el presupuesto.
- 8.- Presentar a aprobación el presupuesto por la Dirección.
- 9.- Distribución y puesta en marcha del presupuesto.
- 10.- Determinar las partidas, controlables y no controlables del presupuesto.
- 11.- Controlar el presupuesto.

### **6.2 Análisis de la utilización de alguna herramienta para la elaboración automática del Presupuesto y su Control**

Lo que persigue esta empresa es encontrar una herramienta que le permita elaborar y controlar el presupuesto de acuerdo a sus necesidades; además de que esta sea amigable en su funcionalidad y que proporcione una utilidad administrativa al usuario final.



Debido al tamaño de la empresa y al volumen de operaciones que se manejan, es necesario pensar en la automatización de la información para que esta sea oportuna, sencilla, veraz y fácil de identificar; así mismo que permita tener una comparación de la información real contra presupuesto en diferentes periodos de tiempo y al nivel de detalle que se requiera ver, y por consiguiente llegar al objetivo de poder tener un control presupuestal en cada negocio y a nivel consolidado.

Para la realización del control presupuestal es necesario que la información real y del presupuesto tenga el detalle necesario para que el sistema pueda realizar los comparativos y arrojar las desviaciones. Así mismo en el sistema se debe parametrizar (construcción de operaciones lógicas-matemáticas) para que por medio de una instrucción, en cada operación a aplicar ya sea de gasto o costo, el sistema vaya y verifique en el presupuesto si el importe se tiene contemplado; si la solicitud de pago excede del límite no podrá tramitarlo y el sistema automáticamente enviará la información al comité autorizado para que de acuerdo a políticas libere el pago o cancele la operación.

Para la elaboración del presupuesto se analizarán las siguientes herramientas:

**Fox.-** es una herramienta que procesa grandes cantidades de datos, es utilizado para manejar bases de base de datos a nivel prototipo, se requiere mucho tiempo para su programación y su mantenimiento es costoso, y debido a que el presupuesto es cambiante esta herramienta se vuelve obsoleta rápidamente; además de que no proporciona los requerimientos de presentación para la dirección.

**Pillar.-** es un paquete que se esta introduciendo en nuestro país, su origen es de Estados Unidos. Este paquete permite diseñar el presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada negocio, su programación es poco compleja y el tiempo que se lleva realizarla es corto, su mantenimiento es poco costoso, permite la simulación de la información, es un sistema local (no requiere de invertir en un servidor), es amigable en su funcionalidad, busca la utilidad administrativa con el usuario final, es



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemática en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V*

una herramienta práctica para la dirección (este software se instala en cualquier Pc y se puede llevar a las presentaciones con la dirección, con el fin de que en ese momento se realicen los ajustes necesarios al presupuesto), además de que cumple con los requerimientos de presentación de la empresa, una de las desventajas es que no trabaja en red. **Se analizó este paquete y se concluyó que es el que cumple con la mayor parte de requerimientos para la elaboración y presentación del presupuesto de la empresa.**

El software Pillar nos proporciona una herramienta en la que se deben construir modelos con la finalidad de obtener la información en forma automática que cumpla con las necesidades del negocio, las cuales fuerón definidas por el usuario responsable, este software facilita el mantenimiento de cada uno de los modelos así como la generación de reportes con información requerida por el negocio según su definición.

Una de las herramientas que nos proporciona este software es ser multimoneda, es decir se alimenta el sistema con tipos de cambio de las diferentes monedas con las que opera la compañía. Con las herramientas con que se cuenta se puede obtener la información con el detalle requerido. Algunas de las herramientas utilizadas son para mostrar información en diferentes periodos de tiempo (mensual, trimestral, anual o combinada), nos muestra campos en los que podemos ver en el reporte información de la base de datos y si alguna no nos sirve se oculta, nos permite ver la información en porcentajes y nos muestra la información que se capturo en unidades, tarifas o totales, dentro del menú podemos seleccionar View donde podemos seleccionar algún criterio de búsqueda de la información.

S.A.P.- Es el software oficial de la empresa para realizar operaciones administrativa y financiera; sin embargo al analizarlo para ver si serviría para la elaboración del presupuesto se pudo concluir que: su programación es compleja, costosa y requiere de mucho tiempo, su mantenimiento es costoso ( si se requiere hacer un cambio en centro de costos o cuentas, la programación se lleva mucho tiempo y costo), para realizar los cálculos o simulaciones se tiene que auxiliar de otra herramienta como el



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

ABAP (manejador de base de datos), su captura es tardada, es alto el costo en servidores y licencias, es poco amigable en su funcionalidad para el usuario final, el usuario puede perderse, no proporciona los requerimientos de presentación de la información.

Para controlar el presupuesto se analizó cual sería la manera idónea de realizarlo y se concluyó lo siguiente:

S.A.P. se eligió como el sistema para controlar el presupuesto, es decir una vez que se elabore el presupuesto en Pillar se interfazará (integración de información de un software a otro) a S.A.P. para controlar las operaciones reales del periodo; así como para conocer las desviaciones que se presente en la información real con la presupuestada.



## **7.- CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

### **7.1 Recomendación**

Se recomienda que la dirección se involucre más en la implantación del control presupuestal y proporcionar el apoyo que se necesita para lograr el objetivo fijado, dando como prioridad la migración del presupuesto a S.A.P., para concluir la etapa de control.

Es importante seguir una metodología en la elaboración del presupuesto, y de su propio control. Para desarrollar este trabajo se requiere de la elaboración de un plan de trabajo específico, de manera conjunta con el personal involucrado; es decir realizar entrevistas con el personal de las áreas involucradas para detectar necesidades y difusión de los resultados.

Es necesario sensibilizar y capacitar en sistemas electrónicos a la mayoría de los usuarios de oficinas foráneas, establecer una cultura de cambio en la gente para que adopte: los controles, los sistemas, y asuma su responsabilidad que tiene al estar involucrado en el presupuesto. Así mismo que se comprenda que la implantación del presupuesto en forma automática y del control presupuestal es para beneficio de la compañía y de sus empleados.

En caso de obtener resultados satisfactorios de los puntos anteriores se aseguraría el control del presupuesto de una forma veraz y oportuna por negocio y a nivel consolidado, así mismo se dará seguimiento al crecimiento de la empresa reflejado en la comparación contra años anteriores y contra otras empresas del ramo.



## **7.2 Conclusión**

Esta es una compañía de gran tamaño que ha logrado sobrevivir a las dificultades que se han presentado en nuestro país; sin embargo por la falta de planeación y control de sus operaciones, esta compañía no ha logrado mantenerse dentro de los mercados internacionales, esto se debe principalmente a que la organización maneja altos volúmenes de operaciones, los procesos no se encuentran automatizados y los sistemas que se manejan son obsoletos.

Para lograr que la organización se posicione como líder en el mercado internacional, es necesario que el corporativo sea más eficiente en los servicios que presta a sus clientes, mediante la implementación de estrategias competitivas, la optimización de recursos y automatización de procesos operativos y administrativos con la utilización de tecnología de punta para mantenerse a la vanguardia de los cambios internos y externos.

Cabe destacar que con el apoyo de la Dirección de Administración se puso en marcha el proyecto para implementar el control presupuestal. El software Pillar elegido para la elaboración del presupuesto es una herramienta que cumple con casi todas las necesidades de información del grupo. Después de un intenso trabajo se ha logrado implantar este software y se ha reconocido como la herramienta oficial elegida por el grupo para la elaboración del presupuesto.

El control presupuestal se logrará después de terminar la implantación del software contable (S.A.P.) y de migrar a este software la información del presupuesto; además de introducir la cultura presupuestal que necesita la compañía.

Uno de los problemas que actualmente se tiene, es que hasta el momento la Dirección General no se ha sensibilizado de la importancia que tiene la planeación y control de las operaciones la compañía; por lo tanto, no se ha logrado tener una cultura



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

presupuestaria trayendo como resultado resistencia al cambio por parte del personal involucrado.

La realidad económica que vive el país presenta una gama de oportunidades en materia de comercio internacional que deben aprovecharse por los beneficios que pueden producir.



## 8.- BIBLIOGRAFIA

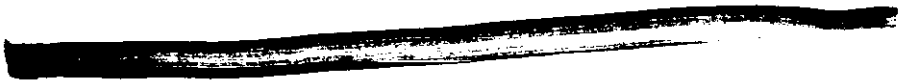
Ackoff, R.L..	Un concepto de planeamiento de empresa. Limusa-Wiley, México 1972.
Alfredo F. Gutiérrez.	Los estados financieros y su análisis. Editorial Fondo de cultura económica, México 1965.
Carlos Lomeli Herro.	El sistema presupuestario gubernamental, México 1995.
Dr. Critobal del Rio González.	El Presupuesto (Tradicional áreas y niveles de responsabilidad programas y actividades base cero). Editorial ECASA, Segunda edición México 1988.
Del Rio González Cristóbal.	Técnica Presupuestal. Editorial Ecasa, México, 1ª edición, 1995.
Eugene M. Lerner.	Presupuesto de capital y la dirección financiera. Escuela de negocios para graduados, Universidad de N.Y., 1995.
Gonzalo Martner.	Planificación y Presupuesto por programas. Editorial Siglo XXI 13a. edición, México, 1992.
Harold Bierman, Jr. y Florence M. Kelso.	Planeación Financiera Estratégica. Cia Editores Continental, S.A. de C.V., México, 2ª edición 1992.
Henry Mintzberg, James Brian Quinn.	El proceso estrategico. Editorial Prentice hall hispanoamericano, 2ª edición, 1993.
Instituto per gli studi economici ed organizzativi (ISEO), Milán.	Las modernas técnicas de control de gestión. Ediciones Deusto, 1967.
National Association of Accounts.	Presupuesto Flexible, Capitulo de México A.C, 1992.
Porter, M.E..	Estrategia Competitiva. Compañía editorial continental, México 1982.
Peirce, James L..	The budget comes of age. Harvard Business Review, 32 (may-jun 1954).





*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistemica en la Compañia el Viajecito, S.A. de C.V.*

- |    |                                                                             |                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | Oswaldo A. Mocciaro.                                                        | Presupuesto Integrado. Ediciones Macchi, Buenos Aires-Bogotá, 1993.                                   |
| 15 | Robert Johnson, Purdue university.                                          | Presupuesto de Capital. Primera edición, México, 1991.                                                |
| 16 | Robert K. Yin.                                                              | Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series Volume 5, 1997.       |
| 17 | Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Alar Baptista Lucio. | Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, México 1991.                                 |
| 18 | Salvador Macias, Alberto de Paz, Javier Belmares.                           | Ediciones Contables y Administrativas, México, 1995.                                                  |
| 19 | Stanley y Fisher.                                                           | Economía. Mc Graw Hill, segunda edición , 1992.                                                       |
| 20 | C.P. Víctor Paniagua Bravo.                                                 | Sistema de Control Presupuestario. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., México, D.F. 1988. |
| 21 | Williams, Alan H.                                                           | Finanzas públicas y política presupuestaria. Buenos Aires, Buenos Aires, 2ªedición. 1988.             |



*Implementación del Control Presupuestal en Forma Sistémica en la Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.*

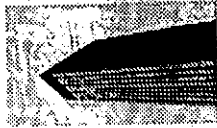
## **9.- ANEXOS**



EL VIAJECITO, S.A. DE C.V.

ANEXO 1

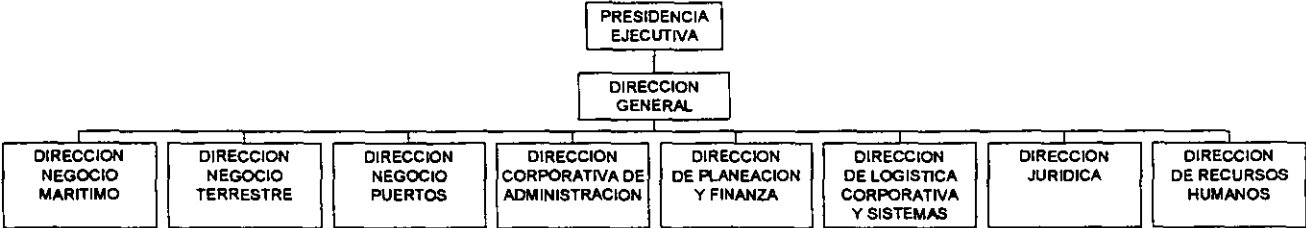
# Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.



**Presupuesto**

# EL VIAJECITO, S.A. DE C.V.

## ESTRUCTURA CORPORATIVA



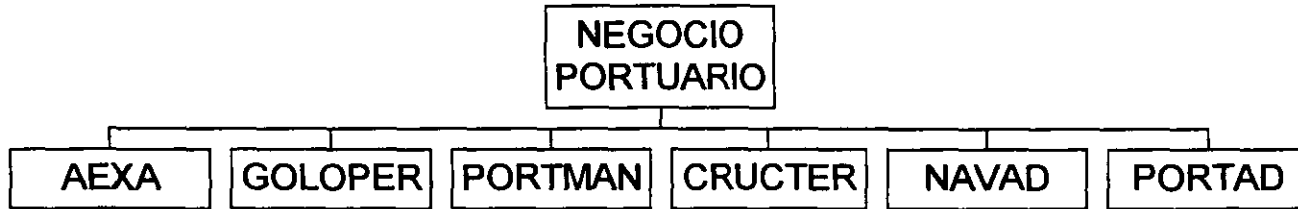
# EL VIAJECITO, S.A. DE C.V.

## NEGOCIO TERRESTRE



# EL VIAJECITO, S.A. DE C.V.

NEGOCIO PORTUARIO



# *Sistema Integral de Presupuestos*

Tract

## Bases de cálculo (Costos)

**ESTRATO:**

Tract

**CENTRO DE COSTO:**

Otros Costos

**ELEMENTO:**

Comisiones por subagenciamiento

**DESCRIPCION:**

Comisiones por escala a subagentes

**FUENTE:**

**VINCULOS:**

**FORMULAS:**

Capturable

**REVISADO POR:**

Gerencia General de Operaciones

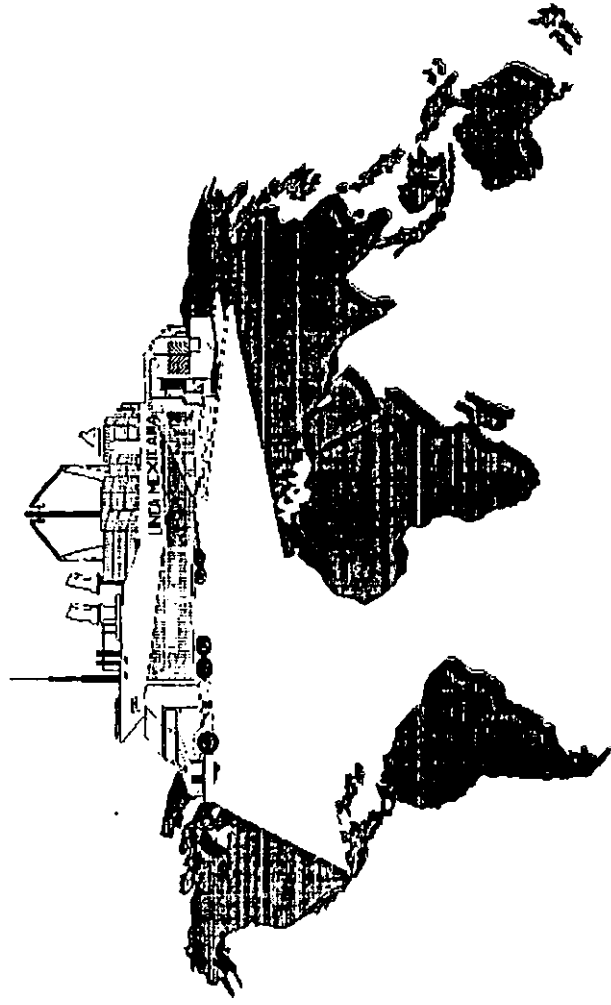


# *Sistema Integral de Presupuestos*

*Compañía el Viajecito, S. A. de C. V.*

*y Cías. Subsidiarias.*

*Negocio Terrestre*

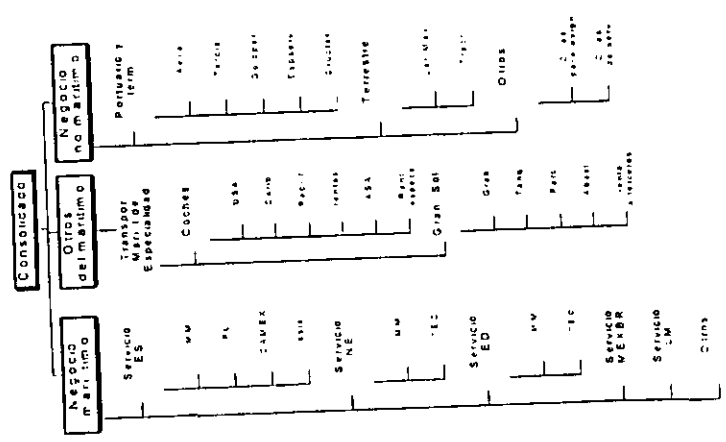


# Sistema Integral de Presupuestos

Compañía el Viajeto, S. A. de C. V.

y compañías subsidiarias

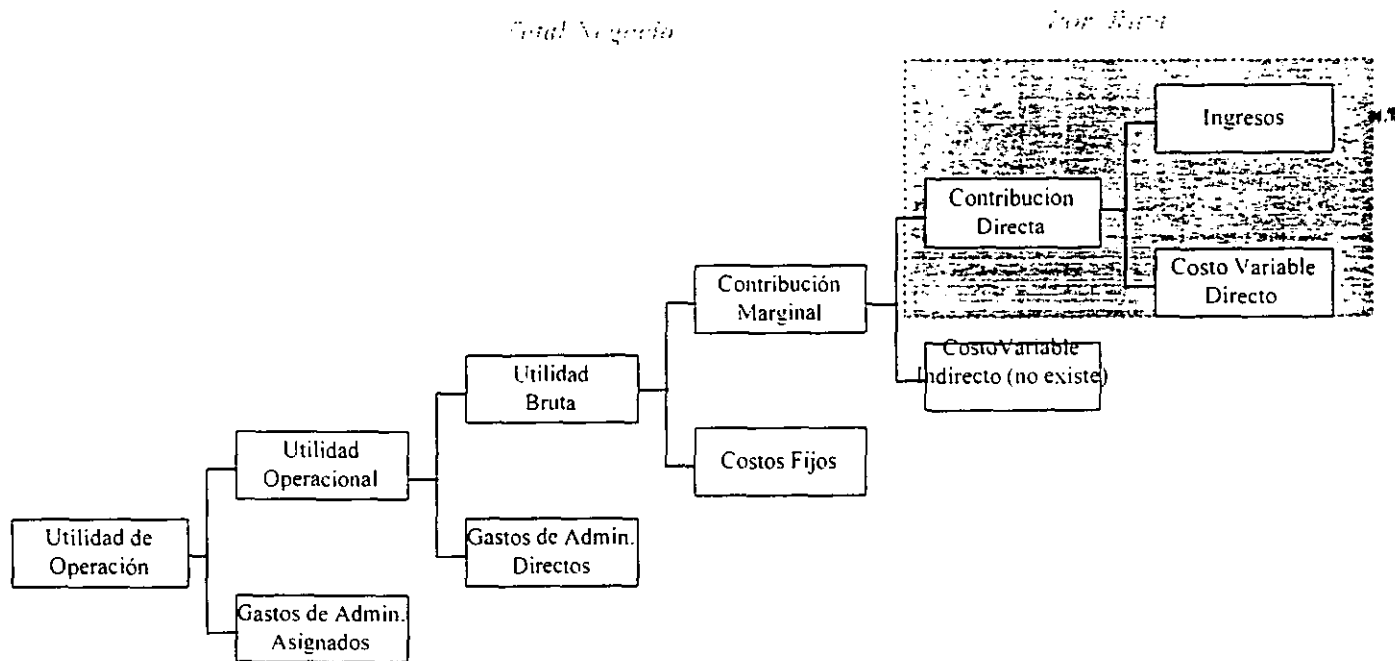
Niveles de Agregación



# Sistema Integral de Presupuestos

## Negocio Servicios de Tract

### Niveles de contribución y costos

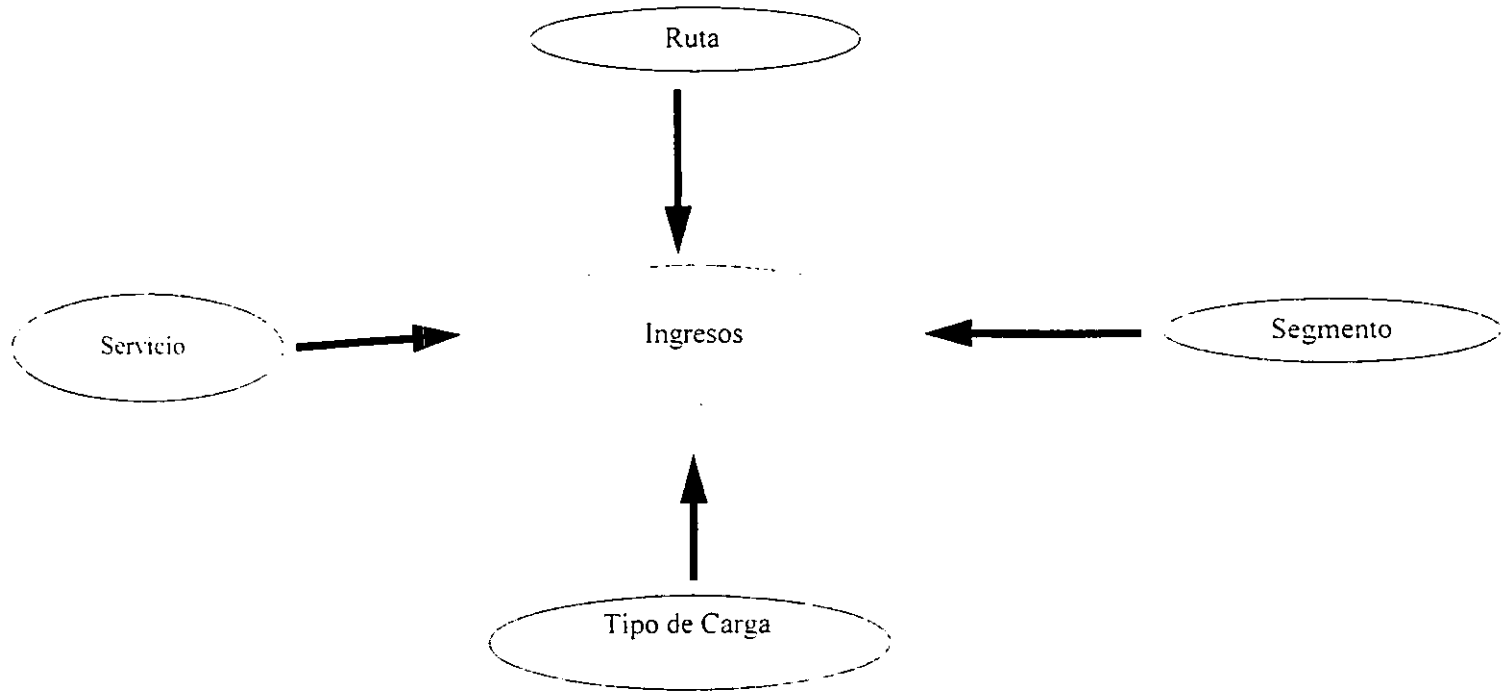


# *Sistema Integral de Presupuestos*

## *Negocio Servicios de Tract*

Información requerida para la determinación del

*Presupuesto de Ingresos de Tract*

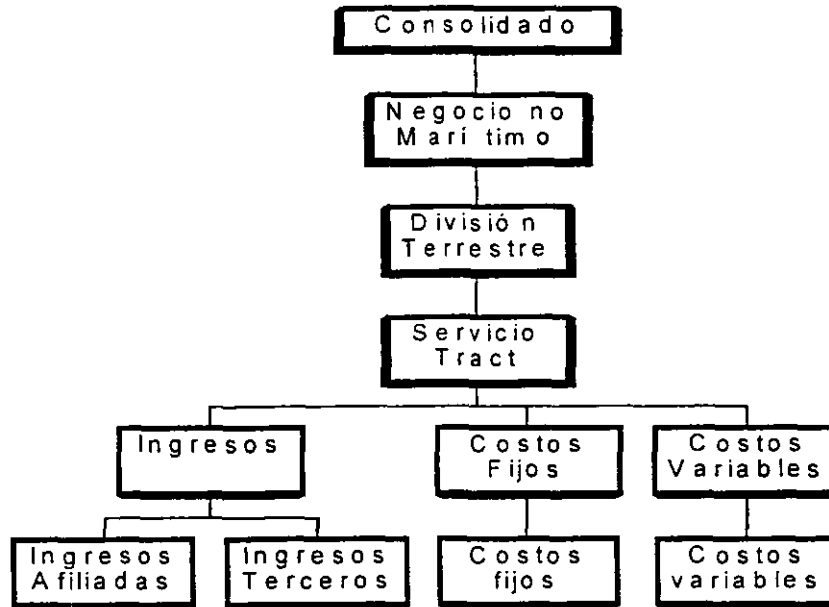


# Sistema Integral de Presupuestos

Compañía el Viajecito S. A. de C. V.

y compañías subsidiarias

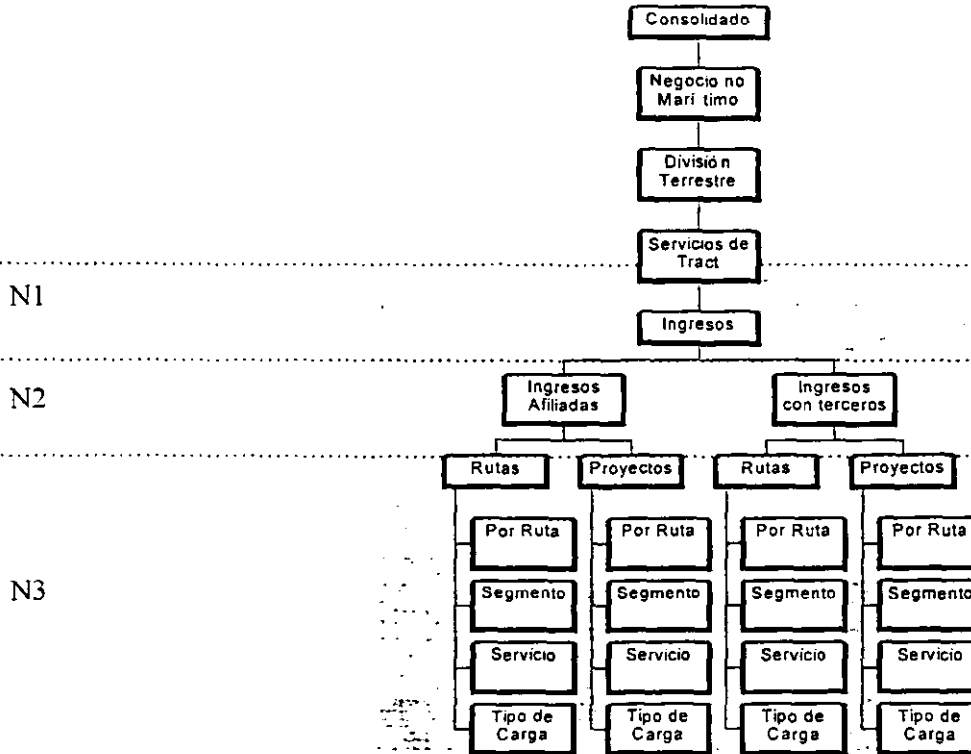
iveles de Agregación de Intermodal



# Sistema Integral de Presupuestos

## Compañía el Viajecito, S.A. de C.V.

### Niveles de Agregación Ingresos

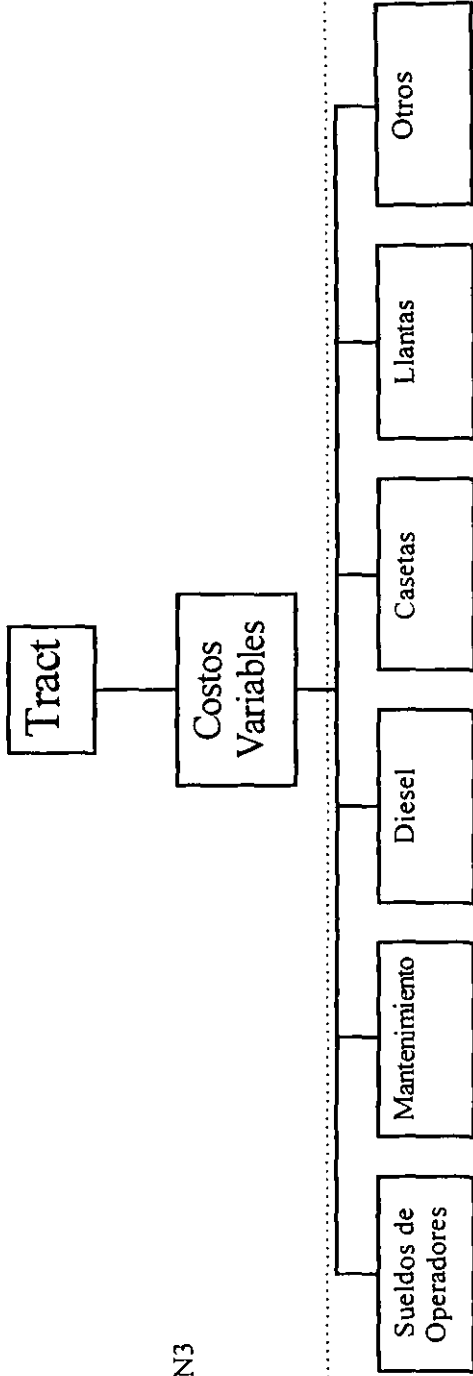


# Costos

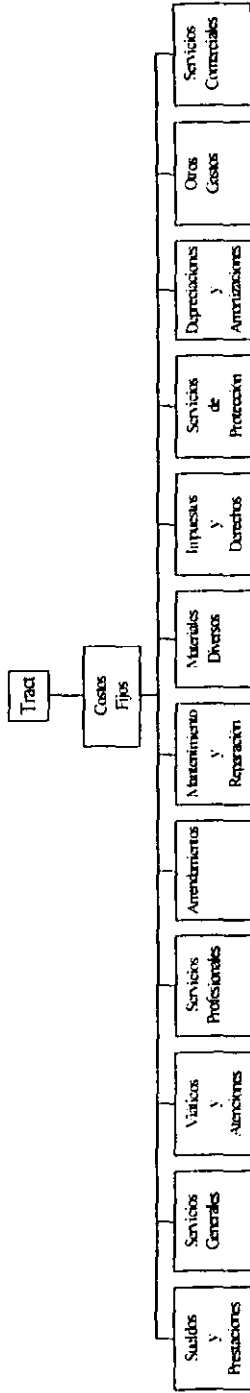
N1

N2

N3



Costos



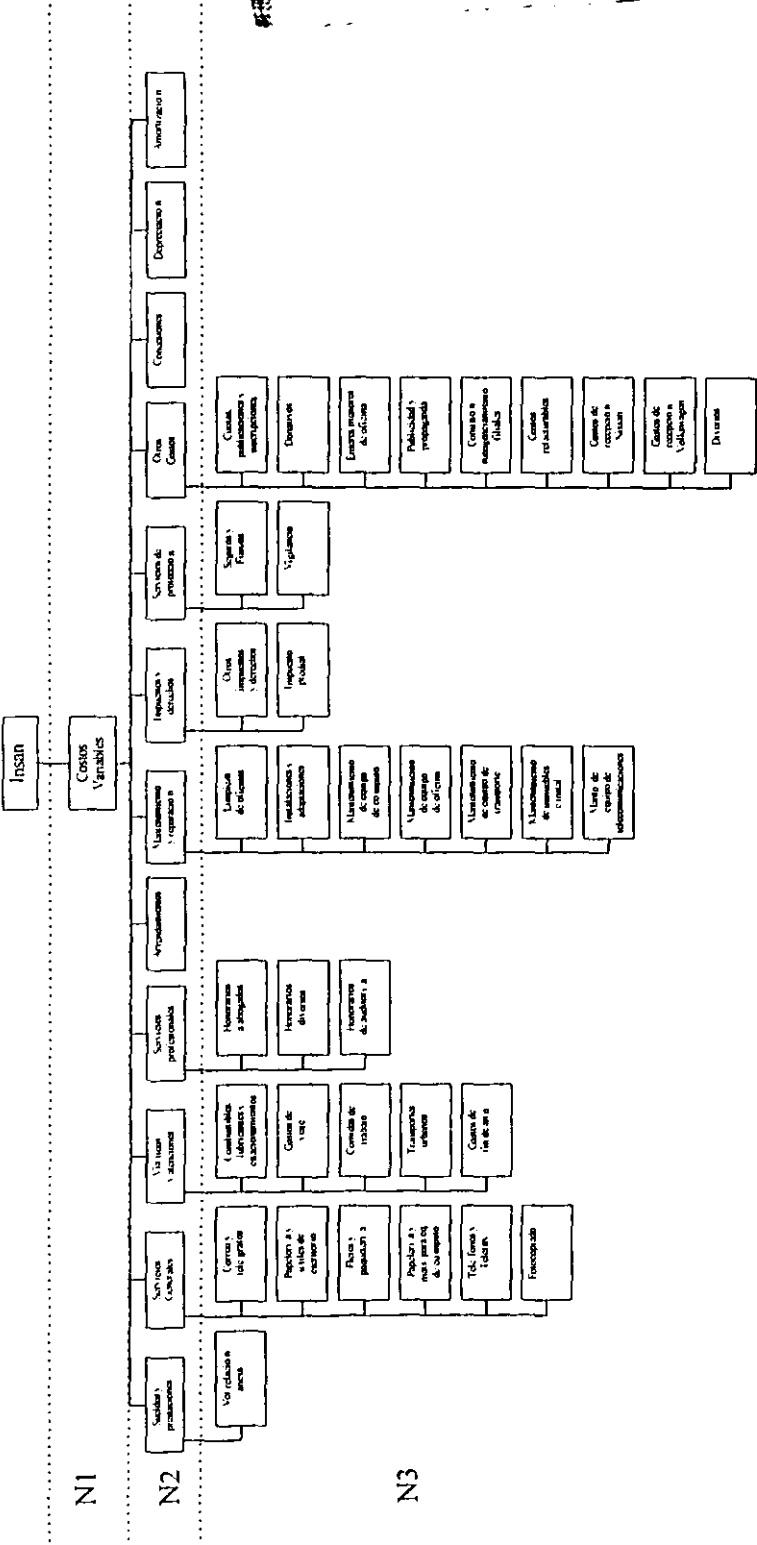
N1

N2

N3

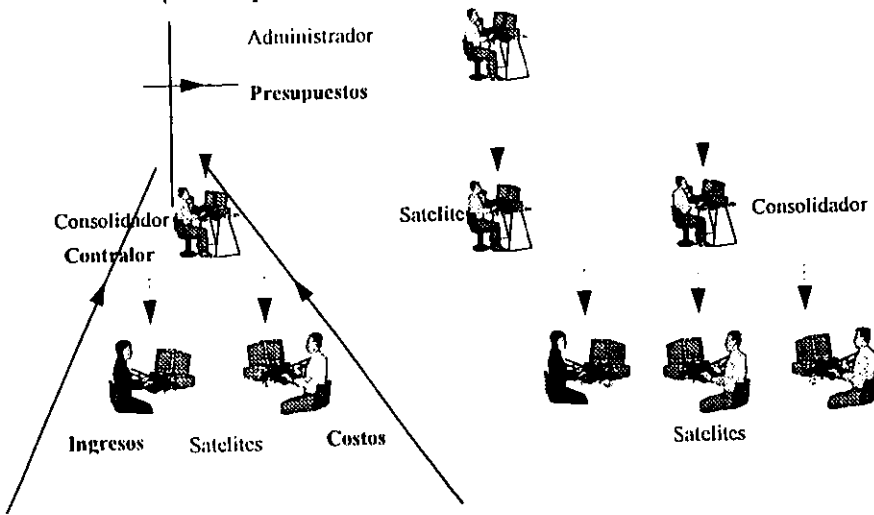


# Costos



## Proceso Distribuido

(Participación de todos los integrantes de la compañía)



Item	Ano 18.11.97	cont'pt'd	Dec.97	Ano 18.11.97	cont'pt'd	Price A/18.11	Ano 18.11.97	cont'pt'd	Year	Var. Anom. Ppto. A/18.11.97	Var. Anom. Ppto. A/10.12.97
<b>INGRESOS</b>											
INGRESOS POR FLETES Y SERVICIOS BROU.	57,516,835	\$3,952,878	\$3,952,878	\$3,952,878	\$3,952,878	\$16,721,540	\$38,248,398	96,237,493	\$24,129,085	-38.88%	
INGRESOS POR FLETES Y SERVICIOS AFLI.	\$3,473,019	\$44,135	\$44,135	\$44,135	\$44,135	\$1,893,889	\$5,367,068	\$7,260,184	\$1,933,096	-28.88%	
TOTAL INGRESOS	\$30,989,874	\$4,297,011	\$4,297,011	\$4,297,011	\$4,297,011	\$18,615,429	\$43,615,466	\$103,557,677	\$26,062,181	-37.40%	
<b>COSTOS</b>											
<b>COSTOS VARIABLES DIRECTOS</b>											
Sueldos y Prestaciones	30	\$18,490	\$18,490	\$18,490	\$18,490	\$51,842	\$51,842	\$2,311,910	\$1,799,868	-6.11%	
Servicios Generales	52,979	\$4,015	\$4,015	\$4,015	\$4,015	\$7,112	\$7,112	\$33,184	\$1,946	53.9%	
Atendimiento	50	50	50	50	50	50	50	50	50	N.A.	
Mantenimiento y Reparacion	\$1,877,096	\$217,776	\$217,776	\$217,776	\$217,776	\$681,742	\$2,488,838	\$2,784,430	\$293,642	-10.67%	
Materiales Diversos	\$2,953,639	\$399,887	\$403,695	\$403,695	\$403,695	\$1,161,123	\$1,203,484	\$5,053,300	\$894,185	-17.69%	
Impuestos y Derechos	\$786,190	\$97,421	\$98,774	\$100,431	\$100,431	\$298,128	\$1,084,270	\$1,387,844	\$303,566	-21.87%	
Otros Gastos	966,777	\$213,077	\$223,325	\$229,339	\$229,339	\$626,941	\$793,528	\$9,681,447	\$3,997,829	-57.76%	
TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS	\$3,671,841	\$1,126,123	\$1,126,123	\$1,126,123	\$1,126,123	\$3,862,218	\$9,084,831	\$21,966,165	\$12,268,334	-57.99%	
<b>COSTOS VARIABLES INDIRECTOS</b>											
CONTRIBUCION DIRECTA	\$2,538,120	\$1,011,228	\$1,025,640	\$1,049,944	\$1,069,322	\$3,073,935	\$40,371,422	\$11,722,867	\$11,722,867	-28.31%	
TOTAL COSTOS VARIABLES INDIRECTOS	\$2,538,120	\$1,011,228	\$1,025,640	\$1,049,944	\$1,069,322	\$3,073,935	\$40,371,422	\$11,722,867	\$11,722,867	-28.31%	
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>											
<b>COSTOS FIJOS</b>											
Sueldos y Prestaciones	\$4,617,579	\$396,726	\$396,840	\$402,002	\$402,002	\$1,707,578	\$4,015,837	\$5,752,451	\$2,662,706	46.26%	
Servicios Generales	\$1,889,250	\$73,315	\$73,315	\$73,315	\$73,315	\$228,333	\$2,117,383	\$853,567	\$1,282,074	-17.52%	
Servicios y Prestaciones	\$396,832	\$35,241	\$35,241	\$35,241	\$35,241	\$105,553	\$367,405	\$419,257	\$389,148	-7.13%	
Servicios Profesionales	\$1,679,312	\$323,548	\$323,548	\$323,548	\$323,548	\$1,770,885	\$3,519,885	\$2,689,884	\$1,501,671	-54.21%	
Atendimiento	\$633,282	\$73,152	\$73,152	\$73,152	\$73,152	\$318,528	\$452,210	\$572,569	\$359	-0.04%	
Materiales Diversos	\$789,199	\$121,239	\$121,871	\$126,892	\$126,892	\$417,261	\$1,176,261	\$7,144,848	\$412,153	-5.77%	
Impuestos y Derechos	\$253,888	\$8,264	\$8,264	\$8,455	\$8,455	\$25,184	\$96,132	\$197,248	\$57,116	-33.36%	
Otros Gastos	\$757,896	\$222,895	\$222,735	\$222,656	\$222,656	\$464,172	\$2,128,132	\$3,846,640	\$109,392	-2.81%	
Servicios de Prevision	\$663,918	\$33,047	\$32,870	\$32,870	\$32,870	\$248,704	\$914,622	\$964,595	\$459,873	-51.8%	
Depreciaciones y Amortizaciones	\$13,903,544	\$432,243	\$432,168	\$432,243	\$432,243	\$12,963,994	\$4,890,309	\$5,876,137	\$1,913,637	-17.28%	
Otros Gastos	\$1,217,162	\$379,863	\$389,129	\$381,171	\$381,171	\$1,641,165	\$2,598,327	\$13,186,742	\$18,784,815	42.69%	
Servicios Comerciales	\$14,217	\$2,761	\$2,761	\$2,761	\$2,761	\$2,215	\$22,462	\$23,522	\$840	4.37%	
TOTAL COSTOS FIJOS	\$17,960,299	\$1,874,306	\$1,879,395	\$1,879,284	\$1,879,284	\$3,689,268	\$22,039,658	\$29,227,992	\$5,387,436	-19.12%	
TOTAL COSTOS	\$23,641,920	\$2,990,429	\$2,990,429	\$2,990,429	\$2,990,429	\$9,614,570	\$32,476,307	\$19,533,229	\$17,454,799	-15.34%	
UTILIDAD BRUTA	\$7,347,954	\$1,306,582	\$1,306,582	\$1,306,582	\$1,306,582	\$9,000,859	\$10,938,899	\$19,144,330	\$8,267,431	-22.84%	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION DIRECTOS</b>											
Sueldos y Prestaciones	30	\$78,549	\$78,549	\$78,549	\$78,549	\$23,309	\$23,309	\$0	\$23,309	N.A.	
Servicios Generales	33	\$3,728	\$3,728	\$3,829	\$3,829	\$17,389	\$17,389	\$0	\$17,389	N.A.	
Villajes y Atenciones	53	\$4,859	\$4,859	\$4,335	\$4,335	\$13,038	\$13,038	\$0	\$13,038	N.A.	
Servicios Profesionales	50	\$6,111	\$6,099	\$6,089	\$6,089	\$18,299	\$18,299	\$0	\$18,299	N.A.	
Atendimiento	50	\$1,662	\$1,058	\$1,053	\$1,053	\$3,173	\$3,173	\$0	\$3,173	N.A.	
Mantenimiento y Reparacion	50	\$2,221	\$2,220	\$2,217	\$2,217	\$6,465	\$6,465	\$0	\$6,465	N.A.	
Impuestos y Derechos	30	\$2,454	\$2,456	\$2,470	\$2,470	\$7,381	\$7,381	\$0	\$7,381	N.A.	
Otros Gastos	50	\$1,728	\$1,735	\$1,733	\$1,733	\$1,228	\$1,228	\$0	\$1,228	N.A.	
Depreciaciones y Amortizaciones	50	\$13,646	\$13,646	\$13,646	\$13,646	\$48,938	\$48,938	\$0	\$48,938	N.A.	
Otros Gastos	50	\$13,763	\$13,747	\$13,747	\$13,747	\$41,284	\$41,284	\$0	\$41,284	N.A.	
Servicios Comerciales	30	\$103	\$102	\$103	\$103	\$396	\$396	\$0	\$396	N.A.	
Gastos Asignados	\$2,299,000	\$14,933	\$14,933	\$14,933	\$14,933	\$2,345,143	\$3,383,807	\$1,260,064	\$3,169,664	-34.60%	
Transacciones Intercompañias	50	\$665	\$669	\$652	\$652	\$3,677	\$3,677	\$0	\$3,677	N.A.	
TOTAL GASTOS DE ADMIN DIRECTOS	\$2,299,000	\$163,797	\$163,797	\$163,797	\$163,797	\$2,294,167	\$2,294,167	\$3,383,807	\$851,708	-23.76%	
CONTRIBUCION OPERACIONAL	\$5,028,944	\$1,111,180	\$1,069,458	\$979,220	\$979,220	\$37,748	\$4,230,722	\$13,983,223	\$7,333,731	-47.38%	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION ASIGNADOS</b>											
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$1,948,000	\$331,693	\$327,170	\$327,170	\$327,170	\$1,041,124	\$2,989,124	\$3,770,737	\$2,818,833	-4.61%	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$4,247,900	\$477,347	\$477,347	\$477,347	\$477,347	\$1,678,231	\$5,723,231	\$4,886,564	\$1,133,333	-16.59%	
<b>CONSOLIDADO TRIMESTRE</b>											
<b>CREDITO</b>											
<b>Venta de C.</b>											

Item	Acum 09/97 Rev	Oct 97 cuenta	Nov 97 cuenta	Dici 97 cuenta	Acum 10/12/97 Prin Al 10/12	Acum 09/97 Prin Al 10/12	Year cuenta	Year cuenta	Var Acum Ppto Al 10/12/97 Ppto Cr %	Var Acum Ppto Al 10/12/97 Ppto Cr %
CONTRIBUCION DIVISIONAL	\$1,080,944	\$779,585	\$758,089	\$597,050	\$2,134,724	\$5,215,648	\$12,287,766	\$12,287,766	-\$7,072,098	-57.59%
BONIFICACIONES ESPECIALES	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
UTILIDAD EN OPERACION	\$1,080,944	\$779,585	\$758,089	\$597,050	\$2,134,724	\$5,215,648	\$12,287,766	\$12,287,766	-\$7,072,098	-57.59%
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
GASTOS FINANCIEROS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
UTILIDAD PERIODICA CAMBARIA NETA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
OTROS INGRESOS/GASTOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$1,080,944	\$779,585	\$758,089	\$597,050	\$2,134,724	\$5,215,648	\$12,287,766	\$12,287,766	-\$7,072,098	-57.59%
IMPUESTOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$1,080,944	\$779,585	\$758,089	\$597,050	\$2,134,724	\$5,215,648	\$12,287,766	\$12,287,766	-\$7,072,098	-57.59%
INTERES MINORITARIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
OTROS INGRESOS EGRESOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N.A.
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$1,080,944	\$779,585	\$758,089	\$597,050	\$2,134,724	\$5,215,648	\$12,287,766	\$12,287,766	-\$7,072,098	-57.59%

Item	Jan 98 contab	Feb 98 contab	Mar 98 contab	Abr 98 contab	May 98 contab	Jun 98 contab	Jul 98 contab	Ago 98 contab	Sep 98 contab	Oct 98 contab	Nov 98 contab	Dic 98 contab	Year contab
<b>INGRESOS</b>													
INGRESOS POR FLETES Y SERVICIOS 3L	\$1,266,297	\$1,266,238	\$1,263,840	\$1,315,881	\$1,353,860	\$1,362,530	\$1,779,375	\$1,961,218	\$1,008,622	\$1,073,977	\$1,086,184	\$1,080,049	\$13,850,655
INGRESOS POR FLETES Y SERVICIOS AF	\$41,295	\$45,991	\$48,450	\$49,154	\$49,154	\$49,154	\$49,154	\$49,154	\$49,154	\$49,154	\$49,154	\$49,154	\$577,242
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$1,687,592	\$1,712,229	\$1,712,290	\$1,765,035	\$1,803,014	\$1,811,684	\$2,228,549	\$2,410,372	\$1,458,196	\$1,523,131	\$1,535,338	\$1,529,203	\$14,427,902
<b>COSTOS</b>													
<b>COSTOS VARIABLES DIRECTOS</b>													
Sueldos y Prestaciones	\$21,689	\$21,916	\$22,222	\$22,222	\$26,162	\$26,226	\$28,063	\$29,753	\$29,720	\$30,962	\$30,924	\$30,927	\$319,279
Servicios Generales	\$3,445	\$4,245	\$3,845	\$3,845	\$4,274	\$4,274	\$4,098	\$4,239	\$3,844	\$3,793	\$3,919	\$4,284	\$48,244
Attrezzamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mantenimiento y Reparaciones	\$28,150	\$28,394	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$28,328	\$349,677
Materiales Diversos	\$32,408	\$33,023	\$33,062	\$33,274	\$33,696	\$34,036	\$34,132	\$34,181	\$34,074	\$34,039	\$34,036	\$34,036	\$414,796
Impuestos y Derechos	\$67,308	\$67,313	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$67,382	\$818,582
Otros Costos	\$48,324	\$48,391	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$48,389	\$583,817
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES DIRECTOS</b>	\$199,125	\$199,126	\$199,126	\$199,126	\$200,160	\$200,160	\$200,160	\$200,160	\$200,160	\$200,160	\$200,160	\$200,160	\$2,474,891
<b>CONTRIBUCION DIRECTA</b>	\$2,488,467	\$2,513,103	\$2,513,164	\$2,565,909	\$2,602,854	\$2,611,524	\$3,028,389	\$3,209,990	\$1,258,036	\$1,322,971	\$1,335,178	\$1,329,043	\$11,953,011
<b>COSTOS VARIABLES INDIRECTOS</b>													
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES INDIRECTOS</b>	\$2,497,417	\$2,522,019	\$2,522,019	\$2,574,834	\$2,611,614	\$2,620,334	\$3,028,389	\$3,210,179	\$1,258,036	\$1,322,971	\$1,335,178	\$1,329,043	\$11,964,975
<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>	\$1,991,150	\$2,000,084	\$2,000,084	\$2,066,075	\$2,091,240	\$2,091,354	\$2,500,000	\$2,689,811	\$1,000,160	\$1,000,160	\$1,000,160	\$1,000,160	\$12,462,926
<b>COSTOS FIJOS</b>													
Sueldos y Prestaciones	\$32,408	\$33,023	\$33,062	\$33,274	\$33,696	\$34,036	\$34,132	\$34,181	\$34,074	\$34,039	\$34,036	\$34,036	\$414,796
Servicios Generales	\$21,689	\$21,916	\$22,222	\$22,222	\$26,162	\$26,226	\$28,063	\$29,753	\$29,720	\$30,962	\$30,924	\$30,927	\$377,021
Impuestos y Alamos	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$23,977	\$291,681
Servicios Profesionales	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$31,528	\$378,445
Attrezzamiento	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$37,885	\$454,634
Mantenimiento y Reparaciones	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$116,106	\$1,408,719
Materiales Diversos	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$34,024	\$414,445
Impuestos y Derechos	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$76,240	\$924,247
Servicios de Produccion	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$317,508	\$3,852,247
Otros Gastos	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$73,023	\$883,449
Servicios Comerciales	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$648	\$7,895
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$1,577,600	\$1,591,568	\$1,605,804	\$1,620,434	\$1,635,460	\$1,650,386	\$1,765,278	\$1,980,991	\$1,765,278	\$1,980,991	\$1,980,991	\$1,980,991	\$23,833,692
<b>TOTAL COSTOS</b>	\$2,529,017	\$2,613,647	\$2,627,898	\$2,691,868	\$2,711,774	\$2,720,714	\$3,293,657	\$3,590,149	\$2,258,196	\$3,303,151	\$3,316,169	\$3,310,034	\$38,388,667
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$1,118,435	\$1,162,141	\$1,162,141	\$1,238,837	\$1,238,837	\$1,238,837	\$1,728,341	\$1,728,341	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$2,000,000	\$16,464,935
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION DIRECTOS</b>													
Sueldos y Prestaciones	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$163,847	\$1,966,179
Servicios Generales	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$81,618
Impuestos y Alamos	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$13,091
Servicios Profesionales	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$13,091
Attrezzamiento	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$1,091	\$13,091
Mantenimiento y Reparaciones	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$6,807	\$81,618
Impuestos y Derechos	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$682	\$81,618
Servicios de Produccion	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$18,228	\$219,344
Otros Gastos	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$13,091	\$157,790
Servicios Comerciales	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$495	\$5,940
Gastos Asignados	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Trasacciones Intercompañias	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$7,337	\$88,053
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION DIRECTOS</b>	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$283,921	\$3,413,602
<b>CONTRIBUCION OPERACIONAL</b>	\$834,514	\$878,220	\$878,220	\$954,916	\$954,916	\$954,916	\$1,458,340	\$1,458,340	\$1,717,000	\$1,717,000	\$1,717,000	\$1,717,000	\$13,051,333
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION ASIGNADOS</b>													
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	\$834,514	\$878,220	\$878,220	\$954,916	\$954,916	\$954,916	\$1,458,340	\$1,458,340	\$1,717,000	\$1,717,000	\$1,717,000	\$1,717,000	\$13,051,333

CONSOLIDADO TERRESTRE  
 C.S. L.T. S.A.  
 Versión: '02

Item	Jan 98	Feb 98	Mar 98	Apr 98	May 98	Jun 98	Jul 98	Aug 98	Sep 98	Oct 98	Nov 98	Year
	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp	comp
CONTRIBUCION DIFERENCIAL	\$814,265	\$815,089	\$768,881	\$861,910	\$818,229	\$898,485	\$901,819	\$990,311	\$985,210	\$999,918	\$1,023,601	\$10,982,434
BONIFICACIONES ESPECIALES	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD EN OPERACION	\$814,265	\$815,089	\$768,881	\$861,910	\$818,229	\$898,485	\$901,819	\$990,311	\$985,210	\$999,918	\$1,023,601	\$10,982,434
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
GASTOS FINANCIEROS	\$4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD PERDIDA (CAMBIO) ARIA NETA	\$4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	\$4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
OTROS INGRESOS/GASTOS,	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$814,265	\$815,089	\$768,881	\$861,910	\$818,229	\$898,485	\$901,819	\$990,311	\$985,210	\$999,918	\$1,023,601	\$10,982,434
IMPUESTOS	\$4	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$814,261	\$815,089	\$768,881	\$861,910	\$818,229	\$898,485	\$901,819	\$990,311	\$985,210	\$999,918	\$1,023,601	\$10,982,434
INTERES MINORITARIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
OTROS INGRESOS EGRESOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD O PERDIDA NETA	\$814,261	\$815,089	\$768,881	\$861,910	\$818,229	\$898,485	\$901,819	\$990,311	\$985,210	\$999,918	\$1,023,601	\$10,982,434



Cuenta	Year compr	Year comp	Year 1998		Year 1997		Year 1996		Year 1995	
			Amo	Prz	Amo	Prz	Amo	Prz	Amo	Prz
INTERVENCIÓN DIVISIONAL	\$3,509,571	\$5,215,668	\$10,982,434	\$1,706,097	\$5,472,863	\$5,786,766	48.61%	212.93%	110.57%	N/A
CONTRIBUCIONES ESPECIALES	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	110.57%	N/A
TILIDAD EN OPERACION	\$3,509,571	\$5,215,668	\$10,982,434	\$1,706,097	\$5,472,863	\$5,786,766	48.61%	212.93%	110.57%	N/A
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
GASTOS FINANCIEROS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
TILIDAD PENDIENTE CAMBIARIA NETA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
UTILOS (INGRESOS/GASTOS)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
TILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$3,509,571	\$5,215,668	\$10,982,434	\$1,706,097	\$5,472,863	\$5,786,766	48.61%	212.93%	110.57%	N/A
IMPUESTOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
TILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	\$3,509,571	\$5,215,668	\$10,982,434	\$1,706,097	\$5,472,863	\$5,786,766	48.61%	212.93%	110.57%	N/A
INTERES MINORITARIO	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
UTILOS INGRESOS EGRESOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	N/A	N/A	N/A	N/A
TILIDAD PERDIDA NETA	\$3,509,571	\$5,215,668	\$10,982,434	\$1,706,097	\$5,472,863	\$5,786,766	48.61%	212.93%	110.57%	N/A



ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessor	Resource Names
1	Revisión y aprobación de Presup por Div / Neg / Serv	0.5d	11/4/97	11/4/97		Dirección Negocio Marítimo, Dirección Corp. de Finanzas y Planeación, Dirección de Transporte Especializado y Graneles, Dirección de Negocio Portuario, Dirección Negocio Terrestre, Contraloría Corporativa
2	Consolidación de Estados Financieros	3d	11/5/97	11/7/97	1	Subdirección de Información y Análisis Financiero
3	Revisión previa de Estados Financieros Consolidados	2d	11/10/97	11/11/97	2	Dirección Corp. de Finanzas y Planeación
4	Ajustes a los Estados Financieros Consolidados	1d	11/12/97	11/12/97	3	Subdirección de Información y Análisis Financiero
5	Rev. y Aprob. Def. de Edos Financieros Consolidados	1d	11/13/97	11/13/97	4	Dirección General, Dirección Corp. de Finanzas y Planeación
6	Presentación a la Dirección General	1d	11/14/97	11/14/97	5	Dirección Corp. de Finanzas y Planeación
7	Publicación Presupuesto Financiero y Operativo incluyendo información complementaria.	4d	11/17/97	11/21/97	6	Subdirección de Información y Análisis Financiero

Nota.- Las actividades y fechas descritas incluyen la determinación de cifras para el pronóstico de cierre 1997 (ENE - SEP real y OCT - DIC pronóstico) y presupuesto 1998.

Proceso de consolidación.

15	Costeo de los registros de Ingresos y calculo de Utilidad Bruta por servicio	2d	10/2/97	10/3/97	4,5,6,8,12	Gerencia General de Compania Mexicana de Terminales,Subdirección de Servicios Especiales en Terminales,Dirección de Autotransporte
16	Ajustes Presupuesto de Inversiones	3d	10/3/97	10/7/97	14	Subdirección de Información y Análisis Financiero
17	Revisión de Costos y Utilidad Bruta por servicio	2d	10/6/97	10/7/97	15	Dirección Negocio Terrestre,Dirección de Administración
18	Ajustes Costos y Utilidad Bruta por servicio	3d	10/8/97	10/10/97	17	Gerencia General de Compania Mexicana de Terminales,Subdirección de Servicios Especiales en Terminales,Dirección de Autotransporte
19	Aprobación Final Presupuesto de Inversiones	1d	10/8/97	10/8/97	16	Dirección Negocio Terrestre,Dirección de Administración
20	Depreciación de Activos Fijos no operativos adquiridos durante el periodo presupuestal	2d	10/9/97	10/10/97	19	Contraloría Terrestre
21	Aprobación Final Utilidad Bruta por servicio	2d	10/13/97	10/14/97	18	Dirección Negocio Terrestre,Dirección de Administración
22	Revisión previa presupuesto de Gastos de Administración Directos	1d	10/16/97	10/16/97	8,13,19,21	Dirección Negocio Terrestre,Dirección de Administración
23	Ajustes presupuesto de Gastos de Administración Directos	3d	10/17/97	10/21/97	20,22	Gerencia General de Compania Mexicana de Terminales,Subdirección de Servicios Especiales en Terminales,Dirección de Autotransporte
24	Aprobación Final presupuesto de Gastos de Administración Directos	1d	10/22/97	10/22/97	23	Dirección Negocio Terrestre,Dirección de Administración
25	Determinación de Estados Financieros por Div / Neg / Serv	1d	10/23/97	10/23/97	7,19,21,24	Contraloría Terrestre,Subdirección de Información y Análisis Financiero
26	Revisión y aprobación de Presupuesto por División / Negocio / Servicio	1d	10/24/97	10/24/97	25	Dirección Negocio Terrestre,Dirección de Administración

**SISTEMA INTEGRAL DE PRESUPUESTOS**  
**ASIGNACION DE RECURSOS**  
**PRESUPUESTO 1998**  
**NEGOCIO TERRESTRE**

Actividad	Contraloría Terrestre	Dirección de Negocio Terrestre	Subdirección de Proyectos	Responsable de cada Negocio / Servicio	Subdirección de Información y Análisis Fin.	Subdirección de Planificación Financiera	Dirección Corp. de Rec. Humanos
Definición del Plan de Negocios	S / A.	R. D.	S / A.	S / A.		S / A.	
Plan de mediano plazo	S / A.	S / A.	S / A.	S / A.		R. D.	
Presupuesto de Ingresos	C.	R. D.	S / A.	R. D.			R. D.
Presupuesto de Costos	C.	R. D.	S / A.	R. D.			R. D.
Depreciación de activos fijos adquiridos hasta la fecha de inicio del período presupuestal.	R. D.			S / A.			
Presupuesto de Inversiones en Activos Fijos operativos	C.		S / A.	R. D.			
Presupuesto de Inversiones en otros Activos Fijos	C.		S / A.	R. D.			
Presupuesto de Gastos de Administración.	C.			R. D.			R. D.
Depreciaciones de activos fijos operativos incluidos en el plan de inversiones para el período presupuestal.	R. D.		S / A.	S / A.			
Costeo de los registros de Ingresos y cálculo de Utilidad Bruta por servicio	C.			R. D.			
Determinación de Estados Financieros por División / Negocio / Servicio	R. D.			S / A.			
Cálculo del método de participación para compañías del negocio Terrestre	R. D.			S / A.			

R. D.    Responsable directo    C.    Coordinador    S / A.    Soporte / apoyo

Prácticas de Nómina por Empresa.	Responsable	Soporte y apoyo	Coordinación	Revisión y Bo
Servicios Corporativos, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Directores de Área	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Asesoría Administrativa de Logística, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Contador de la Compañía	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Empresa de Servicios CMT, S. A. de C. V.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
México	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Veracruz	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Contratacales	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Menzanillo	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Altamira	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Administración de Agencias Navegantes, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Contraloría Regional	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Servicios Administrativos Portuarios, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Contraloría Regional	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Servicios en Terminales, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Contraloría Regional	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Hermosillo	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Puebla	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Aguascalientes	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Operadora Portuaria de Manzanillo, S. A. de C. V.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Servicios Administrativos Scriamac, S. A. de C. V.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Operadora Portuaria del Golfo, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Responsable del Neg./Serv.	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Servicios Dedicados de Transportación, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Contraloría Regional	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Transporte Terrestre Internacional, S. A. de C. V.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Transporte Marítimos Anahuac, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Operadora Marítima TMM, S. A. de C. V.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Operadora Marítima MVI, S. A. de C. V.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Orden de Capitanes y Pilotos Navales de la República Mexicana Similares y Conexos.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Operadora Marítima MVI, S. A. de C. V.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Asociación Sindical de Oficiales de Maquinas de la Marina Mercante Nacional.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Operadora Marítima MVI, S. A. de C. V.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Unión Nacional de Marineros, Fogoneros, Mayordomos, Cocineros, Camareros y Similares de la República Mexicana.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Operadora Marítima MVI, S. A. de C. V.	Dirección área Técnica	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Unica de Marineros, Fogoneros Mecanistas, Mayordomos, Similares y Conexos del Ramo Marítimo e Industrial del Pacifico.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Contrataciones Marítimas, S. A. de C. V.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
(Impulsión MARIEX).	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Transportación Marítima Gran Colombiana, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Servicios de Apoyo Comercial, S. A. de C. V.	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Sistemas Administrativos de Calidad, S. A. de C. V./	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Calidad en Operaciones y Suministros, S. A. de C. V.:	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
(SEGLOSA)	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Trans - American Steam Ship Agency	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Maritime Services	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
(IOC)	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
The Texas Mexican Railway Co.	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Personal Marítimo, S. A. de C. V.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Seams, International, Ltd.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos
Administración Portuaria Integral de Acapulco, S. A. de C. V.	Empresa respectiva	Recursos Humanos	Contraloría Respectiva	Recursos Humanos



### 10.- GLOSARIO

lar	Software para elaborar presupuestos de acuerdo a las necesidades de cada negocio de la empresa.
A.P	Software diseñado para procesar las operaciones financieras de la empresa.
parametrizar	Construir o diseño de operaciones lógicas-matemáticas dentro del software para obtener los resultados esperados del negocio.
interfase	Integración de información de un software a otro a través de medios electrónicos.
transporte Integral	Transportar todo tipo de mercancía a través del transporte Marítimo, Terrestre o Ferroviario.
multimodal	Varios servicios que proporciona el grupo, Transporte Marítimo, Terrestre, Ferroviario, Servicio de Agencias, atención a cruceros, maniobras de carga y descarga, servicios en puertos.
carga Refrigerada	Carga de productos perecederos en contenedores que tienen instalado un sistema de refrigeración para la conservación de la mercancía.
carga especializada	Es carga que por la naturaleza del producto se le da un tratamiento especial, por ejemplo los líquidos.
RAC (empresa)	Transporte de mercancías vía terrestre en México, Estados Unidos y Canadá.
Mar-Mex (empresa)	Traslado de mercancías por ferrocarril de Laredo Texas a Canadá.
spserv (empresa)	Servicio en terminales y servicios de inspección y reparación de contenedores.
ercia (empresa)	Almacenadora de líquidos en tanques instalados en Altamira, Coahuila, Veracruz y Manzanillo.
exna (empresa)	Proporciona servicios de agenciamiento en los diferentes puertos nacionales y extranjeros como: documentación, lancha, inspección, combustible, agua, cabotaje, alimentación y todos los pormenores que necesite el barco.
oloper (empresa)	Proporciona servicio de grúas y maniobras de carga y descarga a los barcos en el puerto de Veracruz.
ortman (empresa)	Proporciona servicio de grúas y maniobras de carga y descarga a los barcos en Manzanillo.
ucter (empresa)	Atención a cruceros y a su tripulación en todos los servicios que necesiten,



	existen 2 terminales una en Acapulco y otra en Cozumel.
avad (empresa)	Administra los servicios de nómina y gastos de administración del personal que trabaja en los puertos.
ortad (empresa)	Empresa que presta servicios de administración a las diferentes empresas del grupo.
odelos	Archivos del software Pillar que contiene información de cada empresa o negocio del grupo.
ódulos	Secciones del software que agrupa información en forma ordenada y congruente de una compañía, negocio o del corporativo.
ubconsolidado	En un modelo se integra y se suma la información de varias compañías del grupo para eliminar las operaciones intercompañías que se den entre sí y presentar la información real del negocio.
onsolidado	En un modelo se integra y suma la información de varios negocios del grupo para eliminar las operaciones intercompañías que se den entre sí, y presentar la información real del grupo.
atélites	Elabora en software Pillar el presupuesto por cada compañía.
onsolidador	Es la persona que se encarga de sumar la información de un grupo de compañías pertenecientes a un negocio, así como la eliminación de partidas que se hayan realizado entre las mismas compañías.
ministrador	En el software Pillar administra la información consolidada de cada negocio y la presenta como información del grupo, además de que se encarga de dar mantenimiento a los modelos de información del software.
odelo de simulación	Modelo del software Pillar, donde se pueden hacer varias combinaciones de información para ver los diferentes resultados a través del manejo de datos.
ultimoneda	Elaboración del presupuesto en cualquier moneda ó conversión de cifras a una moneda base utilizando los diferentes tipos de cambio.
erarquías	Permite presentar la información en diferentes vistas ó restringir los cálculos.
imensiones	Contiene los catálogos necesarios para presentar y clasificar la información en Pillar.
lobales	Centraliza la información que contiene la base de datos del software Pillar.
emplate	Es una plantilla que tiene la funcionalidad de una fórmula.