



## Manual de procedimientos maestros

Procedimiento para la planeación del presupuesto para el soporte de las operaciones  
MPM-DG-084  
Revisión Original

# Procedimiento para la planeación del presupuesto para el soporte de las operaciones

## 1. Control

### 1.1. Tabla de autorizaciones

No. de Revisión	Emitido por	Autorizado por
Original	Alberto Chávez Director de Finanzas	Ricardo Bastón Director General

### 1.2. Registro de revisiones

No. de Revisión	Fecha de la Revisión	Motivo de la Revisión
Original	Marzo 2019	Edición original

#### 1.2.1. Responsable de la revisión

El responsable de editar, revisar y actualizar este procedimiento es el Director de Finanzas.

#### 1.2.2. Criterios de revisión

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año a partir de la fecha de emisión, o antes si se cambia para mejorar el sistema administrativo de la organización, o bien, a causa de la generación o actualización de la regulación aplicable.

### 1.3. Lista de distribución

1. Presidencia de Consejo
2. Dirección General
3. Dirección de Seguridad Aérea y Aseguramiento de la Calidad

4. Dirección de Operaciones
5. Dirección de Mantenimiento
6. Dirección de Tecnologías de Información
7. Dirección Jurídica y de Capital Humano
8. Dirección de Finanzas
9. Dirección Comercial
10. Dirección de Cadena de Suministro

## 2. Contenido

### 2.1. Definiciones y acrónimos

#### 2.1.1. Definiciones

**KPI:** Indicador clave de rendimiento. Es una métrica enfocada a aquellos aspectos relativos al desempeño de la empresa que resultan clave para lograr el éxito.

#### 2.1.2. Acrónimos

**KPI.** Key Performance Indicator (Indicador clave de rendimiento)

### 2.2. Objetivo

El objetivo del presente procedimiento es el de sentar las bases para la elaboración del presupuesto anual de la compañía el cual permitirá proyectar el desempeño financiero de la empresa con el fin de proveer orientación estratégica para un periodo en específico de tiempo, identificando los objetivos de cada dirección y sirviendo como marco de referencia para evaluar su cumplimiento. Así mismo, permitirá identificar necesidades, retos y oportunidades que apoyarán la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo.

### 2.3. Alcance

Este procedimiento es aplicable a los directores de todas las áreas de la compañía.

### 2.4. Referencias

- N/A

## 2.5. Responsabilidades

Los responsables de la elaboración del presupuesto serán todas y cada una de las Direcciones de la empresa bajo la coordinación, seguimiento y revisión de la Dirección de Finanzas a través de la Gerencia de Planeación Financiera. Lo anterior exceptuando a los gastos presupuestales de Presidencia del consejo, cuya elaboración estará a cargo del Director de Finanzas bajo revisión y aprobación del Presidente del Consejo.

## 2.6. Descripción del procedimiento

La elaboración del presupuesto se realiza bajo la metodología de Presupuestos Base Cero, el cual proyecta los Estados Financieros de la Compañía basados en el plan operacional de la compañía sin importar la referencia histórica de los gastos, obligando a todas las Direcciones de la compañía a justificar cada uno de sus gastos proyectados y el resto de los elementos que lo integran. Lo anterior para reflejar la naturaleza dinámica del negocio y mantener activos los procesos de mejora continua evitando vicios, repeticiones y obsolescencia.

Paso	Responsable	Descripción
1	Dirección General	Enunciar los objetivos cualitativos y cuantitativos del periodo a presupuestar implícitos en el Plan Estratégico de la compañía. Por ejemplo: Elevar la productividad de la flota incrementando la utilización diaria de las aeronaves de X a Y. Disminuir los gastos administrativos un X%. Iniciar operaciones en el extranjero en el periodo X, etc.  Estos enunciados servirán como guía general para la elaboración y revisión del presupuesto que cada área elaborará.
2	Dirección de Finanzas	La Dirección de Finanzas definirá las actividades y fechas relacionadas a la elaboración del presupuesto y las dará a conocer al pleno de las direcciones de la empresa a través del Comité de Dirección. Obteniendo de los participantes su visto bueno para el cumplimiento del plan trazado.
3	Dirección de Finanzas	Previa revisión interna con las Gerencias de Contabilidad y Planeación Financiera. La Dirección de Finanzas definirá el catálogo de cuentas y de centros de costos a utilizar para la elaboración del presupuesto, tomando en cuenta para la definición, los comentarios de las diferentes direcciones, las recomendaciones de auditores externos y/o cualquier otra iniciativa que, por razones de control, mejores prácticas o conveniencia pueda mejorar la calidad del registro y emisión de la información financiera de la empresa.
4	Dirección de Finanzas	La Dirección de Finanzas distribuirá los Formatos a utilizar a las distintas Direcciones según aplique.

Paso	Responsable	Descripción
5	Dirección Comercial y Dirección de Operaciones	<p>La Dirección Comercial será la encargada de llenar el Formato de variables operacionales reflejando en el los principales indicadores que describen el plan operacional para el periodo a presupuestar. Incluyendo de forma enunciativa mas no limitativa, los siguientes aspectos: Número de aeronaves, estaciones, vuelos, horas voladas, horas calzo, distancia, etc. Dicha integración será lo más granular posible, incluyendo el detalle por ruta origen - destino.</p> <p>Una vez plasmado en el formato las principales variables de la operación, la Dirección de Operaciones será la encargada de revisar y validar que los criterios para la estimación de las variables operacionales son los correctos.</p>
6	Dirección Comercial	<p>La Dirección Comercial será la responsable de la elaboración del Formato de presupuesto de Ingresos, en el cual reflejará el estimado de ingresos y cuentas relacionadas con la mayor granularidad posible, incluyendo, por ejemplo; Ingresos por línea de negocios, ingresos por ruta, etc.</p>
7	Todas las Direcciones	<p>Todas las Direcciones serán responsables de verter en el Formato de presupuesto de Gastos, el estimado de gastos para el periodo aplicable detallando lo más posible los criterios de cálculo empleados, así como las variables asociadas a su cálculo en el caso de los gastos directos de operación.</p> <p>Así mismo, presentarán su respectivo Formato de presupuesto de Inversiones en caso de aplicar.</p>
8	Dirección Jurídica y de Capital Humano	<p>La Dirección Jurídica y de Capital Humano realizará el presupuesto de personal por Centro de costos para el periodo a presupuestar, considerando la planta actual de la compañía al momento de la elaboración, proyectando los ajustes que forman parte de tabuladores preautorizados. Así mismo, considerará las provisiones de gratificaciones por baja considerando el objetivo de rotación de cada área.</p>
9	Todas las Direcciones	<p>Cada Director será el responsable de presentar su respectivo formato de solicitudes de personal donde incluirá de forma enunciativa mas no limitativa: Propuestas de aumentos, cambios de posición, creación de nuevas vacantes, bajas, etc.</p>
10	Dirección de Finanzas	<p>La Dirección de Finanzas, a través de la Gerencia de Planeación Financiera, se encargará de revisar los cálculos realizados por las áreas para garantizar la integridad metodológica de la información.</p>
11	Dirección de Finanzas y Todas las Direcciones	<p>La Dirección de Finanzas evaluará todos los formatos presupuestales presentados por las áreas con base en su racionalidad histórica y su apego a los objetivos definidos por la Dirección General. La Dirección de Finanzas enviará sus comentarios a todas las Direcciones para su revisión y retroalimentación a través de una reunión presencial donde las diferentes áreas de la compañía expondrán sus puntos de vista justificando su presupuesto o realizando los ajustes solicitados.</p> <p>En la revisión de los presupuestos de personal y las solicitudes asociadas a él, participarán las áreas en cuestión, así como la Dirección de Legal y Recursos Humanos.</p>

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
12	Dirección de Finanzas	La Dirección de Finanzas integrará todos los formatos presupuestales en el Formato Integrador del presupuesto, donde se presentarán de forma enunciativa mas no limitativa lo siguiente: Estado de Resultados proyectado, Flujo de Efectivo proyectado, Análisis de variaciones respecto al año previo, Principales KPI's, etc.
13	Dirección de Finanzas, Director General y Todas las Direcciones	El Director de Finanzas presentará el resultado final del presupuesto al Director General para su revisión y comentarios. Cada Dirección será responsable de realizar la retroalimentación a los comentarios de Dirección General aceptando las propuestas de revisión o justificándolos hasta contar con la autorización de Dirección General.
14	Dirección General	El Director General autorizará el presupuesto del periodo el servirá como parámetro para medir el desempeño de la empresa durante el periodo presupuestado.
15	Dirección General	El Director General presentará el resultado del ejercicio presupuestal a la Presidencia del Consejo para su autorización.
16	Dirección de Finanzas	La Dirección de Finanzas a través de la Gerencia de Planeación Financiera distribuirá el resultado definitivo del ejercicio presupuestal a todas las Direcciones de la compañía.

## 2.7. Documentos aplicables y/o anexos

1. Catálogo de cuentas
2. Catálogo de Centros de Costo
3. Formato de variables operacionales
4. Formato de presupuesto de Ingresos
5. Formato de presupuesto de Gastos
6. Formato de presupuesto de Inversiones
7. Formato de presupuesto de personal
8. Formato de solicitudes de personal
9. Formato integrador

### **AVISO DE CONFIDENCIALIDAD Y ALCANCE LEGAL**

La información, organización, gráficas, diseño, compilación, know-how y otros aspectos de los elementos contenidos en este documento, incluyendo la plataforma de Intranet, son de carácter confidencial por lo que queda estrictamente prohibida por ley su copia, reproducción por cualquier medio, divulgación verbal o escrito y/o distribución total o parcial, sin autorización expresa de Link Conexión Aérea S.A. de C.V. conocida bajo el nombre comercial de TAR Aerolíneas. La publicación o transmisión de información o documentos contenidos en la intranet de TAR Aerolíneas no constituye una renuncia de cualquier derecho relacionado con tales documentos o información. En este sentido, TAR Aerolíneas hace expresa reserva del ejercicio de todas las acciones, tanto civiles como penales, destinadas al resguardo de sus legítimos derechos.

From:

<https://wiki.tarmexico.com/> - **TAR MÉXICO**

Permanent link:

<https://wiki.tarmexico.com/mpm/084?rev=1553302406>



Last update: **17/11/2021 16:27**