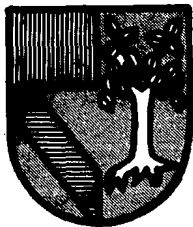


308917
48
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**DISEÑO CONCEPTUAL DE UN SISTEMA
DE CONSOLIDACION CONTABLE,
CONTROL PRESUPUESTAL E
INFORMACION EJECUTIVA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO
ELECTRICISTA
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL
P R E S E N T A
ALBERTO VALDES MONTERO

Director: Ing. José Luis González Acuña

México, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION	1
1. Antecedentes del Grupo	1
2. Alcance/Enfoque de la tesis	2
2.1. Alcance	3
2.2. Enfoque	3
3. Trabajo realizado (diseño conceptual)	4
CAPITULO I. SITUACION ACTUAL DEL GRUPO.....	6
1. Problemas percibidos	6
1.1. Percepción general de problemas	6
1.2. Análisis de problemas de detalle por operadora	10
2. Indicadores clave de desempeño	14.
2.1. Indicadores generales	15
2.2. Indicadores por tipo de negocio	15
3. Evaluación del "software" contable.....	17
3.1. Excepciones	20
4. Elaboración del presupuesto	20
4.1. Explicación del procedimiento (común denominador).....	20
4.2. Excepciones	22

5. Partidas que se controlan presupuestalmente	22
5.1. Explicación del concepto	24
5.2. Común denominador	24
5.3. Excepciones	25
6. Obtención de datos operativos	25
6.1. Estados financieros vs. presupuesto	26
6.2. Otros datos consolidados	28
7. Consolidación contable fiscal	29
7.1. Explicación del concepto	30
8. Registro contable	31
8.1. Explicación del concepto	31
9. Diagramas de flujo por operadora	33
9.1. Explicación del concepto	34

CAPITULO II. ANALISIS DE REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO..... 36

1. Requerimientos de negocio	36
2. Modelo conceptual presupuestario	38

CAPITULO III. DISEÑO CONCEPTUAL 39

1. Objetivos y características del sistema	39
2. Beneficios del sistema propuesto	41
2.1. Reducción del esfuerzo administrativo	41
2.2. Uso eficiente de recursos	42
2.3. Mejora de la comunicación e integración de los datos contables	42
2.4. Mejora en la toma de decisiones	42
3. Descripción del sistema que dirigirá el control presupuestal	43
4. Funciones a cubrir	45

5. Entradas y salidas	47
6. Interfases y comunicaciones	48
7. Requerimientos de "hardware y software"	52

CAPITULO IV. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION

1. Enfoque de implementación	53
1.1. Proyecto piloto	53
1.2. Extensión a las demás operadoras	53
2. Plan de trabajo	54
3. Productos a entregar	63

CAPITULO V. IMPACTO / PROBLEMAS POTENCIALES.....

1. Impacto del proyecto	65
2. Problemas potenciales / esfuerzo	66

ANEXO I. Matrices

- Matriz de problemas detectados en levantamiento de información	69
- Matriz de indicadores claves de desempeño utilizados a diferentes niveles	71
- Anexo de indicadores claves de desempeño utilizados a diferentes niveles para la operadora 1a	73
- Evaluación del "software"	74
- Elaboración presupuesto	77
- Partidas que se controlan presupuestalmente	84
- Obtención de datos operativos (Estados financieros contra presupuesto)	87
- Obtención de datos operativos (Otros datos consolidados)	93
- Consolidación contable fiscal	99

ANEXO II. Encuesta	II
- Encuesta de evaluación de "software" contable	105
ANEXO III. Diagramas	III
- Registro contable	113
- Diagramas de flujo de sistemas	120
BIBLIOGRAFIA	132

INTRODUCCION

En esta sección se mencionan los antecedentes al proyecto, el enfoque y alcance de éste, el trabajo realizado y el producto final.

1. ANTECEDENTES DEL GRUPO

En la presente tesis se presenta el diseño conceptual de un sistema de consolidación contable, control presupuestal e información ejecutiva para un grupo que consta de un corporativo y cinco operadoras que se dedican al negocio de restaurantes, inmobiliaria, tiendas de autoservicio y tiendas departamentales.

Para mantener el anonimato de las operadoras del grupo, llamaremos a cada una de ellas por número, perteneciendo cada una de ellas al siguiente ramo:

Operadora 1: Tiendas de autoservicio

Operadora 2: Tiendas de autoservicio

Operadora 3: Inmobiliaria

Operadora 4: Tiendas departamentales

Operadora 5: Restaurantes

El grupo antes mencionado se enfrenta ante un requerimiento de negocio que consiste en introducir un adecuado control presupuestal. El objetivo de este control es el de llevar a cabo la planeación táctica de acuerdo a los lineamientos y directrices estratégicas del grupo, de modo que las metas de crecimiento sean consistentes con la definición detallada de las metas operativas de cada entidad.

Mediante el estrecho control de un presupuesto válido, el grupo podrá controlar su ciclo de ingresos y egresos adecuadamente para apegarse a los lineamientos y metas de crecimiento estratégicas.

Para llegar a este control, el grupo no cuenta con una cultura presupuestal sólida, ya que anteriormente existieron intentos de establecer un control de este tipo, pero los resultados no se dieron como se esperaba.

Además de una cultura presupuestal, se requiere de una herramienta de utilidad en la que las actividades de control se puedan llevar a cabo uniforme y eficientemente. Esta herramienta sería un sistema de elaboración y control de presupuestos difundido a nivel de todo el grupo.

Por otro lado, existe también el requerimiento de información de corte ejecutivo para efectos de tiempo de respuesta y toma de decisiones a partir de información financiera y operativa de base, tanto para la dirección de las oficinas corporativas como para las direcciones de cada operadora.

2. ALCANCE/ENFOQUE DE LA TESIS

El enfoque de la presente tesis es el de hacer un diseño conceptual que busca sistematizar y uniformizar las políticas de control presupuestario del grupo sin afectar la autonomía de cada una de las operadoras. Esto incluye el dotar a la dirección de herramientas de información ejecutiva una vez logrados los objetivos de presupuesto.

2.1. ALCANCE

Funciones a desarrollar:

- Unificación del catálogo de cuentas
- Registro contable
- Consolidación de datos reales
- Elaboración de presupuestos (anuales y revisiones trimestrales)
- Control de los presupuestos en subsidiarias y a nivel corporativo
- Comunicaciones entre corporativo y subsidiarias
- Sistema de información ejecutiva

2.2. ENFOQUE

2.2.1. DEFINICION CONCEPTUAL:

Definir el modelo conceptual de operación de los sistemas y sus interrelaciones. Incluye la selección preliminar de "software y hardware", así como la elaboración del plan global de implementación.

2.2.2. DISEÑO:

Diseñar en detalle cada sistema, tanto desde el punto de vista funcional (entradas, salidas, procesos) como técnico (datos, archivos, pantallas, comunicaciones). Incluye la definición de modificaciones a los paquetes de "software" previamente identificados.

2.2.3. INSTALACION

Poner en marcha el sistema ("hardware, software" y usuario). Incluye la instalación física del "hardware y software", desarrollo de modificaciones, formación de usuarios, pruebas exhaustivas al sistema y conversión de datos al nuevo entorno. Esta fase concluye un cierto tiempo después de que el sistema está funcionando, para dar seguimiento y garantizar el éxito de la implementación.

2.2.4. METODOLOGIA PARA LA DEFINICION CONCEPTUAL

La metodología que se sigue es la de planificación y desarrollo de sistemas, elaborada por Andersen Consulting (Method/1, versión 3).

3. TRABAJO REALIZADO (DISEÑO CONCEPTUAL)

Para elaborar el diseño conceptual se incluyeron las siguientes actividades:

1. Análisis

1.1. Revisión de la situación actual

1.1.1. Entrevistas a personal de contraloría y sistemas de las operadoras

1.1.2. Estructuración de la situación actual en forma de matrices

1.1.3. Validación del levantamiento de información

1.1.4. Documentación de la información validada

1.2. Identificación de objetivos de negocio

1.3. Análisis de requerimientos de información

1.4. Análisis de "hardware y software"

2. Diseño conceptual

2.1. Desarrollo de alternativas y presentación a la dirección

2.2. Evaluación de alternativas con la dirección

2.3. Selección de una alternativa y aprobación de la dirección

2.4. Desarrollo de la alternativa elegida:

2.4.1. Diseño conceptual

2.4.2. Plan de trabajo

2.4.3. Recursos necesarios

2.4.4. "Software" preliminar

2.5. Presentación de la alternativa elegida a vicepresidentes, directores y directores administrativos de todas las operadoras.

I. SITUACION ACTUAL DEL GRUPO

1. PROBLEMAS PERCIBIDOS

En esta sección se incluyen las conclusiones del análisis detallado de la situación actual en las operadoras y el corporativo del grupo.

1.1. PERCEPCION GENERAL DE PROBLEMAS

De acuerdo al levantamiento de información realizado mediante entrevistas, y a su análisis en el transcurso del proyecto, se concluye que éstos son los problemas generales que prevalecen en el grupo para sus funciones presupuestales. Se ha querido incluir la percepción personal de la problemática general para minimizar las amenazas de la tesis desde su inicio. Los problemas percibidos deben entenderse como eso: la percepción personal a nivel grupo (no de ninguna operadora en particular) de posibles obstáculos para la tesis.

1. Alto ritmo de cambio organizacional:

Debido a que suceden cambios frecuentes por la constante evolución en la organización, existe también:

- Falta de continuidad: Del 60 al 70% de los proyectos no se terminan según se planearon, debido a un cambio de responsable

- Algunos proyectos no se terminan, ya que éstos se personalizan y no se institucionalizan
- Falta de credibilidad en proyectos ya que al no existir continuidad se genera escepticismo general, ya que no es la primera vez que se intenta algo así.

2. Planeación:

- No hay una percepción clara del plan estratégico en niveles distintos a los directivos.
- Falta de dirección para un plan integrado de tecnología que soporte al plan estratégico. No existe una visión tecnológica clara ni una entidad responsable de tenerla.
- Falta cultura de planeación y presupuestos, ya que el presupuesto es un requerimiento corporativo, no una medición de resultados; se utilizan medidas únicamente de comparación contra el año anterior; no hay control por objetivos de contribución a la utilidad; el presupuesto se elabora de arriba hacia abajo en la organización, y generalmente es una imposición que provoca que el personal no adopte al presupuesto como una auténtica herramienta de trabajo.

3. Comunicación:

- No se comunican las directrices y lineamientos suficientes desde el corporativo, es decir, se comunica el qué, pero no el cómo.

- La información no se filtra al nivel apropiado en las operadoras
- No se hace el seguimiento de cómo se realizan las peticiones (calidad y procedimiento)
- No todos los cambios en las operadoras llegan al corporativo
- No se facilita el intercambio de ideas, "software" y desarrollos y en ocasiones se **reinventa la rueda.**
- Redundancia de requerimientos de información del corporativo (muchas áreas piden en ocasiones la misma información)

4. Filosofía de información de gestión:

- Información de gestión: No existe un sistema formal de información de gestión, se usan canales informales y existen múltiples fuentes de información (incluso del mismo dato) con un enfoque no estandarizado.
- Contabilidad: La contabilidad es un sistema de sumarización fiscal, no una herramienta de gestión operativa; se le da un enfoque de información fiscal, no incluye datos estadísticos y no se da un enfoque adecuado para decisiones operativas.

5. Estándares y políticas:

- Carencia de estándares y políticas:
 - a) De procedimientos contables, elaboración y control del presupuesto.
 - b) De infraestructura de "software, hardware" y desarrollos

- Sin estándares y políticas es muy difícil establecer controles

- Demasiada dependencia en personas concretas

6. Sistemas:

- General:
 - a) Falta de plan tecnológico de sistemas
 - b) Sistemas no homogéneos entre operadoras y dentro de ellas
 - c) No existe diferencia entre el enfoque de sistemas de "back office" (funciones de soporte) y de "front office" (funciones operativas y de mercado)

- Sistemas contables obsoletos (principalmente en las HP 3000):
 - a) Alto costo de operación (funciones de soporte muy pesadas)
 - b) Migración a computadora personal (búsqueda de soluciones del usuario)
 - c) Nivel inadecuado de flexibilidad a los requerimientos
 - d) Manejo pobre del presupuesto
 - e) Posible incapacidad de manejar el nivel de detalle del futuro
 - f) No son adecuados para servir al sistema de información ejecutiva
 - g) No hay análisis del impacto del año 2000 en los sistemas actuales que corren en la HP 3000

1.2. ANALISIS DE PROBLEMAS DE DETALLE POR OPERADORA

A continuación se presentan los problemas particulares a detalle que se percibieron a partir de las entrevistas en cada operadora.

El formato para presentar los problemas detectados en la presente tesis es el de una matriz (anexo I) en la que en el eje vertical se enumeran las principales funciones en las que se centra todo el proyecto y en el horizontal se enumeran las operadoras que componen el grupo.

Los problemas se presentan de manera concisa y sin explicación a detalle, para efectos de visualizarlos a través de la matriz y así poder compararlos con los problemas de las otras operadoras del grupo.

El último renglón se reservó para otros problemas que no se relacionen con las funciones arriba mencionadas.

NOTA: En esta matriz se considera problema a cualquier característica detectada que de alguna manera impacta a las funciones de consolidación contable, elaboración y control del presupuesto y a una adecuada difusión de la información de tipo ejecutiva razonablemente confiable y oportuna.

Ver anexo I. Matriz de problemas detectados en el levantamiento de información

1.2.1. COMUN DENOMINADOR:

- Funciones presupuestales de los paquetes no utilizadas:

No se lleva a cabo la elaboración ni el control del presupuesto en el sistema de contabilidad.

- Reporteador inflexible:

Debido a que el reporteador del sistema de contabilidad es poco flexible, la información se lleva a otro entorno más flexible para la impresión de reportes (lotus).

- Sistema poco amigable:

Debido a la antigüedad de los sistemas de contabilidad, el usuario siente que éste es árido y por esto sólo lo utiliza para captura de pólizas y cierres mensuales.

- Consolidación manual de datos contables (fiscales):

Debido a la falta de interfase del sistema de contabilidad hacia la herramienta alternativa se hace una captura de información de los reportes del sistema contable en lotus.

- Elaboración y residencia del presupuesto en lotus:

Debido a la falta de funciones presupuestales adecuadas en el sistema de contabilidad actual.

- No existe un control presupuestal formal en operadoras

Debido a la falta de cultura presupuestal en todo el grupo.

- Estrategia de sistemas de operadoras:

No corresponde a un plan a nivel grupo en el que se tengan delineadas metas de estandarización de "hardware y software", además de procedimientos, desarrollo de aplicaciones utilizables en todas las operadoras y comunicación de desarrollos de manera horizontal en el grupo.

- Constantes cambios en las peticiones del corporativo:

Aún no se ha logrado una estandarización de los diversos lineamientos que emite el corporativo a las operadoras, por lo que se invierte tiempo y costos en realizar cambios de formato en éstas. Esto va reduciendo la eficiencia de los departamentos administrativos (falta de normatividad del corporativo).

- El catálogo de cuentas:

No soporta requerimientos presupuestarios, y está más bien enfocado a cubrir los requerimientos fiscales.

- Las operadoras ven al presupuesto:

Como una actividad de los departamentos financieros y no como un control que reside en todos los niveles del grupo.

- La consolidación fiscal que requiere el corporativo:

Es información que no requiere la operadora para manejar el negocio. Esta consolidación no se lleva a cabo en el sistema de contabilidad general, haciéndolo en computadora personal. Esto requiere de un volumen de esfuerzo adicional en el manejo y traspaso de datos de un ambiente a otro, lo que conlleva a aumentar el riesgo de que la información se desvirtúe, es decir, pierda validez y veracidad.

- La filosofía de elaboración del presupuesto a nivel operadora:

Es inadecuada ya que fluye de arriba hacia abajo sin existir un verdadero involucramiento y responsabilidad de la operadora y otros niveles de detalle más bajos a ésta (tiendas).

1.2.2. EXCEPCIONES:

En la operadora 1:

- El sistema de contabilidad llamado "global" incluye capacidades presupuestales. Esto podría centralizar la información de presupuestos y el control presupuestal en un mismo sistema.

En la operadora 4:

- El control presupuestal es sensiblemente más riguroso que el de otras operadoras.

- Esta operadora está a punto de entrar en producción con un nuevo sistema de contabilidad llamado "millenium", con el que probablemente parte de la problemática actual se resuelva, tomando en consideración la utilización de las funciones presupuestales que éste incluye.

2. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

En el anexo I se muestra una matriz, similar en formato a la de problemas detectados; en la que se concentran los indicadores clave de desempeño que se utilizan en cada una de las operadoras para efectos de medición de rendimiento. Estos indicadores pueden o no partir de información contable.

El objetivo de esta matriz es el de visualizar cuáles indicadores se utilizan en diferentes niveles de detalle de información, a saber:

- Corporativo
- Vicepresidente
- Director general y director administrativo
- Gerente distrital
- Gerente de tienda
- Otros niveles no incluidos

El tener un inventario de los indicadores clave de desempeño a los diferentes niveles y para todas las operadoras nos permitirá definir los indicadores que se van a requerir en el sistema de información ejecutiva, cuando este sistema sea diseñado e instalado en las diferentes operadoras y en las oficinas del corporativo del grupo.

Ver anexo I. Matriz de indicadores claves de desempeño utilizados a diferentes niveles

2.1. INDICADORES GENERALES

Los indicadores clave de desempeño que se manejan actualmente para efectos de evaluar a las operadoras y el corporativo son los siguientes:

- Ventas
- Rotación de inventarios
- Margen de utilidad
- Metros cuadrados totales (base)
- Financiamiento mercaderías
- Número de empleados operaciones/staff

2.2. INDICADORES POR TIPO DE NEGOCIO

Los indicadores para cada tipo de negocio se dividen en:

2.2.1. Operadoras 1 y 2 (tiendas de autoservicio)

- Ventas a unidades iguales
- Rotación de inventarios
- Margen de utilidad
- Metros cuadrados total tiendas (base)
- Financiamiento mercaderías
- Número de empleados operaciones/staff

2.2.2. Operadora 3 (inmobiliaria)

- Utilidad operacional a activos totales
- Utilidad operacional a ingresos
- Flujo de efectivo a activos totales
- Utilidad operacional + productos financieros a activos totales
- Ingresos por renta regular y venta de inmuebles (dirección general)
- Erogaciones por compra de inmuebles (dirección general)
- Otros gastos de operación (dirección general)
- Cuentas por pagar (dirección general)
- Utilidades (dirección general)
- Costo de personal (dirección general)
- Activo fijo total (dirección general)

2.2.3. Operadora 4 (tiendas departamentales)

- Estados financieros
- Resultados por tienda
- Medidores de productividad
- Resultados fiscales
- Gastos de staff
- Ingresos y gastos por tienda (distrito)
- Rotación de personal (distrito)
- Merma (tienda)
- Ventas/comprador (compradores)
- Medidores de productividad (compradores)

2.2.4. Operadora 5 (restaurantes)

- Ventas netas a unidades totales e iguales
- Número de clientes
- Aforo
- Número de empleados
- Metros cuadrados totales
- Venta/asiento
- Rotación/aforo
- Crecimiento en clientes
- Utilidad bruta (distrito, restaurant)
- Costo de personal (distrito, restaurant)
- Gastos operativos (distrito, restaurant)
- Utilidad operacional (distrito, restaurant)

3. EVALUACIÓN DEL "SOFTWARE" CONTABLE

Se realizó un cuestionario de evaluación de "software" contable en las operadoras del grupo, mediante el cual se llegó a las siguientes conclusiones generales:

Utilizando la información que proporcionó cada una de las operadoras del grupo, contestando el cuestionario de evaluación de "software" contable (anexo II) que se les envió, se armó una matriz en donde los resultados del cuestionario se ponderaron en tres niveles de satisfacción de requerimientos generales: alto, medio y bajo.

Las preguntas del cuestionario de evaluación están enfocadas a un "software" de contabilidad moderno en el que se lleven funciones de tipo presupuestal, y no necesariamente están enfocadas a los requerimientos de información particulares de cada operadora.

La información que se levantó de este cuestionario da una idea general de la situación actual de los paquetes contables instalados en las operadoras.

Para efectos de simplificación de la presentación de la información, las preguntas se agruparon en los siguientes renglones funcionales:

- I. Catálogo de cuentas
- II. Estructura de sumarización y consolidación
- III. Facilidad de ayuda
- IV. Entrada de datos
- V. Procesamiento intercompañías
- VI. Consultas en línea
- VII. Consolidaciones
- VIII. Temas internacionales
- IX. Presupuesto
- X. Estadísticas
- XI. Asignaciones
- XII. Mantenimiento masivo
- XIII. Reportes
- XIV. Integración con otras aplicaciones
- XV. Adiciones (otras preguntas)

Ver Anexo I. Evaluación de "software" y anexo II. Encuesta de evaluación de "software" contable

- Los sistemas de contabilidad que corren actualmente en HP 3000 resultan obsoletos e inflexibles
- Los requerimientos funcionales del corporativo y las operadoras no se satisfacen adecuadamente con los sistemas actuales:
 - Funciones contables
 - Elaboración de presupuesto en sistema
 - Control de presupuesto en sistema
 - Reportes definidos por el usuario
 - Transferencia de datos a/de otros entornos
 - Consolidaciones internas en las operadoras y posteriormente funciones de transferencia de datos al sistema de contabilidad del corporativo de manera transparente al usuario (en vez de "diskettes")
 - Cierres más frecuentes, consultas flexibles, nivel de detalle del catálogo de cuentas y consolidaciones de otros sistemas de detalle

3.1. EXCEPCIONES

- Los sistemas de contabilidad nuevos destinados a correr en los 2 "mainframes" IBM (operadoras 1 y 4) ayudan a cubrir en mayor medida los requerimientos de estas operadoras en cuanto a la elaboración y control del presupuesto interno, pero aún existen funciones sin cubrir como lo son la consolidación con el sistema del corporativo y el nivel de detalle necesario en el catálogo de cuentas para soportar el control presupuestal.

4. ELABORACION DEL PRESUPUESTO

4.1 EXPLICACION DEL PROCEDIMIENTO (COMUN DENOMINADOR)

Este procedimiento indica los pasos que se siguen en cada una de las operadoras del grupo para elaborar el presupuesto anual a partir de las directrices y lineamientos que surgen del corporativo.

Para elaborar el presupuesto se presenta en el anexo I., una matriz que tiene por objeto comparar los procedimientos para la elaboración del presupuesto en cada una de las operadoras del grupo.

Para estos efectos, el primer bloque incluye el 100% de pasos o procedimientos para todas las operadoras, y los bloques subsecuentes indican los casos en los que se aplica el procedimiento para cada operadora.

Las columnas de información para cada procedimiento mencionan los siguientes puntos:

- Procedimiento: Descripción del procedimiento
- Nivel de detalle: Nivel al que se maneja la información para el procedimiento correspondiente
- "Hardware y Software" (HW y SW): "Hardware y software" en el que se lleva a cabo el procedimiento. En caso de ser manual, se indica **manual**
- Responsable: El departamento responsable de ejecutar este procedimiento particular

En los casos en que el procedimiento no se lleve a cabo o no aplique para esta operadora en particular, se menciona **no aplica**.

Si el procedimiento es similar pero tiene pequeñas diferencias, no se marca con * y se menciona el procedimiento particular para esa operadora.

Cuando el procedimiento es idéntico al renglón del bloque de procedimientos generales, entonces se marca con * en el bloque que corresponda a la operadora en cuestión.

Ver anexo I. Matriz de elaboración del presupuesto

A partir de los lineamientos y directrices del corporativo, cada operadora define sus parámetros internos a detalle: ingresos y egresos.

Una vez definidos estos parámetros por los diferentes departamentos, éstos se someten a aprobación por parte de la dirección de la operadora en cuestión.

Los rubros aprobados, se detallan aún más (por ejemplo ventas) en niveles inferiores y se vuelven a verificar con el presupuesto aprobado anteriormente para ver si se alcanzan adecuadamente las expectativas del primero.

Una vez que ya se tienen a detalle los presupuestos para las cuentas de ingresos y de egresos, éstos se capturan en computadora personal.

Esta información a detalle será utilizada posteriormente para las comparaciones con los datos reales procedentes de los diferentes sistemas de contabilidad.

El procedimiento, desde el primer paso, involucra una comunicación necesaria entre el corporativo y las operadoras, además de que los datos reales originalmente residen en los sistemas de contabilidad y los presupuestales en otro sistema que reside en la computadora personal.

4.2. EXCEPCIONES (OPERADORAS 1 y 4)

Una vez que se obtiene el presupuesto, éste puede residir en el sistema de contabilidad ("Global y Millenium"). La Operadora 5 lo acepta también en otro sistema.

5. PARTIDAS QUE SE CONTROLAN PRESUPUESTALMENTE

En el anexo I se muestra una matriz de partidas que se controlan presupuestalmente, que tiene por objeto comparar las partidas contables que se controlan presupuestalmente en las operadoras del grupo.

Para estos efectos, el primer bloque incluye el 100% de partidas de control presupuestal para todas las operadoras, y los bloques subsecuentes indican los casos en los que se controlan esas partidas para cada operadora.

Las columnas de información para cada partida de control mencionan los siguientes puntos:

- Control: Descripción de la partida que se controla mediante presupuesto
- Nivel de detalle: Nivel al que se maneja la información para el procedimiento correspondiente
- "Hardware y Software" (HW y SW): "Hardware y software" en el que se lleva a cabo el control. En caso de ser manual, se indica **manual**.

En los casos en que el control presupuestal no se lleve a cabo o no aplique para esa operadora en particular, se menciona **no aplica**.

Si el control presupuestal es similar, pero tiene pequeñas diferencias, no se marca con * y se menciona el control presupuestal particular para esa operadora.

Cuando el control es idéntico al renglón del bloque de partidas de control generales, entonces se marca con * en el bloque que corresponda a la operadora en cuestión.

Ver anexo I. Partidas que se controlan presupuestalmente

5.1. EXPLICACION DEL CONCEPTO

De acuerdo a la elaboración y al control del presupuesto en las diferentes operadoras del grupo, se tiene una serie de partidas que se controlan presupuestalmente. Estas partidas no son las mismas para todas las operadoras debido a los diferentes criterios y tipos de negocio en el grupo.

Sin embargo, se controlan partidas diferentes en negocios similares, es decir, no se han estandarizado estas partidas presupuestales por tipo de negocio.

En el caso de la operadora 3, sus requerimientos son muy particulares y es por eso que ahí se controlan partidas especiales para una compañía inmobiliaria.

5.2. COMUN DENOMINADOR

De acuerdo a la información recabada y validada en las operadoras del grupo, las partidas que se comparan contra presupuesto en todas las operadoras son:

- Estados de resultados
- Ventas diarias (excepto la operadora 3)
- Compras activo fijo y gastos
- Comparación entre tiendas (excepto las operadoras 3 y 5)
- Incentivos para personal operativo (excepto las operadoras 3 y 5)
- Análisis de variaciones

5.3. EXCEPCIONES

La evaluación de compradores únicamente se lleva a cabo en las operadoras 1 y 4.

Los ingresos locales y comerciales, depreciación y amortización sólo se llevan a cabo en la operadora 3.

6. OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS

En el anexo I se muestra una matriz de obtención de datos operativos (estados financieros vs. presupuesto), que tiene por objeto comparar los procedimientos para la obtención de datos operativos en cada una de las operadoras del grupo.

Para estos efectos, el primer bloque incluye el 100% de pasos o procedimientos para todas las operadoras, y los bloques subsecuentes indican los casos en los que se aplica el procedimiento para cada operadora.

Las columnas de información para cada procedimiento mencionan los siguientes puntos:

- Procedimiento: Descripción del procedimiento
- Nivel de detalle: Nivel al que se maneja la información para el procedimiento correspondiente
- "Hardware y software" (HW y SW): "Hardware y software" en el que se lleva a cabo el procedimiento. En caso de ser manual, se indica **manual**.
- Responsable: El departamento responsable de ejecutar ese procedimiento particular

En los casos en que el procedimiento no se lleve a cabo o no aplique para esa operadora en particular, se menciona **no aplica**.

Si el procedimiento es similar pero tiene pequeñas diferencias, no se marca con * y se menciona el procedimiento particular para esa operadora.

Cuando el procedimiento es idéntico al renglón del bloque de procedimientos generales, entonces se marca con * en el bloque que corresponda a la operadora en cuestión.

Ver anexo I. Matriz de obtención de datos operativos

6.1. ESTADOS FINANCIEROS VS. PRESUPUESTO

6.1.1. COMUN DENOMINADOR

El procedimiento para obtener la información real y de tipo presupuestal, para que posteriormente se comparen éstos y se generen variaciones presupuestales, presenta diferencias entre las operadoras analizadas, es decir, aún no se han estandarizado estos procedimientos por tipos de negocio: tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, restaurantes e inmobiliarias.

Los únicos procedimientos similares son los mencionados en los siguientes pasos:

1. Se obtiene información real contable
2. Se obtiene información presupuestada
10. Elaboración y emisión de estados financieros comparativos
11. Envío de información al corporativo

6.1.2. EXCEPCIONES

En el caso de la operadora 3, sus requerimientos son muy particulares y es por eso que ahí se lleva un procedimiento especial para la obtención de variaciones presupuestales.

El paso 3, traspaso de información real de "mainframe" a lotus solo aplica para las operadoras 1 y 3.

El paso 4, traspaso de información real en "mainframe" de sistema a sistema, sólo aplica para las operadoras 2, 4 y 5.

El paso 5, traspaso de información presupuestal de "mainframe" a lotus, sólo aplica a las operadoras 1 y 3.

El paso 6, elaboración de ajustes en base de datos, sólo aplica en las operadoras 2, 3 y 5.

El paso 7, traspaso de información preparada en base de datos a lotus, sólo aplica en las operadoras 2 y 3.

El paso 8, ingreso de información real a lotus, y el paso 9, ingreso de información presupuestal a lotus, sólo aplica en las operadoras 1, 3 y 4.

6.2. OTROS DATOS CONSOLIDADOS

6.2.1. COMUN DENOMINADOR

Los procedimientos para obtener resultados de los indicadores claves de desempeño en cada operadora no presentan un estándar en cuanto a la fuente de información y método de obtención. Tampoco presenta un nivel de detalle estándar, por lo que los datos operativos no son equivalentes entre operadoras para efectos de comparación en el corporativo.

La estandarización del procedimiento para obtención de otros datos consolidados permitirá el llevar a cabo un control uniforme en el grupo.

6.2.2. EXCEPCIONES

En el caso de la operadora 3, sus requerimientos son muy particulares y deberá tener su propio procedimiento para obtención de datos operativos, ya que sus indicadores de resultados son diferentes a los que se usan en las demás operadoras.

7. CONSOLIDACION CONTABLE FISCAL

En el anexo I se muestra una matriz de consolidación contable fiscal, que tiene por objeto comparar los procedimientos para la consolidación contable fiscal en cada una de las operadoras del grupo.

Para estos efectos, el primer bloque incluye el 100% de pasos o procedimientos para todas las operadoras, y los bloques subsecuentes indican los casos en los que se aplica el procedimiento para cada operadora.

Las columnas de información para cada procedimiento mencionan los siguientes puntos:

- Procedimiento: Descripción del procedimiento
- Nivel de detalle: Nivel al que se maneja la información para el procedimiento correspondiente
- "Hardware y software" (HW y SW): "Hardware y software" en el que se lleva a cabo el procedimiento. En caso de ser manual, se indica **manual**.
- Responsable: El departamento responsable de ejecutar ese procedimiento particular

En los casos en que el procedimiento no se lleve a cabo o no aplique para esa operadora en particular, se menciona **no aplica**.

Si el procedimiento es similar pero tiene pequeñas diferencias, no se marca con * y se menciona el procedimiento particular para esa operadora.

Cuando el procedimiento es idéntico al renglón del bloque de procedimientos generales, entonces se marca con * en el bloque que corresponda a la operadora en cuestión.

Ver anexo I. Matriz de consolidación contable

7.1. EXPLICACION DEL CONCEPTO

La consolidación contable fiscal es el procedimiento en el que se suman los datos contables de las operadoras en el corporativo para efectos de resultados fiscales y control de presupuestos.

7.1.1. COMUN DENOMINADOR

La consolidación contable fiscal se lleva a cabo mediante el traslado de datos consolidados del sistema de contabilidad de la operadora al sistema de contabilidad del corporativo. Ahí estos datos se suman internamente con los del corporativo para obtener una consolidación contable fiscal de todo el grupo.

De esta consolidación se obtienen reportes consolidados en los que aparece la información del grupo.

El procedimiento presenta un estándar general respecto a los pasos que se siguen y el nivel de detalle que se maneja (compañía).

7.1.2. EXCEPCIONES

El paso 4, traspaso de balanzas de comprobación de "mainframe" a lotus, no aplica para la operadora 5.

El paso 5, se ingresan las balanzas de comprobación en lotus, no aplica para las operadoras 1 y 3.

8. REGISTRO CONTABLE

En el anexo III se muestra un diagrama de registro contable que tiene por objeto visualizar de manera simplificada y fácil de entender la relación entre los subsistemas y el sistema de contabilidad central para cada operadora del grupo.

Las líneas de relación continuas indican una aplicación contable automática.

Las líneas de relación dobles indican capturas manuales mediante módulos de captura a partir de reportes generados por los subsistemas.

Ver anexo III. Diagrama de registro contable

8.1. EXPLICACION DEL CONCEPTO

En cada una de las operadoras se definió cómo se realiza el registro contable o entrada de datos al sistema de contabilidad.

8.1.1. COMUN DENOMINADOR

En general, la información de detalle entra al sistema de contabilidad de la operadora, vía interfase automática entre los subsistemas y el mayor general. Estos subsistemas dependen del giro de la operadora, por ejemplo, las tiendas (tanto departamentales como de autoservicio) utilizan el sistema de mercaderías.

Las transacciones de captura de detalle de ventas e inventarios se capturan en el sistema de mercaderías en las operadoras 1 y 2.

Esta información se sumaliza dentro de los subsistemas para pasar vía interfase automática al sistema de contabilidad general, afectando a cuentas de ventas e inventarios a menor nivel de detalle.

Una vez sumalizada la información dentro del sistema de contabilidad, ésta se baja a archivos de lotus en una computadora personal para efectos de reclasificaciones, sumalizaciones adicionales y eliminaciones intercompañías.

Este esquema de registro contable se lleva a cabo en tiendas, con algunas diferencias pequeñas de detalle.

8.1.2. EXCEPCIONES

La operadora 5 no tiene interfase automática para datos del taller pino al sistema de contabilidad CONT 3000.

La operadora 1 no tiene interfase automática para datos del sistema de impuestos al sistema de contabilidad "global".

El corporativo no tiene interfase automática para datos de los sistemas de nómina y caja de ahorro al sistema de contabilidad "tess".

La operadora 3 carece de interfaces automáticas entre los sistemas de activo fijo, cuentas por pagar, pago de terceros, venta de locales y predial con su sistema de contabilidad "tess".

9. DIAGRAMAS DE FLUJO POR OPERADORA

El objetivo de los diagramas de flujo de información para cada operadora (anexo III) es el de visualizar clara y sencillamente los sistemas y subsistemas dentro de las operadoras. Los bloques grandes indican las máquinas "host" en donde se corren las aplicaciones (bloques más pequeños).

Las flechas indican el flujo de datos entre los subsistemas y/o sistemas en la operadora. El número en cada flecha indica qué tipo de información fluye por esa línea. La relación de números para el tipo de información se encuentra en el cuadro anexo a cada diagrama, en el que se incluye:

- Tipo de información
- Nivel de detalle de la información
- Periodicidad de transferencia de la información (diaria, semanal, mensual, anual y variada)

Las líneas de relación continuas indican una transferencia de datos de tipo automática entre subsistemas y/o sistemas.

Las líneas de relación dobles indican una captura de datos mediante módulos de captura, a partir de reportes directos o indirectos generados por los subsistemas.

Los bloques continuos indican sistemas y subsistemas en producción.

Los bloques a doble línea indican sistemas y subsistemas en desarrollo a la fecha del levantamiento de información.

Ver anexo III. Diagrama de flujo de sistemas

9.1. EXPLICACION DEL CONCEPTO

En cada una de las operadoras se definió un diagrama de flujo de información de contabilidad y subsistemas, y el "hardware" en el que corre cada aplicación, al igual que la relación entre sistemas y conexiones con red.

9.1.1. COMUN DENOMINADOR

En general, se manejan equipos HP 3000 en las operadoras y el corporativo, a excepción de las operadoras 1 y 4, que manejan equipos "mainframe" IBM 9021 y 4341 (operadora 1) e IBM 9021 y 4381 (operadora 4).

También se tiene una red de computadoras personales en cada operadora, conectadas al sistema central ("ethernet" generalmente, excepto la operadora 1 que maneja una red "token ring").

En cuanto a aplicaciones que corren en y entre estos sistemas, el común denominador serían los sistemas de detalle de algunas operadoras, como nómina, consumos internos y mercaderías.

No existe un estándar de aplicaciones entre las operadoras (ver diagramas de registro contable). Las diferentes aplicaciones corren en diferentes unidades centrales de procesos conectadas, y no en una unidad central de proceso general. Esto se debe a que parte de los recursos se destinan para desarrollo de otros sistemas y/o interfaces automáticas.

Es notable la influencia de las Computadoras personales en el entorno, debido a la migración del usuario hacia sistemas más flexibles y amigables.

9.1.2. EXCEPCIONES

Existe una percepción poco clara de un plan estratégico de tecnología y de información en el grupo. No existe un estándar de sus sistemas y aplicaciones. Pero esto no merma la autonomía operativa de cada una de las operadoras.

II. ANALISIS DE REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO

1. REQUERIMIENTOS DE NEGOCIO

El grupo requiere mantener la autonomía de gestión de las operadoras que lo componen en cuanto a las funciones de "front-office" o parte comercial de ellas, de modo que la capacidad de decisión de cada negocio esté de acuerdo a su identidad comercial.

Las operadoras, a su vez, se encuentran en diferentes negocios: restaurantes, tiendas departamentales y de autoservicio e inmobiliarias, por lo que tienen requerimientos de control e información propios de cada uno.

Un requerimiento importante es que la estructura de información y control sea lo suficientemente flexible para soportar el alto grado de cambio en la organización, garantizando la integridad y homogeneidad de la información aún después del cambio. La información que se consolide a nivel corporativo no deberá ser más que la que se requerirá en cada una de las operadoras para la medición interna de su actividad (ventas, rotación, financiamiento) y para el control presupuestal.

Por lo tanto, se requiere de una formalización, estandarización e institucionalización de información ejecutiva para todas las operadoras y el corporativo.

En la actualidad, la contabilidad se enfoca principalmente al cumplimiento de los requerimientos fiscales. Es necesario generar también información para medir la operación del negocio y para la toma de decisiones administrativas, a partir de una misma fuente.

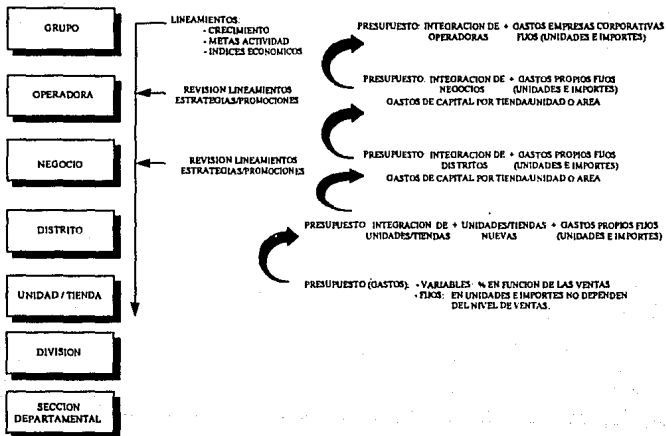
En el renglón de controles administrativos, se requiere de un sistema de control presupuestal que sea conceptualizado como una herramienta para institucionalizar y homogeneizar el proceso de presupuestación y control. Lo anterior sin perder la flexibilidad y modularidad requeridas en el grupo, garantizando así la capacidad para separar a cualquier entidad, de modo que pueda adaptarse fácilmente a los cambios característicos y constantes en el grupo.

La cultura de control presupuestal, que es uno de los requerimientos de negocio más claros del grupo, deberá arraigarse desde la operadora, de manera que resulte ser una herramienta propia y generalmente aceptada como elemento de control de gestión interno del negocio.

Por otro lado, los conceptos sujetos a presupuestación (partidas presupuestales) deberán agruparse en diferentes bloques con características de comportamiento y presupuestación comunes entre las operadoras, para los que posteriormente se determinarán criterios de presupuestación específicos de cada negocio (porcentaje o unidades, periodicidad de revisión, etc.). A su vez, se deben definir los procesos de presupuestación y control a partir de la célula básica del negocio: la unidad o tienda; para posteriormente presupuestar a niveles superiores de detalle (distrito, operadora), tomando como premisa los lineamientos y directrices que emite el corporativo para estos efectos.

Es importante lograr consistencia en el nivel de profundidad entre la información real y presupuestal para el control de gestión del grupo.

2. MODELO CONCEPTUAL PRESUPUESTARIO



III. DISEÑO CONCEPTUAL

1. OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS DEL SISTEMA

El objetivo básico del sistema es el de llevar a toda la organización a una cultura de control presupuestario, que no limite la capacidad de gestión de las operadoras.

Este objetivo básico se concretará a través de los siguientes objetivos específicos:

- Definir el modelo deseado de control presupuestal
- Generar una cultura de control presupuestal
- Crear la infraestructura (políticas, sistemas y procedimientos) para ejercer de manera rutinaria e institucional el control presupuestal.

Estos objetivos serán cubiertos mediante las siguientes actividades:

1. Homogeneizar el catálogo de cuentas en todas las operadoras y tener un catálogo corporativo que cumpla con la totalidad de los requerimientos específicos de cada operadora.
2. Instalar un nuevo "software" de contabilidad en las operadoras 1, 2, 3, 5 y el corporativo que permita integrar en un solo paquete la contabilidad, el presupuesto y las aplicaciones de control presupuestal.
3. Establecer bases uniformes para la elaboración del presupuesto a nivel organización.

4. Instalar herramientas que faciliten la obtención de información necesaria para llevar a cabo un control presupuestal.
5. Instalar herramientas de información ejecutiva en cada una de las operadoras, así como en el corporativo (SIE).
6. Establecer una comunicación directa entre los mayores generales de las operadoras y el mayor general del corporativo, de tal manera que proporcione información oficial de manera automática.

Como características del sistema de consolidación presupuestal, control presupuestal e información ejecutiva, tenemos:

- Tanto en las operadoras como en el corporativo se homogeneizarán los catálogos de cuentas.
- Dicho sistema estará entrelazado por medio de la red de microondas ya instalada, de tal suerte que habrá comunicación directa entre los mayores generales de las operadoras y el del corporativo.
- Tanto las operadoras como el corporativo contarán con herramientas de información ejecutiva en el entorno de computadoras personales.

2. BENEFICIOS DEL SISTEMA PROPUESTO

2.1. REDUCCION DEL ESFUERZO ADMINISTRATIVO

- Elaboración del presupuesto (mediante herramientas de presupuestación en las subsidiarias)
- Generación de reportes financieros en las subsidiarias mediante herramientas ágiles para tal efecto, como reportadores y el sistema de información ejecutiva, explotando así una base de datos única de información. Esto trae como consecuencia que se tenga plena confianza en la información.
- Mantenimiento y registro de la información contable (al unificar los sistemas que controlan la información real y la presupuestal).
- La consolidación podrá hacerse más rápido y con datos reales gracias a la homogeneización del catálogo de cuentas y a los procesos automáticos de consolidación.
- Existirá una distribución de información contable mediante las consultas al sistema de información ejecutiva, que sustituirán a los reportes periódicos elaborados manualmente.

2.2. USO EFICIENTE DE RECURSOS

- Posibilidad de dedicar mayores recursos al análisis de información (dada la liberación de tareas que añaden poco valor a la información contable).
- Institucionalizar procesos. Esto minimiza el efecto de los cambios organizacionales al tener procesos con metodologías y documentación fácilmente adaptables.

2.3. MEJORA DE LA COMUNICACION E INTEGRACION DE LOS DATOS CONTABLES

- Obtención inmediata y actualizada de datos clave (mediante el SIE).
- Rapidez de transmisión (mediante la utilización de la red de comunicaciones del grupo).
- Fiabilidad de datos (reduciendo la manipulación de datos).
- Disminución de la redundancia de datos (al unificar los sistemas).
- Facilidad general de comunicación al constituirse un **lenguaje común** para todas las compañías.

2.4. MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES

- Obtención rápida y fiel de la información contable para la toma de decisiones a través del sistema de información ejecutiva.

3. DESCRIPCION DEL SISTEMA QUE DIRIGIRA EL CONTROL PRESUPUESTAL

El sistema propuesto como herramienta para llevar a cabo un control presupuestal, es un sistema uniforme en el que se tiene información contable detallada en cada operadora, y en el corporativo se tiene la información resumida (debido a que el giro de las operadoras es distinto entre unas y otras, se manejan estructuras distintas del catálogo de cuentas).

La estructura del catálogo de cuentas a manejar en el corporativo, deberá soportar las diferentes estructuras de las operadoras. Esto implica una serie de cambios, que son los siguientes:

- Es necesario un cambio cultural al manejar una herramienta propia de gestión por operadora.
- Homogeneización, que requiere de una cultura tanto de planeación como de control presupuestal.
- También es necesaria una sustitución y estandarización de sistemas contables obsoletos que residen en HP 3000.
- Son necesarias nuevas interfases para los subsistemas con el mayor general de la operadora, debido a la sustitución de "software" de contabilidad y al cambio del catálogo contable.

- El mayor general de la operadora requerirá de dos interfases, una que lo comunique con el mayor general del corporativo, y otra que lo comunique con el sistema de información ejecutiva (SIE) de la operadora.

Se conservarán los subsistemas actuales y la autonomía de operación de las operadoras.

Se tendrá un sistema de consolidación contable, control presupuestal e información ejecutiva a nivel piloto. Esto con el fin de implementar el sistema y enfrentar los problemas que puedan surgir y resolverlos una sola vez. El plan piloto tendrá como protagonistas a dos de las operadoras y al corporativo. Se escogerá una operadora con equipo HP 3000 y otra con equipo IBM, mientras que el corporativo trabajará con su HP 3000.

Para el plan piloto se tendrá una computadora personal en la cual correrá el SIE (Sistema de Información Ejecutiva). Esta computadora personal estará conectada al computador central donde residirán los subsistemas de la operadora, así como un programa que interfase a estos subsistemas con el mayor general (que también residirá en el computador central). Aquí mismo se tendrán las funciones de presupuesto que a manera de módulo, formará parte del sistema de contabilidad.

Este plan piloto usará la red interna de comunicación y/o "backup", para transmitir la información residente en el mayor general de cada operadora a la HP 3000 del corporativo. Esta información será recibida por un proceso formateador de información el cual se encarga de estandarizar en formato la información proveniente de las operadoras en condiciones estándar, para que posteriormente ingrese al mayor general consolidador del corporativo.

En el plan piloto está involucrado el corporativo en donde existirá una computadora personal conectada a la HP 3000 y tendrá cargado el sistema de información ejecutiva (SIE). Esto permitirá consultar no sólo al mayor general consolidador, sino también a la formación relevante de la actividad de cada operadora y permitirá visualizar la información de acuerdo a las facilidades y características con que este sistema cuenta.

Una vez concluido el plan piloto se procederá a incorporar a las demás operadoras del grupo al sistema de consolidación, control presupuestal e información ejecutiva.

4. FUNCIONES A CUBRIR

- Tener un catálogo de cuentas flexible, ordenado y homogéneo en cada una de las operadoras.
- El sistema mayor general deberá permitir la agrupación de las cuentas a diferentes niveles de detalle, modificar agrupaciones, hacer reportes consolidados multicompañías y multidivisión, consolidar, si así se solicitara, las entidades con distintos catálogos de cuentas (por ejemplo, compañías con distintas estructuras en su catálogo de cuentas).
- Contar con un sistema capaz de manejar un catálogo de cuentas lo suficientemente flexible para poder definir campos variables.
- El sistema de contabilidad deberá tener un módulo con funciones estadísticas que permitan realizar diferentes tipos de análisis.
- Las agrupaciones contables deben ser fáciles de manejar, crear y modificar.

- El sistema debe ser de fácil mantenimiento.
- Facilidad de intercomunicar con otros sistemas
- Tendrá un reporteador flexible y potente, que el usuario pueda utilizar fácilmente para definir los reportes que desee.
- La entrada de datos debe ser validada en línea, y los módulos de captura deben ser amigables para el usuario.
- La consulta de datos será en línea.
- El sistema ayudará a que por medio de la red, se puedan tener datos sobre las compras y ventas que se hacen en cada una de las operadoras y que se registran en el sistema de mercaderías de cada operadora.
- Se podrá acceder la base de datos desde una computadora personal para usarla en una hoja de cálculo.
- El sistema de presupuesto estará incluido a manera de módulo en el sistema de contabilidad.
- Tendrá la capacidad de almacenar varias versiones del presupuesto
- La parte de presupuesto contará con herramientas suficientes para ayudar al usuario a desarrollar diferentes versiones del presupuesto.

6. INTERFASES Y COMUNICACIONES

OPERADORA	INTERFASE A CONTABILIDAD	CARACTERISTICAS	CONSIDERACIONES
<p>CORPORATIVO</p> <p>1</p> <p>1a</p> <p>2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de fondos - Sistema integral de tesorería SITI - Nómina - Mercaderías SICA - Finanzas - Nómina - Activo Fijo - Admón. efectivo SIADE - Consumos internos SICI - Contabilidad CONSUMER - SACURA - Presupuesto - Impuestos - Cheques manuales - Consumos internos - Nómina - Mercaderías - Finanzas (apoyo a proveedores) - Reposición de caja chica - Consumos internos - Nómina - Activo Fijo - Mercaderías 	<p>TODOS ESTOS</p> <p>SISTEMAS SE</p> <p>COMUNICAN CON</p> <p>EL G/L DE LA</p> <p>OPERADORA</p>	

OPERADORA	INTERFASE A CONTABILIDAD	CARACTERISTICAS	CONSIDERACIONES
3	<ul style="list-style-type: none"> - Rentas intercompañías - Nómina desde FISET - Renta de locales comerciales - Inversiones en valores - Activo fijo en proceso) - Cuentas por pagar (en proceso) - Pago de terceros - Venta de locales - Predial (en proceso) 	<p>TODOS ESTOS SISTEMAS SE COMUNICAN CON EL G/L DE LA OPERADORA</p>	
4	<ul style="list-style-type: none"> - Crédito - Nómina - Activo Fijo - Consumos internos - Mercaderías - Finanzas 		
5	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos - Pago a proveedores - Nómina - Activo Fijo - Taller Pino 		

Cabe señalar que será necesario crear nuevas interfases entre los subsistemas existentes de cada operadora con el mayor general de la misma, tanto en las operadoras en donde se cuente con equipo HP 3000 como en donde exista equipo IBM (debido al cambio del catálogo de cuentas).

Se requerirá de interfases entre el mayor general de cada operadora y el mayor general del corporativo, con lo que se utilizará la red de microondas para llevar a cabo la comunicación. Por último, el mayor general de la operadora requerirá de otra interfase hacia el sistema de información ejecutiva de la operadora misma (Figura 1).

Debido a que se cambiará el sistema de contabilidad en algunas compañías, será necesario crear nuevas interfases entre los subsistemas existentes y el nuevo mayor general. Cabe la posibilidad de requerir interfases entre el mayor general y una red local de computadoras personales.

EJEMPLO DEL PLAN PILOTO

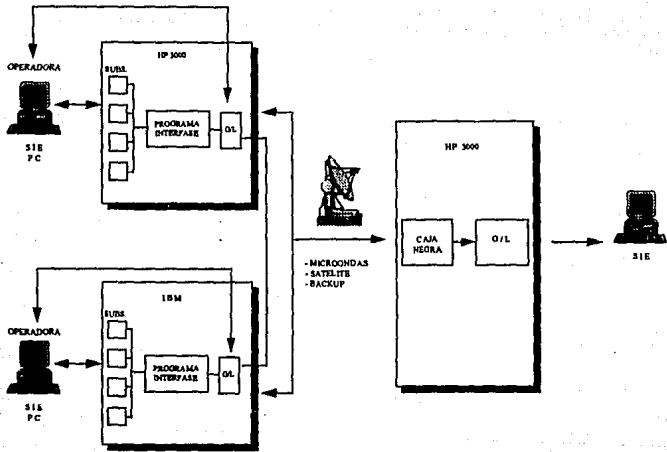


Figura 1.

7. REQUERIMIENTOS DE "HARDWARE Y SOFTWARE"

En lo que a "software" se refiere, se requiere de un nuevo mayor general (operadoras 1, 2, 3, 5 y corporativo) para HP 3000. De manera preliminar mencionamos algunos paquetes como posibles candidatos:

- 1) "Pilot General Ledger Accounting System"
- 2) "Pilot General Ledger System"
- 3) "World Class Series General Ledger"
- 4) "MCBA's General Ledger"
- 5) "Sotas / General Ledger"
- 6) "Business/XL General Ledger with Financial Report Writer"
- 7) "General Ledger - Today" .
- 8) "Multiview GL"
- 9) "General Ledger (Mitchell Humphrey & Co.)"
- 10) "Postall / 3000"
- 11) "General Ledger (The Data Group Corp.)"
- 12) "Pró / Fit General Ledger System"

Será necesario desarrollar interfases automáticas entre los sistemas existentes en las distintas operadoras y el mayor general a implementarse en las respectivas operadoras.

NOTA: General Ledger (G/L) = Mayor General

IV. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION

I. ENFOQUE DE IMPLEMENTACION

1.1. PROYECTO PILOTO

- El proyecto piloto tiene como meta integrar las funciones de consolidación presupuestal, elaboración de presupuesto, control del mismo y de información ejecutiva, entre dos operadoras y el corporativo del grupo.
- Las dos operadoras deberán ser una con equipo HP 3000 y otra con "mainframe" IBM.
- El catálogo de cuentas deberá estar uniformado antes de integrar estas tres entidades del negocio.

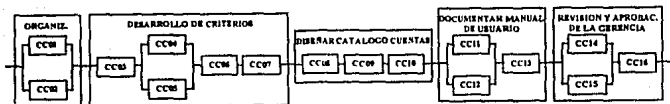
1.2. EXTENSION A LAS DEMAS OPERADORAS

- Una vez integradas dos operadoras y el corporativo, resulta más sencillo el comenzar a integrar las demás operadoras (se pueden aprovechar interfases del proyecto piloto, para HP 3000 y para "mainframe" IBM). De esta manera, el esfuerzo de implementación es menor, y por lo tanto el tiempo total del proyecto.

2. PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDAD	DURACION
2.1. UNIFICACIÓN DEL CATÁLOGO DE CUENTAS	2 meses
2.2. MAYOR GENERAL Y PRESUPUESTO	
- Selección de "software"	2 meses
- Implementación del mayor general (piloto)	4 meses
- Implementación del mayor general (otras)	8 meses
- Desarrollo de interfases de consolidación	2 meses
- Implementación del sistema presupuestal	5 meses
2.3. ASIMILACIÓN DE LA NUEVA CULTURA DE GESTIÓN	4 meses
2.4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EJECUTIVA (SIE)	6 meses

METODOLOGIA PARA LA UNIFICACION DEL CATALOGO DE CUENTAS



ORGANIZACION:

- CC01 ORGANIZACION DEL PROYECTO
- CC02 DEFINICION DEL ALCANCE

DESARROLLO DE CRITERIOS:

- CC03 REVISAR CATALOGO ACTUAL
- CC04 DEFINIR REQUERIMIENTOS Y ESTANDARES GLOBALES
- CC05 DEFINIR REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DE CADA OPERADORA
- CC06 DEFINIR ESTRUCTURA DE LAS CUENTAS
- CC07 OBTENER APROBACION Y CONTINUACION

DISEÑAR CATALOGO DE CUENTAS:

- CC08 DEFINIR TOTALIDAD DEL CATALOGO DE CUENTAS
- CC09 IDENTIFICAR CUENTAS ESPECIFICAS DE OPERADORAS
- CC10 REVISION CON OPERADORAS

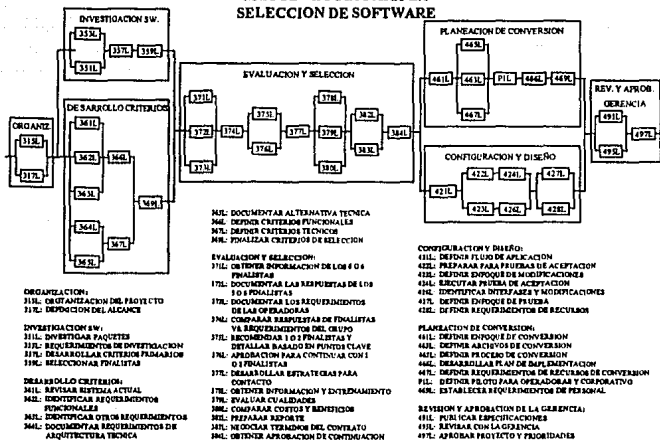
DOCUMENTAR MANUAL DE USUARIO:

- CC11: DEFINIR UTILIZACION CODIGO DE CUENTAS
- CC12: DEFINIR UTILIZACION DE CUENTAS
- CC13: DESARROLLAR MANUAL DE USUARIOS

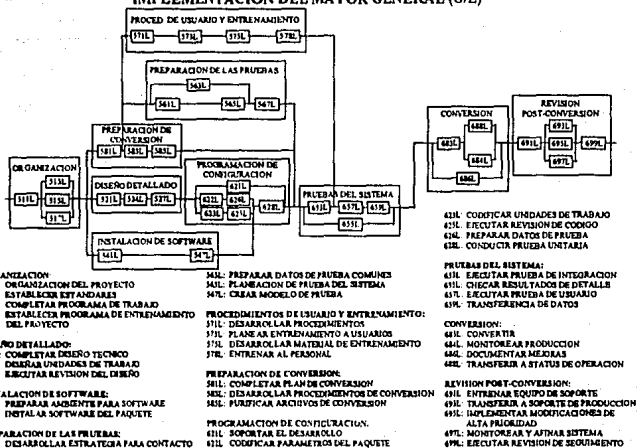
REVISION Y APROBACION DE LA GERENCIA:

- CC14: PUBLICAR CATALOGO A IMPLEMENTAR
- CC15: REVISION CON LA GERENCIA
- CC16: OBTENCION DE APROBACION

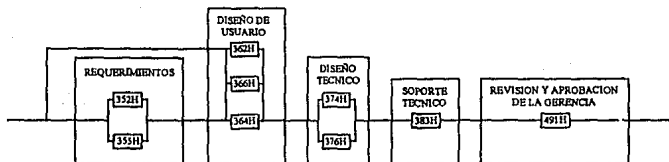
METODOLOGIA PARA LA SELECCION DE SOFTWARE



METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MAYOR GENERAL (G/L)



METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE INTERFASES DE CONSOLIDACION (DISEÑO)



REQUERIMIENTOS:

- 352H: REVISAR EL SISTEMA DE PRESENTACION
- 355H: IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS FUNCIONALES

DISEÑO DE USUARIO:

- 362H: DEFINIR ENTRADAS Y SALIDAS
- 364H: DEFINIR FUNCIONES DE PROCESO
- 366H: DEFINIR REQUERIMIENTOS DE DATOS

DISEÑO TÉCNICO:

- 374H: DISEÑO DE LA BASE DE DATOS
- 376H: DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA

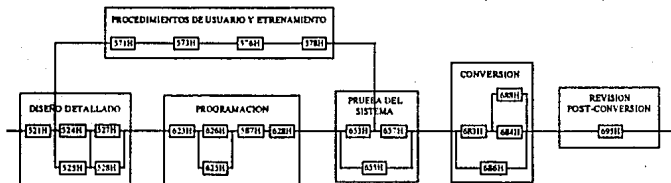
SOPORTE TÉCNICO:

- 383H: DISEÑO DE PROCESOS DE PRUEBA Y CONVERSION

REVISION Y APROBACION DE LA GERENCIA:

- 491H: PUBLICAR LAS ESPECIFICACIONES

METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE INTERFASES DE CONSOLIDACION (INSTALACION)



DISEÑO DETALLADO:

- 521H COMPLETAR EL DISEÑO TÉCNICO
- 524H DISEÑO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO
- 523H COMPLETAR EL DISEÑO DE LA BASE DE DATOS
- 527H REVISIÓN DEL DISEÑO ESTRUCTURADO
- 526H PREPARAR DATOS COMUNES DE PRUEBA

PROCEDIMIENTOS DE USUARIO Y ENTRENAMIENTO:

- 571H DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS
- 573H PLANEAR ENTRENAMIENTO DE LOS USUARIOS
- 576H DESARROLLO DE MATERIAL DE ENTRENAMIENTO
- 578H ENTRENAR AL PERSONAL

PROGRAMACION:

- 623H CODIFICAR LAS UNIDADES DE TRABAJO
- 627H REVISIÓN DEL CÓDIGO
- 626H PREPARAR DATOS DE PRUEBA
- 629H PLANEAR EL SISTEMA DE PRUEBA
- 628H CONDUCIR LAS UNIDADES DE PRUEBA

PRUEBA DEL SISTEMA:

- 653H DESARROLLO DE LA PRUEBA DE INTEGRACION
- 657H CHECAR RESULTADOS DETALLADOS
- 651H LLEVAR A CABO LA PRUEBA DE USUARIO

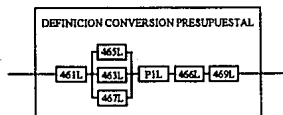
CONVERSION:

- 663H CONVERTIR
- 664H MONITOREO DE PRODUCCION
- 666H DOCUMENTAR EL PROYECTO
- 664H TRANSFERIR AL STATUS OPERACIONAL

REVISION POST-CONVERSION:

- 691H REVISION HACIA ARRIBA

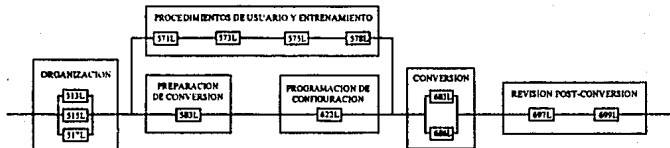
METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO (DISEÑO)



DEFINICION CONVERSION PRESUPUESTAL:

- 461L: DEFINIR ENFOQUE DE CONVERSION
- 463L: DEFINIR ARCHIVOS DE CONVERSION
- 465L: DEFINIR PROCESO DE CONVERSION
- 467L: DESARROLLAR PLAN DE IMPLEMENTACION
- P1L: DEFINIR REQUERIMIENTOS DE RECURSOS DE CONVERSION
- 466L: ESTABLECER REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO (INSTALACION)



ORGANIZACION:

- 513L ESTABLECER ESTANDARES
- 515L COMPLETAR PROGRAMA DE TRABAJO
- 517L ESTABLECER PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DEL PROYECTO

PROCEDIMIENTOS DE USUARIO Y ENTRENAMIENTO:

- 571L DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS
- 573L PLANEAR ENTRENAMIENTO A USUARIOS
- 575L DESARROLLAR MATERIAL DE ENTRENAMIENTO
- 578L ENTRENAR AL PERSONAL

PREPARACION DE CONVERSION:

- 583L DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS DE CONVERSION

PROGRAMACION DE CONFIGURACION:

- 622L CODIFICAR PARAMETROS DEL PAQUETE

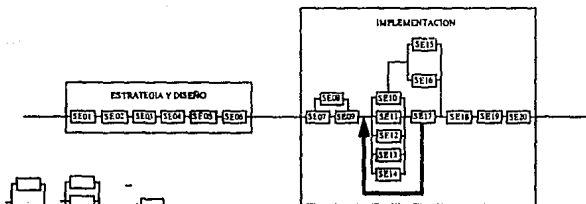
CONVERSION:

- 681L CONVERTIR
- 684L DOCUMENTAR MEJORAS

REVISION POST-CONVERSION:

- 697L MONITOREAR Y AFINAR SISTEMA
- 699L EJECUTAR REVISION DE SEGUIMIENTO

METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE INFORMACION EJECUTIVA



← SEGMENOS DE PROCESO ITERATIVO

ESTRATEGIA Y DISEÑO:

- SE01 ORGANIZACION DEL PROYECTO
- SE02 REVISAR DISEÑOS ACTUALES
- SE03 DESARROLLAR ENFOQUE DE DISEÑO UNIFICADO
- SE04 DEFINIR NUEVOS REQUERIMIENTOS EJECUTIVOS DE INFORMACION (EJI)
- SE05 CONFIRMAR DISEÑO PRELIMINAR DEL PRODUCTO
- SE06 PLANEAR IMPLEMENTACION Y OBTENER APROBACION

IMPLEMENTACION:

- SE07 CONFIRMAR ALCANCE Y ORGANIZAR
- SE08 ESTABLECER AMBIENTE DE DESARROLLO POR OPERADORA
- SE09 CONSTRUIR MODELO PRELIMINAR
- SE10 DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICION DE DATOS
- SE11 CONSTRUIR RUTINAS DE CARGA DE DATOS

- SE12 CONSTRUIR RUTINAS DE PROCESO
- SE13 CONSTRUIR PANTALLAS Y REPORTES
- SE14 CONSTRUIR RUTINAS DE CONTROL Y MANTENIMIENTO
- SE15 PREPARACION PARA PRUEBA Y CONVERSION
- SE16 DESARROLLAR PROCEDIMIENTOS, ENTRENAMIENTO Y DOCUMENTACION
- SE17 CONDUCTIR REVISION DEL USUARIO
- SE18 EJECUTAR PRUEBAS DEL SISTEMA
- SE19 EJECUTAR CONVERSION
- SE20 CONDUCTA REVISION POST-CONVERSION

3. PRODUCTOS A ENTREGAR

3.1. UNIFICACION DEL CATALOGO DE CUENTAS

- Memoranda de criterios de unificación
- Catálogo de cuentas unificado para todo el grupo
- Manual de uso del catálogo de cuentas

3.2. SELECCION DE SOFTWARE

- Requerimientos funcionales por operadora
- Criterios de selección de "software"
- Matriz comparativa de paquetes de mayor general
- Paquete seleccionado

3.3. IMPLEMENTACION DEL MAYOR GENERAL

- Paquete instalado y probado
- Procedimiento de usuario
- Entrenamiento a usuarios
- Inventario de modificaciones adicionales
- Inventario de interfases
- Datos cargados

3.4. DESARROLLO DE INTERFASES DE CONSOLIDACION

- Inventario de interfases de consolidación
- Unidades de programación para las interfases de consolidación
- Programación de las interfases
- Pruebas de las interfases

3.5. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO

- Paquete instalado y probado
- Procedimientos de usuario
- Entrenamiento a usuarios
- Inventario de modificaciones adicionales
- Conversión de datos históricos

3.6. ASIMILACION DE LA NUEVA CULTURA DE GESTION

- Procedimientos para la nueva cultura de gestión
- Entrenamiento sobre la nueva cultura de gestión

3.7. IMPLEMENTACION DEL SIE

- Diseño unificado
- Paquete instalado y probado
- Procedimientos de usuario
- Entrenamiento a usuarios

V. IMPACTO / PROBLEMAS POTENCIALES

1. IMPACTO DEL PROYECTO

El impacto que tendrá el proyecto en las operadoras y el corporativo se resume en los siguientes puntos:

- Control a nivel célula básica del negocio (tienda)

La elaboración y control del presupuesto (ventas y compras incluidas) se deberá realizar desde el nivel de tienda.

- Los presupuestos de ventas, para mantener la consistencia de la información presupuestal desde la fuente, tendrán que elaborarse tomando en cuenta variables como promociones no planeadas al tomar información de años anteriores.

Si el año pasado se tuvieron ciertos presupuestos de ventas y erogaciones, pero a su vez apareció una promoción del tipo de guerra de precios, el presupuesto para el presente año deberá ajustarse sin considerar esa promoción, y el mismo caso se aplica sumando datos de crecimiento en número de unidades y por unidad.

Por otro lado, se seguirán utilizando parámetros de ventas a unidades totales e iguales, enfatizando el uso de las equivalentes.

- Estrategia comercial definida por corporativo u operadora

La estrategia comercial del grupo tendrá que residir en las operadoras.

Este punto tendrá que definirse para efectos de control de promociones en la elaboración del presupuesto.

- Deberá existir consistencia entre los niveles de la organización, sus responsabilidades y el nivel de información que se maneje en cada nivel organizacional.
- La cultura de administración debe ser por excepción o selectiva para un correcto aprovechamiento de los recursos administrativos de la empresa.

De este modo se logra la eliminación de actividades que no agregan valor a la operación del negocio.

- Lo anterior se aplica a las partidas que se deseen presupuestar en cada una de las operadoras y a nivel corporativo.

2. PROBLEMAS POTENCIALES / ESFUERZO

Los problemas potenciales que pueden aparecer a lo largo del desarrollo del proyecto y el esfuerzo requerido para contrarrestarlos oportunamente se enlistan a continuación:

- Falta de continuidad de proyectos: Debido al alto grado de cambio organizacional en el grupo, existe el riesgo de perder continuidad en el seguimiento de este, por lo que el esfuerzo requerido será el de difundir la voluntad de éxito desde la cúpula directiva (esfuerzo constante que no dependa de personas concretas) y orientar la organización al éxito del proyecto, deslindando responsabilidades en departamentos específicos.
- Falta de protagonismo del plan y del presupuesto: Debido a problemas potenciales de planeación y de comunicación detectados, el proyecto enfrenta el riesgo de perder protagonismo del plan y del presupuesto en general, por lo que el esfuerzo requerido para evitarlo será el de promover un cambio cultural de orientación hacia el plan y el presupuesto, en cuanto al seguimiento de la estrategia, plan y presupuesto, y en cuanto a la medición de la contribución a la utilidad de la operación.
- Falta de asimilación y compromiso del plan y del presupuesto: Debido a problemas de comunicación entre corporativo y operadoras, y entre las mismas operadoras, se tiene el riesgo de perder asimilación y compromiso del plan y del presupuesto, por lo que se deberá reforzar la participación y comunicación de dicha estrategia, plan y presupuesto a diferentes niveles, tanto de las operadoras como del corporativo.
- Mala interpretación de la información y lineamientos del corporativo: Debido también a problemas de comunicación entre el corporativo y las operadoras, existe el riesgo de interpretar erróneamente información y lineamientos del corporativo, por lo que se deberán unificar y mejorar los canales de comunicación entre éste y éstas. La coordinación del manejo de información entre corporativo y operadoras deberá ser realmente efectiva.

- Existe diversidad de fuentes de información gerencial: Debido a la filosofía contable actual, la información que se maneja tiende a perder consistencia, por lo que será necesario cambiar la filosofía a una contabilidad operativa y de gestión.
- Otro riesgo al que se enfrenta la tesis es la dificultad de controlar los estándares y políticas a todos niveles, por lo que se deberán establecer procedimientos claros y eficientes, además de seguimiento a éstos.
- El costo y el esfuerzo de operación en sistemas resulta alto, por lo que los sistemas contables se deberán modernizar y se deberá hacer un uso congruente de ellos (uniformización y optimización de su uso).
- La oportunidad de la información es otro problema que se puede evitar unificando procesos y agilizando la comunicación.

Matrices

MATRIZ DE PROBLEMAS DETECTADOS EN LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

PROCEDIMIENTO	CORPORATIVO	OPERADORA 1	OPERADORA 1a	OPERADORA 2	OPERADORA 3	OPERADORA 4	OPERADORA 5
1) Sistemas Contables	-Funciones de presupuesto desconocidas en sistema -Baja o nula utilización de reporteador -Paquete contable poco flexible	-Muy orientados a lo fiscal -No para manejar el negocio	-Contabilidad no sirve para datos operativos (catálogo de cuentas) -Funciones presupuestales no utilizadas -Reporteador inflexible -Sistema poco amigable	-Funciones presupuestales no utilizadas -Reporteador inflexible -Sistema poco amigable	-Funciones presupuestales no utilizadas -Reporteador inflexible -Sistema poco amigable	-Sistema batch obsoleto e ineficiente -Reporteador inflexible -Sistema poco amigable	-Código de cuenta superante -Demasiadas cuentas -Baja o nula utilización de reporteador -Módulo presupuestal limitado
2) Consolidaciones fiscales y de datos operativos	-Sin problemas percibidos	-Información que no necesita la operadora -Se hace en Lotus (volumen de esfuerzo)	-No se realiza en G/L -Se hace en PC después de cargar datos reales -Mucho tiempo y posibilidad de error por carga manual -Formato cambiante	-Fiscal totalmente manual (tecleo en Lotus)	-Se hace en Lotus	-Fiscal en Lotus	-Se hace en Lotus (alto riesgo y esfuerzo) -Acceso imposible a la información detallada -Variabilidad de los requerimientos -Reportes cambiantes
3) Elaboración del presupuesto	-Elaboración en diskette como enlace entre sistema contable y PC	-Filosofía inadecuada con la que se hace -Se hace en Lotus y se carga en sistema de presupuestos	-Revisión trimestral a veces innecesaria -Rubros que no requieren revisión trimestral por ser muy constantes -Faltan incentivos	-Se hace en Lotus	-Se hace en Lotus	-Se hace en Lotus	-Difícil (por el uso de Lotus) -Carga en sistema de presupuesto por separado (esfuerzo) -Escasa involucración de las áreas
4) Control presupuestal		-No existe como tal -Sin importancia (es financiero y no sirve para evaluar)	-Problemas no visibles -No está aceptado por la gente -No es herramienta de medición -No se usa G/L sino Lotus para control.	-No existe como tal -Sin importancia (falta cultura) -Reportes comparativos en Lotus	-No existe como tal -Sin importancia (falta cultura grupo) -Reportes comparativos en Lotus -Falta coordinación y seguimiento corporativo	-Reportes comparativos en Lotus y del Mainframe IBM	-Ajustes trimestrales quitan seriedad al plan y presupuesto -Baja importancia (falta cultura) -No alerta a tiempo -No integra a G/L

MATRIZ DE PROBLEMAS DETECTADOS EN LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

PROCEDIMIENTO	CORPORATIVO	OPERADORA 1	OPERADORA 1a	OPERADORA 2	OPERADORA 3	OPERADORA 4	OPERADORA 5
5) Hardware / Software en general	-Intercambio automático de datos (powerhouse) poco confiable	-Estrategia de sistemas poco clara -Tiempos de respuesta lentos -Comunicación poco fiable	-Comunicación entre sistemas diferentes -Dependencia de PC (Lotus)	-Estrategia de sistemas poco clara	-Estrategia de sistemas poco clara -Faltan estándares en reportes (Lotus y Excel) -Falta integración de SW en HP3000	-Herramientas adicionales para obtener la información requerida -SW modular -Diferentes sistemas	-Estrategia de sist. poco clara -Falta integración de SW (muchas interfaces) y HW (HP's separadas)
6) Otros problemas		-Estrategia y planeación poco difundidas	-Duplicación de información solicitada por corporativo a subsidiarias -No se sabe su uso en el corporativo -Misma información con diferente formato y tiempo	-Constantes cambios corporativos -Catálogo para corporativo, no para presupuesto -Falta normatividad corporativa -Corporativo ve al presupuesto como actividad de departamentos financieros	-No existe un plan de negocio que se reconozca como punto de partida para la preparación del presupuesto		

MATRIZ DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO UTILIZADOS A DIFERENTES NIVELES

NIVEL / DETALLE	CORPORATIVO	OPERADORA 1	OPERADORA 1a	OPERADORA 2	OPERADORA 3	OPERADORA 4	OPERADORA 5
1) Corporativo	No manejan indicadores de desempeño	1. Rotac. inventarios 2. Margen utilidad 3. m2 total tiendas 4. Financiamiento mercaderías 5. Núm. empleados operaciones staff 6. Ventas a unidades iguales		1. Rotac. inventarios 2. Margen utilidad 3. m2 total tiendas 4. Financiamiento mercaderías 5. Número empleado operaciones staff 6. Ventas a unidades iguales	1. Utilidad operativa a activos totales 2. Utilidad operativa a ingresos 3. Flujo efectivo a activos totales 4. Utilidad operativa + productos financieros a activos tot.	1. Edos. financieros 2. Base datos para gestión centraliz. 3. Result. fiscales	1. Vtas. netas unid. totales e iguales 2. No. clientes, aforo, empleados, m2, venta/asiento, rotac./aforo, crecimiento clientes
2) Vicepresidente	No manejan indicadores de desempeño	1. Rotac. inventarios 2. Margen utilidad 3. m2 total tiendas 4. Financiamiento mercaderías 5. Núm. empleados operaciones staff 6. Ventas a unidades iguales	Paquete I	1. Rotac. inventarios 2. Margen utilidad 3. m2 total tiendas 4. Financiamiento mercaderías 5. Número empleado operaciones staff 6. Ventas a unidades iguales	1. Utilidad operativa a activos totales 2. Utilidad operativa a ingresos 3. Flujo efectivo a activos totales 4. Utilidad operativa + productos financieros a activos tot.	1. Estados financiero 2. Resultados/tienda 3. Medidores de productividad 4. Result. fiscales 5. Gastos de staff	1. Vtas. netas unid. totales e iguales 2. No. clientes, aforo, empleados, m2, venta/asiento, rotac./aforo, crecimiento clientes
3) Director general (operadora) y Director administrativo	No manejan indicadores de desempeño	1. Rotación inventari 2. Margen utilidad 3. m2 total tiendas 4. Financiamiento mercaderías 5. Núm. empleados operaciones staff 6. Ventas a unidades iguales	Paquetes I, II y III	1. Rotación inventari 2. Margen utilidad 3. m2 total tiendas 4. Financiamiento mercaderías 5. Número empleado operaciones staff 6. Ventas a unidades iguales	1. Ingresos/renta y venta inmuebles 2. Erogaciones por compra inmuebles 3. Otros gastos oper. 4. Cuentas por pagar 5. Utilidades 6. Costo personal 7. Activo fijo total	1. Edos. financieros 2. Resultados/tienda 3. Medidores de productividad 4. Result. fiscales 5. Gastos de staff	1. Vtas. netas unid. totales e iguales 2. No. clientes, aforo, empleados, m2, venta/asiento, rotac./aforo, crecimiento clientes
4) Gerente distrital	No manejan indicadores de desempeño	Excepciones únicamente	Paquete II incluyendo totales por zona	Excepciones únicamente	No aplica	1. Ingresos y gastos por tienda 2. Indicadores productividad 3. Rotación de perso	1. Vtas. netas unid. totales e iguales 2. Utilidad bruta 3. Costo de personal 4. Gastos operación 5. Utilidad operación 6. No. clientes, aforo, empleados, m2, venta/asiento, rotac./aforo, crecimiento clientes

MATRIZ DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO UTILIZADOS A DIFERENTES NIVELES

NIVEL / DETALLE	CORPORATIVO	OPERADORA 1	OPERADORA 1a	OPERADORA 2	OPERADORA 3	OPERADORA 4	OPERADORA 5
5) Gerente de tienda	No manejan indicadores de desempeño	1. Rotac. inventarios 2. Margen utilidad 3. Financiamiento mercaderías 4. Núm. empleados operaciones staff 5. Ventas a unidades iguales	Paquete II	1. Rotac. inventarios 2. Margen utilidad 3. Financiamiento mercaderías 4. Núm. empleados operaciones staff 5. Ventas a unidades iguales	No aplica	1. Ingresos y gastos por tienda 2. Merma 3. Indicadores productividad 4. Rotac. personal	1. Vtas. netas unid. totales e iguales 2. Utilidad bruta 3. Costo de personal 4. Gastos operación 5. Utilidad operación 6. No. clientes, aforo, empleados, venta/ asiento, rotación/ aforo
6) Otros niveles no incluíd	No manejan indicadores de desempeño		Paquete III			Compradores: 1. Ventas/comprador 2. Indicadores productividad	

**ANEXO DE INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO UTILIZADOS
A DIFERENTES NIVELES PARA LA OPERADORA 1a**

	TOTAL COMPAÑÍA	POR DETERMINANTE	POR SECCION/DEPTO
1. Venta total	X	X	X
2. Crecimiento real a unidades iguales	X	X	X
3. Margen	X	X	X
4. % Costo de personal	X	X	
5. % Gastos operación	X	X	
6. % Utilidad operación	X	X	
7. Incremento real	X	X	
8. Incremento en número de clientes a unidades iguales	X	X	
9. Rotación de inventario	X	X	X
10. Días de inventario	X	X	X
11. Financiamiento	X		X
12. Plantilla	X	X	
13. Rotación de personal	X	X	
PAQUETE	I	II	III

EVALUACION DEL SOFTWARE

PUNTOS DE LA EVALUACION	CORPORATIVO PAQUETE / *HARDWARE* TESS / HP 3000-925			OPERADORA PAQUETE / *HARDWARE*			OPERADORA PAQUETE / *HARDWARE*			COMENTARIOS
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Catálogo de cuentas	*									
2. Estructura de sumari- zación y consolidación			*							
3. Facilidad de ayuda			*							
4. Entrada de datos	*									
5. Procesamiento inter- compañías			*							
6. Consultas en línea	*									
7. Consolidaciones			*							
8. Temas internacionales			*							
9. Presupuesto			*							
10. Estadísticas			*							
11. Asignaciones		*								
12. Mantenimiento masivo			*							
13. Reportes		*								
14. Integración con otras aplicaciones	*									
15. Adiciones			*							

EVALUACION DEL SOFTWARE

PUNTOS DE LA EVALUACION	OPERADORA 1			OPERADORA 1a			OPERADORA 2			COMENTARIOS
	PAQUETE / *HARDWARE* GLOBAL / IBM 9021 CONSUMER / IBM 4341			PAQUETE / *HARDWARE* TESS / HP 3000-70			PAQUETE / *HARDWARE* TESS / HP 3000-932			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Catálogo de cuentas			*		*			*		
2. Estructura de sumariación y consolidación			*			*	*			
3. Facilidad de ayuda			*			*			*	
4. Entrada de datos		*		*				*		
5. Procesamiento inter-compañías			*		*				*	
6. Consultas en línea	*			*				*		
7. Consolidaciones			*			*			*	En la operadora. 1 no se hacen en sistemas
8. Temas internacionales			*			*			*	
9. Presupuesto		*				*			*	En las operadoras 1 y 1a existe pero no se usa
10. Estadísticas			*			*			*	Operadora 1 tiene y no usa y 1a no tiene
11. Asignaciones		*				*			*	La operadora 1 no maneja sucursales
12. Mantenimiento masivo		*				*			*	En la operadora 1a por solicitud de desarrollo
13. Reportes			*		*				*	En la operadora 1 se usa reporteador
14. Integración con otras aplicaciones			*		*			*		Operadora 1a puede recibir pólizas automátic.
15. Adiciones.		*			*			*		

EVALUACION DEL SOFTWARE

PUNTOS DE LA EVALUACION	OPERADORA 3			OPERADORA 4			OPERADORA 5			COMENTARIOS
	PAQUETE / "HARDWARE" TESS / HP 3000-922			PAQUETE / "HARDWARE" MC CORMACK / IBM 4381			PAQUETE / "HARDWARE" CONT 3000 / HP 3000-70			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
1. Catálogo de cuentas		*			*			*		
2. Estructura de sumariación y consolidación			*	*			*			
3. Facilidad de ayuda			*		*				*	
4. Entrada de datos		*		*					*	
5. Procesamiento inter-compañías			*			*			*	
6. Consultas en línea	*			*				*		
7. Consolidaciones			*		*				*	Operadora 3 no consolida automáticamente
8. Temas internacionales			*		*				*	En la operadora 3 no hay internacional
9. Presupuesto			*	*					*	
10. Estadísticas			*		*			*		En la operadora 3 no hay
11. Asignaciones			*	*				*		En la operadora 3 no existe
12. Mantenimiento masivo			*	*					*	La operadora 3 no lo hace
13. Reportes		*		*			*			La operadora 3 usa reporteador
14. Integración con otras aplicaciones	*				*				*	
15. Adiciones		*			*			*		

ELABORACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES			RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	CORPORATIVO			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	HW	SW			NIVEL DETALLE	HW	SW	
1. Se establece crecimiento real del negocio	Negocio	Manual		Corporativo	1. Se establecen parámetros generales	*	*		*
2. Se recibe información de nuevos proyectos	Operadora Inmobiliaria	Manual		Activo Fijo	No Aplica				
3. Envío información nuevos proyectos a operadoras	Operadora	Manual		Activo Fijo	No Aplica				
4. Se determina el valor de los inmuebles	Operadora	HP 3000	Sistema Activo Fijo	Activo Fijo	No Aplica				
5. Se elabora propuesta del presupuesto de ventas	Negocio División	PC	Lotus	Presupuestos	No Aplica				
6. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual		Dirección General Dirección División	No Aplica				
7. Se aprueba presupuesto de ventas	Distrito	Manual		Dirección División Gerencias Distrito	No Aplica				
8. Se aprueba presupuesto de ventas	Unidad	Manual		Gerencias Distrito Gerencia Unidad	No Aplica				
9. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Depto. Secc. Depto.	PC	Lotus	Presupuestos	No Aplica				
10. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual		Dirección General	No Aplica				
11. Se elabora presupuesto de gastos	Determinante	PC	Lotus	Centros de Costos	11. Se elabora presupuesto de gastos controlables	*	*	*	*
12. Se aprueba presupuesto de gastos	Determinante	Manual		Dirección General Dir/Subdir. de Area	12. Se aprueba presupuesto de gastos controlables	*	*		Dirección General
13. Se solicita información de gastos a áreas involucradas	Determinante	Manual		Presupuestos	13. Se solicita información a áreas involucradas (diskette)	*	*		*
14. Se incorpora presupuesto de gastos al de ventas	Negocio División	PC	Lotus	Presupuestos	No Aplica				
15. Se ingresa la información al sistema de presupuestos	Negocio, Div., Unidad	PC Captura	Lotus	Presupuestos	*	Determinante	PC Diskette	*	*
16. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Unidad, Depto. Secc. Depto.	PC	Lotus	Presupuestos	No Aplica				
17. Emisión de estado de resultados	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus	Presupuestos	No Aplica				
18. Envío estado de resultados a Subdir, zona y gics tienda	Unidad	Manual		Presupuestos	18. Se envía ppto. a cada área incorporando a Gtos Ind	*	*		*
19. Se aprueba presupuesto de ventas y de gastos	Unidad	Manual		Dir. General, Subdir. Zona, Gcias. Unidad	No Aplica				
20. Se elabora cuadermillo del presupuesto	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	*	*	*
21. Se presenta presupuesto a la Dirección General	Negocio, Div., Unidad	Manual		Presupuestos	*	*	*	*	*

Intervienen 2 personas

ELABORACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	OPERADORA 1			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	IHW	SW				NIVEL DETALLE	IHW	SW	
1. Se establece crecimiento real del negocio	Negocio	Manual			Corporativo	*			*	*
2. Se recibe informacion de nuevos proyectos	Operadora Inmobiliaria	Manual			Activo Fijo	No Aplica				
3. Envío información nuevos proyectos a operadoras	Operadora	Manual			Activo Fijo	No Aplica				
4. Se determina el valor de los inmuebles	Operadora	III P 3000	Sistema Activo Fijo		Activo Fijo	No Aplica				
5. Se elabora propuesta del presupuesto de ventas	Negocio Division	PC	Lotus		Presupuestos	*		PC Diskette	*	*
6. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio Division	Manual			Dirección General Dirección División	*		*	*	Director General Subdir. de Distrito
7. Se aprueba presupuesto de ventas	Distrito	Manual			Dirección División Gerencias Distrito	No Aplica				
8. Se aprueba presupuesto de ventas	Unidad	Manual			Gerencias Distrito Gerencia Unidad	No Aplica				
9. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Depto. Sec. Depto.	PC	Lotus		Presupuestos	No Aplica				
10. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual			Dirección General	No Aplica				
11. Se elabora presupuesto de gastos	Determinante	PC	Lotus		Centros de Costos	*		PC Diskette	*	*
12. Se aprueba presupuesto de gastos	Determinante	Manual			Dirección General Dir/Subdir. de Area	*		*	*	*
13. Se solicita información de gastos a areas involucradas	Determinante	Manual			Presupuestos	*		*	*	*
14. Se incorpora presupuesto de gastos al de ventas	Negocio División	PC	Lotus		Presupuestos	*		PC Diskette	*	*
15. Se ingresa la información al sistema de presupuestos	Negocio, Div., Unidad	PC Captura	Lotus		Presupuestos	*	Negocio División	IBM 9021	Sistema Presupuestos	*
16. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Unidad, Depto Sec. Depto.	PC	Lotus		Presupuestos	*		IBM 9021	Sistema Presupuestos	*
17. Emisión de estado de resultados	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*		IBM 9021 & PC	Lotus Sist Pptos.	*
18. Envío estado de resultados a Subdir, zona y gtes tienda	Unidad	Manual			Presupuestos	No Aplica			*	
19. Se aprueba presupuesto de ventas y de gastos	Unidad	Manual			Dir. General, Subdir. Zona, Geias, Unidad	No Aplica				
20. Se elabora cuademilto del presupuesto	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*		IBM 9021 & PC	Lotus IBM	*
21. Se presenta presupuesto a la Dirección General	Negocio, Div., Unidad	Manual			Presupuestos	*		*	*	*

Intervienen 3 personas

ELABORACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 1a			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se establece crecimiento real del negocio	Negocio	Manual		Corporativo	*	*			*
2. Se recibe información de nuevos proyectos	Operadora Inmobiliaria	Manual		Activo Fijo	No Aplica				
3. Envío información nuevos proyectos a operadoras	Operadora	Manual		Activo Fijo	No Aplica				
4. Se determina el valor de los inmuebles	Operadora	HP 3000	Sistema Activo Fijo	Activo Fijo	No Aplica				
5. Se elabora propuesta del presupuesto de ventas	Negocio División	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC LAN	*	*
6. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual		Dirección General Dirección División	*	*	*	*	*
7. Se aprueba presupuesto de ventas	Distrito	Manual		Dirección División Gerencias Distrito	No Aplica				
8. Se aprueba presupuesto de ventas	Unidad	Manual		Gerencias Distrito Gerencia Unidad	No Aplica				
9. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Depto. Sec. Depto.	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC LAN	*	*
10. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual		Dirección General	*	*	*	*	*
11. Se elabora presupuesto de gastos	Determinante	PC	Lotus	Centros de Costos	*	*	PC LAN	*	*
12. Se aprueba presupuesto de gastos	Determinante	Manual		Dirección General Dir/Subdir. de Area	*	*	*	*	*
13. Se solicita información de gastos a áreas involucradas	Determinante	Manual		Presupuestos	*	*	*	*	*
14. Se incorpora presupuesto de gastos al de ventas	Negocio División	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC LAN	*	*
15. Se ingresa la información al sistema de presupuestos	Negocio, Div., Unidad	PC Captura	Lotus	Presupuestos	*	*	*	*	*
16. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Unidad, Depto. Sec. Depto.	PC	Lotus	Presupuestos	No Aplica				
17. Emisión de estado de resultados	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC LAN	*	*
18. Envío estado de resultados a Subdir. zona y gtes tienda	Unidad	Manual		Presupuestos	*	*	*	*	*
19. Se aprueba presupuesto de ventas y de gastos	Unidad	Manual		Dir General, Subdir Zona, Gctas. Unidad	*	*	*	*	*
20. Se elabora cuademilho del presupuesto	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC LAN	*	*
21. Se presenta presupuesto a la Dirección General	Negocio, Div., Unidad	Manual		Presupuestos	*	*	*	*	*

Intervienen 3 personas

ELABORACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	OPERADORA 2			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	HW	SW				NIVEL DETALLE	HW	SW	
1. Se establece crecimiento real del negocio	Negocio	Manual		Corporativo	*	*				Dirección General
2. Se recibe información de nuevos proyectos	Operadora Inmobiliaria	Manual		Activo Fijo	No Aplica					
3. Envío información nuevos proyectos a operadoras	Operadora	Manual		Activo Fijo	No Aplica					
4. Se determina el valor de los inmuebles	Operadora	HP 3000	Sistema Activo Fijo	Activo Fijo	No Aplica					
5. Se elabora propuesta del presupuesto de ventas	Negocio División	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*	*
6. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual		Dirección General Dirección División	*	*	*			Dir General, Dir División de Ventas
7. Se aprueba presupuesto de ventas	Distrito	Manual		Dirección División Gerencias Distrito	*	*	*			Gerencias Distrito Dirección General
8. Se aprueba presupuesto de ventas	Unidad	Manual		Gerencias Distrito Gerencia Unidad	*	*	*			*
9. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Depto. Secc. Depto.	PC	Lotus	Presupuestos	No Aplica					
10. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual		Dirección General	No Aplica					
11. Se elabora presupuesto de gastos	Determinante	PC	Lotus	Centros de Costos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*	Tiempos Presupuestos
12. Se aprueba presupuesto de gastos	Determinante	Manual		Dirección General Dir/Subdir. de Area	*	*	*			Direcciones General, Admón. y de Distrito
13. Se solicita información de gastos a áreas involucradas	Determinante	Manual		Presupuestos	*	*	*			*
14. Se incorpora presupuesto de gastos al de ventas	Negocio División	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*	*
15. Se ingresa la información al sistema de presupuestos	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*	*
16. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Unidad, Depto. Secc. Depto.	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*	*
17. Emisión de estado de resultados	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*	*
18. Envío estado de resultados a Subdir. zona y gtes tienda	Unidad	Manual		Presupuestos	*	*	*			*
19. Se aprueba presupuesto de ventas y de gastos	Unidad	Manual		Dir. General, Subdir. Zona, Geias. Unidad	No Aplica					
20. Se elabora cuademillo del presupuesto	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus	Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*	*
21. Se presenta presupuesto a la Dirección General	Negocio, Div., Unidad	Manual		Presupuestos	*	*	*			*

Interviene 1 persona

RECIBIDO EN LA OFICINA
 DE LA DIRECCION GENERAL
 DE ADMINISTRACION Y
 FINANZAS
 EL 10 DE ABRIL DE 2008
 A LAS 10:00 HORAS

ELABORACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	OPERADORA 3			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	HW	SW				NIVEL DETALLE	HW	SW	
1. Se establece crecimiento real del negocio	Negocio	Manual			Corporativo	*	*			
2. Se recibe información de nuevos proyectos	Operadora Inmobiliaria	Manual			Activo Fijo	*	Operadora Inm. Proy	PC	Lotus	Bienes Raices
3. Envío información nuevos proyectos a operadoras	Operadora	Manual			Activo Fijo	*	*	Diskette	Lotus	*
4. Se determina el valor de los inmuebles	Operadora	HP 3000	Sistema Activo Fijo		Activo Fijo	*	Operadora Inm C. Com	PC	Lotus	*
5. Se elabora propuesta del presupuesto de ventas	Negocio División	PC	Lotus		Presupuestos	5. Se elabora el presupuesto de regalías y rentas	Operadora y por unidad	*	*	Tesorería
6. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual			Dirección General Dirección División	6. Se apruebe presupuesto de regalías y rentas	Operadora	*		Dirección General Gerencias Areas
7. Se aprueba presupuesto de ventas	Distrito	Manual			Dirección División Gerencias Distrito	No Aplica				
8. Se aprueba presupuesto de ventas	Unidad	Manual			Gerencias Distrito Gerencia Unidad	No Aplica				
9. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Depto. Sec. Depto.	PC	Lotus		Presupuestos	No Aplica				
10. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual			Dirección General	No Aplica				
11. Se elabora presupuesto de gastos	Determinante	PC	Lotus		Centros de Costos	*	*	PC LAN	*	*
12. Se aprueba presupuesto de gastos	Determinante	Manual			Dirección General Dir/Subdir. de Area	*	*	PC LAN	Lotus	*
13. Se solicita información de gastos a áreas involucradas	Determinante	Manual			Presupuestos	*	*	*		*
14. Se incorpora presupuesto de gastos al de ventas	Negocio División	PC	Lotus		Presupuestos	No Aplica				
15. Se ingresa la información al sistema de presupuestos	Negocio, Div., Unidad	PC Captura	Lotus		Presupuestos	*	*	PC LAN	*	*
16. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Unidad, Depto. Sec. Depto.	PC	Lotus		Presupuestos	*	Inmobiliaria Determinan.	PC LAN	*	*
17. Emisión de estado de resultados	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*	Negocio Inmobiliaria	PC LAN	*	*
18. Envío estado de resultados a Subdir, zona y gtes tienda	Unidad	Manual			Presupuestos	No Aplica				
19. Se aprueba presupuesto de ventas y de gastos	Unidad	Manual			Dir. General, Subdir. Zona, Gcias. Unidad	*	Negocio Inmobiliaria	*		Vicepresidente Dirección General
20. Se elabora cuadernillo del presupuesto	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*	Negocio Inmobiliaria	PC LAN	*	*
21. Se presenta presupuesto a la Dirección General	Negocio, Div., Unidad	Manual			Presupuestos	*	*	*	*	*

Intervienen 3 personas

ELABORACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	OPERADORA 4			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	HW	SW				NIVEL DETALLE	HW	SW	
1. Se establece crecimiento real del negocio	Negocio	Manual			Corporativo	*	*	*	*	*
2. Se recibe información de nuevos proyectos	Operadora Inmobiliaria	Manual			Activo Fijo	*				Dirección General Dirección Operaciones
3. Envío información nuevos proyectos a operadoras	Operadora	Manual			Activo Fijo	*				Dirección General Dirección Operaciones
4. Se determina el valor de los inmuebles	Operadora	HP 3000	Sistema Activo Fijo		Activo Fijo	No Aplica				
5. Se elabora propuesta del presupuesto de ventas	Negocio División	PC	Lotus		Presupuestos	*	Negocio, Unidad, Sec Dpto	PC Puerto a Puerto	*	Dirección Compras
6. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual			Dirección General Dirección División	*				Dirección General Gerencias Tienda
7. Se aprueba presupuesto de ventas	Distrito	Manual			Dirección División Gerencias Distrito	No Aplica				
8. Se aprueba presupuesto de ventas	Unidad	Manual			Gerencias Distrito Gerencia Unidad	*	*	*	*	Direcciones Compras, Operac., Mercaderías Dirección Compras
9. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Depto. Secc. Depto.	PC	Lotus		Presupuestos	*	*	*	*	Dirección Compras
10. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual			Dirección General	*	*	*	*	*
11. Se elabora presupuesto de gastos	Determinante	PC	Lotus		Centros de Costos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*
12. Se aprueba presupuesto de gastos	Determinante	Manual			Dirección General Dir/Subdir. de Area	*	*	*	*	*
13. Se solicita información de gastos a áreas involucradas	Determinante	Manual			Presupuestos	*	*	*	*	*
14. Se incorpora presupuesto de gastos al de ventas	Negocio División	PC	Lotus		Presupuestos	*	Negocio, División, Unidad	PC Puerto a Puerto	*	*
15. Se ingresa la información al sistema de presupuestos	Negocio, Div., Unidad	PC Captura	Lotus		Presupuestos	*	*	*	*	*
16. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Unidad, Depto. Secc. Depto.	PC	Lotus		Presupuestos	No Aplica				
17. Emisión de estado de resultados	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*	Negocio Unidad	PC Puerto a Puerto	*	*
18. Envío estado de resultados a Subdir. zona y gtes tienda	Unidad	Manual			Presupuestos	*	*	IBM 4381	G/L Plus	*
19. Se aprueba presupuesto de ventas y de gastos	Unidad	Manual			Dir. General, Subdir. Zona, Gcias. Unidad	*	*	*	*	Dirección Operaciones
20. Se elabora cuadernillo del presupuesto	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*
21. Se presenta presupuesto a la Dirección General	Negocio, Div., Unidad	Manual			Presupuestos	*	*	*	*	*

Interviene 1 persona

ELABORACION PRESUPUESTO

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	OPERADORA 5			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	HW	SW				NIVEL DETALLE	HW	SW	
1. Se establece crecimiento real del negocio	Negocio	Manual			Corporativo	*	*	*		Dirección General
2. Se recibe información de nuevos proyectos	Operadora Inmobiliaria	Manual			Activo Fijo	No Aplica				
3. Envío información nuevos proyectos a operadoras	Operadora	Manual			Activo Fijo	No Aplica				
4. Se determina el valor de los inmuebles	Operadora	HP 3000	Sistema Activo Fijo		Activo Fijo	No Aplica				
5. Se elabora propuesta del presupuesto de ventas	Negocio División	PC	Lotus		Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	Compras
6. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual			Dirección General Dirección División	*	*	*	*	*
7. Se aprueba presupuesto de ventas	Distrito	Manual			Dirección División Gerencias Distrito	*	*	*	*	*
8. Se aprueba presupuesto de ventas	Unidad	Manual			Gerencias Distrito Gerencia Unidad	*	*	*	*	*
9. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Depto. Sec. Dpto.	PC	Lotus		Presupuestos	No Aplica				
10. Se aprueba presupuesto de ventas	Negocio División	Manual			Dirección General	*	*	*	*	*
11. Se elabora presupuesto de gastos	Determinante	PC	Lotus		Centros de Costos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*
12. Se aprueba presupuesto de gastos	Determinante	Manual			Dirección General Dir/Subdir. de Area	*	*	*	*	*
13. Se solicita información de gastos a áreas involucradas	Determinante	Manual			Presupuestos	*	*	*	*	*
14. Se incorpora presupuesto de gastos al de ventas	Negocio División	PC	Lotus		Presupuestos	*	*	*	*	*
15. Se ingresa la información al sistema de presupuestos	Negocio, Div., Unidad	PC Captura	Lotus		Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*
16. Se elabora presupuesto de ventas a niveles inferiores	Unidad, Depto. Sec. Depto.	PC	Lotus		Presupuestos	No Aplica				
17. Emisión de estado de resultados	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*
18. Envío estado de resultados a Subdir, zona y gtes tienda	Unidad	Manual			Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	Lotus	*
19. Se aprueba presupuesto de ventas y de gastos	Unidad	Manual			Dir. General, Subdir. Zona, Geias. Unidad	No Aplica				
20. Se elabora cuadernillo del presupuesto	Negocio, Div., Unidad	PC	Lotus		Presupuestos	*	*	PC Puerto a Puerto	*	*
21. Se presenta presupuesto a la Dirección General	Negocio, Div., Unidad	Manual			Presupuestos	*	*	*	*	*

Intervienen 5 personas

PARTIDAS QUE SE CONTROLAN PRESUPUESTALMENTE

PARTIDAS DE CONTROL				OPERADORA 1				OPERADORA 1a			
CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW	CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW	CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW
1. Estados de resultados	Compañía Mensual			•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•	•	PC LAN	Lotus
2. Ventas diarias	Compañía			•	Negocio División Sección	IBM 9021	Mercaderías Lotus	•	•	HP 3000	Sistema Mercaderías
3. -ROI -Autorizac. espec. - Inversión	Por proyecto			No Aplica				•	•	HP 3000	Sistema Consumos Internos
4. -Compras Activo Fijo -Gastos	Determinante			•	•	IBM 9021	Global	•	•	Manual (Activo Fijo)	•
5. -Comparación entre tiendas	Compañía			•	•	IBM 9021	Mercaderías (Ventas)	•	•	PC LAN	Lotus
6. -Evaluación de compradores	Compañía			No Aplica				•	•	HP 3000	Sistema Mercaderías
7. -Incentivos para personal operativo	Gerencias por unidad			•	•	PC Puerto a puerto	Clipper Lotus	•	•	Manual	
8. -Análisis variac., ventas, margen, rotación, gastos	Compañía Mensual			•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•	•	Manual	
9. -Ingresos locales comerciales -Deprec. y amortiz.	Compañía Mensual			No Aplica				No Aplica			

PARTIDAS QUE SE CONTROLAN PRESUPUESTALMENTE

PARTIDAS DE CONTROL				OPERADORA 2				OPERADORA 3			
CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW	CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW	CONTROL	NIVEL DETALLE	I	SW
1. Estados de resultados	Compañía Mensual			*	Operadora Negocio Unidad	PC Diskette	Lotus	*	Operadora Negocio Unidad	PC LAN	Lotus
2. Ventas diarias	Compañía			*	División Compañía	HP 3000	Sistema Mercaderías	No Aplica			
3. -ROI -Autorizac. espec. - Inversión	Por proyecto			*	*	PC	Lotus	*	*	Manual	
4. -Compras Activo Fijo -Gastos	Determinante			*	*	PC	Lotus	*	*	Manual	
5. -Comparación entre tiendas	Compañía			*	Distrito	PC	Lotus	No Aplica			
6. -Evaluación de compradores	Compañía			No Aplica				No Aplica			
7. -Incentivos para personal operativo	Gerencias por unidad			*	*	PC	Lotus	No Aplica			
8. -Análisis variac., ventas, margen, rotación, gastos.	Compañía Mensual			*	*	PC	Lotus	8. Ingresos, margen, financiamiento, gastos	*	PC	Lotus
9. -Ingresos locales comerciales -Deprec. y amortiz.	Compañía Mensual			No Aplica				*	*	PC	Lotus

PARTIDAS QUE SE CONTROLAN PRESUPUESTALMENTE

PARTIDAS DE CONTROL				OPERADORA 4				OPERADORA 5			
CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW	CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW	CONTROL	NIVEL DETALLE	HW	SW
1. Estados de resultados	Compañía Mensual			*	Operadora Negocio Unidad	PC Puerto a puerto	Lotus	*	Operadora Negocio Unidad	HP 3000 PC	Base de Datos Presupuesto
2. Ventas diarias	Compañía			*	Operadora Negocio Unidad	IBM 4381	Sistema Mercaderías	*	*	HP 3000	Sistema Mercaderías
3. -ROI -Autorizac. espec. - Inversión	Por proyecto			*	*	PC Puerto a puerto	Sistema Consumos Internos	*	*	Manual	
4. -Compras Activo Fijo -Gastos	Determinante			*	*	IBM 4381	Consumos Internos	*	*	Manual	
5. -Comparación entre tiendas	Compañía			*	Unidad Concepto	IBM 4381	GL - Plus Millenium	No Aplica			
6. -Evaluación de compradores	Compañía			*	Depto. Tienda	IBM 4381	Mercaderías	No Aplica			
7. -Incentivos para personal operativo	Gerencias por unidad			*	Tienda	PC Puerto a puerto	Lotus	No Aplica			
8. -Análisis variac., ventas, margen, rotación, gastos.	Compañía Mensual			*	Cia, Tienda Ofna. Staff Depto.	Manual		*	*	Manual	
9. -Ingresos locales comerciales -Deprec. y amortiz.	Compañía Mensual			No Aplica				No Aplica			

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (ESTADOS FINANCIEROS vs PRESUPUESTO)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA I			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se obtiene información real contable	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	IBM 9021	Global Consumer	•
2. Se obtiene información presupuestada	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	IBM 9021	Sistema Presupuestos	•
3. Traspaso información real de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	IBM 9021 PC	Lotus	•
4. Traspaso información real en mainframe de sistema a sistema	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
5. Traspaso información presupuestal de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	IBM 9021 PC	Lotus	•
6. Elaboración de ajustes en base de datos	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
7. Traspaso información preparada en base de datos a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
8. Ingreso de información real a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
9. Ingreso de información presupuestal a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
10. Elaboración y emisión de estados financieros comparativos	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
11. Envío de información al corporativo.	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	•

Intervienen 3 personas

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (ESTADOS FINANCIEROS vs PRESUPUESTO)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 1a			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se obtiene información real contable	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	HP 3000	Tess	*
2. Se obtiene información presupuestada	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	PC LAN	Lotus	*
3. Traspaso información real de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
4. Traspaso información real en mainframe de sistema a sistema	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
5. Traspaso información presupuesta de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
6. Elaboración de ajustes en base de datos	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
7. Traspaso información preparada en base de datos a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
8. Ingreso de información real a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	PC LAN	Lotus	*
9. Ingreso de información presupuesta a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	PC LAN	Lotus	*
10. Elaboración y emisión de estados financieros comparativos	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	PC LAN	Lotus	*
11. Envío de información al corporativa	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	Diskette	Lotus	*

Intervienen 3 personas

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (ESTADOS FINANCIEROS vs PRESUPUESTO)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 2			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se obtiene información real contable	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	HP 3000	Tess	•
2. Se obtiene información presupuestada	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
3. Traspaso información real de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
4. Traspaso información real en mainframe de sistema a sistema	Operadora Negocio			Contabilidad	•		HP 3000	Base de Datos	•
5. Traspaso información presupuestal de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
6. Elaboración de ajustes en base de datos	Operadora Negocio			Contabilidad	•		HP 3000	Base de Datos	•
7. Traspaso información preparada en base de datos a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	HP 3000 PC	Info. Access	•
8. Ingreso de información real a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
9. Ingreso de información presupuestal a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
10. Elaboración y emisión de estados financieros comparativos	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	PC Diskette	Lotus	•
11. Envío de información al corporativo.	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	•

Intervienen 3 personas

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (ESTADOS FINANCIEROS vs PRESUPUESTO)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 3			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se obtiene información real contable	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	HP 3000	Tess	•
2. Se obtiene información presupuestada	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	PC LAN	Excel Lotus	•
3. Traspaso información real de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	PC LAN Diskette	Excel Lotus	Información Financiera
4. Traspaso información real en mainframe de sistema a sistema	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
5. Traspaso información presupuestal de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•			Información Financiera
6. Elaboración de ajustes en base de datos	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•			Información Financiera
7. Traspaso información preparada en base de datos a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•			Información Financiera
8. Ingreso de información real a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•			Información Financiera
9. Ingreso de información presupuestal a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•			Información Financiera
10. Elaboración y emisión de estados financieros comparativos	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	PC LAN	Excel Lotus	Información Financiera
11. Envío de información al corporativo.	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	Información Financiera

Intervienen 3 personas

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (ESTADOS FINANCIEROS vs PRESUPUESTO)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 4			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se obtiene información real contable	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	IBM 4381	GL Plus Millenium	•
2. Se obtiene información presupuestada	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	IBM 4381	GL Plus Módulo Presupsto.	•
3. Traspaso información real de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
4. Traspaso información real en mainframe de sistema a sistema	Operadora Negocio			Contabilidad	Interfaces	Unidad Concepto	IBM 4381	GL Plus Millenium	
5. Traspaso información presupuestal de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
6. Elaboración de ajustes en base de datos	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
7. Traspaso información preparada en base de datos a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
8. Ingreso de información real a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	PC Puerto a puerto	Lotus	•
9. Ingreso de información presupuestal a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	PC Puerto a puerto	Lotus	•
10. Elaboración y emisión de estados financieros comparativos	Operadora Negocio			Contabilidad	•	Operadora Negocio Unidad	PC Puerto a puerto	Lotus	•
11. Envío de información al corporativo.	Operadora Negocio			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	•

Intervienen 2 personas

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (ESTADOS FINANCIEROS vs PRESUPUESTO)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 5			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se obtiene información real contable	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	HP 3000	Cont 3000	Presupuestos
2. Se obtiene información presupuestada	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	HP 3000	Base Datos Presupto.	Presupuestos
3. Traspaso información real de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
4. Traspaso información real en mainframe de sistema a sistema	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	HP 3000	Base Datos Presupto.	Presupuestos
5. Traspaso información presupuestal de mainframe a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
6. Elaboración de ajustes en base de datos	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	HP 3000	Base Datos Presupto.	Presupuestos
7. Traspaso información preparada en base de datos a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
8. Ingreso de información real a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
9. Ingreso de información presupuestal a Lotus	Operadora Negocio			Contabilidad	No Aplica				
10. Elaboración y emisión de estados financieros comparativos	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	HP 3000 puerto	Base Datos Presupto.	Contraloria
11. Envío de información al corporativo.	Operadora Negocio			Contabilidad	*	Operadora Negocio Unidad	Diskette	Lotus	Contraloria

Intervienen 3 personas

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (OTROS DATOS CONSOLIDADOS)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				CORPORATIVO				
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se recibe y captura información sobre ventas mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	No Aplica				
2. Se recibe y captura información sobre margen mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	No Aplica				
3. Se recibe y captura información sobre inventarios mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	No Aplica				
4. Se emiten reportes de ventas	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
5. Se emiten reportes de resultados	Unidad			Presupuestos	No Aplica				
6. Se elabora cuadernillo de: - Informe de ventas - Informe de resultados	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
7. Se envía información a las oficinas del corporativo	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*
8. Se genera proceso vía macros para base de datos corporativa (en la operadora)	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*
9. Envío de diskette al corporativo	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (OTROS DATOS CONSOLIDADOS)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA I			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se recibe y captura información sobre ventas mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	•	•	PC Diskette	Lotus	•
2. Se recibe y captura información sobre margen mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	•	•	PC Diskette	Lotus	•
3. Se recibe y captura información sobre inventarios mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	•	•	PC Diskette	Lotus	•
4. Se emiten reportes de ventas	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	•	•	PC Diskette	Lotus	•
5. Se emiten reportes de resultados	Unidad			Presupuestos	•	•	PC Diskette	Lotus	•
6. Se elabora cuadernillo de: - Informe de ventas - Informe de resultados	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
7. Se envía información a las oficinas del corporativo	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
8. Se genera proceso via macros para base de datos corporativa (en la operadora)	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	No Aplica				
9. Envío de diskette al corporativo	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	•	•	PC Diskette	Lotus	•

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (OTROS DATOS CONSOLIDADOS)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 2			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se recibe y captura información sobre ventas mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*
2. Se recibe y captura información sobre margen mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*
3. Se recibe y captura información sobre inventarios mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*
4. Se emiten reportes de ventas	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
5. Se emiten reportes de resultados	Unidad			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*
6. Se elabora cuadernillo de: - Informe de ventas - Informe de resultados	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
7. Se envía información a las oficinas del corporativo	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
8. Se genera proceso via macros para base de datos corporativa (en la operadora)	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*
9. Envío de diskette al corporativo	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	*	*	PC (LAN)	Lotus	*

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (OTROS DATOS CONSOLIDADOS)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 3			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se recibe y captura información sobre ventas mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	No Aplica				
2. Se recibe y captura información sobre margen mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	No Aplica				
3. Se recibe y captura información sobre inventarios mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	No Aplica				
4. Se emiten reportes de ventas	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	No Aplica				
5. Se emiten reportes de resultados	Unidad			Presupuestos	*	Consolidado por Negocio	PC LAN	Lotus	*
6. Se elabora cuadernillo de: - Informe de ventas - Informe de resultados	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	Información Resultados	Consolidado	PC	Lotus	*
7. Se envía información a las oficinas del corporativo	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	*	Consolidado	PC	Lotus	*
8. Se genera proceso vía macros para base de datos corporativa (en la operadora)	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	No Aplica				
9. Envío de diskette al corporativo	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	*	*	PC LAN	Lotus	*

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (OTROS DATOS CONSOLIDADOS)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 4			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Se recibe y captura información sobre ventas mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	•	•	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera
2. Se recibe y captura información sobre margen mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	•	•	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera
3. Se recibe y captura información sobre inventarios mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	•	•	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera
4. Se emiten reportes de ventas	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	•	•	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera
5. Se emiten reportes de resultados	Unidad			Presupuestos	•	•	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera
6. Se elabora cuadernillo de: - Informe de ventas - Informe de resultados	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	•	División Unidad	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera
7. Se envía información a las oficinas del corporativo	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	•	•			Información Financiera
8. Se genera proceso vía macros para base de datos corporativa (en la operadora)	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	•	•	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera
9. Envío de diskette al corporativo	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	•	•	PC (LAN)	Lotus	Información Financiera

OBTENCION DE DATOS OPERATIVOS (OTROS DATOS CONSOLIDADOS)

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 5			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	
1. Se recibe y captura información sobre ventas mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	Información Financiera
2. Se recibe y captura información sobre margen mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	Información Financiera
3. Se recibe y captura información sobre inventarios mercaderías	Unidad Sección Departamento			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	Información Financiera
4. Se emiten reportes de ventas	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	Información Financiera
5. Se emiten reportes de resultados	Unidad			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	Información Financiera
6. Se elabora cuadernillo de: - Informe de ventas - Informe de resultados	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	Contraloría
7. Se envía información a las oficinas del corporativo	División Secc. Dept. Unidad			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	Contraloría
8. Se genera proceso vía macros para base de datos corporativa (en la operadora)	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	DBase	Contraloría
9. Envío de diskette al corporativo	Operadora Negocio Unidad			Presupuestos	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus DBase	Contraloría

CONSOLIDACION CONTABLE FISCAL

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA I			RESPONSABLE
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	
1. Solicitud de información consolidada mensual	Compañía			Corporativo	•	•	Manual		•
2. Cierre contable mensual	Compañía			Contabilidad	•	•	Mainframe IBM	Global Consumer	•
3. Se obtiene balanza de comprobación	Compañía			Contabilidad	•	•	Mainframe IBM	Global Consumer	•
4. Traspaso de balanzas de comprobación de Mainframe a Lotus	Compañía			Contabilidad	•	•	Mainframe IBM PC	Lotus	•
5. Se ingresan las balanzas de comprobación	Compañía			Contabilidad	No Aplica				
6. Se realizan movimientos de consolidación	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
7. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
8. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados compactos	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
9. Envío de información al corporativo	Compañía			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	•

Intervienen 2 personas

CONSOLIDACION CONTABLE FISCAL

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 1a			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Solicitud de información consolidada mensual	Compañía			Corporativo	•	•	Manual		•
2. Cierre contable mensual	Compañía			Contabilidad	•	•	HP 3000	Tess	•
3. Se obtiene balanza de comprobación	Compañía			Contabilidad	•	•	HP 3000	Tess	•
4. Traspaso de balanzas de comprobación de Mainframe a Lotus	Compañía			Contabilidad	No Aplica				
5. Se ingresan las balanzas de comprobación	Compañía			Contabilidad	•	•	PC (LAN)	Lotus	•
6. Se realizan movimientos de consolidación	Compañía			Contabilidad	•	•	PC (LAN)	Lotus	•
7. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados	Compañía			Contabilidad	•	•	PC (LAN)	Lotus	•
8. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados compactos	Compañía			Contabilidad	•	•	PC (LAN)	Lotus	•
9. Envío de información al corporativo	Compañía			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	•

Intervienen 3 personas

CONSOLIDACION CONTABLE FISCAL

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 2			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Solicitud de información consolidada mensual	Compañía			Corporativo	•	•	Manual		•
2. Cierre contable mensual	Compañía			Contabilidad	•	•	Manual		•
3. Se obtiene balanza de comprobación	Compañía			Contabilidad	•	•	HP 3000	Tess	•
4. Traspaso de balanzas de comprobación de Mainframe a Lotus	Compañía			Contabilidad	•	•	HP 3000 PC Diskette	Info. Access	•
5. Se ingresan las balanzas de comprobación	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Diskette	Lotus	•
6. Se realizan movimientos de consolidación	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Diskette	Lotus	•
7. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Diskette	Lotus	•
8. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados compactos	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Diskette	Lotus	•
9. Envío de información al corporativo	Compañía			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	•

Intervienen 2 personas

CONSOLIDACION CONTABLE FISCAL

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 3			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Solicitud de información consolidada mensual	Compañía			Corporativo	*	*	PC	Lotus	*
2. Cierre contable mensual	Compañía			Contabilidad	*	*	HP 3000	Tess	*
3. Se obtiene balanza de comprobación	Compañía			Contabilidad	*	*	HP 3000	Tess	*
4. Traspaso de balanzas de comprobación de Mainframe a Lotus	Compañía			Contabilidad	*	*	HP 3000 PC	Info. Access	Información Financiera
5. Se ingresan las balanzas de comprobación	Compañía			Contabilidad	No Aplica				
6. Se realizan movimientos de consolidación	Compañía			Contabilidad	*	*	PC (LAN)	Lotus Excel	Información Financiera
7. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados	Compañía			Contabilidad	*	*	PC (LAN)	Lotus Excel	Información Financiera
8. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados compactos	Compañía			Contabilidad	*	*	PC (LAN)	Lotus Excel	Información Financiera
9. Envío de información al corporativo	Compañía			Contabilidad	*	*	PC (LAN)	Lotus Excel	Información Financiera

Intervienen 3 personas

CONSOLIDACION CONTABLE FISCAL

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERATIVA 4			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Solicitud de información consolidada mensual	Compañía			Corporativo	No Aplica				
2. Cierre contable mensual	Compañía			Contabilidad	*	*	IBM 4381	Mc. Cormack	*
3. Se obtiene balanza de comprobación	Compañía			Contabilidad	*	*	Mainframe IBM	GL Plus Millenium	*
4. Traspaso de balanzas de comprobación de Mainframe a Lotus	Compañía			Contabilidad	*	*	Manual		*
5. Se ingresan las balanzas de comprobación	Compañía			Contabilidad	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus	*
6. Se realizan movimientos de consolidación	Compañía			Contabilidad	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus Millenium	*
7. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados	Compañía			Contabilidad	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus Millenium	*
8. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados compactos	Compañía			Contabilidad	*	*	PC Puerto a puerto	Lotus Millenium	*
9. Envío de información al corporativo	Compañía			Contabilidad	*	*	Diskette	Lotus	*

Interviene 1 persona

CONSOLIDACION CONTABLE FISCAL

PROCEDIMIENTO	PROCEDIMIENTOS GENERALES				PROCEDIMIENTO	OPERADORA 5			
	NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE		NIVEL DETALLE	HW	SW	RESPONSABLE
1. Solicitud de información consolidada mensual	Compañía			Corporativo	•	•			•
2. Cierre contable mensual	Compañía			Contabilidad	•	•	HP 3000	CONT 3000	•
3. Se obtiene balanza de comprobación	Compañía			Contabilidad	•	•	HP 3000	CONT 3000	•
4. Traspaso de balanzas de comprobación de Mainframe a Lotus	Compañía			Contabilidad	No Aplica				
5. Se ingresan las balanzas de comprobación	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
6. Se realizan movimientos de consolidación	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
7. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
8. Elaboración y emisión de estados financieros consolidados compactos	Compañía			Contabilidad	•	•	PC Puerto a puerto	Lotus	•
9. Envío de información al corporativo	Compañía			Contabilidad	•	•	Diskette	Lotus	•

Interviene 1 persona

Encuesta

ENCUESTA DE EVALUACION DE "SOFTWARE" CONTABLE

A continuación se enumeran una serie de requerimientos que nos interesa identificar con el fin de seleccionar el "software" contable que más cumpla con nuestros requerimientos.

Por favor responda según corresponda:

- A = Disponible en el paquete
- M = Requiere modificación
- N = No disponible

REQUERIMIENTOS / CARACTERISTICAS

RESPUESTA

COMENTARIOS

I. Catálogo de cuentas

1. Número total de caracteres permitidos en el código de cuenta
2. Número mínimo y máximo de caracteres (especificar):
 - a) Compañía
 - b) Cuenta
 - c) Por niveles de cuenta
 - d) Departamento u otros componentes
3. Código de cuenta numérico
4. Soporte a estructuras multicompañía y multidivisión
5. ¿Se les puede asignar niveles de seguridad a las cuentas?

II. Estructura de sumaria y consolidación

1. ¿Puede definirse una organización "roll-up"?
2. ¿Pueden definir los usuarios nuevas estructuras organizacionales usando alguna existente como modelo?
3. Número de niveles permitidos en la estructura sumaria
4. Número de tablas jerárquicas que pueden mantenerse por compañía

III. Facilidad de ayuda

1. Ayuda en línea de pantalla completa
2. Capacidad para manejar ayuda definida por el usuario
3. Capacidad para manejar mensajes de error definidos por el usuario

IV. Entrada de datos

1. Se pueden ingresar transacciones (pólizas):
 - a) En línea con validación y actualización de saldos en línea
 - b) En línea con validación en línea y actualización en tiempo real
 - c) Batch con actualización batch
 - d) Entrada via búsqueda de llaves definidas por el usuario
2. Provee el sistema la facilidad para el mantenimiento en línea de lo siguiente:
 - a) Calendario por compañía
 - b) Catálogo de cuentas por compañía
 - c) Combinación de códigos de cuenta
 - d) Mensajes de error y severidad
3. Ingreso de pólizas en línea
 - a) Número de líneas (items) que pueden ingresarse en una sola pantalla
 - b) Número de líneas (items) que pueden ingresarse en batch
 - c) Provee revisión y aprobación en línea de pólizas
 - d) En línea y en reporte de entradas pendientes
4. Manejo de pólizas repetitivas
5. Manejo de pólizas recurrentes
6. Manejo de pólizas reversivas
7. Manejo de pólizas futuras
8. Manejo de pólizas de distribución
9. Actualización fácil de sistemas externos
 - a) Un usuario actualiza fácilmente las transacciones que provienen de sistemas externos (alimentadores) ej. Servicio de nómina externo
 - b) La actualización externa de información para el paquete de contabilidad es similar a la usada por otras aplicaciones

REQUERIMIENTOS / CARACTERISTICAS

RESPUESTA

COMENTARIOS

10. Edición y validaciones

- a) Disponibles las siguientes validaciones de pólizas:
 - i) Código de cuenta completo
 - ii) Componentes del código de cuenta
 - iii) Documento fuente o tipo
 - iv) Número de póliza
 - v) Validación del periodo contable por usuario
- b) Mensajes de advertencia se despliegan para errores no lo suficientemente graves como para rechazar la póliza

11. Actualización de información

- a) Número de líneas (items) que pueden estar en un lote para actualización en tiempo real
- b) Actualización de transacciones del periodo actual a pesar de tener periodos o un año anterior abierto
- c) Actualización de transacciones de más de un periodo
- d) El número de periodos abiertos simultáneamente para actualización depende de la identificación de usuario
- e) Simulación de actualizaciones sin afectar los libros, mediante consultas y reportes

12. Proceso de cierres mensual/anual

- a) Impresión de reportes de un periodo sin necesidad de correr cierre especial
- b) Capacidad para marcar un mes como cerrado, de manera que ya no acepte pólizas en ese mes (excepto actualizaciones de periodos anteriores específicamente requeridos)
- c) Capacidad para reabrir cualquier periodo y realizar ajustes mediante privilegio de usuario o tipo de usuario
- d) Manejo de diferentes años fiscales por compañía
- e) La actualización de ingresos retenidos en el cierre de libros (fin de año);
 - i) Ocurre automáticamente (sin usar una distribución)
 - ii) Requiere póliza manual o distribución

V. Procesamiento intercompañías

- 1. Manejo de entradas intercompañías previamente auto-balanceadas
- 2. Procesamiento intercompañías en red para entidades remotas

VI. Consultas en línea

1. Detalle de transacciones y saldos de cuentas
2. Selección de cuentas por:
 - a) Rango de fechas
 - b) Periodos
 - c) Estatus (actualizadas, pendientes, retenidas, etc)
- 3 -Drill down desde la cuenta a transacción fuente
4. Consultas de transacciones por:
 - a) Tipo de transacción
 - b) Rango de fechas
5. Consulta de saldos por:
 - a) Año y periodo
 - b) Tipo de saldo

VII: Consolidaciones

1. Capacidad para generar libros mayores consolidados y balanza de comprobación en cada nivel de consolidación
2. Describir los diferentes métodos del paquete para consolidación y ventajas y desventajas de cada uno
3. Mantenimiento de distintas estructuras de consolidación con selección en tiempo de corrida (ejecución)
4. Cuando se cambia la estructura de consolidación, se cambian todos los importes consolidados automáticamente para reflejar la nueva estructura
5. Consolidación de compañías con diferentes ejercicios fiscales
6. Cuando se consolida, el sistema puede acumular y desplegar automáticamente los registros que se eliminan

VIII: Temas Internacionales

1. El formato de fecha del sistema a nivel compañía puede ser MMDDYY ó DDMMYY (otro especificar)
2. ¿Se pueden formatear los campos de importes según estándares locales?
3. ¿Cuál es la longitud máxima del campo de moneda extranjera?

4. Manejo de inglés / español en el sistema
5. Manejo multimonedas
 - a) Describir las técnicas usadas para la conversión de moneda extranjera
 - b) ¿Cuántos importes de moneda local y extranjera pueden ser afectados en una transacción sencilla?
 - c) Reportes de moneda extranjera, mostrando moneda original y convertida
6. Tipos de cambio
 - a) Mantenimiento de tablas de referencia para equivalencias de moneda, por fechas de efectividad
 - b) Describir exactamente qué información se le da mantenimiento en la tabla de tipos de cambio
 - c) ¿Cuántos tipos de cambio por moneda, por año fiscal se pueden mantener?
 - d) Se puede dar mantenimiento a los siguientes tipos de cambio
 - i) Tasa actual
 - ii) Tasa promedio
 - iii) Tasa histórica

IX: Presupuesto

1. ¿Cómo se almacenan los importes de presupuestos?
2. Tamaño de o de los campos de presupuesto
3. El ingreso de los datos presupuestados puede ser:
 - a) En línea con validación en línea y actualización en tiempo real
 - b) Batch con validación en batch
4. ¿Se pueden repetir automáticamente los montos presupuestados para diferentes períodos?
5. ¿Se pueden copiar los datos reales dentro de los campos de presupuesto?
6. Número de versiones de presupuesto que se pueden almacenar para cada año
7. Simulación y análisis de presupuesto a nivel detalle o sumariado (análisis "what if")
8. Capacidad para distribuir presupuestos desde niveles corporativos hasta departamentales
9. Capacidad para cargar valores reales y de presupuestos a PC (hoja de cálculo) y bajarlos al sistema

10. Manejo de presupuestos para todas las cuentas de balanza y de estado de resultados

X. Estadísticas

1. La captura de datos estadísticos se puede realizar en la misma póliza que corresponde al monto financiero
2. ¿Cómo y en dónde se almacena la información estadística?
3. Tamaño de los campos estadísticos en el archivo maestro
4. Número de versiones estadísticas que pueden almacenarse por cuenta

XI. Asignaciones

1. Distribución por cuentas de capital, gastos, ingresos, activos y pasivos
2. Distribución intercompañías
3. Capacidad para pistas de auditoría del proceso de distribución desde el origen de los datos
4. Utilización de porcentajes para distribución
5. Capacidad para consultar resultados de distribución previos a la actualización
6. Capacidad para generar pólizas de distribución automáticas
7. Capacidad para generar reportes de distribución

XII. Mantenimiento masivo

1. Capacidad para generar catálogo de cuentas para una compañía nueva a partir de un catálogo existente
2. Describir cómo se realiza el mantenimiento masivo en el sistema y de qué tipo

XIII. Reportes

1. ¿Cuántos reportes están disponibles para extraer datos del mayor general y otras funciones?
2. Capacidad para generar reportes a nivel detalle y sumariado por:
 - a) Departamento
 - b) Clase de cuenta
 - c) Región u otro parámetro definido
3. Capacidad para generar balanzas de comprobación a nivel detalle y sumariado
4. Disponibilidad de cálculo de totales por:
 - a) Nivel de cuenta
 - b) Sumarización de series de cuentas
 - c) Agrupamientos definidos por el usuario
5. Generación de reportes de consolidación de compañía o división
6. Capacidad de agrupar las cuentas a los niveles que el usuario defina para presentación en el reporte
7. Manejo de columnas para valores reales, presupuestales y variaciones definidas por el usuario
8. Manejo de impresión de balance y estado de resultados actualizados (simulación impresa) al capturar una póliza en línea
9. Capacidad para hacer cálculos externos previos, usando información financiera y estadística del sistema
10. Capacidad de imprimir todos los reportes, incluyendo consolidados, para compañías con diferentes fechas de cierre, sin necesidad de reorganizar para extraer archivos de datos u otros pasos adicionales
11. Se pueden utilizar los datos de saldos y actividad del período para preparar reportes en las siguientes categorías:
 - a) Período actual
 - b) Período histórico
 - c) Año presupuestado anterior y posterior
 - d) Año actual presupuestado
12. Manejo de reportes de año fiscal mostrando combinaciones de datos reales y/o presupuestados con variaciones calculadas
13. Ajustes automáticos de departamentos y otros cambios organizacionales en los reportes para datos actuales e históricos

REQUERIMIENTOS / CARACTERISTICAS**RESPUESTA****COMENTARIOS**

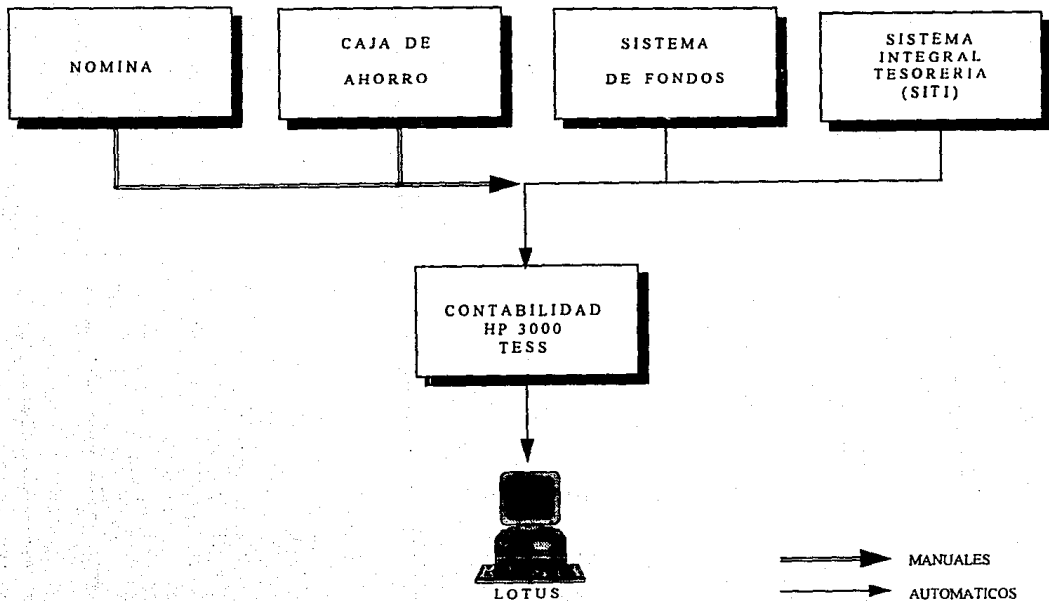
14. Mencionar ejemplos de reportes que genera su reporteador

XIV. Integración con otras aplicaciones

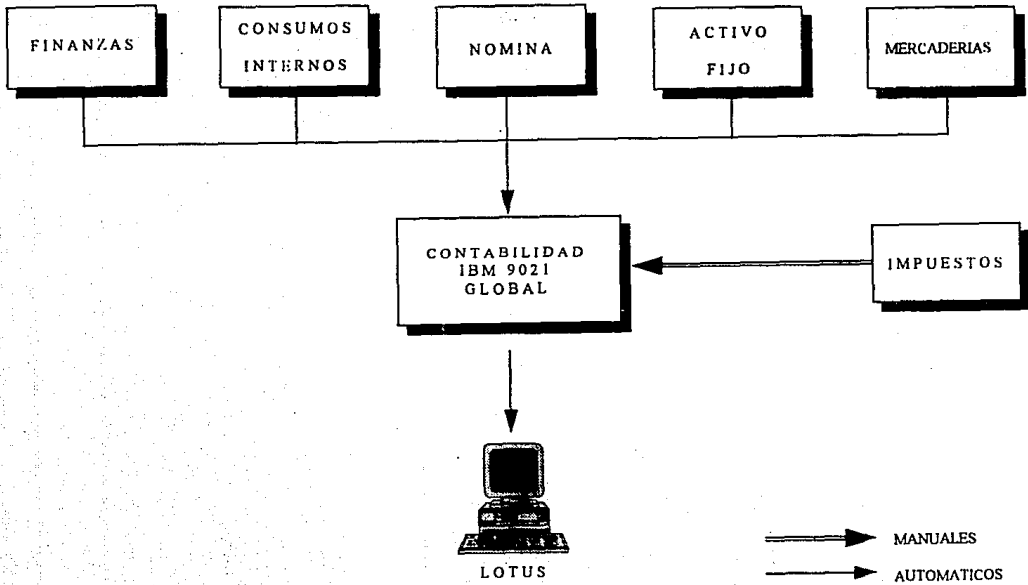
1. Describir las habilidades del sistema para la integración con otras aplicaciones

Diagramas

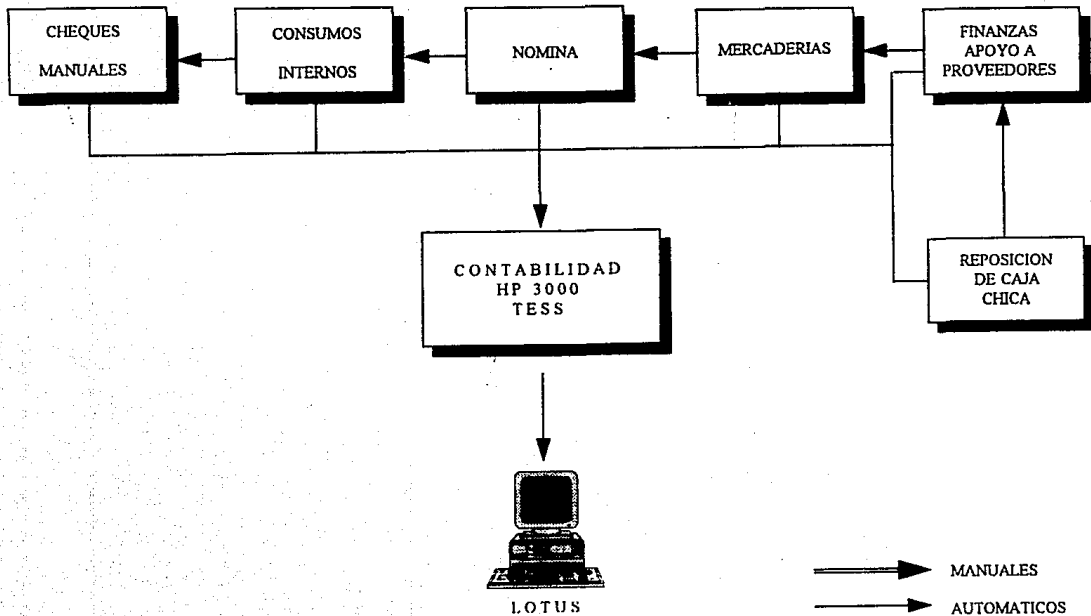
REGISTRO CONTABLE CORPORATIVO



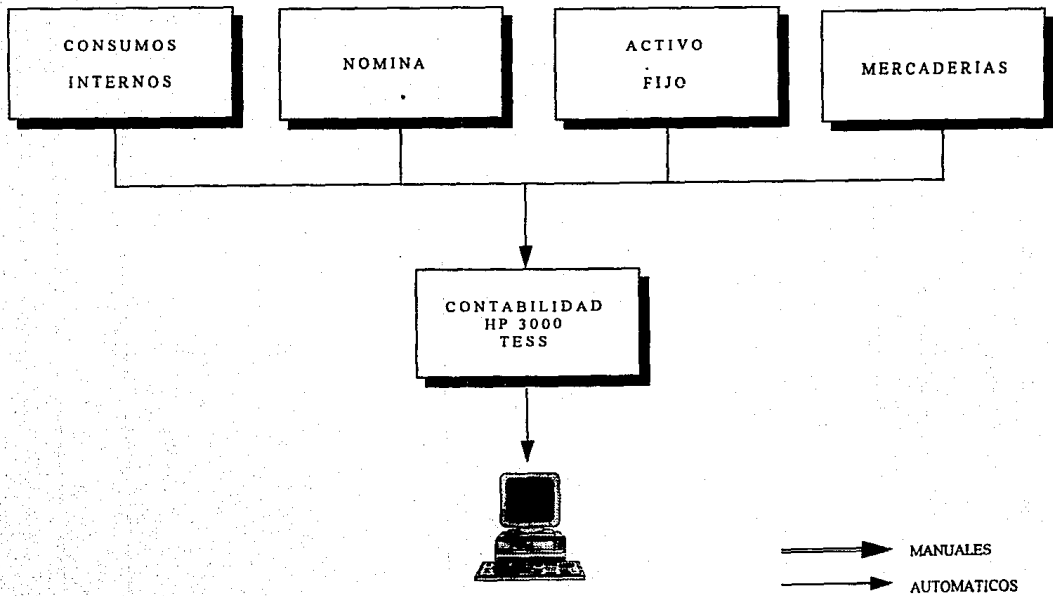
REGISTRO CONTABLE OPERADORA 1



REGISTRO CONTABLE OPERADORA 1a

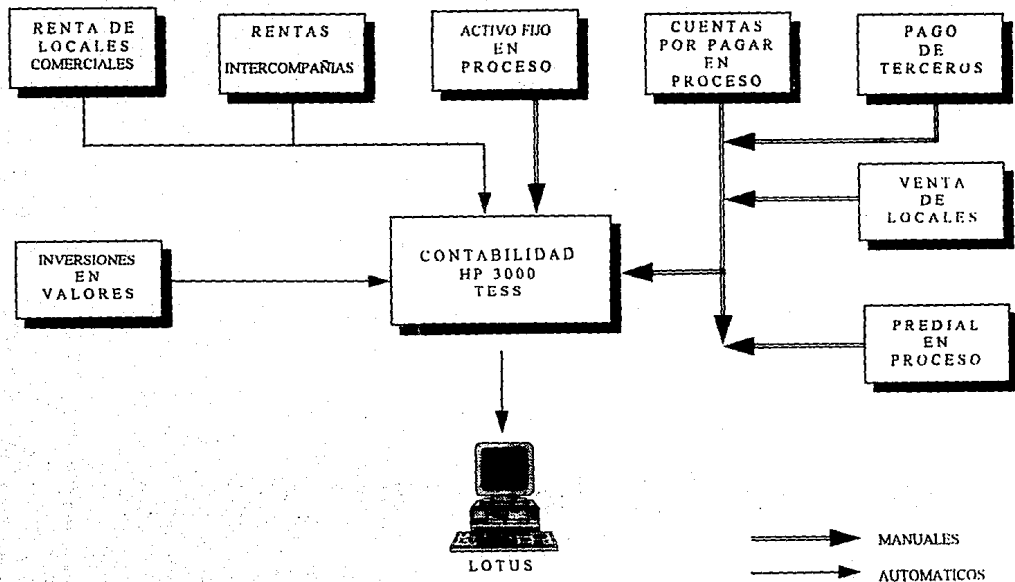


REGISTRO CONTABLE OPERADORA 2

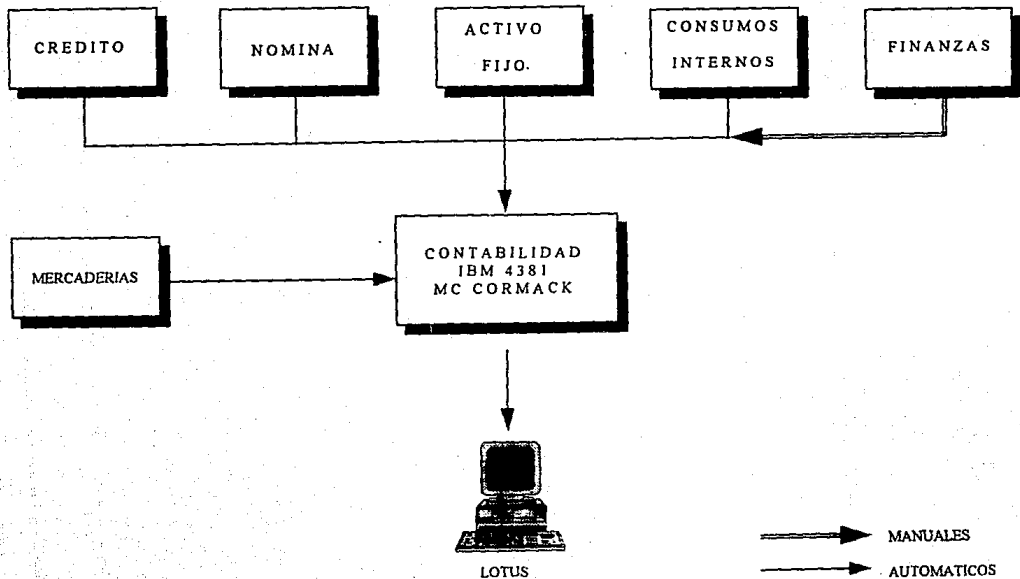


REGISTRO CONTABLE OPERADORA 3

117



REGISTRO CONTABLE OPERADORA 4



REGISTRO CONTABLE OPERADORA 5

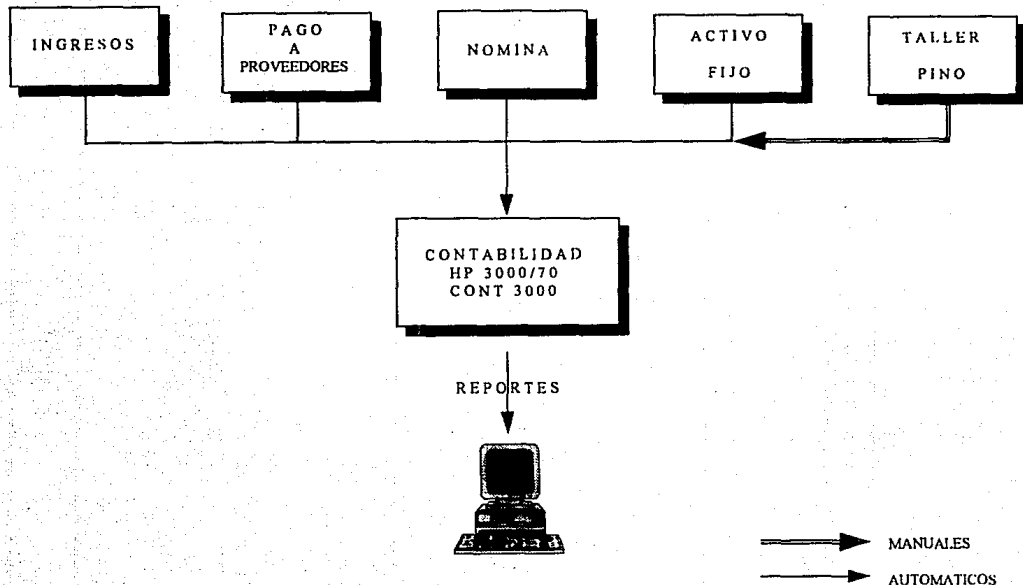
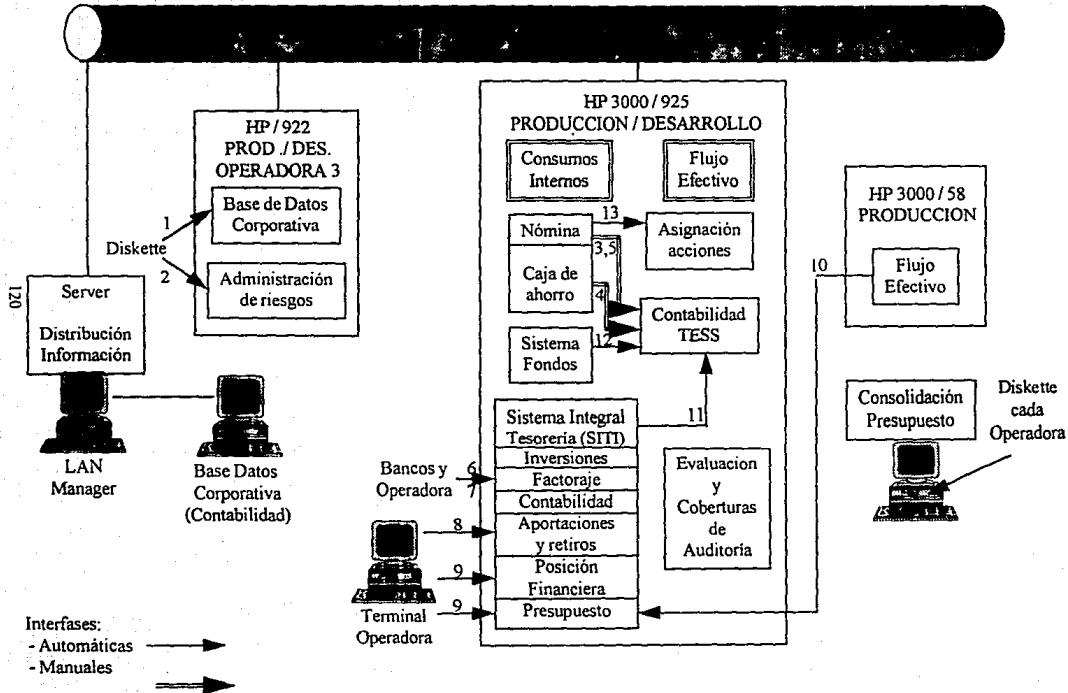


DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMAS CORPORATIVO



**ANEXO DE FLUJO DE INFORMACION ENTRE LOS
SISTEMAS DE COMPUTO DEL CORPORATIVO**

INFORMACION / FORMA	NIVEL	PERIODICIDAD
1. Estados de resultados, estadísticos, mercaderías	Compañía Tienda	Mensual
2. Sinicistros, valores de reposición	Compañía Tienda	Mensual
3. Impuestos	Area Costo	Mensual
4. Aportaciones y retiros	Empleado	Mensual
5. Pago IMSS, aguinaldos, gratificaciones	Area	Mensual
6. Datos de compra, venta a proveed	Compañía	Diario
7. Datos de compra, venta a proveed	Compañía	Diario Semanal
8. Aportaciones y retiros	Compañía	Diario
9. Inversiones fuera de FASET, mont cheques, dólares	Compañía	Diario
10. Registro de entrada y salida de efectivo	Compañía	Mensual
11. Registro contable del SITI	Compañía	Diario
12. Registro contable de pensiones, prima de antigüedad	Compañía	Variado
13. Movimiento de empleados	Empleado	Variado

Tendencias:

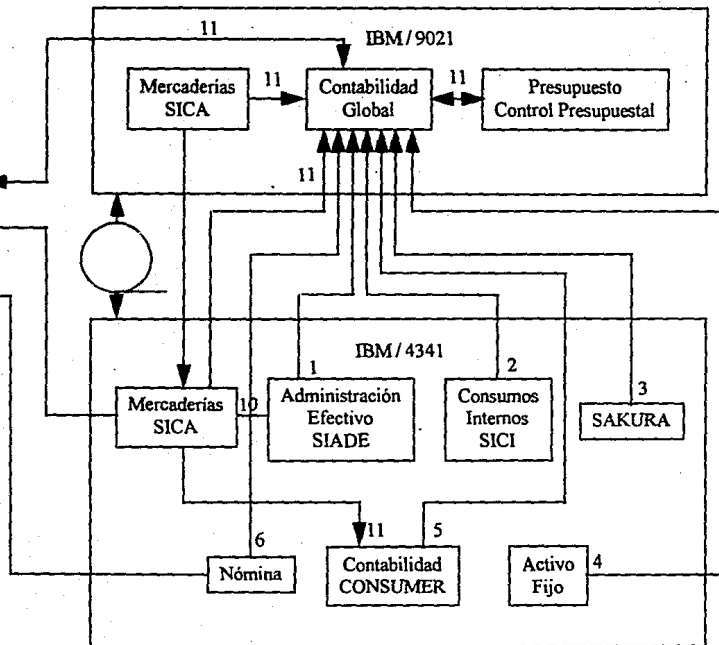
- Seguir en HP
- Dejar en la 922 sistemas linea
- Comunicación con las operadoras 4 y 5 Cuautitlán

DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMAS OPERADORA 1

NOVELL TOKEN RING



- Consolidación
- Presupuesto Lotus
- Análisis Lotus
- SIE (SICOI)
- Reclasificaciones
- Eliminaciones
- Acciones



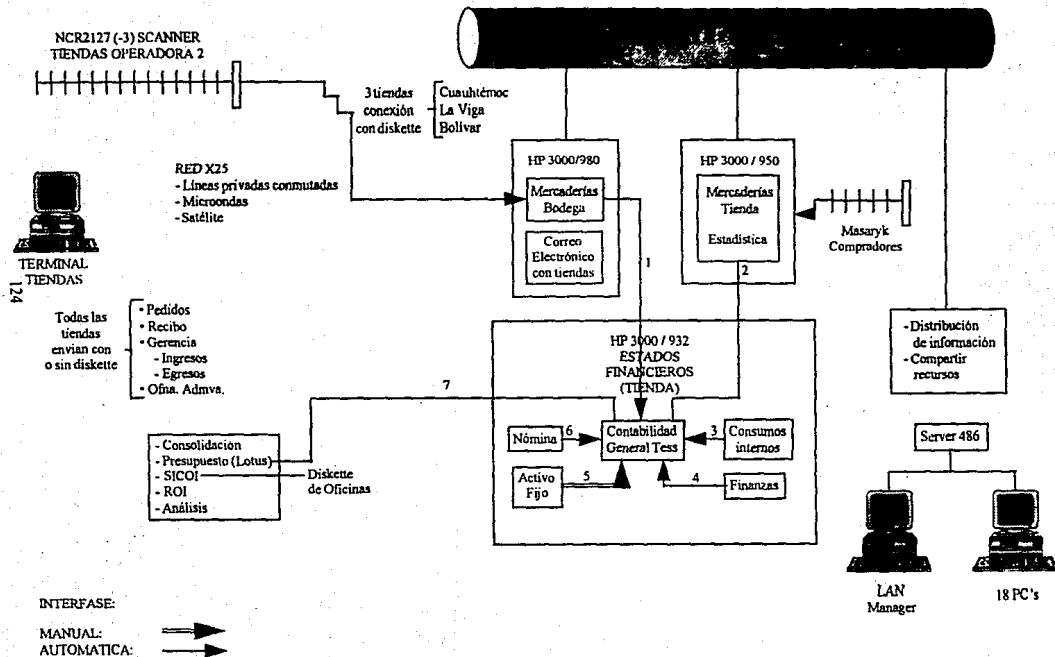
**ANEXO DE FLUJO DE INFORMACION ENTRE LOS
SISTEMAS DE COMPUTO DE LA OPERADORA I**

INFORMACION / FORMA	NIVEL	PERIODICIDAD
1. Cheques devueltos, depósitos, movimientos bancarios	Centro de Costo	Diario
2. Pago proveedores mercaderías	Cuenta Costo	Semanal
3. Pago cheques manuales	Cuenta Costo	Semanal
4. Polizas depreciación conciliados y no conciliados	Cuenta Costo	Mensual
5. Compra, venta, devoluciones, movimientos mercaderías	Sección Departamento	Mensual
6. Movimiento de nóminas	Cuenta Costo	Mensual
7. Rubros gasto y resultados	Cuenta	Mensual
8. Pólizas	Tienda Departamento	Mensual
9. Notas, devoluciones, cambios de precio y cancelaciones	Tienda Departamento	Diario
10. Cheques	Tienda Departamento	Diario
11. Pólizas automáticas	Tienda Departamento	Variado

Tendencias:

- Seguir con IBM
- Dejar todos los sistemas administrativos en 9021
- Evaluar "Merchandiser 3000" para presupuestos
- Estabilizar los sistemas
- Manejar información por naturaleza del producto
- Recurrir a Bases de Datos relacionales y redes locales
- Salida de equipo 4341

DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMAS OPERADORA 2



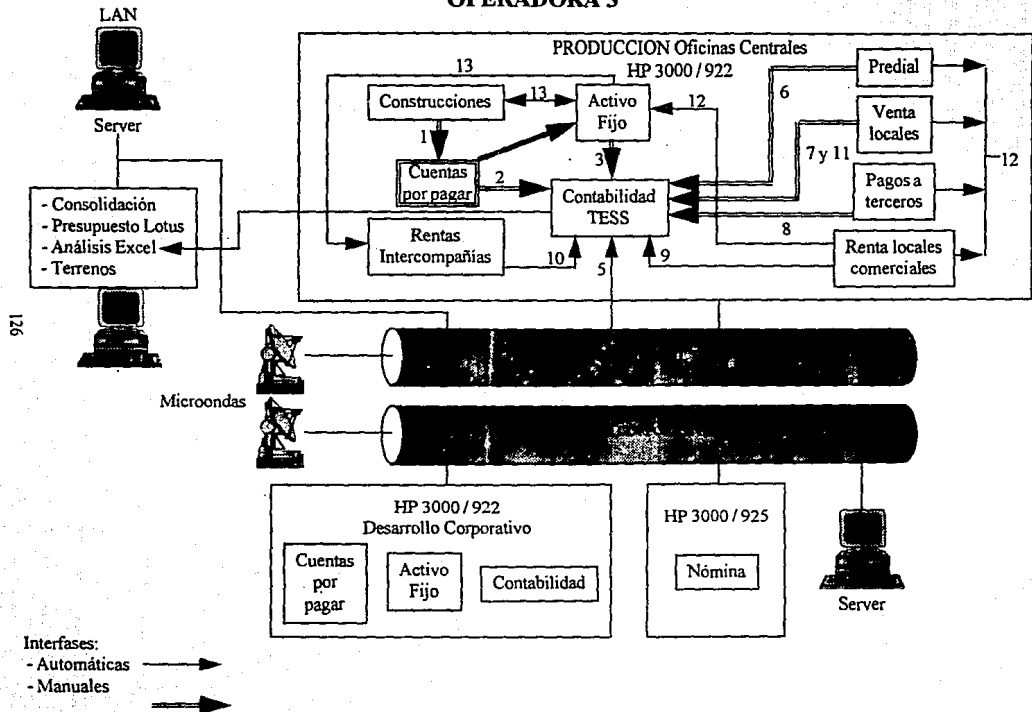
**ANEXO DE FLUJO DE INFORMACION ENTRE LOS
SISTEMAS DE COMPUTO DE LA OPERADORA 2**

INFORMACION / FORMA	NIVEL	PERIODICIDAD
1. Póliza automática	Departamento	Mensual
2. Póliza automática transacciones mercaderías	Departamento	Mensual
3. Pólizas proveedores	Tienda	Mensual
	Departamento	
4. Pólizas automáticas movimientos conciliados y no conciliados	Operadora	Mensual
5. Pólizas automáticas altas, bajas y transferencias	Por Activo	Mensual
6. Pólizas automáticas sueldo, ISPT e IMSS	Cuenta Costo	Mensual
*7. Ventas y gastos:		
- Para presupuesto	Varios	Anual
- Para SICOI		Diaria
- Para Consolidación		Mensual

Tendencias:

- Seguir con HP
- Migrar a "Unix" en 5 meses por expansión

DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMAS OPERADORA 3



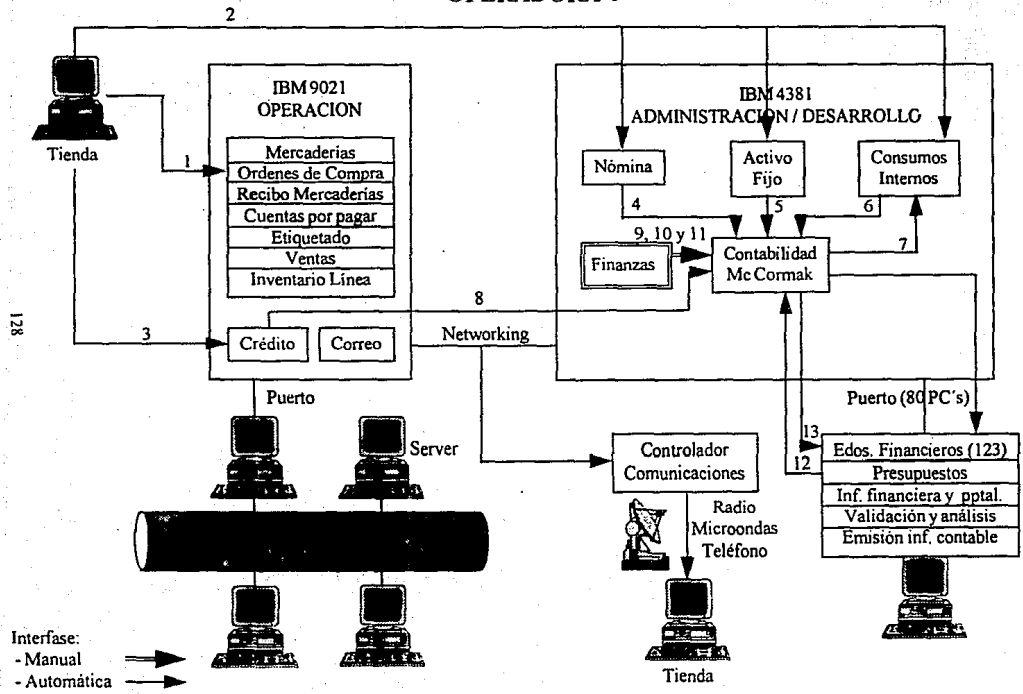
**ANEXO DE FLUJO DE INFORMACION ENTRE LOS
SISTEMAS DE COMPUTO DE LA OPERADORA 3**

INFORMACION / FORMA	NIVEL	PERIODICIDAD
1. Pedidos (facturas)	Inmobiliaria Cuenta	Diario
2. Ctas. por pagar (pólizas manuales)	Inmobiliaria Cuenta	Semanal
3. Depreciaciones y amortizaciones (pólizas mensuales)	Inmobiliaria Cuenta	Mensual
4. Rubros-agrupación de cuentas	Inmobiliaria	Mensual
5. Aportaciones y retiros		Mensual
6. Ctas. por pagar (pólizas manuales)	Inmobiliaria	Bimestral
7. Ingresos (pólizas manuales)	Inmobiliaria	Mensual
8. Egresos por renta	Inmobiliaria Cuenta	Mensual
9. Ingresos por renta (pólizas auto- máticas)	Inmobiliaria Cuenta	Mensual
10. Ingresos y egresos por renta	Inmobiliaria Cuenta	Mensual
11. Baja de activos	Inmobiliaria	Variado
12. El uso que hacen los sistemas a los catálogos de activos del activo fijo		Variado
13. Información compartida		Variado

Tendencias:

- Seguir en HP
- Atacar las interfases manuales
- Mejorar la operación

DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMAS OPERADORA 4



128

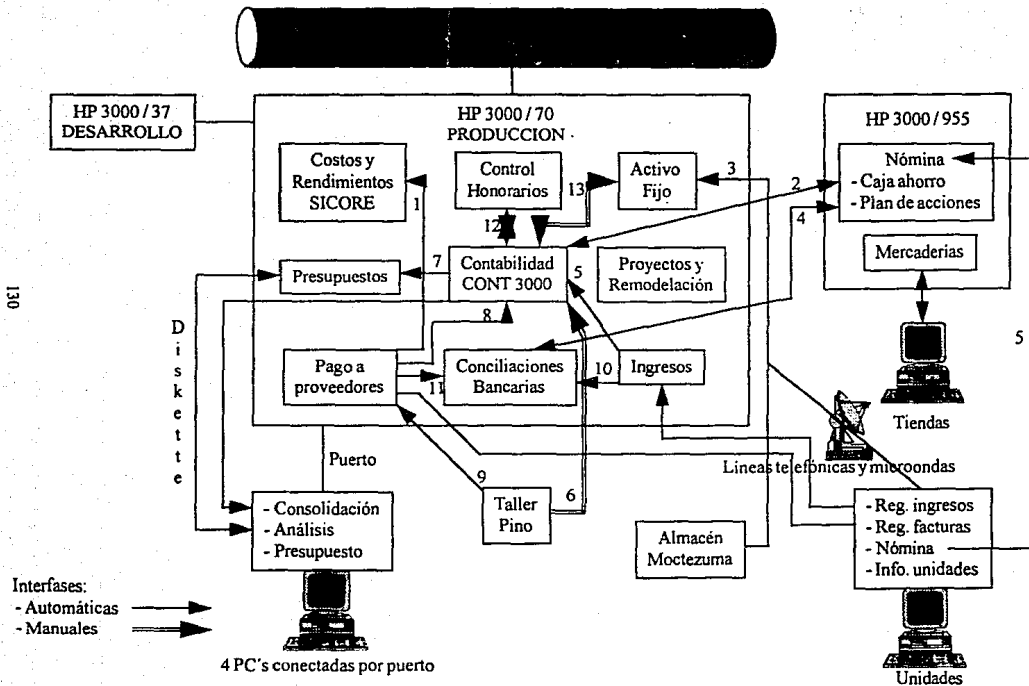
**ANEXO DE FLUJO DE INFORMACION ENTRE LOS
SISTEMAS DE COMPUTO DE LA OPERADORA 4**

INFORMACION / FORMA	NIVEL	PERIODICIDAD
1. Compra (pólizas ventas, cambios precio, ventas y devoluciones, ROI)	Tienda	Diario
2. Venta (activo fijo, mov. personal, pólizas ventas, ROI)	Tienda	Mensual
3. Autorizaciones		Variado
4. Movimiento personal		Mensual
5. Movimiento Activo Fijo		Mensual
6. Fichas consumos internos		Mensual
7. Presupuesto		Semestral
8. Conciliaciones bancarias		Variado
9. Otros gastos e ingresos (comisión tarjetas, inversiones, traspasos)		Mensual
10. Ventas (cancelación IVA, faltantes sobrantes)		Mensual
11. Compra (pagos extemporáneos de mercancía para venta, regalías)		Mensual
12. Presupuesto		Semestral
13. Reportes financieros (captura)		Mensual

Tendencias:

- Seguir creciendo en IBM
- Plan de tener una LAN en el área de compras
- Red de compras para ser la base de un SIE

DIAGRAMA DE FLUJO DE SISTEMAS OPERADORA 5



**ANEXO DE FLUJO DE INFORMACION ENTRE LOS
SISTEMAS DE COMPUTO DE LA OPERADORA 5**

INFORMACION / FORMA	NIVEL	PERIODICIDAD
1. Movimientos		
2. Aportaciones y retiros	Empleado	Mensual
3. Venta	Unidad	Mensual
4. Movimientos		
5. Pólizas ingresos	Unidad	Mensual
6. Pólizas	Cuenta	Mensual
7. Datos reales	Mayor	Variado
8. Movimientos por conceptos de pagos	Movimiento	Variado
9. Salidas por pago a proveedores		Variado
10. Movimientos bancarios	Variable	Variado
11. Movimientos bancarios	Variable	Variado
12. Movimientos personales	Empleado	Variado
13. Pólizas de depreciación		Variado

Tendencias:

- Seguir en HP
- Instalar una red local
- Red del grupo (microondas) para todas las unidades
- Cambiar la contabilidad

BIBLIOGRAFIA

- Andersen Consulting, Arthur Andersen & Co., S. C.
Foundation, Method/1
Versión 09
Ed. Computer Associates International
1979 - 1992