



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES Y PROYECTOS

**“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS”
“PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS
RESULTADOS FINANCIEROS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE
AUTOTRANSPORTES DE CARGA EN MÉXICO A TRAVÉS DEL
CONTROL PRESUPUESTAL”**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JOSÉ GUADALUPE TORRES ALVAREZ

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 2002



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Calidad de las organizaciones públicas y privadas"

"Propuesta para mejorar la calidad de los resultados financieros en las pequeñas empresas de autotransporte de carga en México a través del control presupuestal".

que presenta el pasante: José Guadalupe Torres Alvarez

con número de cuenta: 07429870-9 para obtener el título de:

Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Julio de 2002.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	L.A.E. Celia Rodríguez Chávez	
II	L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez	
III	L.A. Marcela Lucina Meneses Jiménez	

- A la memoria de mi madre, que allá donde está, disfrutará viéndome alcanzar este objetivo.

- Quiero dedicar el presente trabajo a mi esposa, ya que gracias a su apoyo y comprensión, estoy logrando una meta más en mi vida.

- A mi padre por todos sus esfuerzos, para que yo llegara hasta aquí.

- A mis hijos a quienes amo profundamente.

- Y finalmente reconozco y agradezco a todos mis maestros y compañeros de trabajo, que me han enriquecido con sus conocimientos y experiencias.

INDICE

➤ Introducción.	1
➤ Protocolo.	3

CAPÍTULO 1

1. Organizaciones	
1.1. Conceptos de organizaciones.	5
1.2. Clasificación de las organizaciones.	7
1.3. Importancia de administrar las organizaciones.	12
1.4. División del trabajo (principios: coordinación, autoridad, responsabilidad y delegación.	14
1.5. Diseño organizacional.	20
1.6. Importancia de la calidad en las organizaciones.	24

CAPÍTULO 2

2. Estados Financieros.	
2.1. Conceptos y elementos que los integran.	27
2.2. Principales Estados Financieros.	28
2.3. Principios de contabilidad.	30
2.4. Métodos de análisis y su interpretación.	32

CAPÍTULO 3

3. Presupuestos y Control Presupuestal	
3.1. Concepto de presupuesto.	41
3.2. Objetivos de los presupuestos.	42
3.3. Niveles de responsabilidad y administración del presupuesto	45
3.4. Presupuesto de ingresos.	50
3.5. Presupuesto de egresos e inversiones.	52
3.6. Presupuesto fiscal y financiero.	55
3.7. Resultados y posición financiera presupuestados.	57
3.8. Determinación y estudio de las variaciones o desviaciones.	57

CAPÍTULO 4

4. El Transporte de Carga en México	
4.1. Antecedentes y evolución.	59
4.2. Situación actual.	77

CASO PRÁCTICO

➤ Caso Práctico.	
❖ Antecedentes de la Empresa.	81
❖ Investigación y Diagnóstico.	82
❖ Conclusiones del Diagnóstico.	97
❖ Propuesta.	99
❖ Conclusiones Finales	106
➤ Bibliografía	107

INTRODUCCIÓN.

Este documento tiene la intención de mostrar la situación que viven las empresas del sector de autotransporte federal de carga en México, analizando su historia y sus procesos de adaptación a los cambios del medio ambiente físico y social.

Los primeros capítulos darán información sobre el marco teórico del que se partirá para proponer posibles alternativas de solución a la situación que viven dichas empresas.

En el primer capítulo se tocará el tema de las **Organizaciones**. El marco teórico se inicia con éste tema, debido a que las empresas de autotransporte como cualquier otro tipo de empresa son organizaciones formales que deberían de tener perfectamente definidas sus metas y objetivos, tener una estructura organizativa y dividir el trabajo a realizar.

En el capítulo dos se analizarán los **Estados Financieros**, cuáles son los estados básicos, su importancia en el control del negocio y la conveniencia de utilizar los "principios de contabilidad generalmente aceptados" en el registro de las operaciones, para estar en posibilidades de realizar un análisis financiero sobre bases más reales. Además se mencionarán algunos métodos de análisis, ventajas y desventajas así como su importancia en la toma de decisiones.

En el capítulo tres, que es el último del marco teórico se proporcionará información respecto de los temas de "**Presupuestos y Control Presupuestal**", su relevancia para el adecuado control de las operaciones del negocio, así como algunos tipos de presupuestos muy importantes en la planeación como son: los de inversiones, los de crecimiento, los de efectivo, entre otros.

Se terminará la parte introductoria de este trabajo hablando de las empresas de autotransporte de carga federal, sus antecedentes históricos y su evolución. De manera muy breve se comentará que las empresas de autotransporte de carga federal nacieron y vivieron muchos años como empresas familiares. Es decir

alguna persona tenía la oportunidad de comprar un "camioncito" y se ponía a trabajarlo. Si las cosas marchaban bien y el negocio prosperaba, compraba otro camión el cual era trabajado por alguno de sus familiares. Naciendo lo que se conoce con el nombre de "hombre-camión". Con negocios de este tipo y debido a la poca escolaridad del dueño, lo más importante era que hubiera viajes, sin importar el control de los gastos o si se podía generar más ingresos. Adicionado a esto, se considera que un aspecto importante que contribuía a que estas empresas tuvieran poco control del negocio o se interesaran poco del mismo, era el aspecto fiscal, que no exigía mucho de ellos, sólo el pagar una cuota fija por cada unidad sin importar el número de viajes que ésta realizara.

En la actualidad las exigencias fiscales son otras totalmente opuestas, pero los hombres-camión y las pequeñas empresas se resisten a modificar su manera de trabajar.

En México, el sector de autotransporte de carga federal se encuentra atomizado, es decir, la mayoría de los transportistas son muy pequeños de acuerdo con el parque vehicular que poseen, especialmente los denominados hombres-camión, que son personas que tienen de uno a cinco camiones. Según estadísticas de la CANACAR, que es uno de los organismos que agrupan a los transportistas, los pequeños transportistas y los hombres-camión representa el 90.52% y en conjunto cuentan con el 53.62% del parque vehicular registrado.

No se entrará más en detalles, ya que éstos temas serán abordados con mayor profundidad a través del presente trabajo.

Finalmente se analizará un caso práctico en el que se buscará exponer de la manera más clara posible, algunas de las soluciones viables de ser llevadas a cabo, para mejorar la calidad de los resultados financieros obtenidos en éste tipo de empresas.

TÍTULO

PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE DE CARGA EN MÉXICO A TRAVÉS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un método para reducir costos y elevar el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos tanto materiales como económicos de las empresas de autotransporte de carga, a través de elaboración de presupuestos y un correcto control de los mismos.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Proponer medidas claras de control, que permitan al personal involucrado, vigilar y corregir en su caso, las desviaciones en los costos de operación. Así como mejorar la utilización de los recursos materiales y económicos de la empresa, para con ello obtener resultados de calidad, que ubiquen a las pequeñas empresas en un nivel adecuado de competitividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un alto porcentaje de las pequeñas empresas de autotransporte de carga en México, carece de controles adecuados que les permitan conocer con claridad y oportunidad información respecto de su operación. Esto propicia que se tomen malas decisiones, ya que son tomadas a destiempo y sin un análisis adecuado.

Todo lo anterior genera resultados de mala calidad y pérdida importante de recursos así como de esfuerzos.

JUSTIFICACIÓN

Empresas pequeñas de autotransporte con calidad en sus resultados, serían capaces de propiciar, entre otras, las siguientes ventajas:

- Ser competitivas.
- Reducir costos.
- Mejorar las utilidades para sus accionistas.
- Generar el flujo de efectivo necesario, para mantener una política de renovación de su flota vehicular.
- Incrementar la calidad de su servicio.
- Incrementar los niveles de recaudación del Fisco.
- Generar empleos bien remunerados.

HIPÓTESIS

Si se elaboran presupuestos operativos y se aplican controles adecuados a los mismos en las pequeñas empresas de autotransporte de carga, se podrían evitar fugas importantes de recursos y esfuerzos, asegurando así una mejora en la calidad de los resultados.

CAPÍTULO 1

1. ORGANIZACIONES.

1.1 CONCEPTOS DE ORGANIZACIONES.

El asunto de establecer conceptos sobre las organizaciones ha sido motivo de discusión para algunos autores, ya que plantean que las definiciones de las organizaciones no tienen mucha utilidad y otros opinan con un enfoque más razonable, que definir las organizaciones proporciona las bases para entender el papel de las mismas en la sociedad.

A continuación se mencionarán algunas conceptualizaciones de autores del pasado, otras contemporáneas y finalmente se tratará de establecer una definición que reúna los elementos descriptivos más importantes de las organizaciones.

Max Weber: Para este autor, existe un "grupo corporativo" que se distingue de otras formas de organización social. Este "grupo corporativo" involucra una relación social que está cerrada o limitada a la admisión de extraños por medio de reglas, en donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es la de fungir como jefe o "cabeza" y por lo general tiene personal administrativo.

Este concepto contiene varios elementos que requieren de análisis, por ser básicos para la definición de organizaciones. En primer término queda claro que las organizaciones involucran relaciones sociales, es decir las personas interactúan entre sí al interior de la organización. Cuando se hace referencia a que tiene reglas de admisión, se sugiere que estas personas no están juntas al azar y que además el "grupo corporativo" incluye algunas partes de la población y excluye a otras, lo que muestra que tiene fronteras limitadas. Un componente adicional es la idea de orden, elemento fundamental de diferenciación con otras organizaciones sociales. El orden es vigilado por personal específico, lo cual sugiere que las organizaciones contienen jerarquías de autoridad y tienen división del trabajo, al hacer referencia a "jefe" y personal administrativo.

A la idea de "grupo corporativo", Weber agrega otros elementos importantes para las organizaciones. Éstas están diseñadas para hacer algo, es decir realizan actividades con propósitos específicos.

Chester Barnard: Aunque coincide con Weber en muchos aspectos, enfatiza un aspecto diferente definiendo las organizaciones como: **"un sistema de actividades o fuerzas coordinadas conscientemente de dos o más personas"**. La actividad al interior de la organización se realiza mediante una coordinación consciente, deliberada y con propósitos bien definidos. Luego entonces las organizaciones requieren de comunicaciones y voluntad de sus miembros para contribuir a un propósito común, es decir resalta el papel de las personas, ya que son éstas las que deben comunicarse, tomar decisiones y ser motivados para contribuir a ése objetivo común.

Mientras que Weber enfatiza al sistema Barnard se ocupa de los miembros del sistema.

Las referencias anteriores se pueden tomar como punto de partida de esfuerzos bien intencionados para definir a las organizaciones, enseguida se mencionarán algunas definiciones contemporáneas de las mismas.

Etzioni conceptualiza a las organizaciones como: **"unidades sociales o agrupamientos humanos, construidos de forma deliberada para buscar metas específicas"**.

Scott complementa el anterior concepto con elementos adicionales, diciendo: **"Las organizaciones son colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. Además las organizaciones tienen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permiten que las personas trabajen juntas para la consecución de metas comunes."**

En estos conceptos aparecen nuevos elementos sujetos de comentarse.

Cuando se menciona "un sistema de incentivos", se sugiere que las metas existen independientemente de los deseos de las personas.

Las palabras de "fronteras relativamente fijas", nos dan la idea de que hay algo fuera de la organización que afecta sensiblemente a la misma: el ambiente físico y el ambiente social. Por ejemplo las empresas de traslado de valores ven más fuertemente afectada su operación en el D.F. que en el interior de la república, por las continuas marchas en las calles de la ciudad (impacto por ambiente social).

Otros ejemplos de ambiente serían: la competencia, fuentes de financiamiento, leyes fiscales, los clientes, entre otros.

Como consecuencia de lo anterior, se debe reconocer que el medio ambiente interactúa con las organizaciones, ya que éste puede ser fuente de insumos para las organizaciones o de igual forma convertirse en receptor de resultados organizacionales.

Después de los anteriores conceptos y consideraciones, trataré de reunir algunos elementos que en mi opinión permitan de manera más clara conceptuar a las organizaciones.

Las organizaciones son colectividades con fronteras identificables pero relativamente fijas, que hacen que el medio ambiente interactúe continuamente con éstas. Poseen un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicación y coordinación de sus miembros, para involucrarlos en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas. Estas actividades tienen efectos o resultados para sus miembros, la organización y la sociedad.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Los analistas organizacionales están muy conscientes de la necesidad de clasificar y tipificar a las organizaciones para su correcto estudio. Pero a la vez reconocen que las clasificaciones y tipologías simples conllevarían a una mayor confusión más que claridad.

Los tipos de organización variarán tanto dentro de cada tipo como entre tipos. De esta manera algunas escuelas, hospitales y bancos tienen más en común a causa de su carácter rutinario, que las escuelas rutinarias con las no rutinarias, los hospitales rutinarios con los no rutinarios y así sucesivamente. Una adecuada clasificación de las organizaciones debería ser en función de sus características organizacionales.

Pueden analizarse las organizaciones, pero de manera limitada, utilizando clasificaciones simples, por ejemplo: tasas de rotación de personal, tasas de inversión, tasas de desarrollo, etc. Estos indicadores sólo mostrarían una parte de la organización, pero no permiten conocerla en toda su rica complejidad.

Ya que las organizaciones son entidades muy complejas de igual forma los esquemas de clasificación representan cierta complejidad. A continuación se mencionarán sólo algunos criterios de clasificación que se han realizado con el fin de estudiar a las organizaciones.

Una de las formas más comunes de clasificación es el sentido común; clasificando a las organizaciones en **lucrativas** y **no lucrativas**. Por el sector al que pertenecen: "sector" social, educativo, salud, agrícola, etc.

El problema de estas clasificaciones de sentido común es que no clasifican y que además no son científicas, ya que las características de las categorías no están relacionadas unas con otras. Por ejemplo: existen en el país escuelas privadas con sólo nivel de preprimaria, otras con primaria y secundaria, y otras más con secundaria y preparatoria.

El conocimiento de estas dificultades ha llevado a los analistas organizacionales a tratar de desarrollar otras formas de clasificarlas. Los primeros esfuerzos que se realizaron, fueron clasificarlas por sus "intenciones" o características "especiales".

Parsons clasifica las organizaciones en función de los **objetivos o metas que la organización persigue**, además en su análisis estudia los **vínculos entre la**

sociedad y la organización en una forma más amplia. Distingue básicamente cuatro tipos de organizaciones de acuerdo a su contribución con la sociedad:

Organización de Producción.- Que fabrica cosas que la sociedad consume.

Organización Política.- Genera y distribuye poder entre la sociedad y debería asegurar que la sociedad alcance las metas que considera valiosas.

Organización Integrativa.- Sus propósitos fundamentales son la solución de conflictos y asegurarse que las partes de la sociedad trabajen juntas. Además de dirigir las motivaciones hacia el logro de metas institucionales.

Organización de Mantenimiento de Patrones.- Busca proporcionar continuidad social a las actividades educativas, culturales y de otras formas de expresión.

Este intento clasificatorio en realidad no nos dice mucho, en él se hace especial énfasis en la vinculación de las organizaciones con la sociedad, pero no se aporta ningún otro elemento que permita conocer más a fondo a la organización en estudio. Por otro lado una empresa pudiera ser clasificada en dos o más categorías. Un ejemplo de esto sería PEMEX. Es claro que PEMEX es una empresa de producción, pero también es evidente que genera y distribuye poder.

Otros autores como **Blau y Scott**, clasifican a las organizaciones respecto de **quién se beneficia**. De tal forma que los tipos de organización de acuerdo a su clasificación son:

Organización de Beneficio mutuo.- Donde los miembros son los primeros beneficiados.

Organización de Negocio.- Donde los propietarios son los beneficiados.

Organización de Servicio.- Donde los clientes son los principales beneficiarios.

Organización de Bienestar.- Donde el beneficiado es el público en general.

Esta clasificación de igual forma presenta problemas similares a la anterior, debido a que es muy difícil aislar a un grupo coherente servido por una organización. Un ejemplo claro de esto sería cualquier *escuela privada*, se supone que los estudiantes deberían ser los primeros beneficiados, de ser así, donde

quedarían los accionistas respecto del beneficio que la organización tendría que darles.

Mintzberg realiza un estudio multifacético, el cual se basa principalmente en las formas en que las organizaciones se estructuran para atender diversas contingencias que enfrentan. Los tipos de esta clasificación son cinco:

Estructura Simple.- La supervisión es directa. Las organizaciones son pequeñas. Sus tecnologías no son complicadas. Ejemplo: distribuidoras de automóviles nuevos, escuelas pequeñas.

Burocracia Mecánica.- Estas organizaciones comparten características de trabajo estandarizado, son de gran tamaño, tienen ambientes estables y control por parte de algún cuerpo externo. Ejemplo: servicio postal, línea aérea, compañía eléctrica.

Burocracia Profesional.- El trabajo se estandariza mediante capacitación profesional o artesanal, el ambiente es estable pero no tiene controles externos en la organización. Aquí el factor clave son las habilidades y conocimientos de sus trabajadores operativos, ya que son altamente calificados y especializados. Ejemplo: universidad, bufete de abogados, centros médicos.

Forma Divisional.- Cada división tiene su propia estructura, que puede tomar alguna de las tipologías ya mencionadas. Ejemplo: grandes corporaciones, escuelas con varios campus.

Adhocracia.- Esta es una forma compleja, donde su ambiente es dinámico y desconocido, además su estructura cambia con rapidez a medida que la realidad les demanda un ajuste. Ejemplo: organizaciones de investigación y desarrollo.

La aportación importante de este autor es que sugiere que se observe las características organizacionales en sí mismas como base para los esquemas de clasificación.

Un enfoque diferente al asunto de clasificación ha sido emprendido por aquellos que han abogado por taxonomías empíricas.

Los abogados del enfoque taxonómico argumentan que una taxonomía sólida es la única forma en que se logran avances teóricos en el análisis organizacional.

El argumento es que a menos que haya un sistema adecuado de taxonomía, ambos, teóricos y practicantes tienen poca guía para la acción. Los practicantes no saben si lo que funciona en una organización, funcionará en otra, ya que no tienen bases para saber si las organizaciones son del mismo tipo.

El trabajo de McKelvey hace una aportación importante en este sentido, ya que basa su enfoque en una perspectiva evolucionista. Los detalles del enfoque de McKelvey, no son motivo de estudio en este trabajo, pero por su relación e importancia con esta sección se mencionará dos puntos de su enfoque.

Primero está el énfasis de agrupar a las **organizaciones por poblaciones**. Es decir las poblaciones de organizaciones son organizaciones del mismo tipo. Ejemplo: las empresas de transporte, los restaurantes de comida rápida.

El segundo punto importante es el de la **competencia dominante**. Ésta se refiere a la tenencia del conocimiento, habilidades técnicas y habilidades administrativas que hacen que una organización sobreviva. Este autor cree que las *competencias dominantes* de las organizaciones son las claves sobre las cuales se diferencian realmente las organizaciones.

Como complemento a todo lo antes mencionado, es importante considerar algunas variables en ese esfuerzo clasificador o taxonómico.

Tamaño.- Sería absurdo y necio no incluir la variable tamaño, en cualquier intento de clasificar a las organizaciones. Se considera que esta variable juega un papel muy importante afectando otros factores a considerar y que se mencionan más adelante.

Carácter Público o Privado.- Esta se refiere al grado en que la organización se ve afectada por la autoridad política o la autoridad económica. Es decir una organización será de carácter público en la medida en que ejerza o se vea

restringida por la autoridad política, y será privada en la medida en que ejerza o se vea restringida por la autoridad económica.

Lucrativa o No Lucrativa.- Esta variable que en las organizaciones se convierte en un objetivo, marca una diferencia profunda entre las mismas.

Finalmente hay un elemento importante a considerar como variable y éste es el grado de *poder en el mercado o dominio del ambiente* que posea una organización. Como ejemplo de organizaciones con un alto poder en el mercado están: PEMEX, Comisión Federal de Electricidad, Compañía de Luz y fuerza del Centro.

Por último y a manera de conclusión se dirá que respecto de la clasificación de las organizaciones, se mostró en primera instancia algunos esfuerzos que especialistas en la materia han realizado para clasificar las organizaciones con sus diferentes enfoques, cuya única finalidad ha sido la de comprender a las organizaciones en su sentido más amplio. Enseguida se mencionó la importancia de considerar algunas variables que de ninguna manera son limitativas, sólo enunciativas, cuando se requiera clasificar las organizaciones para su estudio.

Las organizaciones son entes complejos y como tales su estudio y comprensión no puede reducirse a una simple clasificación.

1.3 IMPORTANCIA DE ADMINISTRAR LAS ORGANIZACIONES.

La mayor parte de nuestra existencia la vivimos perteneciendo a una organización u otra, por ejemplo: un equipo deportivo, una universidad, un grupo musical, el equipo de fútbol del barrio, el ejército o una empresa. Algunas organizaciones como el ejército o las grandes corporaciones, tienen una estructura formal. Otras como el equipo de fútbol del barrio, tienen una estructura más informal. Sin embargo todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el fin de alcanzar una meta común. Por consiguiente como ya mencionó en párrafos anteriores, la *meta* es un elemento básico de toda organización. Resulta claro, que la meta puede cambiar en función de la organización, pero ninguna organización tendría razón de ser sin una meta.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas; es decir un plan. Una organización no podrá ser muy efectiva, sino cuenta con un plan de lo que debe hacerse en la misma. Todas las organizaciones formales e informales, dependen unas de otras para obtener los recursos que necesitan y estos recursos deben de adquirirse y asignarse para alcanzar sus metas.

Administrar las organizaciones consiste en darle forma de manera consciente y constante las organizaciones, utilizando de manera eficaz y eficiente la asignación de recursos. Las organizaciones formales cuentan con personas que tienen el encargo de servirles en la consecución de sus metas. A estas personas se les denomina comúnmente como gerentes. Los gerentes (que pueden ser: entrenadores, directores, ejecutivos de ventas o producción), tal vez sean más evidentes un unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es muy probable que vayan al fracaso.

Los gerentes en las organizaciones tienen la responsabilidad básica de: servir para que otros miembros de la organización establezcan y alcancen las metas que se han fijado.

Así pues las organizaciones son parte de nuestra vida, ya que es probable que en charlas con amigos, familiares, compañeros de estudios o de trabajo, estén llenas de comentarios sobre organizaciones. En un mundo donde las organizaciones están por doquier, existen tres motivos básicos para estudiarlas y administrarlas eficazmente, ya que su conducción y desarrollo pueden tener mucho alcance y repercusión en la sociedad.

En primera instancia, las organizaciones afectan al nivel de vida presente de todas las personas del mundo. En otras palabras todos dependemos de las organizaciones, todos los días, para obtener bienes o satisfactores: alimentos, vivienda, ropa, atención médica, comunicación, diversión, entre otros. (viven el presente).

En segunda, las organizaciones se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan. Los productos y las aplicaciones nuevos aparecen como resultado del poder creativo que surge cuando las personas trabajan reunidas en las organizaciones. Las organizaciones tienen repercusiones positivas o negativas en la condición del medio ambiente. (**edifican el futuro**).

El tercer motivo, se refiere a que las organizaciones sirven para conectar a las personas con su pasado. Es oportuno mencionar que las organizaciones son patrones de relaciones humanas y que cada día que trabajamos con otras personas, crece la historia de la organización y la nuestra. Con frecuencia algunas personas se definen en términos de la organización de la cual han formado parte, sean escuelas, equipos deportivos, grupos políticos o empresas. Muchas veces, gracias a los registros y la historia de las organizaciones puede conocerse el pasado. (**registran el pasado**).

La administración eficaz es el elemento principal que marca una diferencia en el grado en que las organizaciones les sirven a las personas que afectan.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus metas y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de la calidad de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.

El **desempeño gerencial**, es decir la buena actuación de los gerentes, es tema de muchos debates y análisis; lo mismo ocurre con el **desempeño organizacional**, que no es otra cosa que el grado con que las organizaciones cumplen con su trabajo. Ambos conceptos son muy importantes en el estudio de las organizaciones, pero no serán motivo de estudio en el presente trabajo.

1.4 DIVISIÓN DEL TRABAJO.

Organizar es un proceso gerencial permanente, sea que se constituya una nueva organización o que se cambie radicalmente una organización existente, los gerentes dan cuatro pasos principales cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- a) Dividir la carga de trabajo total en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y sencilla por personas o grupos. A esta actividad se le denomina como **"División del trabajo"**.
- b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. Cuando se agrupan a los empleados con las tareas se le denomina como **"Departamentalización"**.
- c) Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de departamentos en la organización produce lo que se conoce como **"Jerarquía"**.
- d) Establecer procesos para integrar las actividades de los diferentes departamentos en un todo congruente y para vigilar que tan eficaz es esta integración. Este proceso se conoce como **"Coordinación"**.

División del trabajo.- Consiste en descomponer el trabajo total en pequeñas operaciones, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, dando como resultado que la productividad se multiplique. Todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración se pueden dividir.

La división del trabajo aumenta la productividad, por qué crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos que más se acerquen a sus talentos e intereses. También hay que reconocer que la especialización del trabajo puede tener desventajas. Si las tareas se dividen en pequeños pasos y si cada trabajador sólo es responsable de un paso, puede provocar aburrimiento en el personal. De ahí la importancia de que cuando se divida el trabajo, se tenga especial cuidado en la distribución de las actividades repetitivas y poco gratificantes, para no aburrir al personal.

Departamentalización.- Los gerentes suelen preparar un organigrama que muestra la forma en que se ha dividido el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos

departamentos. Por ejemplo los profesores en una universidad están agrupados por departamentos de Administración, Contaduría, Inglés, Sociología. La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes, en cuanto a como se pueden relacionar en grupos parecidos las actividades laborales, una vez que se han dividido en tareas.

Existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y los departamentos de una organización serán diferentes de los de otras.

Son muchas, pero la mayor parte de las bases de departamentalización pueden clasificarse cómodamente en dos categorías: departamentalización por propósito y por proceso. La primera categoría comprende la disposición del trabajo de acuerdo con productos, clientes o situación geográfica. Los departamentos se construyen en torno a propósitos o producción específica o autónoma, en este tipo de departamentalización se hace énfasis en una orientación externa o al mercado.

Por el contrario, la departamentalización por proceso está más orientada al interior o a la producción, en ella los departamentos se construyen en torno a funciones como ventas, fabricación, planeación.

Hay diferencias fundamentales entre estas dos categorías. La departamentalización por propósito da por resultado departamentos autónomos en los cuales todos los recursos necesarios, o la mayor parte de ellos, están disponibles por intermedio de un solo gerente o grupo de gerentes. Por tanto, esta forma facilita la coordinación y la adaptación.

La departamentalización por proceso tiende a aislar en distintos departamentos funciones como fabricación y mercadeo, lo cual puede dar por resultado mayor eficiencia.

Jerarquía.- Los gerentes se han preocupado por saber la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo también llamado tramo de administración; el cual significa la cantidad de personas y departamentos que

dependen directamente de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Comúnmente estos directores se conocen como Director General, Presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se encuentran en los siguientes niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones.

Primero, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección y control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden sentir presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además las actividades de los empleados quizá se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando por que sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

Segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte los

tramos grandes de administración, producen jerarquías planas, con menos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo.

En la actualidad, algunos investigadores y estudiosos de las organizaciones coinciden en que no hay una extensión ideal para los tramos de administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. De igual manera, una de las tendencias más notorias en años recientes, apunta hacia jerarquías más planas para las organizaciones.

Coordinación.- La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes con el propósito de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de sus departamentos, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que exista entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre las unidades. Las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados, por regla general requieren de un mayor nivel de coordinación.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva, ésta depende directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información.

Cuando se requiere una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización, en el momento en que se especifican las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Una técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron **administrar por paseo**. Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para darse paseos por los diversos departamentos e instalaciones de la organización, observan las operaciones y hablan informalmente con los empleados.

Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel de ampliar las fronteras. Los empleados que expanden con éxito las fronteras entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, en ocasiones, los miembros del departamento de tráfico de unidades y de facturación hablan diferente idioma y si existe algún empleado que extiende las fronteras con eficacia, puede éste traducir, el lenguaje de tráfico de unidades orientado al servicio de los clientes, al lenguaje de los ingresos orientado a los servicios que se facturan.

Cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Una forma de esto consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros puedan realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.

1.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de la misma. Los conocimientos del diseño organizacional han evolucionado a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Los elementos básicos para el diseño de la organización (la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación), tienen todos, una larga tradición en la historia de la administración.

Poco a poco, la parte del mundo exterior en la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

Es importante recordar dos cosas que son importantes: primera, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de organizaciones es un proceso permanente. Segundo, los cambios de la estructura suelen implicar el proceso de prueba y error.

Es necesario tener en cuenta dos elementos importantes en el diseño de las organizaciones: el enfoque tecnológico de las tareas y el enfoque ambiental.

El enfoque tecnológico de las tareas impacta en el diseño de las organizaciones ya que cuanto más compleja sea la tecnología que posea la organización para el desarrollo de sus tareas, tanto mayor será la cantidad de gerentes y niveles administrativos. Es decir en otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

El enfoque ambiental debe ser un elemento importante a considerar en el diseño de las organizaciones, ya que en un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la

especialización en habilidades es conveniente. Para un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentar al mundo siempre cambiante. Por tanto, los miembros de la organización deben tener habilidades para resolver diversos problemas y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas.

En México en años recientes, se está practicando un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de las organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. Lamentablemente en la actualidad, la reestructuración suele entrañar una **disminución** de la organización, o para ser más precisos y descriptivos, una **reducción de tamaño**.

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales, las cuales se refieren a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: **por función, por producto/mercado o en forma de matriz**.

La **organización por funciones**, reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. Así el gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan principalmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos o servicios, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de esta estructuración, es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además la estructura funcional

facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

La **organización por producto/mercado**, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por lo general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de una estructura funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o utilidades de su división e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente por un elemento crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de estos tres patrones: **la división por producto**, **la división geográfica** y **la división por clientes**.

La organización por divisiones ofrece algunas ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas están más cerca de la acción. Al mismo tiempo los gerentes por tener mayor posibilidad de actuar, reducen la carga a la administración central. Sin embargo lo más importante es que la responsabilidad está clara.

No obstante lo anterior, también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división tal vez se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Esto resulta lógico ya que los gerentes de división son evaluados en función de pérdidas y utilidades de su unidad y esto los hace vulnerables y susceptibles a optar por las ganancias a corto plazo a expensas de la rentabilidad de largo plazo.

La **estructura matricial**, normalmente es usada por organizaciones adhocráticas, es decir organizaciones que fueron creadas para afrontar o resolver un problema específico, pero resuelto éste, la organización desaparece. Un ejemplo de esto sería la selección mexicana de fútbol, la cual toma a los mejores elementos de cada equipo y los reúne con el fin de representar al país en un evento como el mundial de fútbol, pero terminado éste, la selección se desintegra y cada jugador regresa a su equipo. Esta estructura, en ocasiones también llamada "sistema de mando múltiple", trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes. Es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones y la otra es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación, que asolan a la mayoría de los diseños funcionales, se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo. Adicionalmente, esto produce un beneficio secundario: es decir como las personas trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan

las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos: como a cada proyecto sólo se asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicidad innecesaria.

Una gran desventaja del sistema matricial, es que no todo el mundo se adapta bien a éste. Es importante que los miembros del equipo, para ser efectivos, reúnan las características de buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para desarrollar las habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por primera vez o cuando una disposición temporal adquiere carácter de permanente. Todo esto es para proteger a las personas que funcionan bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas en ajustarse a una estructura matricial.

1.6 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Desde hace algunos años está de moda hablar del término de "calidad". Pero cuando se utiliza este término, se le asocia inmediatamente a producir mejores bienes o productos, más competitivos en el mercado, para obtener jugosas ganancias. Esta conceptualización es equivocada ya que "calidad" engloba muchas cosas más que esto.

La "calidad" ha sufrido cambios importantes en su concepción y control a través del tiempo. En un principio se revisaba la calidad de los productos al final de su proceso de fabricación, es decir "pasa o no pasa". Esta manera de controlar la calidad generaba altos costos ya que en caso de que el producto no reuniera los requisitos de calidad previamente estipulados, éste se desechaba o se vendía como desperdicio. En una siguiente etapa, la calidad se orientó a la satisfacción del cliente, es decir ya se realizaban estudios de marketing, para determinar que era lo que el cliente esperaba de un producto, para entonces producirlo. Pero se continuaba con el control de calidad en los procesos productivos. Es decir no

obstante que ya se le daba mucha importancia a las necesidades del cliente, se insistía en limitar el control de la calidad sólo a la producción.

Hoy en día ya no se habla sólo de calidad sino de "calidad total", término que ya contempla el enfoque de obtener la excelencia en todas y cada unas de las acciones, procesos y decisiones que se emprenden en una organización para producir un bien o servicio.

Partiendo pues de este enfoque, en una organización se debe de considerar a los departamentos y a las personas entre sí, bajo una relación de cliente-proveedor.

Para conseguir esto, se debe de partir de la calidad personal como base a las demás calidades. La calidad empieza con las personas que además es el capital más importante de toda organización.

Una persona con un buen grado de autoestima o en proceso de autorrealización, con conciencia de lo que es y lo que quiere, mantendrá una actitud positiva en todo momento, tratará de ejecutar su trabajo bien y a tiempo, evitará errores y desperdicios, buscará alternativas de solución a los problemas y no excusas y finalmente buscará dirigir todo su esfuerzo a satisfacer las necesidades de su cliente (que puede ser su compañero de al lado o algún departamento de la organización, a los que les entregue información).

El mejor lugar para iniciar con un programa de calidad total en una organización es en la actitud de las personas con respecto a la calidad. Elevados niveles de calidad personal coadyuvan a obtener niveles más altos de calidad en cada uno de los departamentos. Calidad en todas las áreas lleva a una "cultura de calidad", la cual contribuye a producir mejores productos, que a su vez producirán mejores resultados financieros. Es decir se produce un círculo virtuoso de calidad, que reducirá costos, capturará el mercado, le dará permanencia al negocio y generará más empleos.

La administración actual, califica los sistemas administrativos para la calidad como son: los inventarios justo a tiempo, los círculos de calidad, el control

estadístico del proceso, a través de la implementación de modelos administrativos de mejora continua.

Los círculos de calidad, son un grupo de personas que trabajan en favor de la calidad total en una organización, mediante un proceso de mejora continua. Los círculos de calidad son una herramienta muy útil para las organizaciones en este proceso, ya que involucran y comprometen plenamente a sus integrantes con la calidad en todas y cada una de las acciones y decisiones que se toman para producir un bien o servicio.

CAPÍTULO 2

2. ESTADOS FINANCIEROS.

2.1 CONCEPTO Y ELEMENTOS QUE LOS INTEGRAN.

Se considera importante conceptualizar a los Estados Financieros, para evitar confusiones respecto de su exactitud y confiabilidad. Ya que las personas que no están interiorizadas en estudios contables, con frecuencia consideran al leer un Estado Financiero, que éste refleja con exactitud las operaciones que ha realizado la empresa en un período determinado. Pero no consideran que los Estados Financieros muestran cifras económicas, ya que utilizan la **moneda** como instrumento de medición contable y que ésta no es estable debido a que el poder adquisitivo está cambiando continuamente por fenómenos o variables internas y externas y lamentablemente con más frecuencia en países de Latinoamérica.

Por otro lado los Estados Financieros son el resultado de conjugar hechos acaecidos en la empresa y plasmados en la contabilidad mediante registros, donde participan dos elementos importantes que son: juicios contables y juicios personales.

Los **juicios contables** se refieren a ciertos convencionalismos o reglas contables que se **deben** aplicar en el registro de las operaciones.

Los **juicios personales** siguen un patrón en su forma de registro, donde interviene de modo significativo las consideraciones personales de quién los elabora.

Así pues se tratará de conceptuar los Estados Financieros de la siguiente manera:

Los Estados Financieros, son documentos fundamentalmente numéricos, que proporcionan informes periódicos o a una determinada fecha, que buscan presentar con la mayor exactitud y fidelidad las operaciones realizadas por la empresa, para reflejar el estado o desarrollo de la administración de la misma.

2.2 PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS.

Antes de entrar en materia sobre cuales son los Estados Financieros más importantes, es conveniente mencionar que éstos se clasifican por su característica e importancia en: **Principales, secundarios, estáticos y dinámicos.**

Enseguida se listarán los que en mi opinión resultan los Estados Financieros más importantes, clasificándolos por su importancia y mencionando de manera muy breve cual es su objetivo.

ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES Y ESTÁTICOS.

Balance General / Estado de Situación Financiera.

Es el estado que muestra la situación financiera del negocio en un momento dado. El actualmente conocido como Estado de Situación Financiera incluye todos los valores (derechos y obligaciones), con que opera el negocio. Además se considera como el estado mas completo.

Se clasifica como estático por presentar la situación que esos valores financieros muestran a una determinada fecha, la cual puede ser la del cierre del ejercicio (por un período de un año), o cualquier otra que se desee.

ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES Y DINÁMICOS.

Estado de Resultados.

Es el estado que muestra las operaciones que ha tenido una empresa durante un período hasta llegar a determinar un resultado de utilidad o pérdida.

Este estado es muy importante debido a que refleja paso a paso la forma como se llegó a dicho resultado.

Se clasifica en dinámico por mostrar cifras acumuladas por un período determinado y no a una fecha fija.

Estado de Costo de Producción y Ventas.

Es el estado que muestra al detalle todos los elementos que forman el costo de lo producido y de igual forma el costo de lo vendido. La cifra final de éste estado forma parte del Estado de Resultados. La importancia de este estado radica en que representa en cifras económicas la productividad de la empresa.

Se clasifica en dinámico, porque al igual que el anterior presenta cifras a un período determinado.

Estado de Cambios en la Situación Financiera en Base a Flujo de Efectivo.

Es un estado muy valioso debido no sólo a que muestra los recursos con los que contó una empresa en un período determinado, sino además como efectuó la aplicación de dichos recursos al interior de la empresa.

Se clasifica en dinámico porque al comprar dos estados estáticos (Balance General) y determinar diferencias entre éstos, nos muestra los movimientos acumulados durante un período.

ESTADOS FINANCIEROS SECUNDARIOS Y DINÁMICOS.

Estado de Movimientos de las Cuentas de Capital.

Es el estado que nos muestra la diferencia entre las cifras del principio contra el fin de un período, en el Capital Social y el Capital Contable. Por esta razón es considerado como dinámico. Se clasifica en secundario por informar datos adicionales que no pueden aparecer en el Estado de Posición Financiera.

Analíticos de Cuentas de Resultados.

Estos son estados que presentan con un mayor detalle cifras referentes a ingresos, gastos o de cualquier otra cifra que por el giro de la empresa tomara relevante importancia para un estudio analítico.

Se clasifican como dinámicos porque muestran cifras acumuladas al comparar dos períodos.

Estados Comparativos.

Este tipo de estados se consideran secundarios, a pesar de que comparen estados de tipo principal, debido a que proporcionan datos que complementan o aclaran a los estados financieros principales.

Se clasifican en dinámicos o estáticos, en función de si comparan estados del tipo principal a una fecha determinada, serán estáticos. O si resultan de la comparación de estados del tipo principal por un período determinado, serán dinámicos.

Entre los más relevantes se mencionan: **Estado Comparativo de Situación Financiera, Estado de Resultados Comparativo, Estado de Costo de Producción y Ventas Comparativo.**

2.3 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

Los Principios de contabilidad, son normas y criterios emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos que surgen como producto de un largo proceso que inicia con la identificación de dudas en materia contable que ameritan la definición de una solución concreta o de una interpretación específica. Después del análisis y evaluación de las distintas alternativas por parte de los miembros del Instituto, se formula un documento con el proyecto de la norma, para someterse durante un período suficientemente amplio, a un proceso de auscultación entre todas las personas interesadas en la información financiera. Todos los puntos de vista son analizados y evaluados cuidadosamente y con base en ellos se modifica en lo procedente el documento respectivo. La versión corregida se promulga como una norma técnica obligatoria para los socios del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y para las entidades que emitan información financiera. De esta forma surgen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en un documento denominado "BOLETÍN".

Las normas contables deben ser dinámicas, es decir deben adaptarse a los cambios que experimente la empresa en el desarrollo de su actividad.

Esta dinámica genera casos donde el objetivo del pronunciamiento es para adecuar la norma o boletín a una situación contable determinada, denominándolas "ADECUACIONES". Éstas siguen el mismo proceso de auscultación de la norma.

En otros casos el objetivo del pronunciamiento puede ser sólo una aclaración sobre el tratamiento contable de una situación específica, a éste documento se le conoce con el nombre de "CIRCULAR". Por ser un documento que sólo contiene opiniones o interpretaciones su contenido no asume la forma de norma sino de recomendación o aclaración y por tal motivo no requiere de una auscultación como la norma.

A continuación se mencionarán como se agrupan los principios de contabilidad para su aplicación.

Serie A Principios contables básicos.

Estos contienen reglas particulares y definiciones básicas. Entre las más importantes se encuentran: Cómo registrar las operaciones de la empresa. Definición de los principales rubros integrantes de los estados financieros.

Serie B Principios relativos a estados financieros en general.

Estos contienen reglas específicas para los estados financieros, como: Su objetivo, reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera, transacciones en moneda extranjera, etc.

Serie C Principios aplicables a partidas o conceptos específicos.

Estos contienen definiciones, reglas valuación y presentación de conceptos como: Efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo, pagos anticipados, pasivos, capital contable, entre los más importantes.

Serie D Problemas especiales de determinación de resultados.

Estos contienen definiciones y normas aplicables de cuantificación y revelación de situaciones específicas como: Obligaciones laborales, tratamiento contable del ISR, IMPAC y PTU, contratos de construcción y arrendamiento.

Por la anteriormente expuesto podemos concluir que los principios de contabilidad generalmente aceptados, son normas y guías de acción que deben de observarse cuando se realicen los registros de las operaciones de la empresa, con el fin de que éstos muestren lo mas razonablemente posible la situación financiera del negocio. Esta observancia unifica criterios de registro y permite analizar e interpretar la información financiera.

2.4 MÉTODOS DE ANÁLISIS Y SU INTERPRETACIÓN.

El análisis de Estados Financieros, actualmente cuenta con una cantidad bastante considerables de métodos para llevar a cabo los análisis de Estados Financieros. Empero, se puede decir que muchos de estos métodos son simples derivaciones o modificaciones de un número mas reducido de métodos, que se pudieran llamar como básicos y que lógicamente son los más utilizados, ya que son los que presentan un análisis más completo.

Es muy importante resaltar el hecho de la conveniencia que tiene para la persona que realizará el análisis e interpretación de los Estados Financieros, que aplique varios métodos de análisis y no se conforme con uno solo, ya que no existe un método que por sí solo haga que se considere suficiente su única aplicación. Pero también, el analista deberá evitar el peligro que implica realizar análisis demasiado detallados, lo cual tendría como consecuencia una cantidad excesiva de datos que sólo producirían confusión al momento de interpretarlos.

Los métodos básicos y más utilizados se mencionarán a continuación y enseguida se explicará brevemente cada una de ellos.

Métodos de Razones.

Razones Simples.

Razones Estándar.

Razones Índices.

Métodos de Por Cientos Integrales.

Totales.

Parciales.

Estudio del Punto de Equilibrio Económico.

Método de Aumentos y Disminuciones.

Estado de Orígen y Aplicación de Recursos.

Estados Comparativos.

Métodos de Tendencias.

MÉTODO DE RAZONES SIMPLES.

Este método consiste en relacionar cifras de conceptos homogéneos de los Estados Financieros y de su resultado obtener consideraciones que sirvan para apoyar la interpretación acerca de la posición de la empresa en aspectos como solvencia, estabilidad y productividad.

Cuando se comparan conceptos del Balance General /Estado de Situación Financiera, que es un estado estático, las razones deberán considerarse estáticas. Cuando se comparan conceptos del Estado de Resultados, por ser éste un estado dinámico, las razones deberán considerarse dinámicas.

Pueden formarse razones tomando en consideración cuentas y conceptos de otros estados que no sean el Balance o el de Resultados, las razones aplicadas se incluirán en el grupo de razones estáticas o dinámicas, dependiendo de la naturaleza de los estados a comparar.

MÉTODO DE RAZONES ESTÁNDAR.

Este método trata de subsanar posibles errores que pudieran existir en la administración y llegar a la mejora continua con el uso de estándares, que no es otra cosa que un instrumento de control y medida de eficiencia para ir reduciendo

errores en ciertos aspectos o mejorando la calidad, mediante la comparación constante con datos reales.

Las Razones Estándar se clasifican en:

Internas.- Elaboradas con datos de la propia empresa en años anteriores.

Externas.- Las que se obtienen del promedio de un grupo de empresas de giro similar.

Desde luego que éstas razones tienen ventajas y desventajas para su aplicación, a continuación, de manera enunciativa y no limitativa, se mencionarán algunas de ellas:

VENTAJAS DE:

Razones Estándar Internas.

- Son muy útiles para el control de los costos de producción.
- Son herramienta importantísima para la elaboración de presupuestos.
- Se pueden aplicar para cuando se requiera de establecer medidas de control de la operación, como en sucursales, agencias, oficinas remotas, entre otras.

Razones Estándar Externas.

- Elaboradas por instituciones de crédito para el otorgamiento de crédito o vigilancia de los mismos.
- Las elaboradas por algunos grupos de profesionales (Contadores, Economistas, etc.), como un servicio adicional a sus clientes.
- Las que elabora el gobierno en estudios económicos.
- Las elaboradas por cámaras de industria o comercio.

DESVENTAJAS.

- En México, aunque la situación está cambiando, debe tenerse especial cuidado para aplicar razones estándar, ya que no existe un conocimiento real de las ventajas de la estadística y por una desconfianza enorme (producto de nuestra cultura), muchas de las cifras se manejan dobles, es

decir las cifras reales son las internas y las cifras no reales las que se proporcionan para la compartirlas con otros.

- El riesgo de comparar empresas similares pero no idénticas, lo cual quiere decir que nos es lo mismo y por lo tanto no son sujetas de comparación. Por ejemplo: una empresa con varios años de establecida con otra que inicia operaciones.
- Los cierres de balance en fechas distintas.
- Los juicios personales en la elaboración de los Estados Financieros.

MÉTODO DE RAZONES ÍNDICE.

Este método es una derivación de los anteriores, ya que se seleccionan las razones tanto simples como estándar que a juicio del analista sean las más importantes para la empresa, vigilando que éstas no excedan de diez razones. Enseguida se asignan por cientos integrales a cada una de las razones (según su importancia), igualando la suma a 100%. Después se multiplican cada una de las razones por su por ciento de ponderación y se obtienen las razones simples y estándar ponderadas. Se suman las razones simples ponderadas y se comparan con la suma de las razones estándar ponderadas, obteniendo con esto la razón índice.

En pocas palabras podemos afirmar que la **Razón Índice**, nos mostrará el porcentaje de eficiencia que tiene la empresa contra los estándares de la misma.

MÉTODO DE POR CIENTOS INTEGRALES.

Este método es aplicable en los casos en que se desea conocer la magnitud o importancia que tiene una parte de un todo con respecto a dicho todo. Para ello se iguala la cantidad total o global con el 100% y se calcula en relación con dicho 100% el por ciento correspondiente a cada parte. Los resultados obtenidos serán lógicamente expresados también en por cientos, lo cual puede representar una ventaja o desventaja, según la aplicación.

Es decir resulta una ventaja, porque trabajar con porcentajes facilita el visualizar de manera rápida la importancia de cada concepto dentro del conjunto de valores a interpretar en una empresa.

Sin embargo resulta erróneo utilizar éste método cuando se quieren establecer por cientos comparativos. Por ejemplo: que el costo de distribución de una empresa en 1997 fue del 18% sobre las ventas y en 1998 fue del 20%. Esto se interpretaría como que en 1998 el costo de distribución fue mayor, lo cual es cierto pero sólo respecto de su 100% anual y probablemente no entre sí.

Por lo antes descrito, éste método sólo resulta una herramienta útil para obtener conclusiones de ejercicio por ejercicio, pero no es ni útil ni aconsejable utilizarlo si se desea establecer interpretaciones al comparar de un ejercicio a otro, o de varios ejercicios entre sí.

Dependiendo de su aplicación éste método puede ser total o parcial. Será total si él todo o sea el 100% corresponde a la cantidad máxima incluida en un Estado Financiero y parcial si la cantidad corresponde a alguna de las partes o aspectos parciales del mismo. El número de aplicaciones que podemos encontrar a este método es ilimitado, ya que cada rubro de un Estado Financiero y aún cada concepto dentro de ese rubro, puede quedar sujeto a un cálculo de esta naturaleza.

ESTUDIO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Este método sirve para determinar el total de las ventas que absorben a los gastos, es decir el punto en el que no gana ni pierde la empresa o punto de equilibrio económico.

Para poder realizar el estudio del punto de equilibrio económico de una empresa se requiere de tres datos básicamente:

Ventas.- Estas deben ser las ventas netas y tomadas en forma global. Además como dato adicional se debe obtener el número de unidades vendidas. Es importante subrayar el hecho de que estas ventas deben de corresponder exclusivamente a ingresos propios de la actividad de la empresa.

Costo de Ventas y Gastos de Operación.- Estos costos y gastos deben dividirse en dos grandes grupos: Costos y Gastos Fijos y Costos y Gastos Variables.

Costos y Gastos Fijos: Son aquellos costos y gastos que se mantienen fijos de ejercicio a ejercicio y que no varían en función de las ventas.

Costos y Gastos Variables: Son aquellos gastos que varían con relación al volumen de las ventas, es decir a mayor venta mayor costo y gasto.

Semifijos: Son aquellos costos o gastos que por su naturaleza no es posible determinar si son fijos o variables y que depende del criterio del analista él clasificarlos en alguno de los dos grupos anteriores.

Utilidad de Operación.- Este es el resultado obtenido por la operación de la empresa.

Los cuatro elementos que deben combinarse son: Costos y gastos fijos, costos y gastos variables, ventas netas y utilidad de operación.

Si se relaciona los costos y gastos variables con las ventas netas, se obtiene el porcentaje que dichos costos absorben sobre las ventas. Y si el resultado lo deducimos de la unidad, la diferencia resultante es la utilidad marginal que tiene la empresa.

Cuando se relaciona los costos o gastos fijos con el resultado obtenido en el razonamiento anterior, encontramos el volumen mínimo de ventas que necesita la empresa para no perder y cualquier venta que sobrepase este volumen mínimo llevará un cierto porcentaje de utilidad.

Sustituyendo los razonamientos anteriores:

- a) Costos o Gastos Fijos.
- b) Costos o Gastos Variables
- Ventas Totales
- e) Punto de Equilibrio.

La fórmula queda:
$$e = \frac{a}{(1 - b)}$$

El punto de equilibrio es un método de análisis muy valioso e interesante, porque partiendo de datos históricos permite entrar al terreno de estimaciones,

predeterminaciones y presupuestos, ya que se pueden calcular el volumen de ventas para absorber los costos o determinar la utilidad deseada en función de las ventas necesarias.

MÉTODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES.

Este método fue el primero que se empleó tomando como base dos o más ejercicios.

Consiste en comparar estados financieros iguales, correspondientes a dos o más años, obteniendo la diferencia entre las cifras correspondientes a un mismo concepto. Para llevar a cabo un análisis con éste método, se utilizan los llamados estados financieros comparativos y que pueden ser los siguientes:

- a) Estado de situación financiera comparativo.
- b) Estado de resultados comparativo.
- c) Estado comparativo del costo de producción.
- d) Estado de cambios en la situación financiera.

Este método presenta desventajas, cuando se establecen comparaciones que comprendan tres o más ejercicios, debido a que en este caso se presenta la duda de cuál será la base más conveniente sobre la que se establezcan las diferencias. Puede tomarse el primer ejercicio y sobre éste ir calculando los aumentos y disminuciones, o también puede irse cambiando de base, tomando el ejercicio inmediato anterior, pero al final esto dependerá del criterio del analista.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.

Este estado se obtiene a partir de la utilidad o pérdida neta generada y de la determinación de diferencias entre los distintos rubros del balance inicial y final. Los principios de contabilidad generalmente aceptados en sus boletines A1 y B1, señalan a éste estado como básico junto con el estado de resultados y el balance general.

La importancia del Estado de cambios en la situación financiera, radica en que proporciona información relevante y condensada relativa a un período determinado sobre la capacidad de la empresa para generar recursos, para cumplir

con sus obligaciones, para conocer y evaluar los cambios financieros derivados de inversiones y financiamientos ocurridos durante el período.

Por lo anterior cuando se compara el Estado de cambios en la situación financiera de dos ejercicios, se obtiene información muy valiosa que permite conocer cual fue el origen de los recursos de la empresa y como fueron invertidos o gastados los mismos en los ejercicios objeto del análisis.

MÉTODO DE TENDENCIAS.

Este método sirve para analizar cualquier rubro de los estados financieros. Además se puede decir que este método constituye una ampliación del método de aumentos y disminuciones.

En efecto como se mencionó anteriormente la principal desventaja que se citó para el método de aumentos y disminuciones, fue que presentaba ciertas dificultades cuando se requería analizar a más de tres ejercicios, ya que surgía la confusión al adoptar el año base sobre el cual calcular las diferencias.

Para resolver éste problema, se ha ideado el llamado método de tendencias que tiene como base los mismos índices.

El número índice es un artificio utilizado en estadística que consiste en adoptar una base tomando el dato correspondiente a determinado año o período de que se trate, cuyo valor se iguala a 100 y tomando en consideración ésta base se calculan los valores relativos que representan con relación a éste 100 los distintos valores correspondientes a otros ejercicios.

La ventaja de este método radica en que maneja números relativos y además automáticamente al calcularlos se va teniendo una idea de su magnitud, ya que su valor siempre se relaciona con una base, por lo tanto inmediatamente con su lectura se muestra la tendencia o sentido hacia el cual se ha dirigido el concepto que sé esta analizando. De aquí que reciba este método el nombre de tendencias.

Sin embargo, también presenta ciertas desventajas, donde la principal es que tratándose de números relativos, es factible olvidarse de los números absolutos que representan, es decir no considerar su magnitud en términos monetarios.

El complemento indispensable cuando se utiliza éste método y que además facilita su interpretación es su representación gráfica, ya que con ella se puede apreciar más claramente la tendencia o el sentido de desarrollo de los datos analizados.

Se mencionaron algunos métodos de análisis sólo de manera enunciativa y no limitativa. Como conclusión se puede afirmar que para el análisis e interpretación de los estados financieros, el analista no debe concretarse a utilizar uno sólo de los métodos de análisis, porque con ello reduciría sustancialmente su alcance y objetividad. Además aunque puede parecer muy obvio, es importante que éste análisis se practique sobre estados financieros confiables, es decir de preferencia auditados. El analista no debe olvidar, que los cuatro estados financieros básicos son: Balance General, Estado de Resultados y Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Variaciones en el capital Contable y que éstos presentan de manera global la situación económica de la empresa. Por otro lado los métodos de análisis a escoger estarán siempre en función de cual sea el objetivo que se persigue con el mencionado análisis.

CAPÍTULO 3

3. PRESUPUESTOS

3.1 CONCEPTOS DE PRESUPUESTO.

Existen muchos y muy variados conceptos de "Presupuesto", pero mencionaré sólo algunos que considero reúnen los elementos que clarificarán su definición:

La estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado de tiempo.^(a)

Un buen empresario debe planear con inteligencia sus ingresos y sus gastos, sin perder de vista las utilidades y siempre subordinada a la relación y coordinación sistemática de la totalidad de las actividades de la empresa. Además debe ser capaz de desarrollar procedimientos que no detengan la iniciativa del personal de la empresa, sino por el contrario que incentiven su participación. En adición, éstos procedimientos deberán generar la determinación oportuna de la desviación de las estimaciones y su corrección, para evitar que los cálculos en lo futuro se realicen con excesivo optimismo o pesimismo.

Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados como básicos por el jefe de la empresa.^(b)

Cuando se habla de previsiones, se refiere a las decisiones que deben ser tomadas con anticipación, para alcanzar los resultados previamente fijados. Es importante mencionar que los resultados dependen de un grupo que se compromete y lucha por la consecución de los objetivos encabezados por el "jefe".

^(a) Cristóbal Del Río González, *Técnica presupuestal*.

^(b) Jean Meyer, *Gestión presupuestaria*.

Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de:

- **Objetivos empresariales generales a largo plazo.**
- **Especificación de las metas de la empresa.**
- **Desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo.**
- **Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades particulares (divisiones, productos, proyectos).**
- **Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.**
- **Procedimientos de seguimiento.^(c)**

Partiendo de éstos conceptos y entendiendo que siempre será difícil expresar en pocas palabras la definición de **Presupuesto**, sobre todo bajo la visión actual de la administración moderna, que considera al mismo, como un generador de una gran cantidad de acciones.

En mi opinión una “definición completa” y que considera todas las acciones que involucra la elaboración y el control de presupuestos, sería:

Es un conjunto de estimaciones y previsiones como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control; con la participación y considerando la interrelación de todas las áreas funcionales de la organización, para la consecución de los objetivos.

3.2 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Todas las organizaciones están inmersas en un ambiente económico en el que existe incertidumbre. Por ésta razón “planear sus actividades” adquiere suma importancia, sobre todo si quieren mantenerse competitivos en el mercado.

Además cuanto mayor sea el grado de acierto en las predicciones, mayor será el análisis y la investigación que se tendrá que realizar sobre la influencia de

^(c) Welsch Glenn, *Presupuesto, planificación y control de utilidades.*

los factores no controlables por la gerencia y que afectan a los resultados de la empresa.

El presupuesto surge como una herramienta moderna de planeación y control, debido a que refleja el comportamiento y la relación de los indicadores económicos de la operación, con los aspectos administrativos y financieros de la empresa.

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando los mismos se realizan como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planificación y control, son partes vitales del proceso de elaboración de un presupuesto. La organización, coordinación y dirección son elementos que permiten asignar recursos y echar a andar los planes de acción, con el fin de alcanzar los objetivos previamente fijados.

Mediante el control del presupuesto, se podrán mantener los planes de operación dentro de los límites razonables de variación. Además aquí se compararán los resultados reales contra los presupuestados, determinando las variaciones y suministrando información muy importante a la administración de la empresa para la aplicación de acciones correctivas.

Investigaciones del Instituto Hamilton, de los Estados Unidos, señalan que los principales logros de los grandes empresarios radicaron en generar una participación activa de todos los niveles de la administración de la empresa en el proceso de elaboración del presupuesto.

Las investigaciones destacaron sobre todo el concurso de los supervisores y señalaron, que lo importante era enseñar a los mandos medios a "utilizar y comprender el presupuesto".⁽⁴⁾

Algunos otros investigadores señalan: que cuando se da más importancia a la participación del personal administrativo y operativo de la empresa en la elaboración de los presupuestos, mejores serán los resultados que se alcancen. Ya

⁽⁴⁾ Alexander Hamilton Institute, *Manual de práctica presupuestaria moderna*.

que su participación desde el proceso de elaboración los motivará y sin presiones hará que asuman el compromiso de alcanzar los objetivos propuestos.

Entre los más importantes objetivos que pretenden alcanzar los presupuestos, se mencionan los siguientes:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que cubran las expectativas de los accionistas.
- Interrelacionar las áreas funcionales de la empresa (compras, almacén, mantenimiento, tráfico, finanzas y recursos humanos, entre otros), en pos de un fin común, mediante la delegación de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas de operación e inversión, examinando su cumplimiento y replanteándolas cuando no cubran las metas que justificaron su implantación.

El proceso de elaboración y control de presupuesto es activo, dinámico, cíclico y acorde con las circunstancias del entorno de la empresa.

Prácticamente se diría que ninguna labor se podría realizar en la empresa, si antes no se define: ¿cómo?, ¿por qué?, ¿para qué? Y con que medios realizarlos en el presupuesto.

El proceso de elaboración de presupuesto no es sólo una función financiera realizada por los departamentos de presupuestos, finanzas o contabilidad. Estos sólo son los elementos que registran e informan los planes y los comparan con los resultados de la operación, proporcionando elementos muy útiles a la administración de la empresa para analizar, interpretar y reaccionar en pos de mantener competitiva a la empresa en el mercado.

En los conceptos actuales de organización no se entendería a la gerencia de una empresa atribuyéndose la responsabilidad absoluta de la elaboración del presupuesto, si se pretende que cada nivel adquiera compromisos y aporte su máximo potencial en la consecución de los objetivos fijados.

3.3 NIVELES DE RESPONSABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO.

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal, se delega en una persona que habrá de fungir como Director del mismo.

El Director del Presupuesto, deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la Empresa y en este tipo de trabajos. Necesita estar compenetrado del Sistema Contable de la Entidad, su organización, operaciones que practica, problemas en la administración, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración, quienes pueden ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

Cabe aclarar, que aunque es en el Director del Presupuesto sobre quién recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido, necesita de la colaboración de todo el personal de la Compañía, para lo cual es conveniente que los ejecutivos tengan asignadas las funciones, como sigue:

Director o Gerente General. Marca las políticas generales (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) y delinea la proyección a futuro.

Director de Finanzas o Contralor. Analiza, interpreta y evalúa los aspectos financieros y de control de (Presupuesto Financiero, que incluye el de Caja, Cuentas por Cobrar y por Pagar, gastos generales, nóminas, etc.) estadísticas, costos, impuestos, sistemas y procedimientos (organización), operaciones futuras y presentes.

Cuando el Contralor es igualmente el Director de Finanzas, tiene también las funciones siguientes: obtención de capital, relaciones con inversionistas, captación de financiamiento, banca y custodias, crédito y cobranza, e inversiones, básicamente.

Gerente de Ventas y Mercadotecnia. Responsable de Ventas, publicidad, propaganda, expansión o contracción del mercado, colocación de nuevos productos, etcétera.

Gerente de Producción o Superintendente. Responsable del control de almacén de materiales, de producción, mantenimiento, etcétera.

Los cuatro forman el **Comité de Presupuestos**, quien además puede incluir jefes de importancia como: el de Personal y el de Compras, en forma esporádica o complementaria

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que pueden obtenerse con la adopción de El Presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los Presupuestos Parciales, en los diferentes jefes de departamento.

A éstos últimos, se les exigirá la obtención de cálculos periódicos en forma de cédulas, de las operaciones, y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados.

El Contralor tiene múltiples funciones; pero como director del presupuesto, las principales son:

- A). - Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.
- B). - Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones, e investigar sus causas.
- C). - Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- D). - Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
- E). - Elaborar manuales o instructivos claros, precisos, y suficientemente amplios.
- F). - Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes, y a tiempo.
- G). - Informar oportunamente a sus superiores y al Comité de Presupuestos.
- H). - Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales.

Las funciones sobresalientes del Comité son:

- A). - *Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.*
- B). - *Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.*
- C). - *Presentar los presupuestos a autorización al Gerente General y éste al Consejo de Administración.*

Es importante precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 o 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos; pero fraccionándolos comúnmente en estimaciones mensuales, trimestrales, o semestrales.

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable; se puede comenzar con un comunicado dirigido a todos los componentes de la organización, en el que se plasmen las perspectivas y los objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal, para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos los aspectos, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos.

El Sistema Presupuestal, como todo estudio sistemático, requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo. Las etapas son:

- PLANEACIÓN
- FORMULACIÓN.
- APROBACIÓN
- EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN.
- CONTROL
- EVALUACIÓN

Planeación.- En el caso de los presupuestos, la planeación resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar, es elegir la persona o personas (Director o Comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

Formulación.- Esta etapa integra la elaboración de los *presupuestos parciales*, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes; pero con la visión completa, general del presupuesto.

Aprobación.- Es la Dirección General o Gerencia de la entidad, quien sanciona los presupuestos; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto, lograr el apoyo y la cooperación consciente de todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo al ejercer.

Ejecución y coordinación.- El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los funcionarios de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos y de métodos.

Control.- Se refiere a la serie de funciones encaminadas a la observancia y la vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación determinar las

variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones o desviaciones, de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- a). - *Localizar el área del problema.*
- b). - *Celebrar pláticas con el concurso de los funcionarios de dicha área.*
- c). - *Analizar la situación del trabajo, la secuencia, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.*
- d). - *Nombrar personal para el estudio del problema específico.*
- e). - *Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.*
- f). - *Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas.*

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse, para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de agudizarse el control, y quizá modificarse el presupuesto, etc., siempre en vía de superación.

Evaluación.- Con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario, tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia.

Manual.- El Manual del Control Presupuestal, tiene mucha similitud con los manuales o los instructivos de contabilidad, organización, etcétera, cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas de las operaciones de la empresa, así como definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervendrán en el Control Presupuestal.

Para poder lograr esto, es necesario que exista uniformidad, con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y la ejecución de los presupuestos.

La elaboración de un manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y los resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo, y facilita la supervisión.

Sin embargo, cabe señalar, que **un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual**, sobre todo en aquellas empresas pequeñas. No obstante, las ventajas de contar con un manual del presupuesto, compensan el trabajo que se requiere para elaborarlo, principalmente en las grandes compañías en donde se tienen diversas unidades bajo una propiedad común. En estos casos, el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificando con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

3.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS.

El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo, las operaciones de la negociación. El presupuesto de Ingresos está formado por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Otros Ingresos.

Presupuesto de ventas.

Para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las

mismas, todos ellos son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del Presupuesto de Ventas; dichos factores son:

- Específicos de Ventas.
- De Fuerzas Económicas Generales y
- De Influencias Administrativas.

Los *factores específicos de ventas* se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de las ventas.

Éstos pueden ser:

- ✓ De Efecto Perjudicial.
- ✓ De Efecto Saludable.

Los primeros son aquellos que afectaron negativamente las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Ejemplo una huelga, un incendio, un paro, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente apreciar qué acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos son aquellos que afectaron benéficamente a las ventas del período anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, ejemplos: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, etcétera.

Las *fuerzas económicas generales* representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, poder adquisitivo de la moneda, ingreso y producción nacional, ingresos per-capita, producto interno bruto, etcétera.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse a la empresa.

Las *influencias administrativas*, son los factores de carácter interno de la Entidad Económica; que se refieren a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha Entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Estas decisiones están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, variar la política de producción, de precios, etcétera.

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

Después de la obtención del Presupuesto de Ventas Anual, éste se puede dividir en meses, por zonas de venta o por línea de productos.

Presupuesto de otros ingresos.

Se refiere a ingresos propios que no son obtenidos de la actividad normal de la entidad económica, como: Préstamos y operaciones financieras.

Es común que se encuentre dentro de este presupuesto, lo referente a *otras ventas*, entre éstas se encuentran las ventas de activos, de desperdicios, desechos, etcétera.

3.5 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES.

Está integrado por:

- Presupuesto de inventarios, producción, Costo de Producción, y Compras.
- Presupuesto de gastos de transportación y mantenimiento.
- Presupuesto de gastos de administración.

- Presupuesto de Aplicación de Utilidades,
- Presupuesto de Otros Egresos, y
- Presupuesto de Inversiones.

Debido a que en el presente trabajo, se analizará en el caso práctico a una empresa de servicios; el presupuesto de Inventarios, producción, costo de producción y compras, no es aplicable y por lo tanto no se tratará en este trabajo.

Presupuesto de gastos de transportación y mantenimiento.

Este presupuesto incluye, todos los gastos concernientes con los costos de transportación de los productos y con el mantenimiento de las unidades.

Para los primeros integra gastos como: salarios y prestaciones de los operadores, macheteros y maniobristas; combustibles, peajes (pago de carreteras de cuota), llantas, aceites y lubricantes, sueldos del personal encargado de la logística de las unidades, entre otros.

La forma mecánica de calcular dichos gastos, puede ser a través de una hoja tabular, en donde se clasificarán los conceptos en constantes (fijos y regulados) y variables (en función de las ventas), con una columna para la suma del presupuesto anual, varias columnas para el presupuesto mensual, otra más, para registrar el porcentaje de integración con respecto al gran total del gasto, para poder medir las tendencias de su comportamiento en el año.

Una vez calculado el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregirlo como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informar a los ejecutivos responsables sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiera incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que pueden afectar a estos gastos.

Presupuesto de gastos de administración.

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada

empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del personal administrativas y contables, sueldos del Gerente General, entre otros.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar él por qué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quién o quienes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe de tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de las decisiones de alta gerencia, pero habrá erogaciones motivadas por defectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

Presupuesto de aplicación de utilidades.

Este presupuesto es muy sencillo, ya que se calcula de los resultados de la elaboración de otros presupuestos. Es decir con base en las utilidades presupuestadas, se determina la aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados, tales como planes de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc.

Presupuesto de otros egresos.

La proyección de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales del negocio, que en un momento sean presupuestadas, con el fin de coadyuvar a la realización de los fines del mismo, o bien, por aspectos meramente convencionales, puede dar lugar a la elaboración de un presupuesto para el control de los egresos de esas operaciones particulares y que generalmente son de bajo monto.

Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto, de acuerdo con los datos específicos de los contratos, convenios o documentos que se proyecten elaborar en la realización de tales operaciones.

Presupuesto de inversiones.

Este presupuesto reviste especial importancia, por las necesidades presentes y futuras que deben ser previstas, en función de los planes de operación a corto y a largo plazo y que en un momento dado pueden resultar sumamente cuantiosas, sobre todo en aquellas industrias, cuyas inversiones fijas representan la mayor parte de la inversión total, como en el caso de las empresas de autotransporte.

Tiene como objeto fundamental, la correcta planeación y estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencia y necesidad, de acuerdo con planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico que pudiera representar ahorros en los costos de operación de la empresa.

Otros aspectos que deben considerarse, son: el monto de la inversión, en cuenta que ésta no debe afectar el equilibrio entre el capital de trabajo y capital de operación, que conforman a la empresa. La debida relación entre las inversiones, volumen de las operaciones y resultados presupuestados. La adecuada evaluación de la reducción de los costos cuando las inversiones obedecen a cambios en la tecnología. Y finalmente: lo oportuno de su realización y la correcta planeación del origen de los fondos, que pueden ser a través de créditos, aumentos de capital, reinversión de utilidades o con la generación del flujo de caja operativo.

3.6 PRESUPUESTO FISCAL Y FINANCIERO.

Presupuesto Fiscal.

Es de los presupuestos que se prepara casi hasta el final, ya que es producto de otros presupuestos. En este presupuesto se deben calcular y resumir todas las contribuciones, derechos y obligaciones fiscales de la empresa por las operaciones proyectadas en el periodo que se está estimando. Se deberán calcular impuestos como: I.S.P.T., Impuesto Local Sobre Nóminas, Seguro Social, S.A.R., I.V.A., Impuesto a los activos, I.S.R., y los impuestos específicos que por el giro de la empresa le correspondan. En el caso de que existan subsidios o estímulos fiscales

de la autoridad al giro específico de la empresa, será en este presupuesto-donde deberán calcularse e integrarse.

Presupuesto Financiero.

Comprende el Presupuesto de Caja y toda las serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como puede ser un trueque, un intercambio, etc.

El presupuesto Financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene mayor alcance que el Presupuesto de Caja, ya que éste está integrando a aquél, teniendo por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Balance) de la empresa.

De acuerdo con lo anterior se puede decir, contrario a muchas opiniones de especialistas en la materia, que el Presupuesto Financiero no es lo mismo que el Presupuesto de caja, aún cuando éste último representa un alto porcentaje del primero.

El Presupuesto Financiero es generalmente, el presupuesto que se elabora al final, porque recibe constantes ajustes e incluso se puede decir que es la resultante de todos los demás presupuestos.

El Presupuesto de Caja, está constituido por saldos de caja y bancos, producto de las estimaciones de dinero por recibir, de acuerdo con las políticas de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como de los desembolsos e inversiones que deberán hacerse, de acuerdo con las políticas financieras de la empresa y que se reflejarán en el presupuesto.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, tomando como base los demás presupuestos y pronosticar la secuencia pecuniaria (secuencia de efectivo), con referencia a sus fuentes y usos en un período futuro específico de la empresa, con el objeto de controlar las erogaciones proyectadas y las inversiones de la entidad. El Presupuesto de Caja, se puede estimar en proyecciones anuales, semestrales, trimestrales o mensuales, según las características especiales de operación de la entidad económica.

3.7 RESULTADOS Y POSICIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADOS.

La formulación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de la realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones realizadas. Y a que es un estado-resumen, de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados.

El Estado de Resultados Presupuestados, se puede presentar mensual, trimestral o anual, aunque lo más aconsejable para su adecuado control, es en un formato mensual que permitirá analizar y estudiar posibles desviaciones contra las cifras reales.

La Posición Financiera o Balance General Presupuestado, también es un presupuesto resumen, ya que si se parte de las cifras financieras reales finales del período anterior, es decir éstas serán los saldos iniciales para el período presupuestal y si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho período, se estará en condiciones de obtener un estado de posición financiera de la entidad al final del ejercicio motivo de la estimación.

3.8 DETERMINACIÓN Y ESTUDIO DE LAS VARIACIONES O DESVIACIONES.

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestados. Es responsabilidad de la Administración de la entidad, dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivaron variaciones o desviaciones desfavorables, así como estimular las causas que dieron lugar a las variaciones favorables.

La comparación señalada se efectúa generalmente en varios grupos, dependiendo del giro específico de la entidad económica, los cuales pueden ser:

Ventas.- Se pueden obtener variaciones y desviaciones de volumen y precio de venta.

Las de *volumen de ventas* se refieren a que las unidades vendidas, difieren de las presupuestadas, pudiendo ser en mayor o menor número.

Las de *precio de venta* significan que los productos se vendieron a un precio distinto del presupuestado.

Costos de Transportación y Mantenimiento.- Se pueden determinar variaciones y desviaciones en la totalidad de los rubros que componen estos costos. La importancia del control presupuestal de estos costos radica, en que en la medida que se ejerza un control estricto sobre éstos, en esa misma medida se podrá mejorar la calidad el resultado financiero de la entidad económica.

Gastos de Administración.- De la comparación del presupuesto de gastos de administración, contra los gastos realmente erogados, se determina el monto de esta variación, la cual deberá ser analizada desde las causas que las originaron.

Pariendo de la base de que en el presupuesto se estimaron todas las operaciones de entidad, así como sus repercusiones en la misma, todas las cuentas y rubros que integran a la contabilidad de la empresa, pueden ser medidos de lo real contra lo presupuestado.

El análisis racional de las variaciones y desviaciones permitirá a la Administración; determinar que área de la organización, no está trabajando adecuadamente con las funciones que le fueron asignadas y cuáles se están cumpliendo normal o superiormente, pero la actividad administrativa, sólo se hará sentir en las áreas donde las variaciones o desviaciones lo ameriten, dando con ello lugar a la *Administración por excepciones*, a la aplicación de la *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad* y al **Presupuesto por Áreas de Responsabilidad**.

CAPÍTULO 4

4. EL TRANSPORTE DE CARGA EN MÉXICO

4.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN

Para 1908, la popular y más acreditada fábrica de cigarros, El Buen Tono, adquiere por una fuerte suma uno de los más bellos autos "Mors" que se han importado a México. Dicho vehículo fue destinado exclusivamente al reparto de los productos en los numerosos establecimientos comerciales donde se hallaban a la venta. De esta manera, el Buen Tono "atrae la atención de todos por medios perfectamente lícitos y dignos de la cultura de la metrópoli".

También aparecen nuevos locales dedicados a la venta y construcción de carrocerías. En la 2ª. Calle de Madrid se abre al público el negocio de Andrés Vent, donde se construía toda clase de coches como los "Milors", "Canpees", "Phaetons", "Rockaways", "Landeaux". Además se desempeñaban obras relativas a carrocería para automóviles de turismo, carreteras y limusinas. Esta es la primera casa carrocera con que contamos en México.

Era evidente, ya por entonces, que los fabricantes debían cambiar sus líneas de producción; la clientela adinerada "para quien los automóviles han representado una cuestión de moda y snobismo, tiene ya los automóviles que necesita", por ello, las fábricas entraron en un período de paralización. Esta era una buena noticia para quienes no eran ricos. Los constructores de automóviles verán claro que el porvenir está en los coches ligeros y económicos, en la democratización de este lujoso medio de transporte, en el automovilismo agrícola y en el de acarreo de mercancías.

El gobierno mexicano seguía motorizándose; con gran éxito se empiezan a utilizar unos "triciclos automóviles" para recoger la correspondencia de los distintos buzones establecidos en la capital y conducir a las oficinas respectivas. Los triciclos constan de un "moto-ciclo, propiamente dicho", sobre el cual se ubica el empleado, y de una caja bastante amplia, sostenida por "dos tirantes de fierro"

que se unen formando el eje de otra rueda. "Esta mejoría permite que la recolección postal se haga con suma rapidez".

Durante los últimos veinte años del siglo XIX, se experimentó mucho en la construcción de vehículos propulsados por la máquina de combustión interna, pero no fue hasta que el automotor se produjo en forma masiva que otros medios de transporte recibieron el tremendo impacto del nuevo vehículo.

A principios de siglo la transportación automotriz comenzaba a amenazar seriamente al transporte ferroviario y marítimo.

El motor de combustión interna tuvo enormes repercusiones en el desarrollo social y económico de los países avanzados, y estimuló las economías de aquellos en vías de industrialización al facilitar el acceso a regiones previamente aisladas. El automóvil generó un gran volumen de viajeros y alteró el orden de importancia de las diferentes formas de transporte. Al crear una necesidad de carreteras nuevas y mejoradas, el presupuesto destinado a la construcción y conservación de éstas es equiparable a las que se otorgara a las vías férreas durante el siglo XIX.

La construcción de caminos, resultaba un objetivo patriótico.

Carlos Falcón, el inspector de Caminos, pone manos a la obra en la capital, llenando un vacío provocado por la preferencia, durante el régimen de Díaz, a los ferrocarriles. La nueva administración creaba una mesa directiva que estudiaba los siguientes puntos: la anchura del camino, protección del derecho del caminante y la mejora de carreteras sin gravar directamente a los usuarios.

Al mismo tiempo, la nueva Inspección de Caminos, Carretera y Puentes; hacía un llamado a "todos los que se interesan por el porvenir de la Patria, de todos los que comprenden que una de las primeras facultades del hombre es la locomoción", para que contribuyeran en la tarea de crear una red de carreteras apta para el vehículo automotor. Y no sólo se trataba de coches deportivos; también de los repartidores y de carga, que comenzaban a debutar en México. La fábrica Delahaye, especializada en vehículos para toda clase de transportes, sostenía que incluyendo gastos y la amortización del valor de los coches, resulta un

costo total de CINCO CENTAVOS (plata mexicana) por tonelada de carga y por kilómetro, llevar la mercancía de un lado a otro. En medio de batallas y un clima inseguro el automóvil es el progreso que triunfa". Y en efecto; incluso la Cruz Roja Mexicana contaba ya con automóviles para efectuar sus siempre indispensables labores.

Todavía en 1912 comienzan a vislumbrarse en el panorama automovilístico los albores de una nueva era: la de industrialización. Se establece, en la Plaza de la Reforma número 111 letra F, la Second Hand Agency, destinada a servir de intermediario entre compradores y vendedores de autos de "segunda mano" o, como decían correctamente en castellano los editoriales de entonces, "de medio uso".

Por otra parte, Jack M. Davis, introductor de la vulcanización en la República Mexicana, se ponía al frente de la recién establecida Goodyear Tire and Rubber Company; la fabricación de llantas y artículos de goma estaría basada únicamente en caucho mexicano, formando así una industria con materia prima cien por ciento nacional.

Finalmente, la Waters Pierce Oil Company establecía, en la esquina de Paseo de la Reforma y la primera calle de Milán, la primera gasolinera de México. Antes de que ésta apareciera, los consumidores se veían obligados a almacenar el combustible en su casa o a recurrir a los "garages" para poder obtenerlo. En la nueva agencia, decía la nota informativa, "los productos no estarán adulterados". Además, los concurrentes podrían disponer de aire comprimido para inflar llantas y agua en abundancia para todos los usos. El local abría desde las 7 hasta las 21 horas, todos los días, incluyendo los festivos. La industria del automóvil llevaba de la mano a varias otras. Las arriba mencionadas son apenas tres ejemplos en su etapa primitiva.

Pero no nos adelantemos, pues 1917 tiene, a su vez, hechos relevantes. A raíz de una huelga de tranvías y transporte ferroviario (que había estallado el 31 de julio de 1916), hacen su aparición los primeros autobuses urbanos. El pueblo de

México, aún algo afrancesado, bautiza a los almacenes de madera con el nombre de "camión", de origen galo; el ancestro del ómnibus fue, obviamente, un automóvil. Los choferes de coches de alquiler -mismos que habían hecho su entrada en la escena nacional alrededor de la década 1900-1910- no gozaban de mucha clientela en sus primeros años, debido, en gran parte, a sus elevadas cuotas: de 4 pesos por hora en la ciudad y el doble fuera de la misma. Así en 1912 apenas se contaba con una veintena de estos taxis antiguos. Cuando se inicia la huelga sindical que se ha mencionado, no pasan sino un par de días antes de que estos taxistas pongan en circulación chasis de coches viejos con "tablas amarradas y toldos de manta sujetas con varas como carrocería", según informa la revista Transportes de años después. La misma publicación consigna que al levantarse la huelga de tranvías, los incipientes transportistas ya habían ocupado su propio lugar en el panorama urbano y, aunque competidores potenciales, en esos días no representaban una amenaza para los tranvías, ya que en realidad servían de complemento a los mismos. Los nuevos vehículos sólo salían a la calle cuando el servicio de los buses eléctricos resultaba insuficiente, en las hoy llamadas "horas pico". El autocamión pronto se generalizó, e incluso adquirió nombre nuevo en el norte del país, donde se le llamaba "Julia". Las "julias" eran en aquel entonces Ford en su mayoría (y por ello también conocidos como Fotingos).

Por otro lado, el campo tampoco estaba al margen de la nueva era: en octubre la Dirección de Agricultura ponía a prueba en El Peñón dos tractores marca Fordson (Ford Son Company) que habían llegado a México. En todo caso, lo que importa es que la revolución había incorporado efectivamente al campo en la vida nacional; se establecía, siempre en el 18, una Escuela de Mecánica Agrícola. Los cursos se impartirían en la Dirección General de Agricultura, y tendrían como fin capacitar técnicos mexicanos en el manejo de las múltiples máquinas que comenzaban a invadir el mercado: sembradoras, distribuidora, segadores, cosechadoras, empacadoras, y un largo etcétera. Los tractores, desde luego, ocupaban una gran parte del plan de estudios, pues resultaban útiles para casi

cualquier actividad relativa al trabajo rural. También, por supuesto, había ya una variedad de camiones de carga. Autotransportes Generales, en 5 de Mayo, ofrecía camiones de 1, 1 ½, 2, 3 ½ y 4 toneladas y decía, en su anuncio publicitario: "Nuestro servicio está a la altura de Catedral". ¿Doble sentido involuntario? Puede ser; de cualquier modo, sirve para ilustrar cómo el nuevo transporte era casi religión para quienes defendían el progreso de México.

En 1921 el automotor alcanza su consagración definitiva como transporte de pasajeros. En la ciudad se estrena un enorme vehículo con capacidad para 135 personas. No resulta estético, ya que se trata de un tractor jalando a un tranvía, pero sí práctico: la planta motriz es independiente de la carrocería así que cuando no se está usando la segunda, puede emplearse como vehículo de carga. También es económico; se aseguraba que consumiría apenas un poco más gasolina que el ómnibus para 28 pasajeros. El uso del tractor tenía, asimismo, gran número de aplicaciones extra agrícolas: construcción de caminos, de edificios, transporte de material y trabajos de excavación eran algunas sugerencias para aprovechar el tractor.

Durante este mismo año -1930- se crea la Confederación Nacional de Transportes de la República Mexicana, con objeto de "coordinar las acciones de las empresas que participan en los diferentes modos de transporte, a fin de que los esfuerzos colectivos permitan consolidar una orientación eficaz en defensa de los intereses comunes: contribuir a eliminar los problemas de competencia estéril y ruinosa; constituirse en un poderoso órgano de iniciativa cerca del gobierno para la elaboración de una Ley General de Transportes y de todos los reglamentos y disposiciones relacionados con esta industria, garantizando las inversiones realizadas". El Comité Ejecutivo de este organismo fue integrado por los señores Javier Sánchez Mejorada, presidente de los Ferrocarriles Nacionales, como presidente; Lic. Gustavo Espinosa Mireles, presidente de la Compañía Mexicana de Aviación, como secretario; Antonio Díaz Lombardo de la Alianza de Camioneros; Lic. Dean Bernier, por la Compañía de Tranvías de México, y Francisco Riveroll,

por las compañías navieras, como vocales. De todo ello nos informan los Apuntes para la Historia del Autotransporte (S.C.T.).

En 1931 ocurre un hecho de relevancia, pues se renueva el Reglamento de Tráfico, vigente desde 1918, con una modificación: habrá de llamarse de Tránsito. Aunque el reglamento había sufrido algunas reformas en sus 13 años de vida, éstas no eran, generalmente, de dominio público. Ciertamente resultaba obsoleto e impráctico. En el nuevo reglamento se divulgarían, por ejemplo, las tarifas de calificación de infracción, de manera que se ponía freno a la arbitraria asignación de cuotas que imperaba hasta ese momento. México comenzaba a llevar a cabo una empresa fundamental: unificar el país mediante la reglamentación. Para ello, era indispensable informar al ciudadano de sus obligaciones y sus derechos.

La Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, mediante una disposición comprendida en la Ley Sobre Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte, establece la creación de una placa general para todo automóvil que circule por territorio nacional. Con ello, además, se establecía una contribución uniforme sobre circulación de vehículos en el país, medida que tendía a evitar que los propietarios de un auto en determinado estado, al circular en otro evadieran los impuestos correspondientes. La placa propuesta sería, en adelante, única para finalidades de registro, identificación e impuesto. En 1934, se solicitó a las autoridades una licencia de conducir también única. Esto no sólo redundaría en beneficio del turismo nacional, sino -y sobre todo- en el extranjero, que podría circular por el país sin tener que cumplir los engorrosos trámites de cada estado. Y había que tomar en cuenta al turismo, que era cada vez más numeroso ya que también crecía la red nacional de caminos. En ese año la cifra de paseantes que ingresaron a México, a través de Nuevo Laredo era la siguiente: 12 mil 042.

La Comisión Nacional de Caminos había pasado, en 1932, a depender de la Secretaría de Comunicaciones, adoptando el nombre de Dirección General de Caminos, para hacer frente al crecimiento carreteril de los 695 kilómetros de

carreteras que se registraban en los años 1925-28, para 1934 sumaban 4 mil 260; de los cuáles mil 183 estaban pavimentados.

El país crecía: en 1935 había ya 5 mil 237 kilómetros de caminos; poco menos de mil más en 1936 y 7 mil en 1937. En este último año se introdujeron a México camiones Mercedes Benz equipados con motores Diesel. Los había de pasajeros, de carga y de volteo, en todas las capacidades y con una economía de casi el 80 por ciento en el consumo de combustible. En los años reseñados hasta ahora, el vehículo automotor en México había nacido como una curiosidad, pero ya no resultaba un objeto decorativo sino una imprescindible necesidad. El país comenzaba a diversificar su sistema de transporte, fuera de carga o pasajeros y -lo más importante- iniciaba la construcción, en forma destacada, de sus propios vehículos aunque a través de compañías extranjeras.

En 1942 comienza a funcionar el moderno sistemas de señales de tránsito en los caminos federales de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas. Dichas señales son "dibujos llamativos sobre colores vivos", y en las curvas peligrosas hay defensas de seguridad con objeto de amortiguar el choque de vehículos en caso de accidentes. En 1943, Bernardo Chávez, jefe del Departamento de Tránsito Federal, informaba que el entonces secretario de la S. C. O.P., Maximino Ávila Camacho, había ordenado el estudio de una Ley de Vías Generales de Comunicación, con el fin de dar seguridad y desarrollo a la industria del transporte.

Una de las disposiciones, era prohibir que los vehículos destinados a carga funcionaran con pasajeros. Esto podría haber servido sus fines en tiempos pasados, cuando los caminos federales eran escasos y, por tanto, también los vehículos de Autotransporte. Pero en el año citado, las cifras de uno y otro caso no resultaban pequeñas. Había ya unos 17 mil Kilómetros de caminos transitables, y se estimaba que por ellos circulaban no menos de 247 mil 549 automotores, clasificados en servicios públicos federales, servicios de alquiler y particulares.

Se calculaba que el Gobierno Federal destinaría, en 1947, unos 170 millones de pesos en la construcción de carreteras. De éstos, 110 millones serían destinados

a obras a cargo directo de la S.C.O.P.; unos 35 millones serían la cooperación otorgada a los gobiernos locales interesados en construir vías federales; los 15 restantes irían a subsidios. Hacer carreteras era "hacer patria"; por ello, en junio Miguel Alemán firmaba un acuerdo que elevaba a categoría de obligación nacional la creación de una red de caminos vecinales. Estos tendrían la misión de comunicar entre sí poblaciones a las que sólo llegara una de las dos vías básicas de transporte: carreteras o ferrocarriles.

Uno de los graves problemas a que se enfrentaba nuestro país era la necesaria importación de partes y refacciones con las cuales se armaban vehículos completos, destinados a transportar pasajeros o carga.

Por otra parte, el entonces secretario de Hacienda, Ramón Beteta, acordó la libre importación de unidades automovilísticas para armarse en México. La medida dio resultados alentadores y prácticamente inmediatos: un año después, en 1951, la producción de autos y camiones había experimentado un aumento del 40 por ciento frente a la de 1950. Se solicitó la autorización de créditos para la industria del Autotransporte de manera que ésta pudiera adquirir las unidades necesarias. Para 1953, las líneas de camiones foráneas transportaban el 55 por ciento de los viajeros en todo el país, en tanto que los "materialistas" del camino, los **camiones de carga, movilizaban un 38 por ciento de la producción nacional**, por los 21 mil 674 kilómetros de carretera asfaltada, los 17 mil 024 de caminos revestidos y los 91 mil 797 kilómetros transitables en la temporada de secas.

Algunos estudios revelaban que un alto porcentaje de esos camiones necesitaban renovarse; se calculaba que sería necesaria una inversión de 400 millones de pesos para lograrlo. La situación, pues, exigía la creación de una institución de crédito para el sector de carga; así nacería el Banco Nacional de Transporte.

México iba preparando el terreno para enfrentar un crecimiento que resultaba deseado por todos y aunque sin limitaciones, volvía la atención a

aquellos países que habían logrado un rápido desarrollo mediante la utilización de un efectivo sistema carreteril y de transportes.

A fines de 1958 por su parte, Héctor Cortés, presidente de la Ensambladora REO, S.A., trataba el problema referente al Autotransporte de carga. Éste, que en sus primeros años de existencia había representado una alternativa viable al problemático sistema ferroviario, en la década de los cincuenta contaba con un servicio deficiente y, para colmo, caro. La anarquía imperante en el sector carga, decía el señor Cortés, podía comprobarse al conocer los siguientes datos: había empresas que operaban con más de 100 unidades y apenas 32 permisos de rutas, y la mayoría contaba con un número de unidades que duplicaba el número de permisos. Funcionaban con amparos de años para protegerse de esta irregular situación. El problema venía arrastrándose también desde hacía tiempo: era el que resultaba imperioso crear una licencia federal que permitiera el libre tránsito en la República Mexicana, eliminado del todo el sistema de permisos que frenaba, en gran parte, la evolución del Autotransporte de carga.

En los primeros meses de 1962, el ingeniero Walter C. Buchanan, secretario de Comunicaciones y Transportes, establecía que los operadores de Autotransporte que recorrieran las carreteras federales habían de tener, en lo sucesivo, la licencia única federal con la que dicho tránsito sería efectivo. Los requisitos para obtenerla, eran gozar de buena salud, haber cursado la secundaria, contar con amplios conocimientos de mecánica y, desde luego, saber manejar con destreza el vehículo que se confiaría a los aspirantes. El ingeniero Buchanan hacía un llamado a los gobiernos estatales para atender los requisitos establecidos con el fin de evitar que conductores inexpertos pudieran obtener la licencia, arriesgando así su propia integridad física y la de los demás.

En 1962, se proponía en la Cámara de Diputados un proyecto de Ley de Vías Generales de Comunicación que introducía el principio de la libre contratación como una medida para evitar el "pirataje", esto es, los transportistas ilegales de carga. La Ley de Vías Generales vigente en el '62 databa de 1947, y en esta última

fecha se había suprimido la figura jurídica del permiso de ruta para establecer, en cambio, la de la concesión. Un enorme despliegado que apareció en la revista Transportes el 2 de noviembre de 1962 hacía patente la inconformidad del gremio con el proyecto. El documento, dirigido al presidente de la República, Adolfo López Mateos, finalizaba con las siguientes palabras:

“En nombre de los transportadores de pasaje y de carga sujetos a concesión federal; en nombre de los camioneros de la República, pedimos a usted comprensión para este sector surgido de la Revolución Mexicana e identificado con la misma (...) El proyecto de la nueva Ley de Vías Generales de Comunicación, tal como está iniciado ante la H. Cámara de Diputados, por lo menos en lo que concierne a los principios señalados, resulta fuera de realidad social.

En bien del interés público, y por la tranquilidad de quienes de la actividad camionera ejercida legalmente, hemos hecho una fuente de vida, deben tomarse en cuenta al discutirse este proyecto, las consideraciones aquí expuestas con todo respeto a usted.

Eso será lo justo, lo revolucionario y lo patriótico”.

El problema, pues, como puede verse, era mayúsculo. El gobierno de México luchaba desesperadamente por hacer desaparecer situaciones negativas que habían prevalecido durante años. De nuevo, como tantas otras veces en el devenir nacional, la única salida a vicios añejos parecía ser la regularización, la reglamentación; el orden, en suma. Pero había, Asimismo, que afrontar un hecho real: No era posible borrar de la noche a la mañana todo un enorme conjunto de transportistas “piratas” que, en coexistencia con los camioneros legales, llevaban a cabo la tarea de trasladar bienes y productos en el país.

No acababan ahí los males de la industria “pirata”; ésta había surgido de la necesidad (cuando el transporte, por escaso, resultaba indispensable) allá por los años finales de la segunda Guerra Mundial y cuando la premura no había permitido la elaboración de un reglamento que contemplara al sector de carga. Los transportistas sin permiso habían recurrido al amparo pero, lamentablemente, varios notarios, aprovechando la situación, comenzarían a crear un verdadero

mercado de suspensiones tan ilícito como contraproducente. Por otro lado, el número de poseedores de camiones de carga era elevado, lo que, desde luego, propiciaba la competencia y una consecuente reducción de tarifas que mucho dañaba al gremio.

Cuando en 1964 la Secretaría de Comunicaciones y Transportes logra que los tribunales del país revoquen dichas suspensiones, no resulta, sin embargo, posible dar marcha atrás en un sistema transportista que, bien que mal, junto al Autotransporte de pasajeros, había logrado algo que, a final de cuentas, resultaba beneficioso: mantenerse durante poco menos de medio siglo como uno de los más baratos del mundo.

Luis Echeverría Álvarez tomó posesión en 1970, e inmediatamente procedió a poner en marcha un plan para la regularización del gremio camionero a la vez que comenzaba a estructurar la moralización del cuerpo de la Policía Federal de Caminos, hechos que, para funcionar habían de ir bien aparejados. También, para los mismos efectos, el 16 de enero de 1971, se crea, en sustitución de la Dirección General de Tránsito Federal, la Dirección General del Autotransporte Federal. Pocos meses después el secretario de Comunicaciones y Transportes, Eugenio Méndez, ordenó que se levantara un Inventario Nacional de Autotransporte de Carga, llevado a cabo en los últimos meses del citado año con el fin de conocer el número de transportistas "no autorizados" -como se nombraba eufemísticamente a los ilegales-, la diversidad de los productos que se transportaban por toda la República, el tonelaje de carga en movimiento, y las características de los vehículos que se empleaban. El inventario reveló que, de 84 mil unidades con capacidad de carga mayor de tres toneladas, sólo unos 8 mil se encontraban circulando con permiso o concesión, a pesar de que la Dirección General del Autotransporte Federal había autorizado 14 mil 350 para distintos servicios públicos federales de carga. Había, asimismo, 197 mil unidades de tonelaje menor.

Con estos y otros datos se elaboró una convocatoria dirigida a los transportistas para que efectuaran sus trámites de regularización. Los transportadores de carga se dividían en los siguientes servicios:

SERVICIO PUBLICO REGULAR DE CARGA GENERAL

CARACTERISTICAS.- Este servicio se explotará en ruta fija y mediante su autorización podrá transportarse cualquier clase de carga, incluyendo productos agropecuarios, con excepción de aquella que requiera manejo especial.

Las autorizaciones correspondientes a este servicio, serán tramitadas GRATUITAMENTE por conducto de cualesquiera de las sociedades concesionarias de la ruta que se pretenda explotar, las que gestionarán directamente ante LA DIRECCION GENERAL DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL la expedición de los permisos respectivos.

**SERVICIO PUBLICO DE CARGA EXCLUSIVA DE FRUTAS,
LEGUMBRES Y ANIMALES**

CARACTERISTICAS.- Este servicio no estará sujeto a rutas fijas y será permisionado para el transporte de frutas, legumbres y animales, en vehículos de dos ejes, quedando PROHIBIDA LA TRANSPORTACION DE CUALQUIER OTRA CLASE DE CARGA.

**SERVICIO PUBLICO DE CARGA EXCLUSIVA DE PRODUCTOS
DEL CAMPO NO ELABORADOS Y ANIMALES**

CARACTERISTICAS.- Este Servicio no estará sujeto a rutas fijas, pero sólo podrá operarse en un radio de acción de 225 Km de su base y será permisión hado para el transporte de animales y productos del campo no elaborados, quedando PROHIBIDA LA TRANSPORTACION DE CUALQUIER OTRA CLASE DE CARGA.

SERVICIO PUBLICO ESPECIALIZADO DE CARGA

CARACTERISTICAS.- Este servicio podrá prestarse en todos los caminos federales ya sea en vehículos especiales o cuando los efectos transportados sean incompatibles con otras cargas.

Queda prohibida la transportación de cualesquiera otras clases de carga no autorizadas expresamente en el permiso.

Entre otros, las autorizaciones para este servicio se otorgarán para efectuar el transporte en:

- A) Carros tanque.
- B) Vehículos blindados.
- C) Carros refrigerados especiales para transportar productos perecederos.
- D) Vehículos acondicionados para el transporte exclusivo de líquidos embotellados.
- E) Vehículos tipo caja para el transporte de muebles y efectos en uso.
- F) Vehículo tipo volteo.
- G) Vehículos acondicionados para el transporte de maquinaria pesada.

También se otorgarán este tipo de servicios para:

- H) Transporte de explosivos.
- I) Transporte de negro de humo.
- J) Transporte de vehículos.
- K) Servicio de grúas.

SERVICIO PARTICULAR DE TRANSPORTE DE CARGA

CARACTERISTICAS.- Las personas físicas o morales que desean transportar efectos de su propiedad, en caminos de jurisdicción federal y en vehículos de su exclusiva propiedad, se les expedirán los permisos correspondientes”.

Aunque la fecha límite aparecida en el documento era el 31 de marzo del '72, fue en mayo que se inició en forma masiva la tramitación de permisos y placas, terminando en octubre del mismo año. Debido al escepticismo de amplios sectores del gremio, notablemente el de autotransportistas del Pacífico, la Secretaría de Comunicaciones hubo de efectuar una verdadera campaña en toda la República, por medio de conferencias informativas y esclarecedoras para

convencer a los camioneros de las ventajas del programa. El gremio quería mantener la libertad para transportar carga por todo el país, lo cual contradecía a la Ley de Vías Generales de Comunicación y resultaba negativo, desde el punto de vista económico, a los transportistas mismos. Finalmente, se disiparon las dudas y se efectuó la regularización; los camioneros ofrecieron, el 30 de octubre de 1972, un desayuno al presidente Echeverría con el fin de encomiar su esfuerzo y darle su apoyo incondicionado.

Por su lado, Isidoro Rodríguez Ruiz, al frente de la Cámara Nacional de Transportes y Comunicaciones, señalaba lo indispensable que resultaba estructurar, en serio, el autotransporte especializado de turismo.

Por su importancia, y la clara exposición del problema del Autotransporte de carga, es oportuno transcribir algunos párrafos del discurso pronunciado en esa ocasión por el ingeniero Eugenio Méndez Docurro.

"Esta reunión ha permitido que los autotransportistas de la República puedan manifestar al Primer Mandatario su adhesión a las políticas nuevas con que orienta el rumbo de la nación y le agradezcan, además, el interés que ha demostrado por la actividad económica que ellos desempeñan y, muy particularmente, por la decisión que ha tenido al ordenar que se encontrasen formas viables para resolver el viejo problema de la operación irregular de los servicios, que asumía ya características de gravedad y de irreversible degradación.

La regularización presupone varias etapas: la primera consistió en el inventario nacional mediante el cual se pudo obtener información fiable en cuanto al número y tipo de vehículos que realizan transporte público federal en las carreteras nacionales; la segunda ha consistido en el estudio, tramitación y expedición de permisos y placas.

El inventario nacional del Autotransporte de carga arrojó como resultado la existencia de 84 mil vehículos con capacidad de carga útil superior a tres toneladas y 197 mil unidades de tonelaje menor, o sean 281 mil vehículos. Por otra parte, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes sólo había expedido 14,350 permisos para los distintos servicios públicos federales de carga.

La segunda fase del procedimiento implicó la realización de estudios para clasificar los diferentes servicios y el procedimiento para el otorgamiento de las autorizaciones.

Practicados los estudios para regularizar a los transportistas no autorizados, se captaron distintos requerimientos de transportación para cuya satisfacción era necesario aumentar o establecer diversos servicios, como el de carga general en ruta fija, el exclusivo de frutas y legumbres, el de productos del campo no elaborados y animales, y los especializados de explosivos, grúas, maquinaria pesada, tanques y otros, así como los particulares.

En los servicios anteriores, se regularizaron 27 mil vehículos de carga general: 19 mil para los servicios exclusivos de frutas, legumbres y productos del campo no elaborados, 13 mil especializados y 12 mil particulares, para un total de 71 mil vehículos.

Es de destacarse el hecho de que se estableció el servicio de productos del campo no elaborados y animales y se introdujeron nuevas modalidades al de frutas y legumbres, para adecuarlos a las necesidades de transportación de los agricultores y ganaderos, al eliminarse transbordos intermedios y abrir la posibilidad de transportar anualmente con fluidez 74 millones de toneladas de productos agrícolas y los 11 millones de toneladas de productos pecuarios, desde lugares de producción a los centros de consumo, elaboración o exportación.

Igualmente se llegó a la conclusión de que era indispensable proporcionar las mayores facilidades para que todas las clases de productos fueran expeditamente distribuidos y en ese sentido se dictó el acuerdo de no controlar los servicios en radios de acción de 40 kilómetros alrededor de las ciudades base y de otorgar libre tránsito a las unidades con una capacidad de carga útil menor que tres toneladas.

Pero es evidente que erradicar una irregularidad añeja casi consagrada por la costumbre, sustentada en la negligencia, la incomprensión, los intereses creados y la inadecuada o deliberada mala información, no hubiera sido posible sin el concurso de aquellos que con esfuerzo y aún con sacrificio habían constituido un pequeño patrimonio con base en el Autotransporte y carecían de la autorización correspondiente.

Era natural que este grupo de mexicanos, en general desconectados entre sí, hostilizados muchas veces o víctimas de diversas formas de inmoralidad, fuesen desconfiados, incrédulos y reacios. Pero su calidad de hombres de trabajo, de ciudadanos que

aspiran a un modo honesto de vivir en el ejercicio de sus derechos constitucionales, su comprensión y finalmente su convencimiento de que la regularización y el ordenamiento de una actividad de servicio público no riñen con la libertad para el trabajo y no presupone coacción ni implica más supeditación que a la Ley; la actitud de los dirigentes de las distintas asociaciones de transportistas que colaboraron mediante la disseminación de la correcta información, dirección acertada, acatamiento a la Ley y lealtad a sus representados; todo esto fue determinante para un efectivo encaminamiento de la regularización.

No puede ser una casualidad que en un momento dado se hayan podido disolver tabúes y atavismos, rencillas, desconfianzas y morosidad, y que en cambio se haya configurado una actitud alerta de renovación, de preocupación por los problemas de estudio y planteamiento racional, de soluciones prácticas y equitativas. Las circunstancias se dieron, ciertamente, pero la inspiración y la decisión provinieron del presidente Echeverría. El debe estar complacido de que sus compatriotas que en alguna forma participan en el Autotransporte, entendieran su exhortación y comprendieran la razón que les asistía al aspirar a la mejor organización de un servicio de capital importancia en el país; y creo que todos los que intervenimos en esta labor debemos agradecerle al Presidente de la República la oportunidad que nos ha dado de acudir a su demanda y de cumplir cada uno en la función concreta que desempeñamos. Todos, como ciudadanos mexicanos, sentimos la satisfacción de compartir un cambio de actitud, una transformación trascendente.

Las dos primeras etapas han terminado prácticamente, pero no debe confundirse el cumplimiento de la fase correspondiente a la expedición de permisos y placas con las metas de la regularización. El objetivo final, el propósito definitivo es que el autotransporte de servicio público federal constituya un servicio estable, sistemático y eficaz en beneficio de los usuarios. Para la consecución de este propósito es necesaria la continuada y entusiasta colaboración de todos los transportistas.

Debe lograrse la satisfacción de una necesidad colectiva que es característica fundamental de un servicio público; deben considerarse las fuentes de trabajo que a la vez que permitan la obtención de utilidades lícitas, otorguen estabilidad, seguridad, salarios y prestaciones a los trabajadores del sector, ya que esta consolidación no solamente favorece a

los transportistas regularizados, sino también a sus operadores, oficinistas, cargadores y demás empleados, beneficiándose alrededor de 350 mil familias que dependen de la actividad del autotransporte federal de carga. Debe también fortalecer la conciencia de que en el transportador público incide la responsabilidad del bienestar y del patrimonio de muchos mexicanos y de que la seguridad en el transporte, su accesibilidad económica y física a los usuarios, su eficacia global deben ser consistentes con las necesidades del pueblo.

No puede desconocerse el hecho de que durante muchos años el transporte de carga ha sido ruinoso para el transportista pues ha imperado el desorden que rayando en la anarquía, ha propiciado muchas formas de inmoralidad: la práctica de competir no en servicio sino en precio; la inobservancia de las tarifas autorizadas que ha impedido cubrir el costo real del servicio; la intermediación y el lucro. Estas situaciones deben desaparecer radical y definitivamente; el Presidente de la República quiere que junto con la regulación y la seguridad jurídica para la explotación de los servicios, se finque la estabilidad económica del sector, que se fomente el progreso personal, familiar y social de los transportistas y que así fortalecido, el Autotransporte sea un instrumento cada vez más eficaz de equilibrio y de bienestar colectivo.

En una tercera etapa, debemos todos impedir que subsistan o renazcan prácticas viciosas o subrepticias, y debemos estar atentos y vigilantes para impedir cualquier intento de violación de la Ley, de abuso de autoridad o de inmoralidad.

Ciertamente hay todavía muchos problemas en el aspecto concreto de la regularización del Autotransporte federal de carga. Y aún quedan muchos problemas más, algunos de los cuales han sido ya mencionados en esta ocasión, que se refieren a la actividad general del Autotransporte federal. El servicio exclusivo de turismo, entre otros, y mucho más, ameritan preocupación, trabajo mancomunado, conciencia y responsabilidad. Estamos y seguiremos trabajando juntos y en torno a las directrices del señor Presidente de la República.

Creo oportuno referirme a la especulación que suele hacerse en el sentido de que el servicio público de Autotransporte federal pudiera existir o permitirse intervenciones extranjeras.

Ya don Isidoro Rodríguez hacía mención hace un momento a la declaración terminante y patriótica del presidente Echeverría en Nayarit, en el sentido de que México no quiere ser, y no será, ni colonia ni satélite ni zona de influencia de ninguna potencia extranjera. Esta declaración contundente del jefe de la Nación es una reiteración del deseo y de la vocación y voluntad de los mexicanos, de conservar su independencia y elegir libremente su desarrollo histórico, y no entraña de ninguna manera ningún ataque ni ningún desistimiento de la vocación de amistad que el gobierno y el pueblo de México tienen con todos los pueblos de la tierra."

Un año y cuatro meses después, el 5 de marzo de 1974, los transportistas se reunían con Echeverría en Los Pinos para pedir una rebaja de cinco centavos en el precio del combustible diesel. El líder del sector de transportes federales, Rubén Figueroa, obtuvo el descuento para su gremio.

En 1970, el transporte de carga movilizaba un 67.9 por ciento -140 millones 500 mil toneladas- de la carga total del país, en tanto que el 91.9 por ciento -432 millones de pasajeros- de las personas que empleaban de alguna manera el transporte utilizó automotores, lo que equivalía a movilizar 8.5 veces la población total del país.

El sucesor de Luis Echeverría, José López Portillo, llegaba a la presidencia a finales de 1976. Para 1977 ya estaba en marcha el programa de desarrollo del Autotransporte del sexenio; Emilio Mújica asumía la titularidad de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Mira fundamental del proyecto era lograr elevar el turismo a industria principal del sector transportes. La Alianza de Camioneros de la República, dirigida aún por Figueroa, unía esfuerzos con la Cámara Nacional del Autotransporte, que dirigía Isidoro Rodríguez Ruiz.

En 1976, el Autotransporte participaba con el 95.5 por ciento del total de pasajeros movilizadas -700 millones de personas-, 11.4 veces la población de México. Sin embargo, a partir de 1976, el sector de carga había sufrido una leve baja, ya que el transporte marítimo resultaba la alternativa ideal en cuanto a importaciones y exportaciones.

Durante el sexenio de José López Portillo, México experimentó un importante crecimiento económico, fundamentalmente debido al aumento de la producción de petróleo en suelo nacional. Esto habría de beneficiar, de manera notable, al subsector transportes. El desarrollo que experimentó el país de 1970 a 1982 mantuvo una tasa de crecimiento media anual de 6.1 por ciento en el Producto Interno Bruto (PIB). El PIB del transporte arrojó tasas promedio de crecimiento anual del 8.8 por ciento.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL.

No hay duda de que el sistema de transporte de un país, constituye un elemento estratégico para el sano desarrollo de una economía, y la falta de una política para el desarrollo del transporte podría significar un serio obstáculo para el crecimiento y un lastre para la economía de las empresas.

De ahí que el sector del Autotransporte sea de los más importantes en la vida económica de nuestro país, basta recordar que es un servicio de apoyo a los sectores económicos y sociales. Respecto a la participación de los distintos modos de transporte en México, se nota una predominancia del transporte por tierra, actualmente el 85% de la carga en México se realiza por vía terrestre a través de un parque vehicular compuesto por 271,331 unidades, de las cuales una tercera parte corresponde a camiones, otra a tractocamiones y el restante a cajas de arrastre.

Aunque también es cierto, que si la economía tiene problemas, el peso de devaluía, o se desproporcionan las tasas de interés y crece la inflación; todo esto para quien opera un negocio de carga o pasaje, implica varios problemas, como la afectación en su costo operativo, dificultad en la decisión de renovar el parque vehicular, y la incertidumbre de saber si tendrá o no trabajo, al disminuir la demanda de su servicio.

En 1993 la desaceleración de las actividades productivas y comerciales del país se reflejó en un menor flujo de mercancías para transportar, y en una guerra de tarifas por capturar los escasos volúmenes.

Entre los factores a recordar se encuentran la reducción de la actividad económica (6.9%) y del volumen de carga, crecimiento de la existencia de un parque vehicular ocioso, aumento de las tasas de interés, crisis del sistema bancario (cartera vencida), alto endeudamiento de transportistas, incertidumbre en reglamentaciones directamente relacionadas con el sector del Autotransporte, como es el Reglamento de Pesos y Dimensiones, la apertura del transporte transfronterizo de carga según el TLCAN, y la incertidumbre política.

Reglamento de Pesos y Dimensiones.

En 1991, el IMT y la Dirección General de Servicios Técnicos (DGST), dieron inicio al Estudio de Pesos y Dimensiones de los Vehículos de Carga que Circulan por la Red Carretera Nacional, que consiste en:

- a) Selección conjunta de sitios de la red (estaciones de aforo) en los que conviene recabar datos estadísticos de los vehículos que por ahí circulan.
- b) Recopilación de datos a cargo de la DGST que en esencia son: el peso y las dimensiones de los vehículos, tipo de carga que transportan, origen-destino y otras características generales del transporte (por ejemplo: tipo de vehículo, embalaje empleado, etc.)
- c) Procesamiento y análisis de datos, a cargo del IMT. Los Documentos Técnicos 8 (1) y 17(2) del IMT son producto de esos trabajos.

Según datos del IMT, en 1994 en la red carretera nacional ya estaba permitida la circulación a 17 combinaciones vehiculares de carga, que fueran desde el camión de 2 ejes (C2) hasta la combinación de tractor con remolque y semirremolque (configuración para transportar automóviles sin rodar), con un total de 9 ejes y longitud máxima especial. Sin embargo, a decir de la dependencia, son 5 las configuraciones que constituyen el mayor porcentaje del flujo de vehículos de carga, que circulan por las carreteras nacionales, como son C2, C3, T3-S2, T3-S3, y T3-S2-R4.

Para el caso especial de los vehículos de dos ejes, indica el IMT, las cifras involucran unidades cuya distancia entre ejes y dimensiones son menores a las de

un vehículo típico considerado (camión rabón), dado que también son utilizados para el transporte de carga.

Las siguientes cifras muestran la edad promedio de los principales tipos de vehículos en la red, así como su evolución entre 1991 y 1993.

Las edades reportadas, para la mayoría de los tipos de vehículos según informa el IMT, son consistentes en el tiempo, y se destaca lo siguiente:

- a) Los vehículos que en promedio resultaron más antiguos son los C3. Que corresponden a los segmentos de la oferta con menor tecnificación y mayor presencia de hombre-camión.
- b) Los vehículos más nuevos entonces eran las combinaciones T3-S2-R4, que a la vez ofrecían diversas opciones de configuración. Estos suelen presentar mejores condiciones mecánicas y son operados por empresas más tecnificadas o por flotas privadas.
- c) A pesar de que las edades promedio no parecen ser muy grandes, en la muestra explorada se observaron numerosas unidades de los diferentes tipos de vehículos, con más de 10 años de edad, llegando en algunos casos a valores de hasta 20 ó 30 años.

Estadística Básica del Autotransporte

Durante la administración pasada, con la participación del sector privado, se eliminaron los subsidios en los modos de transporte y hoy México dispone de un sistema más eficiente y competitivo, con una base estructural firme para un acelerado desarrollo en el futuro en ferrocarriles, puertos, aeropuertos y autotransporte, que incrementaron su productividad al ofrecer mejores servicios y tarifas más competitivas, al tiempo que se fortaleció la autoridad en materia de regulación y supervisión, señala la SCT en su balance 1994-2000.

A continuación se señalarán algunos datos del sector transporte, que arrojó el último censo económico de 1999 realizado por el INEGI y que muestran la situación actual del sector.

El total de **unidades económicas** dedicadas al transporte era de **24,524** de las cuales el **85.66%** son **permisionarios** y el **14.34%** corresponden a empresas y agrupaciones. Los permisionarios son personas físicas que prestan el servicio de autotransporte de manera independiente y que generalmente son propietarias de una o hasta cinco vehículos de transporte; estas cifras nos muestran de manera clara lo atomizado que se encuentra el sector.

El **88.41%** de las unidades económicas tienen **personal contratado** que va desde **1 hasta 10**.

El **61.73%** del total del personal ocupado corresponde a **choferes, operadores y personal de mantenimiento**. El **25.42%** corresponde a **propietarios y familiares**. Esto nos indica que en el sector existen muchas empresas familiares, con el consabido sistema deficiente de administrar los negocios.

Las empresas de autotransporte obtienen el **97% de sus ingresos por sus servicios** y el resto de actividades no derivadas de su giro.

De los **31 millones 717 mil 197 pesos** de erogaciones que incluyen sueldos, prestaciones y costos de operación, tan sólo el **16.51%** corresponde al rubro de **sueldos y prestaciones**.

El **39.89%** del total de gastos corresponde únicamente a la **gasolina y el diesel**.

El **49.23%** del total de sus costos de operación corresponde a **mantenimiento de sus unidades vehiculares**.

La **edad promedio** de los vehículos es de **16.3 años** y si consideramos que cada vehículo **recorre en promedio al año 55,364 Km**; lo que nos da como resultado que cada vehículo tiene acumulado **902,433 Km**. Esto quiere decir que el equipo es muy viejo y además esta muy trabajado, lo que incrementa considerablemente sus costos de operación.

CASO PRÁCTICO

❖ ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

La empresa "Transportes Especializados para la Construcción, S.A. de C.V.", fue creada el 20 de diciembre de 1979, por la iniciativa del Ing. Roberto Ruiz de Castro con la participación de otras cuatro personas más y con un capital social equivalente a pesos actuales de un millón quinientos mil pesos. Quedando registrado en el acta constitutiva, como giro primordial del negocio el "servicio público federal de carga": El objetivo era dedicarse a transportar materiales para la construcción.

En ese entonces la recién creada empresa sólo contaba con 5 tractocamiones, 3 tolvas graneleras y 2 cajas de volteo, los cuáles tenían una antigüedad promedio no menor a 15 años. El total del personal que la conformaba eran sólo 6 personas, 5 operadores y un administrativo, siendo éste último el encargado de organizar y controlar todos los viajes que se realizaban.

En 1985, año crucial para la empresa, ésta ya contaba con un total de 35 personas contratadas, entre operadores, personal de mantenimiento y administrativos. Con una flota 20 tractores y 20 remolques, manteniéndose en éstos una antigüedad promedio de 15 años. Pero en este año la empresa encontró que al interior de la misma se habían realizado cuantiosos fraudes, lo que ocasionó presentara serios problemas de liquidez y además tenía varias unidades que no estaban en condiciones de trabajar.

Se despidió al personal fraudulento y se tomaron las medidas necesarias para corregir esto. De igual manera se acordó el realizar auditorías anuales con el fin de evitar en la medida de lo posible que ésta situación se volviera a repetir en lo futuro.

El proceso de recuperación le tomó a la empresa tres dolorosos y difíciles años.

Para 1998 la empresa contaba con 50 tractores y 55 remolques, ambos con una antigüedad de 9 años. El personal contratado ya ascendía a 81 personas entre personal de mantenimiento, operadores y administrativos.

En 1999, año también trascendental para la empresa, ésta firma un contrato comercial con una importante empresa productora de cemento. Dicho contrato obligaba a la empresa productora de cemento a darle la carga necesaria para mantener trabajando la flota de 55 tractores con sus respectivos remolques, marcando dos condiciones para la transportista:

- a) Portar el logotipo de la empresa productora de cemento en todos los tractores y remolques propiedad de la transportista. Cabe aclarar que el costo de pintar esta publicidad en la flota vehicular correría por cuenta de la empresa productora de cemento, pero sólo en la primera vez.
- b) Tener una flota de tractocamiones con una antigüedad no mayor de cinco años. Establecer un programa de limpieza a los tractores y remolques, que garantizará mantener éstos siempre limpios.

A partir de ese momento la empresa Transportes Especializados para la Construcción, S.A. de C.V., establece un programa anual de renovación de tractocamiones.

Los accionistas no están de acuerdo con los resultados financieros que se han obtenido en los últimos años. Además quieren conocer que tan eficiente es su operación; para cual instruyen al Gerente General para que contrate a un asesor externo, que estudie y analice los estados financieros de la empresa para que proponga acciones que conduzcan a mejorar los resultados financieros y a medir que tan eficiente es la operación del negocio.

❖ INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Se solicitó a la empresa sus estados financieros y sus presupuestos de los últimos 4 ejercicios, un organigrama de la misma y algunos indicadores que se utilicen para monitorear su operación. Además se aplicaron cuestionarios al Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente de Operaciones.

CUESTIONARIO AL GERENTE GENERAL.

1. ¿Tiene la empresa algún programa para la contabilidad, control de almacenes, etc.?

No sólo para la contabilidad, se mandó desarrollar un software para controlar el área operativa y administrativa de la empresa.

2. ¿Maneja usted algunos indicadores o estándares para medir la operación?

Sí, sabemos cuantas toneladas transportamos al mes, cuantos kilómetros recorremos, cuantos viajes se hacen. Además si no hay queja del cliente por sus viajes y estamos alcanzando presupuesto en los volúmenes a transportar, no hay problema.

3. ¿Existen reportes o alguna información que usted presente al Director General?

Los Estados Financieros mensuales y trimestrales, después que el Gerente Administrativo los comenta conmigo, ambos los presentamos y comentamos con él.

4. ¿Se aplica el boletín B-10 a la información contable que se presenta al Director?

No, sólo se actualizan o reexpresan las cifras del activo fijo de la empresa, de tal suerte se puede decir que sólo se aplica parcialmente.

5. ¿Conoce usted cuál es el objetivo que se persigue con la elaboración de los presupuestos?

Los presupuestos se elaboran con el propósito de planear la renovación de los equipos para el año próximo. Es decir con ellos sabemos si será necesario contraer deuda, hasta que monto y aproximadamente en que fechas se adquirirán.

6. ¿Sabe usted quién es el responsable de elaborar los presupuestos?

El Gerente Administrativo.

7. ¿Conoce quiénes participan en su elaboración?

El Jefe de Contabilidad.

8. ¿Está usted enterado quién marca las líneas generales y las proyecciones del presupuesto?

El Director General.

9. ¿Sabe usted quién revisa y autoriza el presupuesto?

Lo revisa y autoriza el Director General.

10. ¿Sabe usted si hay un responsable de analizar las diferencias entre lo real y lo presupuestado?

El Gerente Administrativo, sólo me comenta las diferencias que a su juicio son las más importantes y se toman medidas para corregirlas.

CUESTIONARIO AL GERENTE ADMINISTRATIVO.

1. ¿Tiene la empresa algún programa para la contabilidad, control de almacenes, etc.?

Se mandó desarrollar un software para controlar el aspecto operativo y administrativo de la empresa, el cuál genera sus propias pólizas en automático.

2. ¿Maneja usted algunos indicadores o estándares para medir la operación?

Sí, en los estados financieros mensuales se presentan algunos como: cuantas toneladas transportamos al mes, cuantos kilómetros recorremos, cuantos viajes han hecho.

3. ¿Existen reportes o alguna información que usted presente al Director General?

Los Estados Financieros mensuales y trimestrales, después de comentarlos con el Gerente General, ambos los presentamos y comentamos con él.

4. ¿Se aplica el boletín B-10 a la información contable que se presenta al Director?

Podíamos decir que parcialmente, ya que sólo se reexpresan las cifras del activo fijo de la empresa, por considerar que es la parte más importante del negocio, financieramente hablando.

5. ¿Conoce usted cuál es el objetivo que se persigue con la elaboración de los presupuestos?

Los presupuestos los elaboramos con el propósito de planear la renovación de los equipos para el año próximo, para saber si será necesario contraer deuda, hasta que monto y aproximadamente en que fechas se adquirirán.

6. ¿Sabe usted quién es el responsable de elaborar los presupuestos?

Yo soy el responsable.

7. ¿Conoce quiénes participan en su elaboración?

Sólo el Jefe de Contabilidad y yo..

8. ¿Está usted enterado quién marca las líneas generales y las proyecciones del presupuesto?

El Director General.

9. ¿Sabe usted quién revisa y autoriza el presupuesto?

Lo revisa y autoriza el Director General.

10. ¿Sabe usted si hay un responsable de analizar las diferencias entre lo real y lo presupuestado?

No lo hay, sólo si yo encuentro diferencias muy importantes lo comento con el Gerente General y tomamos acciones correctivas.

CUESTIONARIO AL GERENTE DE OPERACIONES.

1. ¿Tiene la empresa algún programa para la contabilidad, control de almacenes, etc.?

Se mandó desarrollar un software para controlar el aspecto operativo, el cuál nos permite, conocer estadísticas de operación, como: viajes realizados, toneladas transportadas, kilómetros recorridos.

2. ¿Maneja usted algunos indicadores o estándares para medir la operación?

Sí, mensualmente reviso con mi gente las estadísticas antes mencionadas y revisamos los ingresos presupuestados contra los reales.

3. ¿Existen reportes o alguna información que usted presente al Director General?

No. Como mi jefe es el Gerente General, si tengo algún problema en la operación y que no pueda resolver, lo comento con él.

4. ¿Se aplica el boletín B-10 a la información contable que se presenta al Director?

No conozco que es el boletín B-10, además si tiene que ver con contabilidad, no es de mi área.

5. ¿Conoce usted cuál es el objetivo que se persigue con la elaboración de los presupuestos?

No con certeza, pero creo que se utilizan para programar la compra del equipo de renovación del año próximo.

6. ¿Sabe usted quién es el responsable de elaborar los presupuestos?

El Gerente Administrativo.

7. ¿Conoce quiénes participan en su elaboración?

El Jefe de Contabilidad.

8. ¿Está usted enterado quién marca las líneas generales y las proyecciones del presupuesto?

No.

9. ¿Sabe usted quién revisa y autoriza el presupuesto?

El Director General.

10. ¿Sabe usted si hay un responsable de analizar las diferencias entre lo real y lo presupuestado?

Si yo encuentro diferencias importantes lo comento con el Gerente General y se toman medidas correctivas.

TRANSPORTES ESPECIALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL

Concepto	REAL/1998 \$ Pesos	REAL/1999 \$ Pesos	REAL/2000 \$ Pesos	REAL/2001 \$ Pesos
ACTIVO				
1.1 CIRCULANTE				
Efectivo y Valores Realizables	6,527,086	4,361,700	2,007,124	4,997,776
Cuentas por Cobrar y Deudores Diversos	3,640,917	7,564,915	2,840,303	3,060,158
1.2 INVENTARIOS				
Almacen General	837,663	724,439	672,300	1,165,143
TOTAL CIRCULANTE	11,005,666	12,651,053	5,519,727	9,223,077
1.3 ACTIVO FIJO NETO				
Propiedades, Planta, Equipo y Enseres	41,146,351	37,148,735	46,111,822	43,345,230
1.4. OTROS ACTIVOS				
Activo Diferido-Arrendamiento Financiero	0	0	0	0
Inversiones en Otras Compañías	0	0	0	0
ACTIVO TOTAL	52,152,017	49,799,789	51,631,549	52,568,307
PASIVO TOTAL Y CAPITAL CONTABLE				
2.1 EXIGIBLE A CORTO PLAZO				
Proveedores	678,091	1,119,714	1,889,318	1,716,142
Prestamos Bancarios y Arrendamiento Financ.	0	0	0	0
Acreedores Diversos	278,331	240,102	215,296	250,224
Impuestos por Pagar	1,462,668	826,416	1,438,302	1,729,259
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	2,419,090	2,186,232	3,542,916	3,695,625
2.2 EXIGIBLE A LARGO PLAZO				
Prestamos Bancarios y Arrendamiento Financ.	0	0	0	0
PASIVO TOTAL	2,419,090	2,186,232	3,542,916	3,695,625
CAPITAL CONTABLE				
Capital Social	35,309,560	39,596,397	43,923,715	43,574,942
Resultados Ejercicios Anteriores	10,622,139	14,423,367	8,017,159	4,164,918
Ejercicio Actual	3,801,228	-6,406,203	-3,352,241	1,132,822
TOTAL CAPITAL CONTABLE	49,732,927	47,613,556	48,088,633	48,872,682
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	52,152,017	49,799,789	51,631,549	52,568,307

ANÁLISIS DE LOS BALANCES GENERALES DE 1998 A 2001.

CONCEPTO	1998	1999	2000	2001
Solvencia:				
Activo Circulante / Pasivo Circulante	4.5	5.8	1.6	2.5
Activo Circulante - Inventarios / Pasivo Circulante	4.2	5.5	1.4	2.2
Estabilidad:				
Pasivo Total / Capital Contable	0.05	0.05	0.07	0.08
Activo Fijo / Capital Contable	0.83	0.78	0.96	0.89
Productividad:				
Utilidad Neta / Capital Contable	0.08	-0.13	-0.08	0.02

De las cifras anteriores se puede comentar como relevante lo siguiente:

- ✓ La empresa no tiene problemas de solvencia, no obstante que en 2000, ésta alcanzó los niveles más bajos.
- ✓ Se considera que en el año 2001, fue en el cual se obtuvo el factor de solvencia más adecuado. Es decir no tuvo exceso de activo circulante, como ocurrió en 1998 y 1999.
- ✓ La empresa muestra una alta estabilidad, ya que de cada peso de capital invertido sólo 5 centavos son de capital ajeno. Además confirma que en éste giro la inversión en activos fijos es alta, ya que de cada peso de capital propio 83 centavos están en el activo fijo.
- ✓ Se considera que la productividad estuvo mala en 1998 y 2001, pero resultó preocupante en los años de 1999 y 2000.

TRANSPORTES ESPECIALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 1998-2001

\$ Pesos

Concepto	Real 1998	%	Real 1999	%	Real 2000	%	Real 2001	%
Kilómetros Recorridos (Miles)	4,908		4,503		5,248		6,411	
Volumen Transportados (Tons.)	560,661		626,977		663,762		626,680	
1. PRODUCTO DE OPERACIÓN								
Ingreso por Fletes Cemento Granal	32,000,060	71.8	29,180,004	65.5	37,037,813	70.0	52,265,442	75.9
Ingreso por Fletes Cemento Saco	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Ingreso por Fletes Clinker	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Ingreso por Fletes Yeso	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Ingreso por Fletes Combustible	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Ingreso por Fletes Agregados	10,813,550	23.8	13,515,781	30.4	13,874,336	26.2	15,290,461	22.2
Ingreso por Fletes A. Químicos	1,963,792	4.4	1,833,574	4.1	1,948,893	3.7	1,291,804	1.9
Ingreso por Fletes Otros	0	0.0	0	0.0	74,081	0.1	0	0.0
TOTAL PRODUCTO NETO	44,577,402	100.0	44,529,359	100.0	52,934,922	100.0	68,847,708	100.0
2. COSTO DE OPERACIÓN								
Mantenimiento	8,267,133	18.5	10,189,201	22.9	10,254,439	19.4	12,038,891	17.5
Costos Fijos	1,216,099	2.7	1,095,578	2.5	1,523,813	2.9	1,486,265	2.2
Costos Variables	7,051,034	15.8	9,093,623	20.4	8,730,626	16.5	10,552,626	15.3
Transportación	17,553,876	39.4	23,790,279	53.4	29,713,553	56.1	37,800,318	54.8
Costos Fijos	650,875	1.2	3,114,778	7.0	3,881,167	7.3	3,797,931	5.5
Costos Variables	17,003,001	38.1	20,675,501	46.4	25,832,385	48.8	33,902,386	49.1
TOTAL COSTO	25,821,009	57.9	33,979,480	76.3	39,967,992	75.5	49,639,208	72.1
JTILIDAD BRUTA	18,756,393	42.1	10,549,879	23.7	12,966,930	24.5	19,208,500	27.9
3. OTROS GASTOS DE OPERACIÓN								
Administración	5,563,604	12.5	5,317,143	11.9	6,365,729	12.0	7,127,536	10.4
Depreciación	10,057,685	22.6	11,591,206	26.0	12,608,702	23.8	13,765,393	20.0
Otros Gastos (Productos) Ordinarios	-1,148,356	(2.3)	-294,243	(0.6)	-2,772,346	(5.2)	-3,381,109	(5.0)
TOTAL OTROS GASTOS	14,472,933	32.5	16,624,106	37.3	16,201,485	30.6	17,211,810	25.0
JTILIDAD DE OPERACIÓN	4,283,460	9.6	-3,074,227	(13.6)	-3,234,555	(6.1)	1,996,690	2.9
4. GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS								
Productos Financieros	-298,431	(0.6)	-569,381	(1.3)	-395,322	(0.7)	-240,260	(0.3)
Gastos Financieros	35,178	0.1	34,192	0.1	132,214	0.2	72,119	0.1
TOTAL GASTOS Y PRODUCTOS FINAN.	-251,253	(0.5)	-535,189	(1.2)	-263,108	(0.5)	-168,141	(0.2)
JTILIDAD ANTES DE IMPTO. Y PTU	4,532,753	10.2	-5,538,558	(12.4)	-2,370,347	(4.5)	2,148,531	3.1
5. PROVISIONES								
IMPAC/ISR	731,525	1.6	867,650	1.9	881,295	1.7	1,032,009	1.5
Participación de Utilidades	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
TOTAL PROVISIONES	731,525	1.6	867,650	1.9	881,295	1.7	1,032,009	1.5
JTILIDAD NETA	3,801,228	8.5	-6,406,208	(14.4)	-3,252,241	(6.2)	1,116,522	1.6
6. FLUJO DE EFECTIVO	13,858,913	31.1	5,184,997	11.6	8,758,480	16.5	14,898,205	21.6

El cuadro anterior del Estado de Resultados Comparativo de 1998 a 2001, muestra datos muy interesantes, aunque es importante resaltar el hecho de que el análisis comparativo se realizó a valores históricos y no a pesos constantes, debido a que la empresa sólo aplica parcialmente el boletín B-10.

- ✓ La empresa sólo transporta tres productos fundamentalmente: Cemento a granel, Agregados (arena y grava), Aditivos para el Concreto.
- ✓ Que el flete de Cemento a Granel participa con más del 70% en el producto neto de operación.
- ✓ Los costos fijos de mantenimiento se han mantenido en los últimos cuatro años en aproximadamente 2% sobre las ventas. Esto de alguna manera se explica cuando se revisa su plantilla de personal de mantenimiento y se observa que esta se ha mantenido fija en 7 elementos.
- ✓ En 1999, los costos de mantenimiento variables, no obstante bajaron su porcentaje sobre las ventas en el 2000 y 2001; han venido creciendo considerablemente a pesar que se mantiene una política de renovación de equipo a cada 5 años.
- ✓ Los costos variables de transportación prácticamente se han duplicado de 1998 al cierre del 2001 y los kilómetros recorridos sólo han crecido un 33% en el mismo período.
- ✓ Se aplica una tasa de depreciación del 20% anual que es congruente con la vida útil del equipo en la empresa.
- ✓ Por concepto de depreciación se aplica una cantidad importante al resultado del negocio, casi 20 centavos de cada peso que se factura. Pero esta situación le permite generar el flujo de caja suficiente para renovar el equipo con recursos propios.
- ✓ Se generan importantes sumas de productos financieros por los excedentes de tesorería que ha tenido la empresa en los últimos años.

- ✓ La empresa no paga ISR, ya que tributa en un régimen especial y no genera base para este impuesto. Sólo se paga el IMPAC.
- ✓ Por lo anterior la empresa no es sujeta de reparto de utilidades a sus trabajadores.
- ✓ Se vuelve a presentar un dato de baja productividad, al leer que en el mejor de los casos en 1998, sólo se obtuvo de utilidad neta un 8.5% sobre las ventas. Es decir de cada 100 pesos de ventas, la utilidad neta apenas es de 8.50 pesos.

Como complemento a la información financiera (real y presupuestada), recibida de la empresa y con datos que se recabaron en las áreas operativas y administrativas, se procedió a calcular algunos indicadores que se consideran importantes para monitorear la operación del negocio.

En estos indicadores, que en lo futuro llamaremos "indicadores de operación", se consideran como elementos fundamentales los kilómetros recorridos, unidades trabajando, el volumen transportado, calcular el costo de operación y el ingreso por kilómetro.

Se consideró importante comparar los "indicadores de operación" reales con los presupuestados, para analizar tendencias en ambos y obtener una visión más clara de la operación de la empresa. Dicho cuadro comparativo se presenta a continuación:

TRANSPORTES ESPECIALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A. DE C.V.

CUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES DE OPERACIÓN 1998-2001

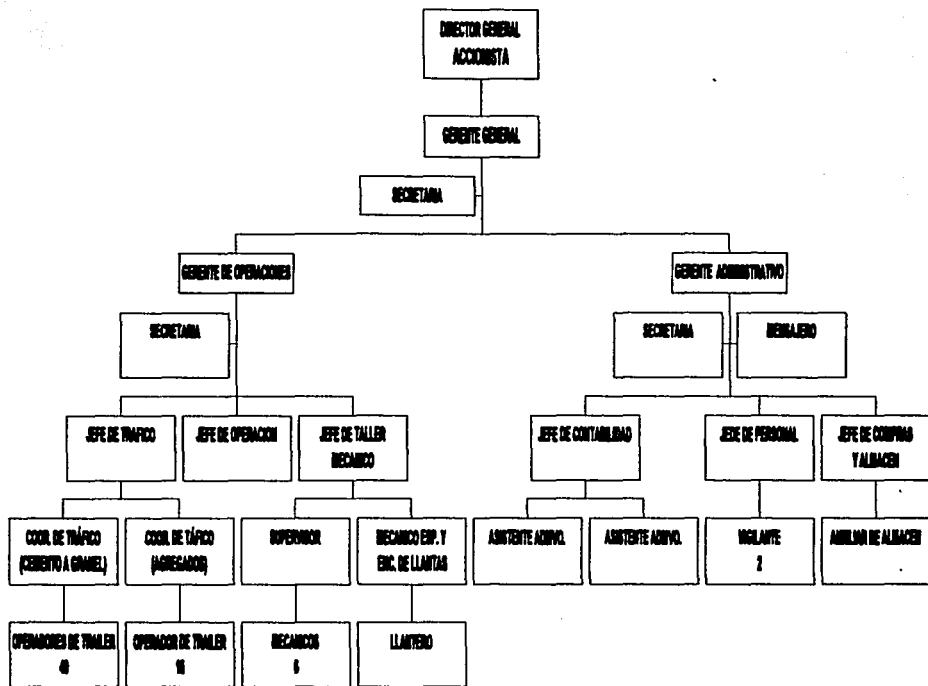
	Real 1998	Presupuesto 1998	Variación %	Real 1999	Presupuesto 1999	Variación %	Real 2000	Presupuesto 2000	Variación %	Real 2001	Presupuesto 2001	Variación %
Kms. Totales Recorridos (Miles)	4 808	5.383	(10.7)	4.503	4.295	4.8	5.246	5.332	(1.6)	6.411	7.111	(9.9)
No. de Unidades Trabajando (Promedio)	46	55	(13.3)	45	45	(1.5)	53	51	3.3	50	60	(16.7)
No. de Unidades Disponibles (Fin de Periodo)	52	56	(10.3)	51	52	(1.9)	55	51	7.8	55	60	(8.3)
Volumen Transportado (Tons)	550 661	603 926	(8.6)	628 977	556 304	12.7	653 762	678 927	(3.7)	628 680	700 668	(10.3)
Costo de Operación / Km.	5.37	4.66	15.2	7.55	6.60	14.4	7.62	7.16	6.4	7.74	7.66	1.0
Ingreso Neto por Kilómetro Flodado	9.27	6.06	15.1	9.89	8.98	10.1	10.09	9.20	9.6	10.74	10.27	4.5
Total Personal (Promedio)	72	83	(13.3)	78	74	5.4	81	79	3.0	83	80	(6.1)
Personal Administrativo (Promedio)	17	18	(3.7)	19	19	0.0	19	19	0.0	19	19	0.0
Personal de Mantenimiento (Promedio)	7	7	0.0	7	7	0.0	7	7	0.0	7	7	0.0
Personal de Operadores (Promedio)	48	58	(17.6)	52	48	6.3	55	53	4.4	57	62	(8.6)
No. Personal / Unidad	1.51	1.51	0.1	1.75	1.63	7.0	1.54	1.55	(0.3)	1.65	1.47	12.7
No. Personal Admvo./ Unidad	0.36	0.33	11.1	0.43	0.42	1.5	0.36	0.37	(3.2)	0.38	0.32	20.0
No. Personas Mntto. / Unidad	0.15	0.13	15.4	0.16	0.15	1.5	0.13	0.14	(3.2)	0.14	0.12	20.0
Personal Admvo. + Mntto. / Operadores	0.51	0.43	18.4	0.50	0.54	(7.7)	0.47	0.49	(4.2)	0.46	0.42	9.4
Tons. Transportadas / Persona	7.648 1	7.276 2	5.1	8.038 2	7.517 6	6.9	8.038 1	8.594 0	(6.5)	7.605 0	7.982.1	(4.5)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con el cuadro comparativo de "indicadores de operación" se aprecia más clara y objetivamente lo siguiente:

- ✓ En 1998, a pesar de que se reducen en un 10% los kilómetros recorridos reales contra lo presupuestado, el costo de operación crece un 15%.
- ✓ En el año del 2000 y 2001, se repite la experiencia anterior y no obstante que los kilómetros recorridos decrecen 1% y 10% respectivamente, el costo de operación por kilómetro crece.
- ✓ De 1988 para 1999 el costo de operación por kilómetro creció un 40.5%, cuando los kms recorridos entre estos mismos años se redujeron un 6.3%.
- ✓ A partir de 1999 los costos por km se han venido incrementando, independientemente del comportamiento de parámetros como: los km recorridos, las unidades trabajando o las toneladas transportadas.
- ✓ Se aprecia también que cuando fue necesario ajustar la cifra del personal de operadores, ésta se ajustó. Es decir en los años de 1998 y 2001 se trabajó con un menor número de operadores de lo presupuestado, debido a que por el número de unidades trabajando no se hizo necesario contratar más. Y también cuando se hizo necesario lo contrario, se contrató más personal de lo presupuestado.

TRANSPORTES ESPECIALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, S.A DE C.V.



Después de revisar el organigrama de la empresa, se considera pertinente hacer algunos apuntes sobre el mismo, respecto de asuntos que participan directamente en los temas motivo de este trabajo.

- La empresa es chica, en lo concerniente al personal que ocupa. Actualmente tiene 20 empleados administrativos, 62 empleados sindicalizados y utiliza servicios externos para la vigilancia de la planta.
- El Director General, es también accionista y administrador único de la sociedad.
- La estructura organizacional se diseñó por funciones, nombrando a un encargado de todo el aspecto administrativo (Gerente Administrativo) y un encargado del aspecto operativo (Gerente de Operaciones), los cuales reportan a un coordinador de ambos (Gerente General).
- El diseño organizacional es muy plano, es decir con pocos niveles jerárquicos, lo cuál bien encauzado puede propiciar mucha fluidez en la comunicación y respuestas rápidas.

❖ CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.

Con los datos anteriores se puede concluir que existen algunas oportunidades de mejora, las cuales se tratarán de resumir a continuación:

- ◆ La empresa invirtió en el desarrollo de un software a su medida que le permitiera manejar el aspecto operativo y administrativo del negocio, el cuál lamentablemente no es utilizado a su máxima capacidad, ya que a pesar de que este sistema genera muchas estadísticas, al final éstas no son ocupadas.
- ◆ La empresa maneja dos tipos de Estados Financieros, los mensuales que son presentados al Director General y los trimestrales, que son más concisos y resumidos, para que el Director General los presente a los accionistas. Pero en ambos sólo se manejan datos de kilómetros recorridos, viajes realizados y toneladas transportadas, sin llegar a determinarse indicadores de la operación.

- ◆ La empresa aplica el boletín B-10 de manera parcial, es decir únicamente a los activos fijos, por considerar que sólo es ahí donde ellos necesitan actualizar sus valores, para que éstos reflejen valores actuales.
- ◆ No obstante que la empresa elabora presupuestos anuales del negocio, los elabora teniendo como principal fin el de planear las renovaciones de sus equipos y no con el propósito de supervisar y controlar la operación. Por tal motivo existe un nulo "Control Presupuestal".
- ◆ La responsabilidad de la elaboración del presupuesto recae sobre el Gerente Administrativo y el personal a su cargo. Quiénes se encargan de estimar cifras partiendo de información contable y desaprovechando la experiencia del Gerente de Operaciones y su personal, que pueden resultar muy valiosas y enriquecedoras en la elaboración del presupuesto.
- ◆ La empresa ha tenido una productividad baja, respecto de su capital contable.
- ◆ El costo variable de mantenimiento ha venido creciendo en valores absolutos, año con año, sin razón aparente alguna y a pesar de que se tiene una política de renovación de equipo de cada 5 años.
- ◆ Los costos variables de transportación casi se han duplicado en los últimos 4 años, sin que exista una relación directa con los kilómetros recorridos o el volumen transportado.
- ◆ La cifra de personal de operadores, sí se ha ajustado cuando es necesario, sin tomar en cuenta lo presupuestado en ese rubro, sino como resultado de una demanda en la operación.

❖ PROPUESTA.

La propuesta se sugiere llevarla a cabo en dos etapas, a saber:

Primera Etapa:

- ✓ Es estrictamente indispensable capacitar y convencer a las tres "cabezas" más importantes de la organización, (Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente de Operaciones) de la importancia de los presupuestos y el control presupuestal en la buena administración de la empresa.
- ✓ Acto seguido se sugiere que estos tres Gerentes integren un grupo de trabajo o círculo de calidad, que se denominará "Comité de Control Presupuestal" y que sesionará mensualmente para revisar y analizar las variaciones o desviaciones entre lo real y lo presupuestado, proponiendo y ejecutando las correcciones en las áreas respectivamente involucradas.
- ✓ Se sugiere calcular y manejar las veces que sea necesario los indicadores de operación, que se mencionan a continuación y si es posible fijar estándares para los mismos, de acuerdo a la experiencia, para que sirvan de objetivo a alcanzar por la organización.
- ✓ Como la empresa presenta por políticas internas dos tipos de Estados Financieros, los mensuales y los trimestrales, se recomienda incluir en los primeros, indicadores de operación diferentes de los trimestrales. La razón es muy sencilla, en los reportes mensuales, los indicadores de operación serán revisados por personas que están directamente involucradas en la operación y por lo tanto éstos deben proporcionar información que les permita tomar acciones correctivas en caso de ser necesario. Y en los reportes trimestrales que se muestran a los accionistas, los indicadores serán analizados como resultado de la operación de la empresa.

Indicadores de operación sugeridos a adicionarse a los reportes mensuales.

1. Viajes por unidad día.
2. Volumen transportado por viaje.

3. Volumen transportado por unidad mes.
4. Volumen transportado por unidad día.
5. Producto Neto de Operación / Unidad.
6. Producto Neto por Unidad / Carga

Indicadores de operación sugeridos a adicionarse a los reportes trimestrales.

1. Costo de operación / Km
2. Ingreso Neto por Kilómetro rodado.
3. Número de Personal / Unidad trabajando.
4. Número de Personal Administrativo / Unidad.
5. Número de Personal Mantenimiento / Unidad.
6. Personal Administrativo + Mantenimiento / Unidad.
7. Toneladas transportadas por persona.

Se considera que estos indicadores aunados a la información contable, darán una visión más clara y concisa de la operación del negocio. Se anexan los formatos con los indicadores sugeridos para ambos reportes.

TRANSPORTES ESPECIALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.
 MES MARZO DEL 2002
 INDICADORES DE OPERACIÓN

	MES		AÑO		ANO ANTERIOR
	EFFECTIVO	PRESUP.	EFFECTIVO	PRESUP.	ACUMULADO
1. VOLUMEN Y UNIDADES					
1.1 VOLUMEN TRANSPORTADO					
1.1.1 Cemento Granel Foraneo(Tons)	0	0	0	0	0
1.1.2 Cemento Granel Metropolitano(Tons)	0	0	0	0	0
1.1.3 Agregados (Tons)	0	0	0	0	0
1.1.4 Aditivo (Tons)	0	0	0	0	0
1.2 UNIDADES DISPONIBLES					
1.2.1 Cemento Granel	0	0	0	0	0
1.2.2 Agregados	0	0	0	0	0
1.2.3 Aditivo	0	0	0	0	0
1.2.4 Otros	0	0	0	0	0
1.2.5 TOTAL	0	0	0	0	0
1.3 UNIDADES TRABAJANDO					
1.3.1 Cemento Granel	0	0	0	0	0
1.3.2 Agregados	0	0	0	0	0
1.3.3 Aditivo	0	0	0	0	0
1.3.4 Otros	0	0	0	0	0
1.3.15 TOTAL	0	0	0	0	0
1.4 VIAJES POR UNIDAD DIA					
1.4.1 Cemento Granel(Tons)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.4.2 Agregados (Tons)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.4.3 Aditivo (Tons)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.5 VOLUMEN TRANSP POR VIAJE					
1.5.1 Ton/Viaje/Cemento Granel	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.5.2 Ton/Viaje/Agregados	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.5.3 Ton/Viaje/Aditivo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
1.6 VOLUMEN TRANSP UNIDAD MES					
1.6.1 Cemento Granel(Tons)	0	0	0	0	0
1.6.2 Agregados(Tons)	0	0	0	0	0
1.6.3 Aditivo (Tons)	0	0	0	0	0
1.7 VOLUMEN TRANSP UNIDAD/DIA					
1.7.1 Cemento Granel (Tons)	0	0	0	0	0
1.7.2 Agregados (Tons)	0	0	0	0	0
1.7.3 Aditivo (Tons)	0	0	0	0	0
2. PRODUCTO NETO DE OPERACION					
2.1 PROD NETO DE OP (\$)					
2.1.1 Cemento Granel Foraneo	0	0	0	0	0
2.1.2 Cemento Granel Metropolitano	0	0	0	0	0
2.1.3 Agregados	0	0	0	0	0
2.1.4 Aditivo	0	0	0	0	0
2.1.5 Otros	0	0	0	0	0
2.1.5 TOTAL	0	0	0	0	0
2.2 PROD NETO DE OP/UNIDAD					
2.2.1 Cemento Granel	0	0	0	0	0
2.2.2 Agregados	0	0	0	0	0
2.2.3 Aditivo	0	0	0	0	0
2.2.4 Otros	0	0	0	0	0

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

TRANSPORTES ESPECIALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V.
MES MARZO DEL 2002
INDICADORES DE OPERACIÓN

	MES		AÑO		AÑO ANTERIOR
	EFFECTIVO	PRESUP.	EFFECTIVO	PRESUP.	ACUMULADO
2.3 PROD NETO POR US DE CARGA					
2.3.1 Cemento Granel Foraneo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.3.2 Cemento Granel Metropolitano	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.3.3 Agregados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.3.4 Aditivo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.3.5 Otros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. SUMINISTROS					
3.1 CEMENTO					
3.1.1 Planta	0	0	0	0	0
3.1.2 Vallejo	0	0	0	0	0
3.1.3 Reyes	0	0	0	0	0
3.1.4 Orizaba	0	0	0	0	0
3.1.5 Saktilo	0	0	0	0	0
3.1.6 CD Irapuato	0	0	0	0	0
3.1.7 Acapulco	0	0	0	0	0
3.1.8 CD Toluca	0	0	0	0	0
3.1.9 Zapopan	0	0	0	0	0
3.1.10 Macuspána	0	0	0	0	0
3.1.11 CD Merida	0	0	0	0	0
3.1.12 Tecoman	0	0	0	0	0
3.1.13 TOTAL	0	0	0	0	0
4. PERSONAL (A FINES DE PERIODO)					
4.1 ADMINISTRACION	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
4.2 CHOFERES					
4.2.1 Chof. Cemento Granel	0	0	0	0	0
4.2.2 Chof. Agregados	0	0	0	0	0
4.2.3 Chof. Aditivo	0	0	0	0	0
4.2.4 Chof. Postureros	0	0	0	0	0
4.2.5 TOTAL	0	0	0	0	0
4.3 OTROS	0	0	0	0	0
TOTAL DE PERSONAL	0	0	0	0	0

TRANSPORTES ESPECIALIZADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN S.A. DE C.V.

INDICADORES DE OPERACIÓN PRIMER TRIMESTRE DE 2002

	Real 2002	Presupuesto 2002	Variación %
Kms. Totales Recorridos (Miles)	0	0	0.0
No. de Unidades Trabajando (Promedio)	0	0	0.0
No. de Unidades Disponibles (Fin de Período)	0	0	0.0
Volumen Transportado (Tons)	0	0	0.0
Costo de Operación / Km.	0.00	0.00	0.0
Ingreso Neto por Kilómetro Rodado	0.00	0.00	0.0
Total Personal (Promedio)	0	0	0.0
Personal Administrativo (Promedio)	0	0	0.0
Personal de Mantenimiento (Promedio)	0	0	0.0
Personal de Operadores (Promedio)	0	0	0.0
No. Personal / Unidad	0.00	0.00	0.0
No. Personal Admvo. / Unidad	0.00	0.00	0.0
No. Personas Mntto. / Unidad	0.00	0.00	0.0
Personal Admvo. + Mantto. / Operadores	0.00	0.00	0.0
Tons. Transportadas / Persona	0.0	0.0	0.0

Segunda etapa:

- ✓ Para esta etapa se necesitará capacitar a todo el personal de la empresa de la importancia que tienen los presupuestos en la buena administración de un negocio. Además es estrictamente indispensable que se haga participar a todos ellos en la elaboración del presupuesto, para involucrarlos y con ello alcanzar los objetivos previamente fijados en el mismo.
- ✓ Se deberá nombrar un "Director de Presupuesto", cuyas únicas funciones serán las de integrar y coordinar la elaboración de éste. Este elemento deberá reunir como requisito indispensable, el conocer muy bien aspectos operativos, administrativos y contables del negocio.
- ✓ Cuando se finalice con la elaboración del presupuesto, éste deberá ser revisado y aprobado por el "Comité de Control Presupuestal", antes de ser presentado al Director General para su aprobación final.
- ✓ El supervisor o jefe de área respectiva, hará el análisis de las desviaciones o variaciones entre lo real y lo presupuestado, informando al "Comité de control Presupuestal" quién será el encargado de revisar éstas y ordenar la ejecución de las acciones correctivas pertinentes.
- ✓ Se deberá elaborar un plan de acción para reducir costos de operación y mantenimiento, que contemple metas y objetivos claros. Se sugiere que el plan contenga:
 1. La revisión de las negociaciones de precios con los proveedores de insumos y se realicen con ellos convenios que los involucren en la mejora de la calidad de los resultados financieros de la empresa.
 2. Que se indique claramente como se buscará reducir los costos. Por ejemplo: buscar llegar a un costo de \$0.01/Km en el rendimiento de las llantas, en un período de 2 años. Elevar el rendimiento del combustible a 2.6 Km/Lt, en el mismo período. Establecer un premio en efectivo para el operador que cuide mejor su unidad y obtenga el mejor rendimiento en combustible y llantas en un período de un año, entre otros.

Es importante mencionar que los ejecutivos de la empresa son los que mejor conocen ésta y que son ellos los idóneos para proponer medidas que coadyuven a reducir los costos y a mejorar la calidad de los resultados financieros.

3. Que se establezcan beneficios tangibles al personal, que lo involucren y comprometan en este proceso de mejora continua, que lo hagan sentirse satisfecho y orgulloso de colaborar y pertenecer a una organización que busca la calidad total y la excelencia en su personal y en todas las acciones que ellos realizan.

❖ CONCLUSIONES FINALES.

De lo mostrado en este trabajo se puede concluir que el sector de autotransporte de carga en México, (como muchas otras cosas) se ha manejado con mucha demagogia y con un alto interés político, sin considerar su importancia en el crecimiento del país.

Actualmente no existe un plan para el desarrollo sostenido y sano del autotransporte de carga en México. En un principio a este sector se la reguló en exceso y como ejemplo se mencionará que el gobierno llegaba al extremo de fijar las tarifas mínimas de cobro por el servicio y limitaba las rutas otorgadas a los transportistas. En los sexenios del Lic. Carlos Salinas de Gortari y del Dr. Ernesto Zedillo, se eliminaron todos los subsidios y regulaciones que se habían venido otorgando a este sector, lo que originó una competencia desigual en el transporte nacional de carga y de éste con el extranjero.

Las estadísticas de este sector muestran que está compuesto por unidades económicas chicas y familiares, con demasiadas carencias de control operativo y administrativo, con una flota vehicular vieja y obsoleta, lo que da como resultado altos costos de operación.

Es necesario que se elabore un gran plan global sin intereses políticos o demagogias, que involucre a las autoridades, a los propietarios y a los organismos cúpula que agrupan a éstos últimos, que permita planear el desarrollo sano y sostenido del sector.

En este plan global deberá participar la autoridad con planes de financiamiento para renovación de unidades, aspectos fiscales claros y sencillos que permitan su cumplimiento y generen reinversión. Los organismos cúpula o cámaras del sector deberán participar capacitando a los propietarios con información básica de administración negocios, de reducción de costos y de mejoramiento en la calidad personal, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

1. BIASCA, Rodolfo E, **Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad**, Colombia: Macchi, 1992.
2. BURBANO Ruiz, Jorge E, **Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control**, México: McGraw-Hill, 1996.
3. CERDA Gastélum, José de la, **Los laberintos del mejoramiento. La búsqueda de la competitividad en la empresa mexicana**, México: Iberoamérica, 1995.
4. DESSLER, Gary, **Organización y administración**, Madrid: Prentice-Hall International, 1990.
5. ELIZONDO López, Arturo, **Proceso contable 1. Contabilidad fundamental**, México: ECAFSA, 1997.
6. ELIZONDO López, Arturo, **Proceso contable 2. Contabilidad fundamental**, México: ECAFSA, 1997.
7. GARCÍA Mendoza, Alberto, **Análisis e interpretación de la información financiera reexpresada**, México: CECSA, 1998.
8. GITMAN, Lawrence J., **Fundamentos de administración financiera**, México: Harla, 1998.
9. GITMAN, Lawrence J., **Administración financiera básica**, México: Harla, 1995.
10. GUAJARDO Cantú, Gerardo, **Contabilidad financiera**, México: McGraw-Hill, 1995.
11. HALL, Richard H, **Organizaciones, estructuras, procesos y resultados**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
12. IBARRA Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose, **Mito y poder en las organizaciones**, México: Trillas, 1995.
13. INSTITUTO MEXICANO DE CONTRADORES PÚBLICOS, **Principios de contabilidad generalmente aceptados**, México: IMCP.
14. JOHNSON, Robert W. y Ronald W. Melicher, **Administración financiera**, México: CECSA, 1994.
15. RESA García, Manuel, **Contabilidad de sociedades**, México: ECAFSA, 1997.
16. RÍO González, Cristóbal del, **El presupuesto**, México: ECAFSA, 1997.
17. ROMERO López, Javier, **Principios de contabilidad**, México: McGraw-Hill, 1995.
18. SWIERINGA Joop y André Wierdsma, **La organización que aprende**, Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
19. VILLEGAS H., Eduardo y Rosa Ma. Ortega, **Administración de inversiones**, México: McGraw-Hill, 1997.
20. WELSCH, Glenn A., Ronald W. Hilton y Paul N. Gordon, **Presupuestos: planificación y control de utilidades**, México: Prentice-Hall, 1990.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN