

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Formulación e implementación del
presupuesto de ingresos y egresos
para la empresa de courier
Soluciones en Mensajería, S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Carlos Alberto García Valdez

Guatemala, septiembre 2014

**Formulación e implementación del
presupuesto de ingresos y egresos
para la empresa de courier
Soluciones en Mensajería, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Carlos Alberto García Valdez

Luis Monterroso, (Asesor) Licda.
Antonieta de Alfaro, (Revisora)

Guatemala, septiembre 2014

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vice rectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vice rector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza
Coordinadora

**Terna Examinadora que practica el examen general de la Práctica
Empresarial Dirigida**

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez

Examinador

Licda. Sandra Elizabeth Román Sandoval

Examinadora

Lic. William Molina Palma

Examinador

Lic. Luis Monterroso

Asesor

Licda. María Antonieta García de Alfaro

Revisora

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00071.2014-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE AGOSTO DEL 2014

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Luis Fernando Monterroso Santos tutor y la Licenciada Antonieta de Alfaro revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada: “FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS PARA LA EMPRESA DE COURIER SOLUCIONES EN MENSAJERÍA, S.A.”, presentado por el estudiante Carlos Alberto García Valdez y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0798 de fecha 26 de Junio del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

LUIS FERNANDO MONTERROSO SANTOS
Contador Público y Auditor

lfmont24@gmail.com
CEL. 4280-2186

Guatemala, 6 de diciembre de 2013

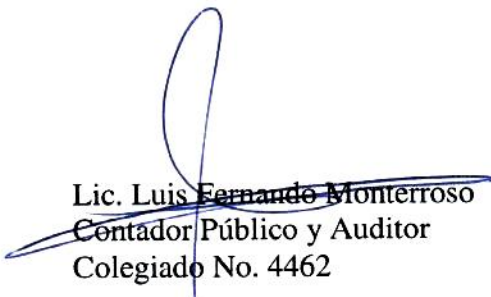
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Formulación e implementación del presupuesto de ingresos y egresos para la empresa de courier Soluciones en Mensajería, S.A.”** realizado por **Carlos Alberto García Valdez**, carné No. **201300881**, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 93 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Luis Fernando Monterroso
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 4462

Guatemala 8 de febrero de 2014

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Señor Decano:

Por este medio informo que el alumno Carlos Alberto García Valdez, identificado con carné 201300881, de la Facultad de Ciencias Económicas, elaboró su Práctica Empresarial Dirigida: **“Formulación e implementación del presupuesto de ingresos y egresos para la empresa de courier Soluciones en Mensajería, S.A.”** para optar al grado académico de Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.

Posterior a la revisión de la PED, y al haber constatado que cumple con los requerimientos técnicos de estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, me permito notificar que la misma ha sido aprobada.

Sin otro particular, se suscribe deferentemente,


Licda. Antonieta de Alfaro
Revisora de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 330.2014

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **García Valdez, Carlos Alberto** con número de carné **201300881**, aprobó con **88 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los veintiséis días del mes de junio del año dos mil catorce.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a un día del mes de septiembre del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Juan Foo. Canté
CC. Archivo.

DEDICATORIA

- A DIOS: Por guiar mis pasos, brindándome la fortaleza y sabiduría para culminar mi carrera y por todas sus bendiciones.
- A MIS PADRES: Romeo Alberto García Oliva y Gloria Judith Valdez Paz, por todo el aliento brindado para seguir adelante y ser el mejor ejemplo de trabajo honesto.
- A MI ABUELA: Rosa Paz por su infinito amor y su eterna sonrisa.
- A MIS TIOS: Jorge Luis Valdez, Celso Valdez, Carlos Valdez, Aura Valdez, Francisco Ramos Barrios, Antonio García, José García, Miriam Trujillo, pero en especial a la Licenciada María Luisa Valdez por ser mi inspiración para alcanzar este logro.
- A MI HERMANA: Blanca García por todo su apoyo y cariño.
- A MIS PRIMOS: Sara Ramos, Aura Ramos, Ana Ramos, Francisco Ramos, Rosa Trujillo, Andrea Trujillo, Rodolfo Trujillo, Alejandro Ramos, Sofía Alvarado, pero en especial a Andrés García, mi mayor motivación.
- A LA UNIVERSIDAD: Por permitirme culminar mi carrera.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Aspectos generales	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Organización de la compañía	1
1.3 Aspectos normativos	4
1.4 Planteamiento del problema	6
1.5 Justificación	7
1.6 Pregunta de investigación	7
1.7 Objetivos	7
1.8 Alcances y limitaciones	8
1.9 Marco teórico	9
Capítulo 2	
Metodología	
2.1 Tipo de investigación	16
2.2 Sujetos de la investigación	16
2.3 Instrumentos de la investigación	17
2.4 Diseño de la investigación	18
2.5 Aporte esperado	19
Capítulo 3	
Resultados y análisis de la investigación	
3.1 Resultados de la investigación	20

3.2 Análisis de los resultados	21
--------------------------------	----

Capítulo 4

Propuesta de solución o mejora

4.1. Introducción	39
4.2 Propuesta	39
4.3 Justificación de la propuesta	39
4.4 Objetivos	40
4.5 Procedimiento para la formulación de un presupuesto de ingresos y gastos	41
4.6 Criterios para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos	42

Conclusiones	70
---------------------	----

Recomendaciones	71
------------------------	----

Referencias Bibliográficas	72
-----------------------------------	----

Anexos	73
---------------	----

Índice de Cuadros

Figura 1 Organigrama de la compañía	2
Cuadro 1 Estado de situación general al 31 de agosto de 2013	22
Cuadro 2 Estado de resultados del 01/01/2013 al 31/08/2013	28
Figura 2 Flujograma de procedimiento de ingresos	32
Figura 3 Flujograma de procedimiento de egresos	35
Figura 4 Relación entre visión, misión y objetivos financieros	41
Cuadro 3 Delegación de actividades	42
Cuadro 4 Unidades procesadas y proyectadas 2013	44
Cuadro 5 Ventas ejecutadas y proyectadas 2013	45
Cuadro 6 Presupuesto de unidades 2014	47
Cuadro 7 Presupuesto de ventas 2014	48
Cuadro 8 Ventas de telefonía ejecutadas y proyectadas 2013	48

Cuadro 9 Presupuesto de ventas de telefonía	49
Cuadro 10 Presupuesto de sueldos, comisiones, cuotas laborales y prestaciones	51
Cuadro 11 Presupuesto de bonificación decreto	52
Cuadro 12 Presupuesto de beneficios al personal	53
Cuadro 13 Presupuesto de capacitaciones	53
Cuadro 14 Presupuesto de servicios temporales	53
Cuadro 15 Presupuesto de combustibles	54
Cuadro 16 Presupuesto de depreciaciones	55
Cuadro 17 Presupuesto de mantenimiento de flotilla	56
Cuadro 18 Presupuesto de seguros	57
Cuadro 19 Presupuesto de fletes terrestres	58
Cuadro 20 Presupuesto de seguridad	59
Cuadro 21 Presupuesto de honorarios	59
Cuadro 22 Presupuesto de servicios adquiridos	60
Cuadro 23 Presupuesto de gastos generales	61
Cuadro 24 Presupuesto de arrendamiento de inmuebles	62
Cuadro 25 Presupuesto de arrendamiento de equipo de oficina	62
Cuadro 26 Presupuesto de intereses gasto	63
Cuadro 27 Presupuesto de ingresos y egresos (detalle)	64
Cuadro 28 Presupuesto de caja	65
Cuadro 29 Determinación del Impuesto de Solidaridad	66
Cuadro 30 Determinación del Impuesto Sobre la Renta	66
Cuadro 31 Planeación Fiscal	67
Figura 5 Cronograma de implementación	68

Resumen

El presente informe contiene los resultados obtenidos durante la investigación efectuada en la empresa Soluciones en Mensajería, S.A. entidad que se dedica a la distribución postal, y a los servicios de mensajería a nivel nacional.

La razón fundamental que sirviera de base para plantear y desarrollar la investigación es la elaboración de presupuestos de gastos, servicios y de adquisición de activos de capital sin criterios uniformes y de observancia general, lo que causa inversiones extras de recursos financieros y humanos en la revisión y ejecución.

Al evidenciar las deficiencias enunciadas, se procedió a diseñar una propuesta de solución, orientada a alcanzar los objetivos financieros de la compañía.

Introducción

Para dirigir una entidad que se dedique a cualquier actividad económica, es indispensable entender dos funciones primordiales: operaciones de planificación y operaciones de control. De ahí que una de las principales herramientas de planificación sea el presupuesto. Por tal motivo, el desarrollo del presente informe tiene como objetivo proponer la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, adecuado a las necesidades de una empresa de Courier, que para efectos de estudio se denominará Soluciones en Mensajería, S.A.

El documento se divide en cuatro capítulos:

- Capítulo 1: Contiene una breve reseña histórica de la compañía, estructura organizacional, planteamiento del problema, justificación, objetivos, alcances y límites de la investigación, así como el marco teórico que apoya el estudio.
- Capítulo 2: Incluye la metodología e instrumentos utilizados para la recolección de la información. También contiene los aportes esperados para la empresa, la universidad y el país.
- Capítulo 3: Enuncia el análisis financiero referido al 31 agosto de 2013, en el que se evidencian considerables deficiencias en la formulación y elaboración de presupuestos.
- Capítulo 4: Describe la propuesta de implementación del presupuesto de ingresos, bajo el método de los factores, y el presupuesto de costos y gastos elaborado con la metodología de presupuesto con base cero.

Por último se presentan conclusiones y recomendaciones orientadas a solucionar la problemática encontrada en la empresa Soluciones en Mensajería, S.A., respecto al presupuesto de ingresos y egresos.

Capítulo 1

Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

La empresa Soluciones en Mensajería fue constituida como sociedad anónima en la ciudad de Guatemala el 16 de octubre de 2003. El domicilio fiscal se encuentra ubicado en la 31 calle 25-45 zona 12, ciudad de Guatemala. Su actividad principal es brindar servicios Courier a nivel nacional, y outsourcing con mensajeros. Cuenta con más de 390 puntos de venta en toda la República. Se encuentra inscrita como sociedad ante el Registro Mercantil, con fecha 17 de octubre de 2003, y como empresa mercantil desde el 27 de noviembre de 2003.

Según la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado, la compañía fue inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria el día 18 de noviembre de 2003, actualmente se encuentra inscrita bajo el régimen sobre actividades lucrativas, realizando cierres parciales en forma trimestral para el cálculo del impuesto.

En Soluciones en Mensajería, S.A., laboran 982 trabajadores a tiempo completo, 53 conforman el área administrativa, 182 laboran en la planta de procesamiento postal, 461 en puntos de venta y 286 el área de distribución.

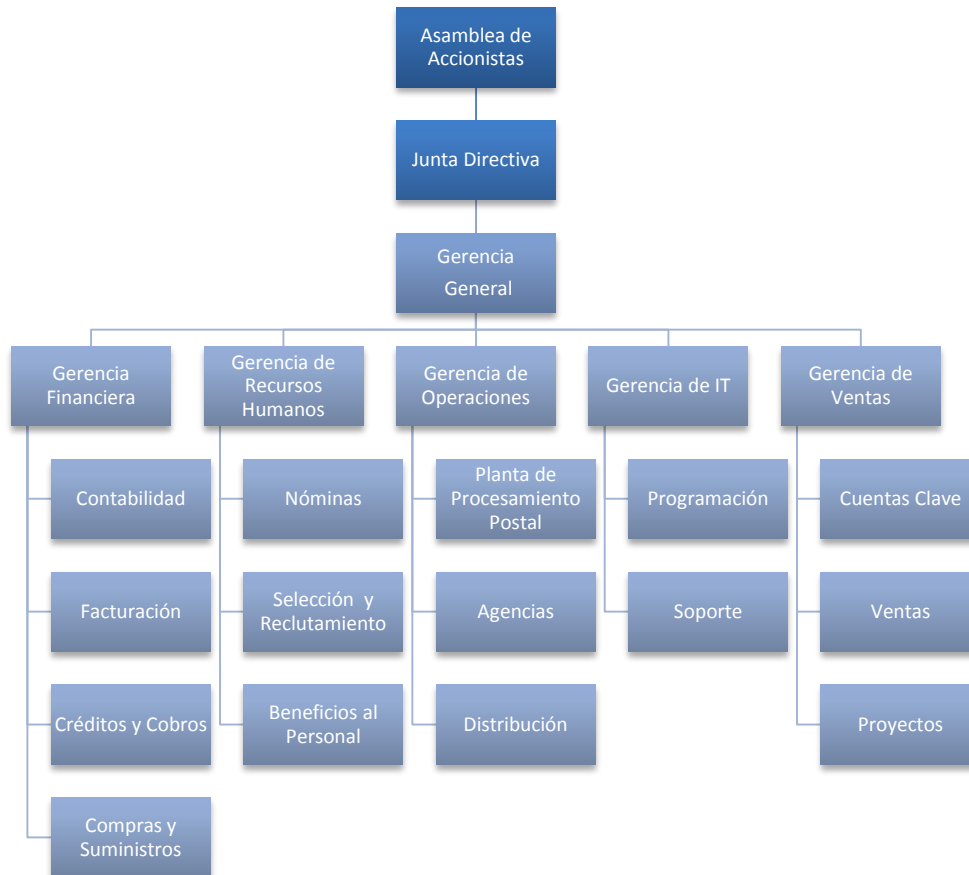
Los ingresos de la compañía se registran de la siguiente forma: 80% obedecen a ventas al crédito, y 20% a ventas de contado. Cada mes se procesa un promedio de 3.5 millones de piezas con destino nacional.

1.2 Organización de la compañía

En la Figura No. 1 se muestra el organigrama con la totalidad de los departamentos que componen la compañía.

Figura No. 1
Organigrama de la empresa Soluciones en Mensajería, S.A

Fuente: Soluciones en Mensajería, S.A.



La empresa Soluciones en Mensajería S.A. está integrada por las gerencias siguientes:

a) Gerencia general:

El Gerente General, quien también actúa como Representante Legal de la empresa, es el responsable de planear las actividades; y de fijar las políticas y objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazos, apoyado en el equipo gerencial de primera línea.

b) Gerencia financiera:

La gerencia financiera, tiene como objetivo principal administrar los recursos de la compañía, procurar la mayor eficiencia en los costos y gastos de la operación, maximizar el valor de la compañía en el mercado, así como establecer y observar el cumplimiento de las políticas de control interno que salvaguardan la propiedad de la empresa.

c) Gerencia de ventas:

Es el responsable de planear y vender los servicios que ofrece la compañía, busca oportunidades para hacer negocios, a través de la fijación de metas de crecimiento que garanticen la continuidad del negocio y la obtención de utilidades.

d) Gerencia de recursos humanos:

Es la encargada de elaborar e implementar las políticas de personal para lograr que sea el adecuado y suficiente para lograr el cumplimiento de objetivos, así como procurar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

e) Gerencia de Operaciones:

La gerencia de operaciones es la responsable de velar por el cumplimiento de los servicios que presta la compañía, en la forma y tiempos establecidos, asignando las rutas necesarias que aseguren la entrega de la correspondencia procesada.

f) Gerencia de informática:

La gerencia de informática es la responsable de gestionar la plataforma tecnológica para la mejora e innovación de procesos y servicios, mediante la optimización de las capacidades de la compañía y del uso de tecnologías de información.

1.2.1 Visión

La compañía cuenta con la visión que a continuación de detalla: “Ser la empresa de servicios de comunicación postal más admirada por nuestros clientes y por nosotros, desarrollando soluciones efectivas a través de la innovación de nuestros productos y servicios”.

1.2.2 Misión

La misión de la compañía menciona lo siguiente: “Conocer y entender a nuestros clientes, impulsando el crecimiento personal a través de la formación con valores, adaptando nuestros procesos según los cambios y necesidades del mercado, para brindar un servicio puntual y eficiente”.

Además de la visión y misión detalladas, la compañía tiene un programa de reforzamiento de valores, siendo estos: Honestidad, orden, respeto y responsabilidad.

1.3 Aspectos Normativos

Soluciones en Mensajería, S.A. se rige bajo los siguientes aspectos normativos:

1.3.1 Leyes Fiscales Aplicables

La compañía inició operaciones el 01 de junio del año 2004, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria, por lo que se está afecta a los siguientes impuestos:

- a) Ley de Actualización Tributaria Libro I (Decreto 10-2012) Ley del Impuesto Sobre la Renta

La compañía se encuentra afecta a la Ley del impuesto sobre la renta, bajo la categoría de Renta por Actividades Lucrativas, efectúa cierres parciales al vencimiento de cada trimestre, como lo establece el artículo 31, en el inciso 1.

b) Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.

La empresa se encuentra inscrita en el Régimen General. Su forma de pago es mensual, y determina su pago por la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos generados, como lo establece el artículo 19.

c) Impuesto de Solidaridad

La compañía realiza pagos trimestrales del Impuesto de Solidaridad en forma trimestral, sobre las ventas del año anterior. Sin embargo, es importante mencionar que durante los períodos fiscales de los años 2011 y 2012 la empresa registró pérdidas consecutivas, por lo que durante el año 2013 se encuentra exenta del pago de dicho impuesto, según la Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto número 73-2008, artículo 4, inciso g).

d) Cuotas Patronales del Instituto de Guatemalteco de Seguridad Social

Soluciones en Mensajería, S.A. se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, ya que cuenta con 980 empleados, que laboran a tiempo completo.

1.3.2 Normativas Financieras Aplicables

La compañía ha adoptado, desde 2009, las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, (NIIF para PYMES); dentro de sus Estados Financieros aplica las siguientes políticas:

a) Método para el registro de ingresos y egresos

La compañía reconoce el resultado de una transacción que involucre la prestación de servicios, cuando el resultado de la transacción pueda ser estimado con fiabilidad, tal como lo indica el párrafo 23.14 de la norma mencionada.

b) Provisiones de gastos y contingencias

La compañía provisiona la mejor estimación de la obligación, cuando se establezca de forma fiable la probabilidad de salida de recursos de una obligación a futuro, según el párrafo 21.11 de la norma.

c) Indemnizaciones gasto

La compañía recurre al párrafo 21.11 de las NIIF para PYMES, por lo que no realiza provisión para indemnizaciones, registra el gasto suscitado en el período correspondiente.

1.4 Planteamiento del problema

Como resultado de los estudios aplicados durante la investigación, se detectaron algunas debilidades que afectan las operaciones de la empresa, sin embargo la que más impacto tiene es el hecho de carecer de un presupuesto de ingresos y egresos, elaborado acorde a sus necesidades, porque limita la toma de decisiones basadas en el pronóstico de las operaciones que la compañía realiza.

El presupuesto utilizado por la compañía para el año en curso está basado sólo en información histórica, refleja cantidades que en su mayoría son producto de aplicar un factor de incremento determinado de forma empírica o a criterio personal de quién lo elaborara, sin tomar en cuenta factores importantes tales como la estacionalidad de ventas, costos y gastos, razón por la que el actual presupuesto no refleja necesariamente un parámetro de comparación y cumplimiento de objetivos para el presente período.

También se determinó que en la elaboración del presupuesto sólo participan la Gerencia Financiera y la Gerencia General, por lo que no existe una guía visible de ejecución y un control de gastos para las demás gerencias, ocasionando que se presenten cifras incorrectas, e inducir a la toma de decisiones inadecuadas, o a desaprovechar oportunidades de inversión, ahorro, optimización de recursos, u otros.

1.5 Justificación

El estudio aporta a la empresa una herramienta que brinda datos sobre una base estándar y criterios unificados de todos los departamentos involucrados. Asimismo, permitirá que la dirección financiera obtenga datos precisos y certeros que le servirán de base para tomar decisiones importantes, en el transcurso del año en que se ejecuta el control presupuestal.

La problemática debe corregirse para anticipar con cierto grado de certeza, el uso de los recursos económicos, humanos y materiales de la compañía.

1.6 Pregunta de investigación

A raíz de la problemática encontrada, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto financiero que puede causar un presupuesto de ingresos y egresos no planificado y desarrollado con base en hechos económicos históricos?

1.7 Objetivos

Los objetivos planteados a través de la presente investigación son los que a continuación se detallan:

1.7.1 Objetivo general

Determinar el impacto financiero que puede causar un presupuesto de ingresos y egresos no planificado y desarrollado con base en hechos económicos históricos.

1.7.2 Objetivos específicos

- a) Proporcionar a la administración de Mensajería, S.A. una herramienta de planificación estratégica que facilite la toma de decisiones oportunas en las operaciones de la compañía.
- b) Diseñar una guía para la elaboración de presupuesto acorde a las necesidades de la compañía, y congruente con las operaciones que en esta se realizan.
- c) Implementar los procedimientos necesarios para la elaboración de presupuestos de la empresa Soluciones en Mensajería, S. A.

1.8 Alcances y limitaciones

1.8.1 Alcances

- a) La compañía Soluciones en Mensajería, S.A. accedió a proporcionar información legal financiera y contable sin reserva alguna.
- b) Para la realización del diagnóstico integral, la gerencia autorizó el acceso a todas las áreas de la compañía, asimismo, fue posible entrevistar a colaboradores de todas las áreas.
- c) Se tuvo acceso al presupuesto de ingresos y egresos 2013, y la gerencia financiera dio a conocer la forma de elaboración de dicho documento.

1.8.2 Limitaciones

En cumplimiento de las políticas de divulgación de información de la compañía, y a requerimiento de la Administración, por políticas de la compañía los las cantidades reflejadas en el presente documento fueron representadas por un coeficiente, y para tales efectos se cambió el nombre de la compañía a Soluciones en Mensajería, S.A.

1.9 Marco teórico

A continuación se presentan las definiciones de los conceptos que se utilizarán en el informe, con el propósito de avalar científicamente los datos proporcionados.

1.9.1 Presupuesto

El presupuesto puede definirse como como una herramienta que integra todas las actividades de una organización, expresadas en términos monetarios para un período futuro, el cual busca cumplir con los objetivos estratégicos fijados por la administración.

1.9.2 El presupuesto y la planeación estratégica

El presupuesto de toda entidad es una herramienta de la planeación estratégica, uno de sus fines principales es alcanzar los objetivos trazados a través de planes de acción, sin embargo, no debe perderse de vista que la planeación estratégica es “superior a un año y compuesta por los elementos de visión, misión, objetivos, planes de acción, plan financiero a medio/largo plazo e informe de planificación estratégica” (Muñíz, 2009, p. 36).

A diferencia de lo anterior “el presupuesto es a un año y está marcado por la planificación estratégica, es detallado para su ejecución y con recursos totalmente determinados con un control de la realidad a través de las desviaciones” (Muñíz, 2009, p. 36).

Como el presupuesto es una herramienta de la planeación estratégica, requiere que esté alineado a la visión y misión, es decir, la consecución del presupuesto tiene que proponerse alcanzar los objetivos trazados por la administración.

1.9.3 Importancia del presupuesto para entidades lucrativas

La importancia del presupuesto radica en que permite proyectar los recursos físicos y monetarios necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía, de tal forma que es posible evaluar si se cuenta con los recursos adecuados y en las cantidades necesarias.

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello necesitan planear sus actividades, si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos a asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. (Burbano, Ortiz, 2000, p. 12).

1.9.4 Etapas para la elaboración del presupuesto

La elaboración del presupuesto se verá afectado por las peculiaridades del negocio que desarrolla la compañía, pero en general, las etapas para realizarlo son las siguientes:

a) Confección del presupuesto

En esta etapa se comunican las directrices principales para la formulación del presupuesto, estas directrices requieren estar fundamentadas en los objetivos estratégicos previamente definidos.

b) Elaboración de presupuestos operativos

Para realizar los presupuestos operativos es necesaria la participación de todas las áreas de la compañía en la elaboración de presupuestos para los departamentos que dependen de estos.

Los presupuestos operativos son los diferentes presupuestos que, sumados, dan como resultado el presupuesto final y los estados financieros previsionales. Su elaboración depende de los diferentes presupuestos por cada uno de los responsables de cada centro de responsabilidad o departamentos de la empresa. (Muñíz, 2009, p. 74)

c) Negociación de los presupuestos

En esta etapa los responsables de la elaboración de los presupuestos operativos argumentan y demuestran la coherencia de los datos presentados, los cuales son evaluados por el o los responsables de la elaboración del presupuesto para su posterior aprobación.

d) Integración del Presupuesto

En esta etapa se procede a integrar los presupuestos operativos, se toma en cuenta que el resultado final de este trabajo es el que se presentará a la Dirección de la compañía para su aprobación final.

1.9.5 Requisitos para la elaboración del presupuesto

Para que el presupuesto cumpla con su finalidad, es necesario que su elaboración se base en las siguientes condiciones:

a) Conocimiento de la empresa

Todo presupuesto necesita estar relacionado a los objetivos, así como a la administración y necesidades de la empresa, por lo que su contenido varía de una entidad a otra.

Si se pueden determinar las ventas con exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, con ciertos ajustes, lo que permitiría a la Dirección, normar su criterio respecto a los límites del inventario que desee mantener. Todo esto no sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa en particular. (Del Río, *et al*, 2009, p. I-8)

b) Exposición del plan o política

Las políticas se definen como una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa. (Gómez, 1994, p. 139).

Por tal motivo, para elaborar cualquier presupuesto es indispensable conocer el criterio de la administración en cuanto a la finalidad que se busca con la implementación de un presupuesto, esto puede realizarse a través de manuales y/o instructivos; estos manuales tienen como objetivo “uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades, y los límites de autoridad en cada uno de ellos”. (Del Río, *et al*, 2009, p. I-8).

c) Coordinación

Para llevar a cabo una adecuada formulación del presupuesto es necesario delegar a un funcionario que realice la función de Director de Presupuesto, que como parte de sus atribuciones deberá consolidar la información proporcionada por todos los departamentos que participen en la elaboración de los presupuestos operativos.

El Director de Presupuestos “actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria” (del Río, *et al*, 2009, p. I-9).

d) Apoyo directivo

El rol del apoyo directivo en la elaboración de presupuestos no se limita a la aprobación de estos, también se refiere a dar el respaldo necesario para que sea implementado y respetado por toda la organización y a todos los niveles.

La voluntad en la implantación del Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, dando al Presupuesto, un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción. (Del Río, *et al*, 2009, p. I-9).

1.9.6 Errores comunes en la elaboración de presupuestos

Cada organización elabora el presupuesto de acuerdo a las operaciones, objetivos y necesidades de la administración, sin embargo, existen varias situaciones que deben tomarse en cuenta cuando se elabora un presupuesto. Entre los errores más comunes se encuentran los siguientes:

a) No tomar en cuenta factores nuevos o excepcionales

En ocasiones no se realiza un análisis profundo del desarrollo de las operaciones, tampoco son tomados en cuenta factores económicos, políticos y de mercado que pueden afectar la situación financiera de la compañía. “A veces se calculan datos dividiendo por doce períodos anuales y se obtienen los datos por período, pero ello no siempre es lo más adecuado cuando existe estacionalidad, lanzamiento de nuevos productos, liquidaciones de stocks, etcétera.” (Muñíz, 2009, p. 79).

b) Presupuestos poco participativos

Resulta siendo un grave error que tan sólo una o dos personas elaboren el presupuesto de una entidad primordialmente porque se pierden muchos puntos de vista o no se ponen en marcha mejoras que sólo las personas que laboran en determinadas áreas podrían conocer. “La poca participación en la realización conlleva un presupuesto muchas veces irreal y condenado al fracaso, ya que estos datos no son lo suficientemente sólidos.” (Muñíz, 2009, p. 80).

c) Basarse únicamente en datos históricos

Las ventas, producción y costos no son estáticos, por lo que no deben analizarse exclusivamente en función de lo ejecutado en períodos anteriores, ya que los datos presupuestados podrían no reflejar la realidad con simplemente “extrapolar y utilizar los datos del pasado sin análisis previo, y utilizar sólo algún factor corrector para aumentar o disminuir los importes calculados” (Muñíz, 2009, p. 81).

d) Presupuestos poco realistas

Cuando no existe un verdadero conocimiento del negocio, el responsable del presupuesto podría realizar estimaciones alejadas de la realidad con el objetivo de cumplir con los objetivos trazados

por la administración, a través de “presupuestos con expectativas de beneficios irreales o muy difíciles de conseguir, porque hay variables u objetivos que son inalcanzables.” (Muñiz, 2009, p. 82)

1.9.7 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse de acuerdo a su naturaleza, como a continuación se detalla:

- a) Por el tipo de empresa
 - Públicos: Son los que se realizan para controlar las finanzas del Gobierno.
 - Privados: Son los que se utilizan en las empresas como herramienta de la administración.

- b) Por su reflejo en los estados financieros:
 - De posición financiera: Éstos muestran la situación que tendría una empresa a lo largo de un período, por lo general es un balance general proyectado.
 - De resultados: Muestra las utilidades proyectadas durante un período.
 - De costos: Reflejan los costos de producción, así como los pronósticos de ventas.

- c) Por su contenido
 - Principales: Son presupuestos que se presentan de manera resumida.
 - Auxiliares: Son los presupuestos que se presentan de manera analítica.

- d) Por su forma
 - Flexibles: Son los que permiten cierta elasticidad.
 - Fijos: Son los presupuestos que deben permanecer invariables.

1.9.8 Principios presupuestarios

Son principios presupuestarios los siguientes:

- a) Anualidad: Los presupuestos corresponden a un ejercicio fiscal.
- b) Claridad: El presupuesto muestra, de manera clara y ordenada, las cuentas de ingresos y egresos, cada uno con la sustentación correspondiente.
- c) Especificación: En el presupuesto los ingresos muestran su origen y los gastos su destino específico.
- d) Exactitud: Los ingresos y egresos se basan en criterios y sistemas de estimación técnica para que, al final del período, la diferencia entre los ingresos y los egresos no sea significativa.
- e) Equilibrio: El presupuesto tiene equilibrio entre los ingresos y los egresos.
- f) Flexibilidad: Como instrumento de programación es flexible, lo que garantiza su utilidad y adaptabilidad a los cambios que se den durante el período.
- g) Integridad: El presupuesto es un instrumento de medición y le corresponde ser el reflejo de las políticas de la empresa.
- h) Publicidad: El presupuesto se comunica a las diferentes áreas para su conocimiento, seguimiento y control.
- i) Universalidad: El presupuesto contempla todos los ingresos y egresos que se estima se percibirán durante el ejercicio.

Capítulo 2

Metodología

2.1 Tipo de investigación

La investigación fue descriptiva, porque buscaba comprender todos los aspectos que forman parte del presupuesto de la compañía, así como establecer un procedimiento adecuado para su elaboración, a través de la participación de todas las áreas que forman parte de la entidad.

Se hizo una investigación documental para tener como base la teoría de los expertos en el tema de elaboración e implementación de presupuestos. Por tal motivo se consultaron fuentes de información primaria y secundaria.

2.2 Sujetos de la investigación

Las personas que proporcionaron información para el análisis del problema y el diseño de la propuesta de solución fueron las siguientes:

- Gerente General: fue fundamental para el entendimiento adecuado de los planes de la compañía, así como de los proyectos a corto plazo.
- Gerente financiero: tiene a su cargo los departamentos de Contabilidad, Facturación, Créditos y Cobros, Compras, y Departamento Internacional, proporcionando estados financieros de la compañía, procedimientos y los principales elementos de control interno utilizados, etc.
- Gerente de ventas: proporcionó información respecto al impacto de nuevos proyectos aplicables a la compañía, proyecciones de ventas en unidades y valores, análisis de factores que pueden afectar en forma positiva y negativa las ventas del próximo período,

ampliación o reducción de la cartera de clientes, y otros datos de vital importancia para el tema objeto de estudio.

- Gerente de recursos humanos: Aportó a la investigación datos y documentos como: Planillas por departamento, proyección de incrementos salariales aplicables al período 2014, cálculo actuarial de prestaciones laborales, reorganizaciones de los departamentos o áreas que pudieran afectar la cantidad de personal con el que cuenta la compañía, índices de rotación de personal, y otros.
- Gerente de Operaciones: proporcionó información respecto al costo de los servicios prestados por la compañía, insumos y recursos necesarios para llevarlos a cabo, reemplazo de vehículos, mantenimiento, servicios temporales y otros.
- Gerente de informática: Participó en la elaboración del presupuesto 2014, determinó el equipo de cómputo que considera necesario reemplazar, las unidades de almacenamiento de datos (servidores), escáner, impresoras, y otros.

2.3 Instrumentos de la investigación

Los instrumentos que se usaron para la recopilación de datos fueron los siguientes:

- a) Análisis FODA: funciona como una radiografía de la empresa (ver Anexo 1). Las variables analizadas permitieron evidenciar la problemática a estudiar.
- b) Cuestionarios: Este instrumento (ver Anexo 2) se diseñó con preguntas abiertas, para que los cuestionados tuvieran la libertad de responder los indicadores de las variables implicadas en la elaboración del presupuesto de la compañía.

- c) Entrevistas: La entrevista (ver Anexo 3) facilitó el acercamiento a los sujetos de la investigación, con el fin de obtener información de acuerdo a elementos preestablecidos.
- d) Documentación de la empresa: Se analizaron todos los documentos presentados por los departamentos de la compañía, con la finalidad de verificar la base sobre la que se emite la información.
- e) Diagrama de Pareto: Esta herramienta permitió identificar visualmente en un gráfico, las causas y las categorías a las que fue necesario prestar atención en la solución del problema objeto de estudio.

2.4 Diseño de la investigación

El esquema de la investigación tiene como base el análisis de las teorías planteadas por los máximos exponentes de temas relacionados con la formulación y elaboración de presupuestos, a través de las cuales se buscó establecer los mecanismos idóneos para realizar un presupuesto que cumpliera con los objetivos estratégicos de la administración, y que a la vez fuera acorde a las necesidades y peculiaridades de las operaciones de la compañía.

Posteriormente se realizó el diseño del presupuesto a la medida de la compañía, en el que participaron todas las áreas o gerencias. Este diseño podrá ser utilizado como base para la toma de decisiones a través del monitoreo de los recursos empleados. También permitirá detectar, con la anticipación suficiente, las necesidades financieras, facilitando la búsqueda oportuna de los recursos, antes de afrontar cualquier dificultad al respecto.

2.5 Aporte esperado

Con la investigación se espera generar aportes a:

- a) Soluciones en Mensajería, S.A.: Generar un modelo de presupuesto que permita solucionar cualquier inconveniente de planificación, y que sirva como para la toma de decisiones administrativas, financieras, operativas, y otros.
- b) Universidad Panamericana: Contribuir a mantener el prestigio de la institución, por medio de la realización de un trabajo profesional que contribuya al desarrollo económico empresarial del país.
- c) Guatemala: Contribuir al desarrollo económico y social enalteciendo el nombre de Guatemala con empresas y personas productivas y orgullosas de su diaria labor.
- d) Futuros profesionales: Generar conocimientos útiles y apegados a la realidad de las empresas guatemaltecas, para que puedan aplicarlos en entidades económicas, en la que el futuro profesional de desarrolle.
- e) Estudiantes: Proporcionar un documento de apoyo y guía para incrementar sus conocimientos generales.

Capítulo 3

Resultados y análisis de la investigación

3.1 Resultados de la investigación

En el presente capítulo se describen los hallazgos evidenciados durante el proceso de la evaluación integral practicada a la empresa Soluciones en Mensajería, S.A. Para su mejor interpretación se presentan por áreas, y se apoyan en tablas y operaciones matemáticas y contables.

3.1.1 Área legal

La compañía Soluciones en Mensajería, S.A. cuenta con 390 puntos de venta, por lo que a través de la evaluación integral se determinó que existen patentes de comercio que carecen de dirección fiscal actualizada.

3.1.2 Área de planificación

En la evaluación integral realizada a la empresa Soluciones en Mensajería, S.A., se determinó que carece de una Presupuesto de ingresos y egresos no planificado y desarrollado con base a hechos económicos históricos.

La empresa Soluciones en Mensajería, S.A. cuenta con un presupuesto aprobado, por la Junta Directiva, para el año 2013. Sin embargo, la elaboración de éste se llevó a cabo sólo entre la Gerencia Financiera y la Gerencia General, por lo que las demás gerencias desconocen el presupuesto de compras, servicios e inversión de sus respectivas áreas.

El presupuesto para el año 2013 fue elaborado con base en el historial de ingresos y egresos ejecutados durante los dos últimos ejercicios contables. La carencia de procedimientos para la preparación del presupuesto, así como la falta de participación de las gerencias de primera línea en la elaboración de los presupuestos para los ejercicios contables 2011 y 2012, provocó que la compañía registrara pérdidas en sus operaciones.

3.1.3 Área financiera

Pese a que los resultados del mes son comparados contra el presupuesto, se pudo observar que la adquisición de bienes y/o servicios no existe un control adecuado y suficiente de la ejecución presupuestaria, afectando seriamente los resultados esperados del período.

Aproximadamente el 75% de los ingresos de la compañía obedece a las ventas realizadas a 8 clientes recurrentes, lo que podría en determinado momento afectar el supuesto de negocio en marcha de la compañía.

La revisión documental realizada al área financiera de la compañía Soluciones en Mensajería, S.A. incluyó los estados financieros que se describen a continuación.

3.2 Análisis de los resultados.

El análisis vertical consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero en proporción al total de activos o total de patrimonio y pasivos, con el objetivo de mostrar la relevancia de las cuentas o grupo de cuentas que lo conforman.

En el Estado de Situación General, Cuadro No. 1, se aprecia que el rubro más importante lo conforma la propiedad planta y equipo, con una participación neta en el Activo del 53.3%

Cuadro No. 1
Soluciones en Mensajería, S.A.
Estado de Situación General
Al 31 de agosto de 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO	Subtotales		Totales	%
NO CORRIENTE				
Propiedad planta y equipo				
Equipo de Computación Hardware y Software		589,386		20.3%
Mobiliario y Equipo de Oficina		807,949		27.8%
Vehículos		933,385		32.1%
Depreciación Acumulada Equipo de Computación Hardware y S.		(337,072)		-11.6%
Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo de Oficina		(673,993)		-23.2%
Depreciación Acumulada Vehículos		(124,428)	1,195,227	-4.3%
CORRIENTE				
Inventarios				
Inventarios para la venta				
Telefonía			67,510	2.3%
Inventarios para el consumo				
Papelería y Útiles de Oficina	29,012			1.0%
Material de Empaque y Seguridad	907			0.0%
Combustibles y Lubricantes	150	30,069	30,069	0.0%
Cuentas por Cobrar				
Clientes	792,247			27.3%
Reserva para Cuentas Incobrables	(8,169)	784,078		-0.3%
Impuestos Anticipados		25,959		0.9%
Cuentas por Cobrar		35,444		1.2%
Anticipos por Liquidar		66,616	912,097	2.3%
Disponible				
Banco La Confianza, S.A.		667,540		23.0%
Caja Chica		5,178		0.2%
Depósitos en Tránsito		16,653	689,371	0.6%
Otros Activos				
Depósitos en Garantía			12,825	0.4%
Total Activo			2,907,099	100%

PATRIMONIO	Subtotales		Totales	%
Capital Pagado			625,000	21.5%
Utilidad del Ejercicio		396,324		13.6%
Utilidades Retenidas		691,773	1,088,097	23.8%
Total Patrimonio			1,713,097	58.9%

PASIVO	Subtotales		Totales	%
NO CORRIENTE				
Préstamos Bancarios Largo Plazo				
Prestamo Banco La Esperanza, S.A.			161,500	5.6%
CORRIENTE				
Préstamos Bancarios Corto Plazo				
Prestamo Banco La Esperanza, S.A.		40,375		1.4%
Cuentas por pagar				
Anticipo Sobre Ventas	9,507			0.3%
Compañías Afiliadas Locales	19,923			0.7%
Cuota Laboral Seguro Social y Otras	14,888			0.5%
Cuota Patronal Seguro Social y Otras	39,053			1.3%
Descuentos Judiciales	7,185			0.2%
Impuestos por Pagar	29,050			1.0%
I.V.A. Débito	63,350			2.2%
Otras Cuentas por Pagar	6,857			0.2%
Proveedores	357,344	547,155		12.3%
Reservas Laborales				
Aguinaldo	194,155			6.7%
Bono 14	25,470			0.9%
Vacaciones	225,347	444,972	1,032,502	7.8%
Total Pasivo			1,194,002	41.1%
Suma Pasivo y Patrimonio			2,907,099	100.0%

Fuente: Soluciones en Mensajería, S.A.

3.2.1 Análisis del Balance general

A continuación se analizan las cuentas del Balance General, de la compañía Soluciones en Mensajería S.A. a través de razones financieras.

- Razón circulante

La razón circulante, es una razón de liquidez que mide las veces que la compañía puede pagar su deuda a corto plazo, para ello utiliza sólo el activo circulante.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,711,872}{1,032,502} = 1.66$$

El resultado muestra que la compañía tiene la liquidez suficiente para pagar su deuda corriente, es decir que por cada Q.1.00 de deuda a corto plazo, la compañía cuenta con Q.1.66.

- Prueba de ácido

Esta prueba es más sensible, dado que se elimina el Inventario que podría presentar inconvenientes para realizarse. Lo que quiere decir que en algunos casos tiene una rotación lenta, puede ser obsoleto, dañado, es fácil de perderse, u otro. Brinda una medida con más exactitud sobre la capacidad de pago de una organización.

$$\text{Prueba de Ácido} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{1,644,362}{1,032,502} = 1.59$$

El resultado de la prueba ácida muestra que la compañía tiene la liquidez suficiente para pagar su deuda corriente, es decir, que por cada Q.1.00 de deuda a corto plazo, la compañía cuenta con Q.1.59, siendo este suficiente para encarar sus obligaciones a corto plazo, pero muestra una disminución en relación a la razón anterior.

- Razón de Deuda Total

Esta razón mide el porcentaje de bienes comprados con obligaciones a corto y largo plazo.

$$\text{Razón de Deuda Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{1,194,002}{2,907,099} = 0.41$$

El resultado de esta razón indica que las obligaciones de la compañía representan el 41% del total de sus bienes y derechos.

- Multiplicador

Esta razón da como resultado el número de veces que las aportaciones de los socios están representadas por bienes de la compañía.

$$\text{Multiplicador} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital}} = \frac{2,907,099}{625,000} = 4.65$$

El resultado indica que el capital pagado por los socios se ha multiplicado 4.65 veces a través de los resultados obtenidos.

- Rotación de Inventarios

La razón de rotación de inventarios muestra las veces que la compañía rota sus inventarios al año.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{397,911}{67,510} = 5.89$$

El resultado de la aplicación de esta razón financiera indica que el inventario tiene una rotación de seis (6) veces hasta el mes de agosto 2013, lo que se considera un resultado aceptable.

- Rotación de Cuentas por Cobrar

El indicador de rotación de cuentas por cobrar muestra las veces que cobran las cuentas por cobrar en el año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}} = \frac{6,580,447}{784,078} = 8.39$$

En días

$$8 \times 30 = \frac{240}{8.39} = 28.60$$

Según el análisis de la razón financiera examinada, la mayoría de clientes demora en cancelar sus facturas 29 días, coincidiendo con la política de créditos y cobros de la compañía Soluciones en Mensajería, S.A.

- Rotación de Activos Fijos

Esta razón financiera establece la cantidad de ventas que genera cada unidad monetaria invertida en activos fijos.

$$\begin{array}{r} \text{Rotación de Activos} \\ \text{Fijos} \end{array} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}} = \frac{6,580,447}{1,195,227} = 5.51$$

El análisis del índice de Rotación del Activos Fijos de la compañía establece que por cada Quetzal invertido en Activos Fijos, se generan Q.5.51 en ventas hasta el mes analizado

- Rotación de cuentas por pagar

Este indicador muestra el número de veces al año que se cancelan las cuentas pendientes de pago.

$$\begin{array}{r} \text{Rotación de Cuentas} \\ \text{por Pagar} \end{array} = \frac{\text{Costo de la Mercadería Vendida}}{\text{Cuenta por Pagar}} = \frac{1,645,290}{357,344} = 4.60$$

$$\begin{array}{r} \text{En días} \end{array} = 8 \times 30 = \frac{240}{4.60} = 52.17$$

El resultado del presente indicador muestra que la compañía paga los costos directos (recargas electrónicas, fletes terrestres, material de empaque y arrendamiento de locales) cada cincuenta y dos días aproximadamente.

3.2.2 Análisis del Estado de Resultados.

Para analizar el Estado de Resultados, Cuadro No. 2, se toma el 100% del monto de las ventas. Para su mejor comprensión se realizará con ayuda de razones financieras.

a) Margen de utilidad

El margen de utilidad es una medida de rentabilidad que representa el porcentaje de utilidades generado por las ventas.

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{396,324}{6,580,447} = 0.06$$

El resultado indica que las ventas de la compañía Soluciones en Mensajería, S.A. generaron una utilidad del seis por ciento (6%).

Cuadro No. 2

Soliciones en Mensajería, S.A.
Estado de Resultados
del 01 al 31 de agosto de 2013
(Cifras expresadas en Quetzales)

Cuenta	Subtotal	Total	%
Ventas			
Crédito	6,133,356		
Telefonía	447,091	6,580,447	
Total Ventas		6,580,447	100%
Costo de Ventas			
Costo de Ventas (Telefonía)		397,911	6.0%
Margen Bruto		6,182,536	
Gastos de Operación			
Mano de Obra			
Beneficios al Personal	21,038		0.3%
Bonificación Decreto	355,562		5.4%
Capacitación al Personal	7,737		0.1%
Comisiones	82,307		1.3%
Cuota Patronal Seguro Social	268,644		4.1%
Festejos	761		0.0%
Selección y Reclutamiento de Personal	2,919		0.0%
Sueldos Extraordinarios	10,916		0.2%
Sueldos Ordinarios	2,036,092		30.9%
Uniformes y Accesorios	47,847		0.7%
Viáticos y Transporte	6,354		0.1%
Aguinaldo	183,229		2.8%
Bono 14	183,281		2.8%
Indemnización	159,828		2.4%
Vacaciones	123,705		1.9%
Servicios Temporales	71,203	3,561,423	1.1%
Subtotal		2,621,113	
Mantenimiento de Activos Fijos			
Combustibles y Lubricantes	79,377		1.2%
Depreciación Equipo de Computación Hardware y S.	34,972		0.5%
Depreciación Mobiliario y Equipo de Oficina	41,803		0.6%
Depreciación Vehículos	16,940		0.3%
Pérdida en Ventas y Baja de Activos	1,024		0.0%
Reparación y Mantenimiento de Vehículos	25,789	199,905	0.4%
Subtotal		2,421,208	

Seguros			
Seguros Gasto	33,233		0.5%
Siniestros No Asegurados y Deducibles de Seguro		33,233	0.0%
Subtotal		2,387,975	
Servicios			
Auditoría Externa	7,041		0.1%
Fletes Terrestres	734,950		11.2%
Gastos de Computación Hardware y Software	51,780		0.8%
Honorarios Profesionales	36,159		0.5%
Publicidad y Gastos de Mercadeo	25,570		0.4%
Servicios de Asesoría	1,381		0.0%
Servicios Prestados	20,528		0.3%
Vigilancia	35,041	912,450	0.5%
Subtotal		1,475,525	
Gastos Generales			
Agua	1,328		0.0%
Cuentas Incobrables	438		0.0%
Cuotas y Suscripciones Asociaciones Diversas	4,034		0.1%
Gastos de Limpieza	19,963		0.3%
Gastos de Representación	6,473		0.1%
Impuestos y Contribuciones	38,862		0.6%
Material de Empaque y Seguridad	22,925		0.3%
Papelería y Útiles	144,341		2.2%
Parqueos	19,109		0.3%
Teléfono	79,060		1.2%
Energía Eléctrica	72,925	409,458	1.1%
Subtotal		1,066,067	
Arrendamientos			
Alquiler Equipo de Oficina	4,956		0.1%
Arrendamiento de Inmuebles	489,504		7.4%
Arrendamiento de Vehículos	977		0.0%
Mejoras a Propiedades Ajenas	162,610	658,047	2.5%
Subtotal		408,020	
Ingresos y Gastos Bancarios			
Productos Financieros	- 3,261		0.0%
Gastos Bancarios	1,233		0.0%
Intereses Sobre Préstamos Bancarios	13,724	11,696	0.2%
Utilidad Antes de ISR		396,324	

Fuente: Soluciones en Mensajería, S.A.

b) Rendimiento de los Activos

El índice de rendimiento de los activos permite medir la participación de los activos en la generación de la utilidad.

$$\text{Rendimiento de los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = \frac{396,324}{2,907,099} = 0.14$$

El análisis de este índice muestra que por cada quetzal invertido en activos fijos se contribuyó a la generación de Q.0.14 en utilidades.

c) Rendimiento sobre el Capital

El índice de Rendimiento Sobre Capital muestra la generación de utilidades con respecto a la aportación de los socios.

$$\text{Rendimiento Sobre Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} = \frac{396,324}{625,000} = 0.63$$

El índice muestra que por cada quetzal aportado por los socios, se han generado en el presente período contable Q.0.63 de utilidad.

3.2.3 Hallazgos en el Ciclo de Ingresos

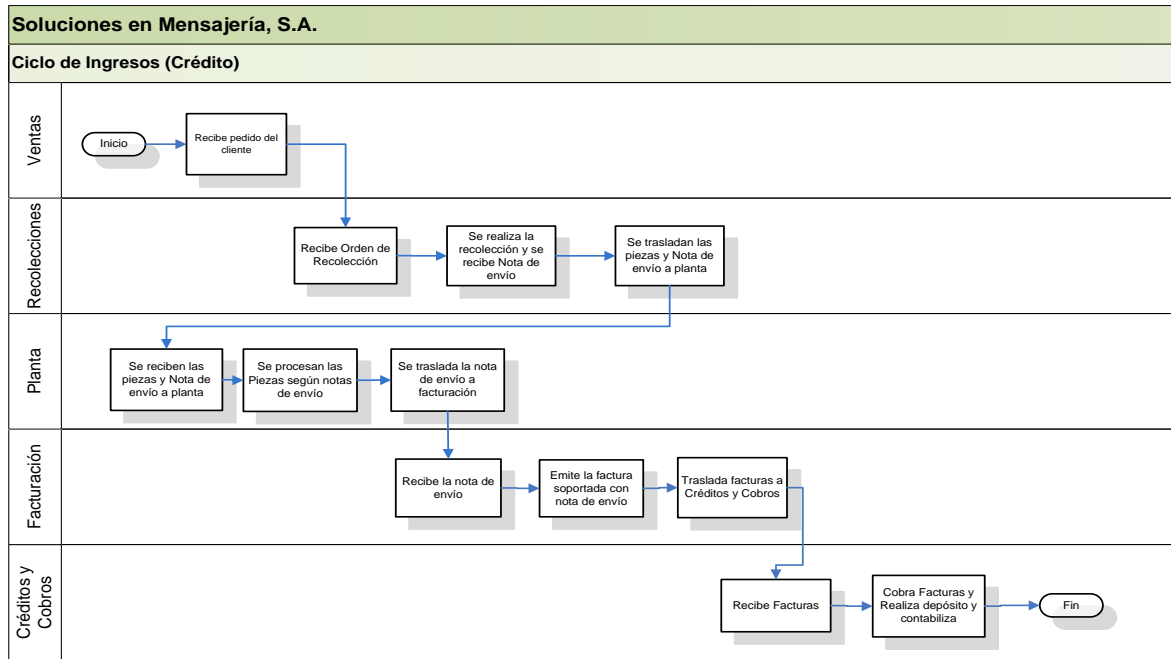
Debido a que más del 80% de los ingresos de la compañía son producto de las ventas al crédito, se examinó el ciclo de ingresos el cual se detalla a continuación:

a) Procedimiento (Figura No. 2)

- El departamento de ventas realiza la negociación con el cliente, luego de emitir las cotizaciones correspondientes, detalla el servicio que el cliente desea recibir.

- Se notifica al departamento de recolecciones la dirección del cliente y el horario en que este tendrá lista la correspondencia a distribuir.
- El cliente hace entrega de las piezas de correspondencia, adjunta una nota de envío detallando lo siguiente: Datos de facturación del cliente, tipo de procesamiento que desea para enviar sus piezas, cantidad de piezas, ejecutivo de ventas que le atendió, firma y sello.
- Las piezas son recibidas en la Planta, procesándose bajo las especificaciones de la nota de envío, en donde se le asigna una numeración única para ser identificada. Luego se clasifican de acuerdo a la dirección de entrega. Cuando el proceso se ha culminado se traslada la nota de envío al departamento de facturación.
- El departamento de facturación realiza la factura correspondiente, con los datos consignados en la nota de envío, la formando parte del respaldo de dicha factura.
- El departamento de cobros traslada la factura al cliente, quien al recibirla emitirá una contraseña, indicando la fecha exacta de pago a favor de la compañía.
- El día asignado para el pago de la factura se realiza el cobro correspondiente, se emite el recibo de caja, y este se entrega en original al cliente.
- El día en que se realiza el cobro, un Auxiliar de Cobros realiza el cuadro del efectivo, cheques y recibos de caja. Después se realiza el depósito monetario a nombre de la empresa Soluciones en Mensajería, S.A.

Figura No.2
Ciclo de Ingresos (Crédito)



Fuente: Elaboración propia

b) Control Interno Relacionado

Las medidas de control interno llevadas cabo en el ciclo de ingresos son las siguientes:

- Todas las piezas postales a procesar se acompañan de una nota de envío, en la que se detalla el proceso requerido por el cliente para la distribución de sus piezas.
- Los requisitos para la apertura de un crédito incluyen: Presentar una solicitud de crédito en la que se consignen los principales datos del cliente, referencias comerciales, monto de crédito solicitado, estados de cuenta bancarios y una carta de compromiso de pago.
- Al ingresar a la Planta de Procesamiento, el responsable del área de ingresos verifica que el cliente posea un crédito autorizado, previo al procesamiento de sus piezas.

- A todas las notas de envío se les asigna una numeración conforme a su ingreso a la Planta de Procesamiento, este número evita el extravío de las notas de envío.
- Al departamento de cobros se le realiza un arqueo diario de formas con valor (efectivo, cheques y recibos de caja) por parte de un delegado del departamento de contabilidad.

3.2.4 Ciclo de Egresos (Compras)

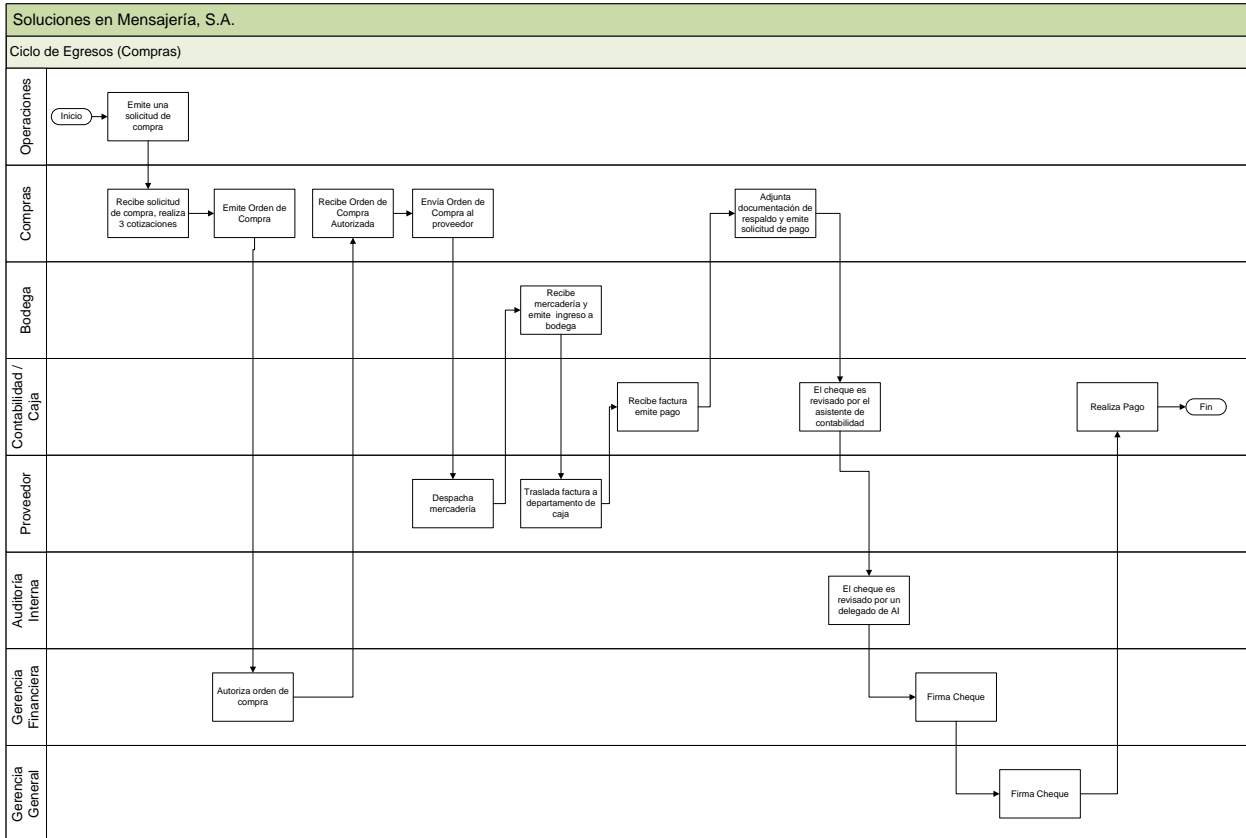
El registro de los egresos de la compañía se lleva a cabo de la forma en que a continuación se detalla:

a) Procedimiento

- Surge la necesidad de adquirir insumos, por tal motivo se realiza la solicitud de compra en un formato pre-impreso, que debe autorizar el jefe de departamento o gerente de área.
- El departamento de compras recibe la solicitud y procede a realizar un mínimo de tres cotizaciones del producto solicitado.
- El Departamento de Compras emite una Orden de Compra adjuntando las cotizaciones para que esta sea autorizada por la Gerencia Financiera y Gerencia General.
- Si la orden de compra es autorizada, se envía una copia al proveedor para que este proceda a enviar la mercadería solicitada al Departamento de Bodega.
- Al recibir y revisar los artículos el departamento de bodega emite un formulario de ingreso a bodega, entregando el original al proveedor.

- A continuación el proveedor lleva al departamento de caja la factura, acompañada del formulario de ingreso a bodega y copia de la orden de compra.
- El Departamento de Caja traslada la factura al Departamento de Compras y Servicios, para que se adjunte el expediente de la compra y se realice la solicitud de pago, esta solicitud de pago deberá consignar las firmas del Jefe del Departamento de Compras y del Jefe del Departamento que solicita el producto.
- En el Departamento de Caja se recibe la solicitud de pago, luego se emite el cheque, y se pasa a revisión por un delegado del Departamento de Contabilidad, posteriormente se revisa en el Departamento de Auditoría Interna.
- Por último, el cheque es firmado por la Gerencia Financiera y Gerencia General, es archivado en el departamento de caja para ser entregado en la fecha indicada en la contraseña de pago.

Figura No. 3
Ciclo de Egresos (Compras)



Fuente: Elaboración propia

b) Control Interno Relacionado

Las medidas de control interno llevadas cabo en el ciclo de egresos o compras son las siguientes:

- Todas las compras mayores a Q.300.00 se solicitan al departamento de compras, a través de una solicitud de compra, la cual autoriza el Jefe de Departamento.
- Para poder autorizar el pago a proveedores es necesario que la mercadería ingrese a bodega.
- Todas las compras se cotizan con al menos tres proveedores distintos.
- Todas las órdenes de compra son autorizadas por la Gerencia Financiera.

- En la emisión de cheques, estos son revisados y autorizados por el personal de los departamentos de Contabilidad y Auditoría Interna.

3.2.5 Hallazgos del estudio de procedimientos

La compañía Soluciones en Mensajería, S.A. cuenta desde 2010 con un Manual de Políticas y Procedimientos, que detalla los procesos operativos, administrativos y financieros, formularios y requerimientos mínimos de control interno. Hasta la fecha no ha sido actualizado.

3.2.6 Hallazgos del estudio de personal

La compañía cuenta con un reglamento interno, sin embargo según la evaluación integral realizada a la empresa Soluciones en Mensajería, S.A., no es del conocimiento general de los colaboradores que en ella laboran.

3.2.7 Hallazgos del estudio tributario

Debido a las pérdidas fiscales reportadas por la compañía, en los ejercicios contables correspondientes a 2011 y 2012, Soluciones en Mensajería, S.A. presentó a la Superintendencia de Administración Tributaria una notificación en la que se hacía referencia a que en virtud de las pérdidas registradas en los dos períodos consecutivos anteriores, la compañía quedaba exenta de realizar pagos trimestrales del Impuesto de Solidaridad según la Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto número 73-2008, artículo 4, inciso g).

La compañía se encuentra clasificada, por la Superintendencia de Administración Tributaria, dentro del régimen de Contribuyentes Especiales Medianos, asimismo se encuentra obligada a emitir facturas electrónicas desde el mes de junio 2012, según el Acuerdo 8-2011 del Congreso de la República de Guatemala. Sin embargo, la compañía únicamente cuenta con la posibilidad de

digitalizar copias de factura, por lo que continua con el proceso de elaboración del Manual de facturas, que luego digitaliza y envía a los servidores del GFace.

La compañía presentó la rectificación de la declaración del Impuesto Sobre las Renta de Actividades Lucrativas en el mes de agosto de 2013, debido a errores en el procedimiento de cálculo del impuesto correspondiente al segundo trimestre del año.

Con fecha 9 de agosto de 2013, recibió una notificación del Instituto de Previsión Social del Periodista, en la que se le informaba a la compañía que esta se encuentra obligada a retener el Impuesto de Timbre de Prensa. Sin embargo, a través de los asesores legales de la empresa, se demostró al Instituto de Previsión Social del Periodista, que no se elabora publicidad alguna, ya que sólo presta el servicio de mensajería y distribución de correspondencia, situación que no encuadra en el hecho generador de dicho impuesto.

3.2.8 Discusión de los resultados

La situación financiera de la empresa es favorable, cuenta con una liquidez aceptable, aunque su nivel de endeudamiento es alto debido a que por políticas de la compañía todas las adquisiciones de activos fijos e inversiones deben ser financiadas. El presupuesto no refleja estacionalidad de ventas, costos y gastos.

Los mayores gastos que eroga la compañía en forma mensual son fijos, siendo la mano de obra uno de los más importantes, por lo que el margen de utilidad es de un 6% antes del impuesto.

Se determinó que aunque la compañía realiza un presupuesto de ingresos y de gastos, este no se utiliza como una herramienta de planeación estratégica ya que este es elaborado únicamente por la Gerencia Financiera.

No existe una metodología para la elaboración de presupuesto, siendo los datos históricos de la compañía la base para la formulación de este, por lo que no se calcula una previsión de ventas a detalle, por tipos de servicio, clientes, departamentos, y otros.

Capítulo 4

Propuesta

En el presente capítulo se plantea una propuesta de solución o mejora aplicable a la compañía Soluciones en Mensajería, S.A.

4.1 Introducción

Durante la revisión de estados financieros de la compañía Soluciones en Mensajería, S.A. se pudo observar que ésta registró pérdidas en los ejercicios contables 2011 y 2012, mientras que los presupuestos realizados para dichos períodos indicaban que la compañía obtendría resultados favorables, razón que motivó el cambio de administración por parte de la Junta de Accionistas. Lo anterior evidencia que si bien la compañía cuenta con un presupuesto, este no se ha realizado con las técnicas adecuadas, ni se basa sobre información certera.

4.2 Propuesta

La propuesta de solución a la problemática encontrada es la creación de un “procedimiento para la elaboración del presupuesto para Soluciones en Mensajería, S.A.”, de los rubros que poseen mayor participación y materialidad relativa dentro de los estados financieros de la compañía, para que el mismo sea utilizado como un documento de apoyo para unificar criterios a seguir en la elaboración, así como para establecer la participación de todas las áreas de la compañía.

4.3 Justificación de la propuesta

La Guía de Procedimientos para la Elaboración de Presupuestos, es de relevante importancia por los valores y cantidad de transacciones que realiza la empresa, así como para garantizar un apropiado control financiero y administrativo del presupuesto anual. Además, promueve la planeación estratégica, y destaca la importancia de la participación de todas las áreas en

elaboración del presupuesto, en consecuencia, permite el control adecuado de todas las actividades y recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

Al poner en práctica los procedimientos sugeridos, la compañía podrá contar con una herramienta de planificación estratégica funcional que permitirá alcanzar los objetivos económicos de la compañía.

4. 4 Objetivos

Los objetivos que se desean alcanzar con la propuesta son los siguientes:

4.4.1 Objetivo General

Proveer a la empresa Soluciones en Mensajería, S.A. una herramienta de planificación efectiva para la elaboración del presupuesto anual, que a la vez permita tomar decisiones estratégicas necesarias y de manera oportuna.

4.4.2 Objetivos Específicos

- a) Definir los pasos para la formulación de un presupuesto de ingresos y gastos de la empresa Soluciones en Mensajería, S.A.
- b) Establecer un proceso de elaboración de presupuesto participativo.
- c) Controlar los resultados cuantitativos, cualitativos
- d) Fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

4.5 Procedimiento para la formulación de un presupuesto de ingresos y gastos

Antes de realizar el presupuesto correspondiente se recomienda verificar que los objetivos financieros contribuyan a lograr la misión y visión de la compañía, esta correlación entre las herramientas de planificación estratégica, permite lograr los resultados esperados (ver figura No.4).

Figura No. 4
Visión, Misión y Objetivos Financieros



Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Planificación de actividades

Para llevar a cabo la socialización del presupuesto es necesario delegar actividades y personas responsables de realizarlas, ver Cuadro No. 3, lo que promueve la participación de toda la organización en la elaboración del presupuesto.

Cuadro No. 3
Presupuesto 2014
Delegación de actividades

No	Actividad	Fecha	Responsable					
			Gerencia General	Gerencia de Ventas	Gerencia Financiera	Gerencia de Operaciones	Gerencia de Recursos Humanos	Gerencia de IT
1	Perspectivas Económicas y Financieras 2014	01/10/2013	✓		✓			
2	Previsión de ventas	15/10/2013		✓				
3	Salarios y Prestaciones	17/10/2013					✓	
4	Optimización en costos	25/10/2013		✓	✓	✓	✓	✓
5	Inversión en Activos Fijos	25/10/2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Planeación Fiscal	29/10/2013			✓			
7	Necesidades de Financiamiento	05/11/2013			✓			
8	Recuperación de efectivo	10/11/2013			✓			
9	Consolidación de presupuesto	13/11/2013			✓			
10	Revisión y discusión final de presupuesto	13/11/2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Modificaciones	18/11/2013		✓	✓	✓	✓	✓
12	Revisión Final	27/11/2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Aprobación de presupuesto	29/12/2013	✓					

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Criterios para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos

Derivado del entendimiento de las operaciones que realiza la compañía Soluciones en Mensajería, S.A. se propone que para presupuestar las ventas se utilice el método de los factores, mientras que para presupuestar costos gastos se realice un presupuesto con base cero.

4.6.1 Método de los factores

Para poder determinar el presupuesto de ventas existen diversas técnicas, el método de los factores es un procedimiento que combinado con el conocimiento que se posea de la compañía, sirve para

prever casi en forma acertada las ventas. Este modelo se basa en diversas situaciones que pueden afectar en forma favorable o desfavorable según sea el caso analizado, dichos factores son:

a) Específicos de ventas

Los factores específicos de ventas se clasifican a su vez en:

- Factores de Ajuste: Se refieren a los ajustes que por causa fortuita o de fuerza mayor influyen en la predeterminación de la venta.
- Factores de Cambio: Estos se refieren a cambios en el modelo de producción que pretenden efectuarse y que afectan en forma directa las ventas del período en que estos cambios se realizan.
- Corrientes de Crecimiento: El factor de corrientes de crecimiento se refiere a los cambios tales como crecimiento o decrecimiento de la industria de los productos comercializados.

b) De fuerzas económicas generales

Son cambios que se encuentran fuera del alcance de la compañía, y que en su mayoría son producto de un análisis de variables macroeconómicas tales como: inflación, tipo de cambio, desempleo, y otros.

c) De influencias Administrativas

Este factor es de carácter interno de la entidad, y se basa en las decisiones tomadas por la administración que puedan afectar de manera directa las ventas de la compañía. Estas decisiones suelen ser: cambios en precios, volumen de producción, lanzamiento de campañas publicitarias, y otros.

4.6.2 Presupuesto de Ventas

Para la elaboración del presupuesto de ventas, de la compañía Soluciones en Mensajería, S.A. Se sugieren los pasos siguientes:

- Elaborar la proyección de ventas en unidades y valores para los últimos meses del año actual, con base a la información de volúmenes del año anterior, a la que deberá aplicársele el método de los factores para su determinación. (ver Cuadro No. 4 y 5)

Cuadro No. 4

Unidades procesadas y proyección 2013

Cliente	PROCESADO								PROYECTADO				TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Banco del Tesoro, S.A.	146,402	111,960	115,614	117,335	147,351	170,630	134,414	139,978	144,404	562,078	138,446	135,677	2,064,289
Supermercados Mundiales, S.A.	123,886	132,065	113,952	130,122	130,083	161,017	132,724	123,578	127,481	163,432	136,706	133,972	1,609,017
Banco del Oriente, S.A.	186,366	63,982	60,302	183,858	64,716	62,917	184,602	61,480	63,421	187,440	64,268	63,649	1,247,001
Telefonía Celular América, S.A.	48,357	47,840	47,102	47,479	47,224	46,819	115,884	117,335	113,379	116,443	117,694	116,452	982,009
Agroindustrias del País, S.A.	45,533	49,150	51,626	73,062	72,996	65,070	74,523	69,346	71,536	66,046	76,759	75,224	790,873
Productos y Servicios, S.A.	56,693	59,029	59,034	58,573	63,766	63,507	59,745	60,578	62,491	64,459	61,537	60,306	729,719
Banco de la Provincia, S.A.	83,021	26,500	24,666	82,313	25,389	23,391	82,177	24,120	24,881	82,452	24,428	23,940	527,277
Empresa Eléctrica, S.A.	64,740	65,794	61,204	59,166	72,093	32,281	32,477	27,657	21,378	20,255	21,551	20,938	499,533
Banco del Milenio, S.A.	35,665	21,847	36,253	36,047	42,770	23,638	36,768	40,631	41,914	23,993	37,871	37,113	414,510
Almacén del Campo, S.A.	27,445	28,070	26,664	32,234	30,615	29,164	32,879	29,085	30,003	29,601	33,865	33,188	362,815
Banco de la Industria, S.A.	52,678	2,116	3,427	53,365	5,147	6,129	54,497	4,889	2,831	59,173	4,628	4,481	253,361
Cementos del Norte, S.A.	16,948	15,972	17,139	16,640	17,289	16,839	16,646	17,288	17,834	17,823	17,563	17,557	205,538
Banco de América, S.A.	5,386	4,386	4,829	8,327	5,106	5,462	8,494	4,851	5,004	5,544	8,749	8,574	74,711
Editores Unidos, S.A.	5,735	4,084	3,144	2,936	8,083	5,091	2,995	7,679	7,922	5,168	3,085	3,023	58,945
Alimentos El Fuerte, S.A.	4,083	4,086	4,750	4,519	4,630	4,652	4,554	4,535	4,628	4,654	4,609	4,572	54,271
Unión Comercial del Caribe	1,709	5,740	6,536	4,286	3,716	5,479	1,923	3,530	3,642	5,561	1,981	1,941	46,044
Almacenes de Calzado, S.A.	2,061	3,569	3,620	3,697	3,518	2,833	4,286	4,330	4,124	4,262	3,617	3,541	43,458
Ministerio de Ambiente	1,701	4,582	2,471	4,002	4,512	4,062	4,082	2,007	2,070	4,123	4,205	4,121	41,939
Financiera del Ahorrante, S.A.	0	0	0	0	0	0	0	6,256	6,453	7,221	6,667	6,534	33,132
Camisas y Diseños, S.A.	3,790	3,600	3,960	3,841	3,371	2,833	2,894	2,772	2,827	2,911	2,765	2,710	38,275
Bordados de Guatemala, S.A.	1,672	2,810	2,072	2,698	2,500	171	2,752	2,897	2,593	3,099	2,834	2,778	28,875
TOTAL	913,870	657,183	648,365	924,500	754,875	731,984	989,317	754,821	760,818	1,435,740	773,829	760,290	10,105,591

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 5
Ventas ejecutadas y proyección 2013

Cliente	PROCESADO								PROYECTADO				TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Banco del Tesoro, S.A.	Q131,762	Q100,764	Q104,052	Q105,601	Q132,616	Q153,567	Q120,972	Q125,980	Q129,964	Q505,871	Q124,601	Q122,109	Q1,857,860
Supermercados Mundiales, S.A	Q111,497	Q118,859	Q102,557	Q117,110	Q117,074	Q144,915	Q119,452	Q111,221	Q114,733	Q147,089	Q123,035	Q120,575	Q1,448,116
Banco del Oriente, S.A.	Q167,730	Q57,584	Q54,272	Q165,472	Q58,244	Q56,625	Q166,142	Q55,332	Q57,079	Q168,696	Q57,841	Q57,284	Q1,122,301
Telefonía Celular América, S.A.	Q43,521	Q43,056	Q42,392	Q42,731	Q42,501	Q42,137	Q104,296	Q105,601	Q102,041	Q104,799	Q105,925	Q104,806	Q883,808
Agroindustrias del País, S.A.	Q40,980	Q44,235	Q46,463	Q65,756	Q65,697	Q58,563	Q67,071	Q62,412	Q64,383	Q59,441	Q69,083	Q67,701	Q711,786
Productos y Servicios, S.A.	Q51,024	Q53,126	Q53,131	Q52,716	Q57,390	Q57,156	Q53,770	Q54,520	Q56,242	Q58,013	Q55,383	Q54,276	Q656,747
Banco de la Provincia, S.A.	Q91,323	Q29,150	Q27,132	Q90,544	Q27,928	Q25,730	Q90,395	Q26,532	Q27,370	Q90,697	Q26,871	Q26,334	Q580,005
Empresa Eléctrica, S.A.	Q71,214	Q72,374	Q67,324	Q65,083	Q79,302	Q35,509	Q35,724	Q30,423	Q23,516	Q22,280	Q23,706	Q23,032	Q549,487
Banco del Milenio, S.A.	Q39,231	Q24,032	Q39,878	Q39,652	Q47,046	Q26,002	Q40,445	Q44,694	Q46,106	Q26,392	Q41,658	Q40,825	Q455,961
Almacén del Campo, S.A.	Q30,190	Q30,877	Q29,330	Q35,458	Q33,677	Q32,080	Q36,167	Q31,993	Q33,003	Q32,562	Q37,252	Q36,507	Q399,096
Banco de la Industria, S.A.	Q57,946	Q2,328	Q3,770	Q58,701	Q5,661	Q6,741	Q59,947	Q5,378	Q3,114	Q65,091	Q5,091	Q4,929	Q278,697
Cementos del Norte, S.A.	Q18,643	Q17,569	Q18,853	Q18,304	Q19,017	Q18,523	Q18,310	Q19,017	Q19,617	Q19,605	Q19,320	Q19,313	Q226,092
Banco de America, S.A.	Q5,924	Q4,825	Q5,312	Q9,160	Q5,617	Q6,008	Q9,343	Q5,336	Q5,504	Q6,098	Q9,624	Q9,431	Q82,182
Editores Unidos, S.A.	Q6,308	Q4,493	Q3,458	Q3,230	Q8,892	Q5,600	Q3,294	Q8,447	Q8,714	Q5,684	Q3,393	Q3,325	Q64,839
Alimentos El Fuerte, S.A.	Q4,491	Q4,495	Q5,225	Q4,970	Q5,093	Q5,118	Q5,010	Q4,988	Q5,091	Q5,119	Q5,070	Q5,029	Q59,698
Unión Comercial del Caribe	Q2,136	Q7,174	Q8,170	Q5,357	Q4,645	Q6,849	Q2,404	Q4,413	Q4,552	Q6,952	Q2,476	Q2,427	Q57,555
Almacenes de Calzado, S.A.	Q2,576	Q4,461	Q4,526	Q4,621	Q4,398	Q3,541	Q5,357	Q5,412	Q5,155	Q5,328	Q4,521	Q4,426	Q54,322
Ministerio de Ambiente	Q2,126	Q5,727	Q3,089	Q5,003	Q5,640	Q5,077	Q5,103	Q2,508	Q2,588	Q5,154	Q5,256	Q5,151	Q52,423
Financiera del Ahorrante, S.A.								Q7,820	Q8,067	Q9,027	Q8,334	Q8,167	Q41,415
Camisas y Diseños, S.A.	Q4,737	Q4,500	Q4,950	Q4,802	Q4,214	Q3,541	Q3,618	Q3,465	Q3,534	Q3,638	Q3,456	Q3,387	Q47,844
Bordados de Guatemala, S.A.	Q2,090	Q3,512	Q2,590	Q3,372	Q3,125	Q214	Q3,440	Q3,621	Q3,241	Q3,874	Q3,543	Q3,472	Q36,094
	885,450	633,141	626,474	897,643	727,778	693,498	950,261	719,113	723,613	1,351,410	735,440	722,507	Q9,666,327

Fuente: Elaboración propia

b) Examinar las unidades para evaluarlas conforme al método de los factores (ver Cuadro No. 6). Los factores específicos de venta son:

- Factores de ajuste: En el mes de octubre 2013 el cliente Banco del Tesoro realizó un envío extraordinario y único de 420,000 piezas para anunciar a sus cuentahabientes una nueva gama de servicios.

Los clientes Banco del Oriente, Banco de la Provincia y Banco de la Industria realizan envíos trimestrales en los meses de enero, abril, julio y octubre aumentando el volumen habitual de sus envíos en 120,000; 60,000; y 50,000 piezas respectivamente.

El cliente Supermercados Mundiales, S.A. realizará dos envíos de catálogos de productos navideños a sus clientes. Cada envío será de 100,000 piezas, las cuales se distribuirán en los meses de noviembre y diciembre 2014, a un precio de Q1.68 por unidad distribuida.

- Factores de cambio: Debido a la implementación de procesos de preparación especial en la planta de procesamiento, el cliente Telefonía Celular de las Américas incrementó el volumen de envío de piezas en 65,000, de forma mensual, desde el mes de julio 2013, este comportamiento se espera que se mantenga para el año 2014.
- Factores de corriente de crecimiento: Debido a que cada año el acceso de la población a medios electrónicos de información estima un decrecimiento del (2.8%) en los volúmenes del cliente Banco del Oriente, S.A. En el mes de enero 2013, el cliente Agroindustrias del País, enviará un volumen constante de 70,000 piezas aproximadamente y en forma mensual.
- Fuerzas económicas generales: Como parte de la implementación de la Factura Electrónica, la Empresa Eléctrica, S.A. disminuyó el envío de facturas desde el mes de junio 2013, realiza sus envíos a través de correos electrónicos, esto significa una baja de 40,000 piezas mensuales. Este comportamiento se estima se mantendrá en el año 2014.
- Influencias administrativas: Para contrarrestar el impacto de la tecnología en las comunicaciones, la gerencia ha diseñado una estrategia de precios en la que incrementará un 10% el precio por envío a los clientes que no hayan sobrepasado un promedio mensual de 10,000 piezas mensuales en 2013; a los clientes que hayan superado ese promedio se les aplicará un incremento del 6%.

- Las piezas procesadas al cliente Banco del Tesoro, S.A. requieren tratamiento de entrega inmediata, las piezas del cliente Telefonía Celular América, S.A. se procesan con acuse de recibo, los demás clientes requieren el servicio estándar.

c) Con la información anterior se procede a elaborar el Presupuesto 2014 en unidades y valores (ver Cuadro No. 6 y Cuadro No. 7)

Cuadro No. 6
Presupuesto de unidades procesadas 2014

Cliente	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Banco del Tesoro, S.A.	146,500	112,000	115,700	117,400	147,400	170,700	134,500	140,000	144,500	142,100	148,500	145,700	1,665,000
Supermercados Mundiales, S.A.	123,900	132,100	114,000	130,200	130,100	161,100	132,800	123,600	127,500	163,500	236,800	234,000	1,809,600
Banco del Oriente, S.A.	176,126	60,458	57,056	173,794	61,236	59,486	174,474	58,126	59,972	177,098	60,750	60,167	1,178,743
Telefonía Celular América, S.A.	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	115,000	1,380,000
Agroindustrias del País, S.A.	70,600	69,200	71,700	73,100	73,000	73,100	71,100	69,900	71,600	73,100	71,800	70,300	858,500
Productos y Servicios, S.A.	56,700	59,100	59,100	58,600	63,800	63,600	59,800	60,600	62,500	64,500	61,600	60,400	730,300
Banco de la Provincia, S.A.	83,100	26,600	24,700	82,400	25,400	23,400	82,200	24,200	24,900	82,500	24,500	24,000	527,900
Empresa Eléctrica, S.A.	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000
Banco del Milenio, S.A.	35,700	21,900	36,300	36,100	42,800	23,700	36,800	40,700	42,000	24,000	37,900	37,200	415,100
Almacén del Campo, S.A.	27,500	28,100	26,700	32,300	30,700	29,200	32,900	29,100	30,100	29,700	33,900	33,200	363,400
Banco de la Industria, S.A.	52,700	2,200	3,500	53,400	5,200	6,200	54,500	4,900	2,900	59,200	4,700	4,500	253,900
Cementos del Norte, S.A.	17,000	16,000	17,200	16,700	17,300	16,900	16,700	17,300	17,900	17,900	17,600	17,600	206,100
Banco de América, S.A.	5,400	4,400	4,900	8,400	5,200	5,500	8,500	4,900	5,100	5,600	8,800	8,600	75,300
Editores Unidos, S.A.	5,800	4,100	3,200	3,000	8,100	5,100	3,000	7,700	8,000	5,200	3,100	3,100	59,400
Alimentos El Fuerte, S.A.	4,100	4,100	4,800	4,600	4,700	4,700	4,600	4,600	4,700	4,700	4,700	4,600	54,900
Unión Comercial del Caribe	1,800	5,800	6,600	4,300	3,800	5,500	2,000	3,600	3,700	5,600	2,000	2,000	46,700
Almacenes de Calzado, S.A.	2,100	3,600	3,700	3,700	3,600	2,900	4,300	4,400	4,200	4,300	3,700	3,600	44,100
Ministerio de Ambiente	1,800	4,600	2,500	4,100	4,600	4,100	4,100	2,100	2,100	4,200	4,300	4,200	42,700
Financiera del Ahorrante, S.A.	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,300	6,500	7,300	6,700	6,600	78,900
Camisas y Diseños, S.A.	3,800	3,700	4,000	3,900	3,400	2,900	2,900	2,800	2,900	3,000	2,800	2,800	38,900
Bordados de Guatemala, S.A.	1,700	2,900	2,100	2,700	2,500	200	2,800	2,900	2,600	3,100	2,900	2,800	29,200
TOTAL	958,826	703,358	700,256	951,194	775,336	800,786	970,474	743,726	759,672	1,012,598	873,050	861,367	10,110,643

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 7
Presupuesto de Ventas 2014

Cliente	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Banco del Tesoro, S.A.	Q139,761	Q106,848	Q110,378	Q112,000	Q140,620	Q162,848	Q128,313	Q133,560	Q137,853	Q135,563	Q141,669	Q138,998	Q1,588,410
Supermercados Mundiales, S.A.	Q118,201	Q126,023	Q108,756	Q124,211	Q124,115	Q153,689	Q126,691	Q117,914	Q121,635	Q155,979	Q280,507	Q277,836	Q1,835,558
Banco del Oriente, S.A.	Q168,024	Q57,677	Q54,431	Q165,799	Q58,419	Q56,750	Q166,448	Q55,452	Q57,213	Q168,951	Q57,956	Q57,399	Q1,124,521
Telefonia Celular América, S.A.	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q109,710	Q1,316,520
Agroindustrias del País, S.A.	Q67,352	Q66,017	Q68,402	Q69,737	Q69,642	Q69,737	Q67,829	Q66,685	Q68,306	Q69,737	Q68,497	Q67,066	Q819,009
Productos y Servicios, S.A.	Q54,092	Q56,381	Q56,381	Q55,904	Q60,865	Q60,674	Q57,049	Q57,812	Q59,625	Q61,533	Q58,766	Q57,622	Q696,706
Banco de la Provincia, S.A.	Q96,895	Q31,016	Q28,800	Q96,078	Q29,616	Q27,284	Q95,845	Q28,217	Q29,033	Q96,195	Q28,567	Q27,984	Q615,531
Empresa Eléctrica, S.A.	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q24,486	Q293,832
Banco del Milenio, S.A.	Q41,626	Q25,535	Q42,326	Q42,093	Q49,905	Q27,634	Q42,909	Q47,456	Q48,972	Q27,984	Q44,191	Q43,375	Q484,007
Almacén del Campo, S.A.	Q32,065	Q32,765	Q31,132	Q37,662	Q35,796	Q34,047	Q38,361	Q33,931	Q35,097	Q34,630	Q39,527	Q38,711	Q423,724
Banco de la Industria, S.A.	Q61,448	Q2,565	Q4,081	Q62,264	Q6,063	Q7,229	Q63,547	Q5,713	Q3,381	Q69,027	Q5,480	Q5,247	Q296,047
Cementos del Norte, S.A.	Q19,822	Q18,656	Q20,055	Q19,472	Q20,172	Q19,705	Q19,472	Q20,172	Q20,871	Q20,871	Q20,522	Q20,522	Q240,313
Banco de America, S.A.	Q6,534	Q5,324	Q5,929	Q10,164	Q6,292	Q6,655	Q10,285	Q5,929	Q6,171	Q6,776	Q10,648	Q10,406	Q91,113
Editores Unidos, S.A.	Q7,018	Q4,961	Q3,872	Q3,630	Q9,801	Q6,171	Q3,630	Q9,317	Q9,680	Q6,292	Q3,751	Q3,751	Q71,874
Alimentos El Fuerte, S.A.	Q4,961	Q4,961	Q5,808	Q5,566	Q5,687	Q5,687	Q5,566	Q5,566	Q5,687	Q5,687	Q5,687	Q5,566	Q66,429
Unión Comercial del Caribe	Q2,178	Q7,018	Q7,986	Q5,203	Q4,598	Q6,655	Q2,420	Q4,356	Q4,477	Q6,776	Q2,420	Q2,420	Q56,507
Almacenes de Calzado, S.A.	Q2,541	Q4,356	Q4,477	Q4,477	Q4,356	Q3,509	Q5,203	Q5,324	Q5,082	Q5,203	Q4,477	Q4,356	Q53,361
Ministerio de Ambiente	Q2,178	Q5,566	Q3,025	Q4,961	Q5,566	Q4,961	Q4,961	Q2,541	Q2,541	Q5,082	Q5,203	Q5,082	Q51,667
Financiera del Ahorrante, S.A.	Q7,865	Q7,865	Q7,865	Q7,865	Q7,865	Q7,865	Q7,865	Q7,623	Q7,865	Q8,833	Q8,107	Q7,986	Q95,469
Camisas y Diseños, S.A.	Q4,598	Q4,477	Q4,840	Q4,719	Q4,114	Q3,509	Q3,509	Q3,388	Q3,509	Q3,630	Q3,388	Q3,388	Q47,069
Bordados de Guatemala, S.A.	Q2,057	Q3,509	Q2,541	Q3,267	Q3,025	Q242	Q3,388	Q3,509	Q3,146	Q3,751	Q3,509	Q3,388	Q35,332
	973,412	705,716	705,282	969,269	780,714	799,049	987,489	748,662	764,341	1,026,698	927,069	915,299	Q10,303,000

Fuente: Elaboración propia.

- d) Elaborar proyección año actual y presupuesto de venta de recargas electrónicas. Para tales efectos se espera incrementar la venta en un 5% para el próximo año (Ver Cuadro No. 8 y Cuadro No. 9)

Cuadro No. 8
Ventas de Telefonía ejecutadas y Proyección 2013

Cliente	EJECUTADO								PROYECTADO				TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Ventas de Telefonía	Q58,741	Q47,207	Q57,314	Q49,125	Q58,147	Q58,472	Q63,214	Q54,871	Q58,000	Q60,000	Q62,000	Q65,000	Q692,091
Costo %	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	
Costo de Venta	Q52,279	Q42,014	Q51,009	Q43,721	Q51,751	Q52,040	Q56,260	Q48,835	Q51,620	Q53,400	Q55,180	Q57,850	Q615,961
Margen	Q 6,462	Q 5,193	Q 6,305	Q 5,404	Q 6,396	Q 6,432	Q 6,954	Q 6,036	Q 6,380	Q 6,600	Q 6,820	Q 7,150	Q76,130

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 9
Presupuesto de Ventas de Telefonía 2014

Cliente	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ventas de Telefonía	Q61,700	Q49,600	Q60,200	Q51,600	Q61,100	Q61,400	Q66,400	Q57,700	Q60,900	Q63,000	Q65,100	Q68,300	Q727,000
Costo %	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	89%	
Costo de Venta	Q54,913	Q44,144	Q53,578	Q45,924	Q54,379	Q54,646	Q59,096	Q51,353	Q54,201	Q56,070	Q57,939	Q60,787	Q647,030
Margen	Q 6,787	Q 5,456	Q 6,622	Q 5,676	Q 6,721	Q 6,754	Q 7,304	Q 6,347	Q 6,699	Q 6,930	Q 7,161	Q 7,513	Q79,970

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3 Presupuesto de costos y gastos

El presupuesto de costos y gastos, debe realizarse bajo la metodología de Presupuesto Base Cero, este método completa y enlaza los procesos de planificación, proyección y revisión, siendo una base fiable para reasignar los recursos mediante la revisión y justificación sistemática de la ejecución de gastos.

El Presupuesto con Base Cero es un método presupuestario que cada año comienza de nuevo con la elaboración del presupuesto, y requiere que cada unidad ejecutora justifique a detalle la totalidad de sus necesidades presupuestarias, demostrando la viabilidad de sus gastos. Para llevar a cabo el presupuesto de costos y gastos se proponen las siguientes cédulas:

4.6.3.1 Mano de obra

La realización del presupuesto del rubro de mano de obra será aportado en su mayoría por la Gerencia de Recursos Humanos, sin embargo, todas las demás gerencias en caso de necesitar incremento en la cantidad de personal en sus áreas, deben trasladar a la Gerencia de Recursos Humanos la aprobación de los proyectos que llevarán a cabo, en donde conste la necesidad de contratación de nuevas plazas y las condiciones salariales de estas. Los procedimientos son los siguientes:

- a) La administración investiga el porcentaje de incremento al salario mínimo para el siguiente período.

- b) Se hace una lista de las plazas con las que cuenta cada departamento de la compañía, y los salarios autorizados por cada plaza, con el fin de controlar la cantidad de plazas autorizadas por departamento.
- c) Establecer las plazas que se encuentran afectas a modificación de salario.
- d) Proyectar datos para el presupuesto del próximo año.
- e) Estimar el gasto de prestaciones y cuotas laborales, según los porcentajes de Ley.

Para la realización del presupuesto de mano de obra de la empresa Soluciones en Mensajería, S.A. se tiene estimado un incremento a los salarios que no sobrepasen la base de Q.2,200.00 mensuales, dicho aumento será equivalente al 6% (ver Cuadro No. 10 y 11).

Cuadro No. 10

Cédula de presupuesto de Sueldos y Salarios, Comisiones, prestaciones y cuotas laborales

Incremento al salario mínimo proyectado 6%

Hc	Ubicación	Sueldo Base	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
1	Gerencia General	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
1	Gerencia Financiera	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	15,750	189,000
2	Contador General	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	108,000
3	Jefe de Facturación	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	66,000
4	Jefe de Cobros	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	73,200
5	Auxiliar de Facturación	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
6	Auxiliar de Contabilidad	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
7	Auxiliar de Contabilidad	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
8	Auxiliar de Cobros	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
9	Auxiliar de Facturación	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
10	Cobrador	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
1	Gerencia de Ventas	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	12,332	147,984
2	Asesor de Ventas	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
3	Jefe de Ventas Junior	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	5,250	63,000
4	Comisiones S/Ventas	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	123,600
1	Gerencia de IT	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
2	Coordinador de IT	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	63,780
3	Coordinador de IT	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	5,315	63,780
1	Gerencia de RRHH	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
2	Coordinador de RRHH	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	69,000
3	Auxiliar de RRHH	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
4	Auxiliar de RRHH	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
5	Auxiliar de RRHH	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
1	Gerencia de Logística	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
2	Supervisor de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
3	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
4	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
5	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
6	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
7	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
8	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
9	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
10	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
11	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
12	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
13	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
14	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
15	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
16	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
17	Auxiliar de Planta	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
18	Cartero-Mensajero	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
19	Cartero-Mensajero	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
...	Cartero-Mensajero														
...	Cartero-Mensajero														
...	Cartero-Mensajero														
49	Cartero-Mensajero	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
50	Cartero-Mensajero	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
51	Cartero-Mensajero	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
52	Cartero-Mensajero	2,200	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	2,332	27,984
	Total Sueldos	254,512	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	3,150,762
	Total Comisiones	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	123,600
	TOTAL	264,812	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	272,864	3,274,362
	Bono 14	22,068	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	272,864
	Aguinaldo	22,068	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	272,864
	Vacaciones	11,034	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	136,433
	Indemnización	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	215,999
	Sub Total	73,169	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	74,847	898,160
	Cuota Patronal	33,552	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	414,862
	TOTAL	106,721	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	109,418	1,313,021

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 11
Cédula de presupuesto bonificación decreto 78-89

Hc	Ubicación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
1	Gerencia General	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000
1	Gerencia Financiera	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
2	Contador General	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
3	Jefe de Facturación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
4	Jefe de Cobros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
5	Auxiliar de Facturación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
6	Auxiliar de Contabilidad	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
7	Auxiliar de Contabilidad	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
8	Auxiliar de Cobros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
9	Auxiliar de Facturación	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
10	Cobrador	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
1	Gerencia de Ventas	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	5,195	62,340
2	Asesor de Ventas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
3	Jefe de Ventas Junior	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
4	Comisiones S/Ventas	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
1	Gerencia de IT	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
2	Coordinador de IT	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
3	Coordinador de IT	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
1	Gerencia de RRHH	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
2	Coordinador de RRHH	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
3	Auxiliar de RRHH	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
4	Auxiliar de RRHH	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
5	Auxiliar de RRHH	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
1	Gerencia de Logística	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
2	Supervisor de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
3	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
4	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
5	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
6	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
7	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
8	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
9	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
10	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
11	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
12	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
13	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
14	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
15	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
16	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
17	Auxiliar de Planta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
18	Cartero-Mensajero	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
19	Cartero-Mensajero	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
...	Cartero-Mensajero													
...	Cartero-Mensajero													
...	Cartero-Mensajero													
49	Cartero-Mensajero	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
50	Cartero-Mensajero	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
51	Cartero-Mensajero	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
52	Cartero-Mensajero	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
	Total Sueldos	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	533,334

Fuente: Elaboración propia.

El rubro de mano de obra contiene cuentas de escasa materialidad, integrándose en los cuadros 12, 13 y 14.

Cuadro No. 12
Presupuesto 2014 de Beneficios al Personal

Descripción	Beneficios al Personal												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Azúcar	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 12,000
Café	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 350	Q 4,200
Artículos desechables	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 50	Q 600
Compra de agua pura	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 1,100	Q 13,200
Total	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 13
Presupuesto 2014 de Capacitaciones

Descripción	Capacitaciones												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Inducciones a nuevo personal	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 12,000
Capacitaciones externas	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 6,000
Total	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 18,000

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 14
Presupuesto 2014 de Servicios Temporales

Descripción	Servicios Temporales												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Volumen de procesamiento	958,826	703,358	700,256	951,194	775,336	800,786	970,474	743,726	759,672	1,012,598	873,050	861,367	
Horas extraordinarias en planta	Q 50,000			Q 50,000			Q 50,000			Q 56,000	Q 50,000	Q 50,000	
Total	5.2%			5.3%			5.2%			5.5%	5.7%	5.8%	

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.2 Propiedad planta y equipo

La realización del presupuesto del rubro de propiedad planta y equipo será desarrollada por la Gerencia de Operaciones, en lo que corresponde al mantenimiento de vehículos y combustibles junto a la Gerencia Financiera, realizando el cálculo de las depreciaciones de activos fijos.

El procedimiento para presupuestar combustibles e Impuesto a la Distribución del Petróleo y sus Derivados, Cuadro No. 15 es el siguiente:

- La gerencia de operaciones calcula la distancia de las rutas y el rendimiento de los vehículos.
- Basado en la información anterior se calcula el consumo de combustible.
- El combustible utilizado por los vehículos es diésel.
- Establecer los precios promedio por galón de combustible.
- Calcular el Impuesto a la distribución del petróleo.
- Proyectar datos para el presupuesto del próximo año.

Cuadro No. 15

Presupuesto 2014 de Combustible e Impuesto a la Distribución de Petróleo

Placa	COMBUSTIBLE TRANSPORTES												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Panel C-360BMZ	Rendimiento x Galón	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	
	Kms Recorridos al Mes	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	
	Precio x Galón	Q 33	Q 32	Q 31	Q 29	Q 29	Q 29	Q 32	Q 31	Q 32	Q 32	Q 33	Q 34	
	Combustible Gto.	Q 4,434	Q 4,281	Q 4,127	Q 3,821	Q 3,821	Q 3,821	Q 4,281	Q 4,127	Q 4,281	Q 4,281	Q 4,434	Q 4,588	Q 50,296
IDP Gto.	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 629	Q 7,549
Panel C-352BDM	Rendimiento x Galón	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	
	Kms Recorridos al Mes	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	
	Precio x Galón	Q 33	Q 32	Q 31	Q 29	Q 29	Q 29	Q 32	Q 31	Q 32	Q 32	Q 33	Q 34	
	Combustible Gto.	Q 1,143	Q 1,104	Q 1,064	Q 985	Q 985	Q 985	Q 1,104	Q 1,064	Q 1,104	Q 1,104	Q 1,143	Q 1,183	Q 12,966
IDP Gto.	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 162	Q 1,946
Panel C-767BVM	Rendimiento x Galón	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	
	Kms Recorridos al Mes	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	
	Precio x Galón	Q 33	Q 32	Q 31	Q 29	Q 29	Q 29	Q 32	Q 31	Q 32	Q 32	Q 33	Q 34	
	Combustible Gto.	Q 2,443	Q 2,359	Q 2,274	Q 2,105	Q 2,105	Q 2,105	Q 2,359	Q 2,274	Q 2,359	Q 2,359	Q 2,443	Q 2,528	Q 27,712
IDP Gto.	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 347	Q 4,159
Panel C-010BHW	Rendimiento x Galón	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	
	Kms Recorridos al Mes	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	
	Precio x Galón	Q 33	Q 32	Q 31	Q 29	Q 29	Q 29	Q 32	Q 31	Q 32	Q 32	Q 33	Q 34	
	Combustible Gto.	Q 3,042	Q 2,936	Q 2,831	Q 2,621	Q 2,621	Q 2,621	Q 2,936	Q 2,831	Q 2,936	Q 2,936	Q 3,042	Q 3,147	Q 34,499
IDP Gto.	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 431	Q 5,178
TOTAL	Q 12,632	Q 12,249	Q 11,866	Q 11,100	Q 11,100	Q 11,100	Q 12,249	Q 11,866	Q 12,249	Q 12,249	Q 12,632	Q 13,014	Q 144,306	
COMBUSTIBLE	Q 11,062	Q 10,679	Q 10,297	Q 9,531	Q 9,531	Q 9,531	Q 10,679	Q 10,297	Q 10,679	Q 10,679	Q 11,062	Q 11,445	Q 125,474	
IDP	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 18,833	

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de las depreciaciones, Cuadro No. 16, el procedimiento es el siguiente:

- Anualizar el gasto de depreciaciones del año actual.
- Posteriormente se toma en cuenta el detalle de las inversiones que la compañía realizará durante el período presupuestado.
- Calcular la depreciación que genera las nuevas adquisiciones de activos fijos, para que al sumarle el dato de la depreciación aplicado hasta el mes de diciembre del año actual, refleje el dato del gasto mensual de las depreciaciones.

Cuadro No. 16
Presupuesto 2014 de Inversiones y Depreciaciones

Descripción	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS												
	dic-13	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Equipo de Computo													
Computadoras		2			2			2					
Unidades													
Costo Unitario		Q 7,200			Q 7,200			Q 7,200					
Total		Q 14,400			Q 14,400			Q 14,400					
Impresoras											1		
Unidades											8,000		
Costo Unitario											Q 8,000		
Total											Q 8,000		
Total Equipo de Computación		Q 14,400	Q -	Q -	Q 14,400	Q -	Q -	Q 14,400	Q -	Q -	Q 8,000	Q -	Q -
Mobiliario y Equipo													
Escritorios		3		2			2						
Unidades													
Costo Unitario		1,500		1,500			1,500						
Total		Q 4,500		Q 3,000			Q 3,000						
Archivos			1						1		1		
Unidades													
Costo Unitario			2,000						2,000		2,000		
Total			Q 2,000						Q 2,000		Q 2,000		
Casilleros						2							
Unidades													
Costo Unitario						3,000							
Total						Q 6,000							
Total Mobiliario y Equipo		Q 4,500	Q 2,000	Q 3,000	Q -	Q 6,000	Q 3,000	Q -	Q 2,000	Q -	Q 2,000	Q -	Q -
Total		Q 18,900	Q 2,000	Q 3,000	Q 14,400	Q 6,000	Q 3,000	Q 14,400	Q 2,000	Q -	Q 10,000	Q -	Q -
Depreciaciones por nuevas adquisiciones		Q 400	Q 400	Q 400	Q 800	Q 800	Q 800	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,422	Q 1,422	Q 1,422
Eq. Computo													
Mob y Equipo		Q 75	Q 108	Q 158	Q 158	Q 258	Q 308	Q 308	Q 342	Q 342	Q 375	Q 375	Q 375
Total		Q 475	Q 508	Q 558	Q 958	Q 1,058	Q 1,108	Q 1,508	Q 1,542	Q 1,542	Q 1,797	Q 1,797	Q 1,797
Equipo de Computación Hardware y Soft.	Q589,386	Q603,786	Q603,786	Q603,786	Q618,186	Q618,186	Q618,186	Q632,586	Q632,586	Q632,586	Q640,586	Q640,586	Q640,586
Depreciación año anterior		Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)	Q (12,564)
Depreciación año 2014		Q (400)	Q (400)	Q (400)	Q (800)	Q (800)	Q (800)	Q (1,200)	Q (1,200)	Q (1,200)	Q (1,422)	Q (1,422)	Q (1,422)
Gasto Depreciación Equipo de Compu.		Q (12,964)	Q (12,964)	Q (12,964)	Q (13,364)	Q (13,364)	Q (13,364)	Q (13,764)	Q (13,764)	Q (13,764)	Q (13,986)	Q (13,986)	Q (13,986)
Dep. Acum. Equipo de Comp Hard. y S.	Q (387,328)	Q (400,292)	Q (413,256)	Q (426,220)	Q (439,584)	Q (452,948)	Q (466,312)	Q (480,076)	Q (493,840)	Q (507,604)	Q (521,591)	Q (535,577)	Q (549,563)
Mobiliario y Equipo de Oficina	Q807,949	Q812,449	Q814,449	Q817,449	Q817,449	Q823,449	Q826,449	Q826,449	Q828,449	Q828,449	Q830,449	Q830,449	Q830,449
Depreciación año anterior		Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)	Q (8,125)
Depreciación año 2014		Q (75)	Q (108)	Q (158)	Q (158)	Q (258)	Q (308)	Q (308)	Q (342)	Q (342)	Q (375)	Q (375)	Q (375)
Gasto Depreciación Mobiliario y Equipo		Q (8,200)	Q (8,233)	Q (8,283)	Q (8,283)	Q (8,383)	Q (8,433)	Q (8,433)	Q (8,467)	Q (8,467)	Q (8,500)	Q (8,500)	Q (8,500)
Dep. Acumulada Mobiliario y Equipo	Q (706,493)	Q (714,693)	Q (722,926)	Q (731,209)	Q (739,493)	Q (747,876)	Q (756,309)	Q (764,743)	Q (773,209)	Q (781,676)	Q (790,176)	Q (798,676)	Q (807,176)
Vehículos	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385	Q933,385
Depreciación año anterior		Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)
Depreciación año 2014													
Gasto Depreciación Vehículos		Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)	Q (15,563)
Depreciación Acumulada Vehículos	Q (186,672)	Q (202,235)	Q (217,798)	Q (233,361)	Q (248,924)	Q (264,487)	Q (280,050)	Q (295,613)	Q (311,176)	Q (326,739)	Q (342,302)	Q (357,865)	Q (373,428)

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de mantenimiento de flota, (ver Cuadro No. 17), el procedimiento es:

- De acuerdo al control kilometrajes recorridos en forma mensual se calculan los servicios de la flotilla.
- Cada 5,000 kilómetros de forma alterna se programa un servicio menor y uno mayor.
- Asimismo cada 30,000 kilómetros se realiza el cambio de llantas a cada unidad.

Cuadro No. 17
Presupuesto 2014 de Programación de mantenimiento de flota

Placa	COMBUSTIBLE TRANSPORTES												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Panel C-360BMZ	Kms Recorridos al Mes	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	5,984	
	Servicio Menor	Q 700		Q 700		Q 700		Q 700		Q 700		Q 700		
	Servicio Mayor		Q 2,000		Q 2,000		Q 2,000		Q 2,000		Q 2,000		Q 2,000	
	Llantas					Q 5,500						Q 5,500		
	Total	Q 700	Q 2,000	Q 700	Q 2,000	Q 6,200	Q 2,000	Q 700	Q 2,000	Q 700	Q 2,000	Q 6,200	Q 2,000	Q 27,200
Panel C-352BDM	Kms Recorridos al Mes	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	
	Servicio Menor	Q 700							Q 700					
	Servicio Mayor				Q 2,000								Q 2,000	
	Llantas	Q 5,500												
	Total	Q 6,200	Q -	Q -	Q 2,000	Q -	Q -	Q -	Q 700	Q -	Q -	Q -	Q 2,000	Q 10,900
Panel C-767BVM	Kms Recorridos al Mes	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	3,128	
	Servicio Menor		Q 700				Q 700				Q 700			
	Servicio Mayor				Q 2,000				Q 2,000				Q 2,000	
	Llantas			Q 5,500									Q 5,500	
	Total	Q 3,128	Q 3,828	Q 8,628	Q 5,128	Q 3,128	Q 3,828	Q 3,128	Q 5,128	Q 3,128	Q 3,828	Q 3,128	Q 10,628	Q 56,636
Panel C-010BHW	Kms Recorridos al Mes	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	3,894	
	Servicio Menor	Q 700				Q 700				Q 700				
	Servicio Mayor			Q 2,000				Q 2,000				Q 2,000		
	Llantas				Q 5,500							Q 5,500		
	Total	Q 4,594	Q 3,894	Q 5,894	Q 9,394	Q 4,594	Q 3,894	Q 5,894	Q 3,894	Q 4,594	Q 3,894	Q 11,394	Q 3,894	Q 65,828
TOTAL	Q 14,622	Q 9,722	Q 15,222	Q 18,522	Q 13,922	Q 9,722	Q 9,722	Q 11,722	Q 8,422	Q 9,722	Q 20,722	Q 18,522	Q 160,564	

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.3 Seguros

La realización del presupuesto del rubro de seguros será desarrollada principalmente por la Gerencia Financiera, se toma como base la facturación fija por pólizas de seguro que la compañía registra de manera mensual.

Para presupuestar seguros y fianzas (Cuadro No. 18) se procede como sigue:

- a) Determinar los bienes asegurados de la compañía.
- b) La gerencia indica que a partir del mes de julio 2014, todos los colaboradores tendrán acceso a seguro de vida y gastos médicos.
- c) Proyectar datos para el presupuesto del próximo año.

Cuadro No. 18
Presupuesto 2014 de Seguros

Seguros y Fianzas	SEGUROS Y FIANZAS												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Seguro Médico Colaboradores							Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 15,000
Seguro de Vida Colaboradores							Q 5,600	Q 5,600	Q 5,600	Q 5,600	Q 5,600	Q 5,600	Q 33,600
Seguro de Vehículos	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 38,400
Seguro de Equipo Electrónico	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 1,600	Q 19,200
Seguro Contra Incendios	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 1,705	Q 20,458
Total	Q 6,505	Q 6,505	Q 6,505	Q 6,505	Q 6,505	Q 6,505	Q 14,605	Q 14,605	Q 14,605	Q 14,605	Q 14,605	Q 14,605	Q 126,658

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.4 Servicios

La realización del presupuesto del rubro de servicios es desarrollado principalmente por la Gerencia de Operaciones, son los rubros más importantes: fletes terrestres y seguridad.

Para presupuestar fletes terrestres (Cuadro No. 19) se efectúan los procedimientos siguientes:

- a) Determinar la cantidad de días laborales por mes que presentará el período a presupuestar.
- b) La cantidad de días laborales se multiplica por el promedio de envíos despachados a los 21 puntos de consolidación, así como por la cantidad de envíos recibidos de los puntos de consolidación antes mencionados.

- c) La cantidad total de envíos mensuales se multiplican por la tarifa unitaria por envío, que el transportista le cobra a Soluciones en Mensajería, S.A.
- d) Proyectar datos para el presupuesto del próximo año.

Cuadro No. 19
Presupuesto 2014 de Fletes Terrestres

Descripción	FLETES TERRESTRES												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Días Laborales	26	24	26	20	26	24	27	25	25	26	24	23	296
Promedio envíos Despachados	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1,008
Promedio envíos Entrantes	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Envíos Recibidos	1,092	1,008	1,092	840	1,092	1,008	1,134	1,050	1,050	1,092	1,008	966	12,432
Envíos Despachados	2,016	2,016	2,184	1,680	2,184	2,016	2,268	2,100	2,100	2,184	2,016	1,932	24,696
Total Envíos Mensuales	3,108	3,024	3,276	2,520	3,276	3,024	3,402	3,150	3,150	3,276	3,024	2,898	37,128
Tarifa por Envío Departamental	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29	Q 29
Flete Terrestre	Q 90,132	Q 87,696	Q 95,004	Q 73,080	Q 95,004	Q 87,696	Q 98,658	Q 91,350	Q 91,350	Q 95,004	Q 87,696	Q 84,042	Q 1,076,712

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento para presupuestar la seguridad (Cuadro No. 20) es el siguiente:

- a) Determinar los servicios de seguridad que serán requeridos para el período a presupuestar.
- b) Considerar un posible incremento en los servicios de seguridad con los que la compañía cuenta, este incremento no debería sobrepasar el porcentaje de inflación esperado.
- c) Proyectar datos para el presupuesto del próximo año.
- d) Tomar en cuenta que los servicios de seguridad se requieren únicamente en la planta de central, debido a que solo en este lugar se procesan documentos con valor.

Cuadro No. 20
Presupuesto 2014 de Seguridad

Descripción	Seguridad												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Renta de Alarmas	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650
Guardias de Seguridad en Planta y Oficinas	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476	Q 4,476
GPS	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500	Q 500
Total	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626	Q 5,626

Fuente: Elaboración propia.

El procedimiento para presupuestar honorarios profesionales es el siguiente:

- a) Determinar los servicios de esta naturaleza que serán requeridos para el período a presupuestar.
- b) Considerar un posible incremento en los servicios de asesoría y consultoría con los que la compañía cuenta. Este incremento no debería sobrepasar el porcentaje de inflación esperado.
- c) Proyectar datos para el presupuesto del próximo año (ver cuadro No.21).

Cuadro No. 21
Presupuesto 2014 de Honorarios Profesionales

Descripción	Honorarios Profesionales												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Servicio de acompañamiento legal	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 4,000	Q 48,000
Servicios de consultoría tributaria	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 12,000
Total	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 5,000	Q 60,000

Fuente: Elaboración propia.

El rubro de servicios contiene otras cuentas detalladas en el Cuadro No. 22.

Cuadro No. 22
Presupuesto 2014 Servicios

Descripción	Servicios												Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Auditoría Externa (Informe Anual)	Q 7,500													7,500
Servicio de Mantenimiento de Equipo	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 6,500	Q 78,000
Publicidad en Revistas	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 3,300	Q 39,600
Total	Q 17,300	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 9,800	Q 125,100

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.5 Gastos generales

La realización del presupuesto del rubro de gastos generales será desarrollada conjuntamente entre la Gerencia de Operaciones y Gerencia Financiera, al tomar en cuenta que estos en su mayoría son gastos fijos, no presentan mayores dificultades en su proyección.

El procedimiento para presupuestar gastos generales (Cuadro No. 23) es el siguiente:

- a) Para determinar el dato a presupuestar de energía eléctrica, teléfono y papelería y útiles se toma un promedio de lo ejecutado durante el año actual y, si fuera necesario, considerar un incremento inflacionario.
- b) En lo que respecta a material de empaque y seguridad (marchamos), se recurrirá al dato de envíos mensuales, de los cuales se ha presupuestado el gasto de fletes terrestres.
- c) El total de envíos mensuales se multiplicará por el costo del marchamo en forma mensual.

Cuadro No. 23
Presupuesto 2014 de Gastos Generales

Descripción	Gastos Generales												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Energía Eléctrica Oficinas Centrales	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 3,500	Q 42,000
Energía Eléctrica Planta de Procesamiento	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 6,550	Q 78,600
Total Energía Eléctrica	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 10,050	Q 120,600
Teléfono Oficinas Centrales	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 7,250	Q 87,000
Teléfono Oficinas Planta de Procesamiento	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 4,200	Q 50,400
Total Teléfono	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 11,450	Q 137,400
Papelería y Útiles Oficinas Centrales	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 3,200	Q 38,400
Papelería y Útiles Planta de Procesamiento	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 180,000
Total Papelería y Útiles	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 18,200	Q 218,400
Envíos Mensuales	3,108	3,024	3,276	2,520	3,276	3,024	3,402	3,150	3,150	3,276	3,024	2,898	37,128
Costo de Marchamo de Seguridad	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95	Q 0.95
Total Material de Empaque y Seguridad	Q 2,953	Q 2,873	Q 3,112	Q 2,394	Q 3,112	Q 2,873	Q 3,232	Q 2,993	Q 2,993	Q 3,112	Q 2,873	Q 2,753	Q 35,272
Gastos de Limpiezas	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000
Total Gastos de Limpieza	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000
Parqueos	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000
Total Parqueos	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000
Cuotas Cámara de Comercio	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 6,120
Total Cuotas y Suscripciones	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 510	Q 6,120
Gastos de Representación Gerencia	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 10,800
Total Gastos de Representación	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 900	Q 10,800

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.6 Arrendamientos

El presupuesto de gastos generales será desarrollado por la Gerencia de Operaciones. En este rubro se encuentra la cuenta de mejoras a propiedades ajenas, en la que durante el mes de mayo 2013 se registró el gasto de pintura para las oficinas centrales, planta de procesamiento postal, y agencias por valor de Q.162,610.00. Sin embargo, la Gerencia de Operaciones indicó que este gasto no se erogará en 2014. El procedimiento para presupuestar arrendamientos (Cuadro No. 24) es el siguiente:

- a) Para determinar el dato a presupuestar se toma el dato consignado en los contratos de arrendamiento y, si fuera necesario, considerar un incremento inflacionario.
- b) Proyectar el dato para el período a presupuestar.

Cuadro No. 24
Presupuesto 2014 de Arrendamiento de Inmuebles

INMUEBLES	ARRENDAMIENTOS DE INMUEBLES												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Oficinas Centrales	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 10,100	Q 121,200
Planta de Proceamiento Postal	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 13,245	Q 158,940
Agencia Antigua Guatemala	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 3,125	Q 37,500
Agencia Chimaltenango	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000
Agencia Chiquimula	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 2,200	Q 26,400
Agencia Cobán	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 2,120	Q 25,440
Agencia Cuilapa	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 2,100	Q 25,200
Agencia Escuintla	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 2,800	Q 33,600
Agencia Flores Petén	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000
Agencia Guastatoya	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 1,850	Q 22,200
Agencia Huehuetenango	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 2,400	Q 28,800
Agencia Jalapa	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 18,000
Agencia Jutiapa	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 14,400
Agencia Mazatenango	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 2,410	Q 28,920
Agencia Puerto Barrios	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 15,600
Agencia Quetzaltenango	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 2,500	Q 30,000
Agencia Retalhuleu	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 18,000
Agencia Salamá	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 1,200	Q 14,400
Agencia San Marcos	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 21,600
Agencia Santa Cruz del Quiché	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 1,500	Q 18,000
Agencia Sololá	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 1,950	Q 23,400
Agencia Totonicapán	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 12,000
Agencia Zacapa	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 1,800	Q 21,600
Total	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 775,200

Fuente: Elaboración propia.

La compañía también arrenda impresoras de alto volumen para uso administrativo, el valor del gasto mensual presupuestado se muestra en el Cuadro No. 25.

Cuadro No. 25
Presupuesto 2014 Arrendamiento de equipo de oficina

Descripción	Honorarios Profesionales												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Impresora de Alto Volúmen	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 7,800
Total	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 650	Q 7,800

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.7 Gastos financieros

La Gerencia Financiera será responsable de presupuestar los gastos financieros, Cuadro No. 26. Tomará como base la deuda financiera y el registro de los intereses correspondientes. Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Corroborar la tasa de interés que devenga el préstamo.
- b) Aplicar la amortización mensual que corresponda.
- c) Realizar el cálculo de intereses, de acuerdo al saldo de la deuda.

Nota: El préstamo se adquirió en el mes de agosto 2013, por un valor total de Q.501,875.00, a un plazo de 5 años, y a una tasa de interés del 9% anual.

Cuadro No. 26
Presupuesto 2014 de Interés Gasto

Descripción	Intereses Bancarios													Total
	dic-13	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Saldo del Préstamo Inicial	Q188,417	Q185,052	Q181,688	Q178,323	Q174,958	Q171,594	Q168,229	Q164,865	Q161,500	Q158,135	Q154,771	Q151,406	Q148,042	Q148,042
Amortización	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365
Saldo del Préstamo Final	Q185,052	Q181,688	Q178,323	Q174,958	Q171,594	Q168,229	Q164,865	Q161,500	Q158,135	Q154,771	Q151,406	Q148,042	Q144,677	Q144,677
Tasa de Interés		9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	
Días 2014		31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Interés Gasto		Q 1,389	Q 1,231	Q 1,337	Q 1,269	Q 1,286	Q 1,220	Q 1,234	Q 1,209	Q 1,145	Q 1,157	Q 1,095	Q 1,106	Q 14,679

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3.8 Presupuesto de ingresos y egresos

El Cuadro No. 27 muestra el presupuesto de ingresos y egresos, producto de los procedimientos efectuados con anterioridad y explicados en las páginas previas de este informe.

Cuadro No. 27
Estado de Resultados Presupuestado
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014
(Cifras expresadas en quetzales)

Cuenta	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	TOTAL
Ventas													
Servicio Estándar	723,941	489,158	485,194	747,559	530,384	526,491	749,466	505,392	516,778	781,425	675,690	666,591	7,398,069
Servicio Entrega Inmediata	139,761	106,848	110,378	112,000	140,620	162,848	128,313	133,560	137,853	135,563	141,669	138,998	1,588,411
Servicio Acuse de Recibo	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	109,710	1,316,520
Telefonia	61,700	49,600	60,200	51,600	61,100	61,400	66,400	57,700	60,900	63,000	65,100	68,300	727,000
Total Ventas	1,035,112	755,316	765,482	1,020,869	841,814	860,449	1,053,889	806,362	825,241	1,089,698	992,169	983,599	11,030,000
Costo de Ventas													
Costo de Ventas (Telefonia)	54,913	44,144	53,578	45,924	54,379	54,646	59,096	51,353	54,201	56,070	57,939	60,787	647,030
Margen Bruto	980,199	711,172	711,904	974,945	787,435	805,803	994,793	755,009	771,040	1,033,628	934,230	922,812	10,382,970
Gastos de Operación													
Mano de Obra													
Beneficios al Personal	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Bonificación Decreto	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	44,445	533,343
Capacitación al Personal	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Comisiones	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	123,600
Cuota Patronal Seguro Social	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	34,572	414,862
Festejos					1,000								6,000
Selección y Reclutamiento de Personal	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Sueldos Extraordinarios													-
Sueldos Ordinarios	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	262,564	3,150,762
Uniformes y Accesorios	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Viáticos y Transporte													-
Agüinaldo	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	272,864
Bono 14	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	22,739	272,864
Indemnización	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	216,000
Vacaciones	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	11,369	136,432
Servicios Temporales	50,000			50,000			50,000			56,000	50,000	50,000	306,000
Subtotal	486,227	436,227	436,227	486,227	437,227	436,227	486,227	436,227	436,227	492,227	486,227	491,227	5,546,725
Mantenimiento de Activos Fijos													
Combustibles y Lubricantes	11,062	10,679	10,297	9,531	9,531	9,531	10,679	10,297	10,679	10,679	11,062	11,445	125,474
Depreciación Equipo de Computación Hardware	12,964	12,964	12,964	13,364	13,364	13,364	13,764	13,764	13,764	13,986	13,986	13,986	162,235
Depreciación Mobiliario y Equipo de Oficina	8,200	8,233	8,283	8,283	8,383	8,433	8,433	8,467	8,467	8,500	8,500	8,500	100,683
Depreciación Vehículos	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	15,563	186,756
Pérdida en Ventas y Baja de Activos													-
Reparación y Mantenimiento de Vehículos	14,622	9,722	15,222	18,522	13,922	9,722	9,722	11,722	8,422	9,722	20,722	18,522	160,564
Subtotal	62,411	57,162	62,329	65,263	60,763	56,613	58,162	59,812	56,895	58,451	69,833	68,016	735,712
Seguros													
Seguros Gasto	6,505	6,505	6,505	6,505	6,505	6,505	14,605	14,605	14,605	14,605	14,605	14,605	126,658
Subtotal	6,505	6,505	6,505	6,505	6,505	6,505	14,605	14,605	14,605	14,605	14,605	14,605	126,658
Servicios													
Auditoría Externa	7,500												
Fletes Terrestres	90,132	87,696	95,004	73,080	95,004	87,696	98,658	91,350	91,350	95,004	87,696	84,042	1,076,712
Gastos de Computación Hardware y Software	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500	78,000
Honorarios Profesionales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Publicidad y Gastos de Mercadeo	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	39,600
Servicios de Asesoría													
Servicios Prestados													
Vigilancia	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	67,515
Subtotal	118,058	108,122	115,430	93,506	115,430	108,122	119,084	111,776	111,776	115,430	108,122	104,468	1,321,827
Gastos Generales													
Agua													
Cuentas Incobrables													
Cuotas y Suscripciones Asociaciones Diversas	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	6,120
Gastos de Limpieza	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Gastos de Representación	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10,800
Impuestos y Contribuciones	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	1,569	18,833
Material de Empaque y Seguridad	2,953	2,873	3,112	2,394	3,112	2,873	3,232	2,993	2,993	3,112	2,873	2,753	35,272
Papelera y Útiles	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	18,200	218,400
Parques	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Teléfono	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	11,450	137,400
Energía Eléctrica	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	10,050	120,600
Subtotal	50,632	50,552	50,792	50,073	50,792	50,552	50,911	50,672	50,672	50,792	50,552	50,432	607,424
Arrendamientos													
Alquiler Equipo de Oficina	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
Arrendamiento de Inmuebles	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	64,600	775,200
Arrendamiento de Vehículos													
Mejoras a Propiedades Ajenas	-	1,297	2,702	3,234	5,873	7,659	9,594	11,691	13,962	16,332	19,087	21,975	113,406
Subtotal	65,250	66,547	67,952	68,484	71,123	72,909	74,844	76,941	79,212	81,582	84,337	87,225	896,406
Ingresos y Gastos Bancarios													
Intereses Sobre Préstamos Bancarios	1,389	1,231	1,337	1,269	1,286	1,220	1,234	1,209	1,145	1,157	1,095	1,106	14,679
Utilidad Antes de ISR	Q 191,116	- 13,943	- 27,331	204,886	45,595	74,874	190,959	4,975	21,653	220,542	120,553	106,838	1,140,718

Fuente: Elaboración propia.

4.6.4 Presupuesto de caja

El presupuesto de caja muestra los flujos de entradas y salidas de efectivo, Cuadro No. 28 así como la posición final por sub períodos, para un lapso específico. El presupuesto de caja, al planificar las entradas y salidas proporciona valiosa información, tal es el caso de excedentes, siendo propicio para invertir, o el déficit de efectivo que alerta una necesidad de financiamiento.

Cuadro No. 28
Presupuesto de Caja 2014

Soluciones en Mensajería, S.A.
Presupuesto de Caja 2014

Descripción / Año	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
(+) Saldo inicial de efectivo	Q 289,546	Q 309,076	Q 517,722	Q 177,095	Q 441,417	Q 434,726	Q 646,751	Q 424,055	Q 655,685	Q 530,820	Q 712,030	Q 774,405
(+) Ingresos	Q 788,733	Q 935,195	Q 859,610	Q 757,034	Q 937,974	Q 908,108	Q 859,032	Q 979,235	Q 893,151	Q 821,854	Q 999,973	Q 1,030,239
Ventas de Contado	Q 61,700	Q 49,600	Q 60,200	Q 51,600	Q 61,100	Q 61,400	Q 66,400	Q 57,700	Q 60,900	Q 63,000	Q 65,100	Q 68,300
Recuperación de cartera	Q 727,033	Q 885,595	Q 799,410	Q 705,434	Q 876,874	Q 846,708	Q 792,632	Q 921,535	Q 832,251	Q 758,854	Q 934,873	Q 961,939
Ingreso por Préstamos Bancarios												
Otros Ingresos (Especificar)												
(-) Egresos	Q 769,203	Q 707,019	Q 991,591	Q 833,340	Q 680,343	Q 702,773	Q 869,703	Q 970,302	Q 786,386	Q 765,508	Q 756,388	Q 1,042,103
Compras al contado	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600	Q 64,600
Pago a Proveedores	Q 250,000	Q 254,873	Q 228,805	Q 250,904	Q 223,142	Q 249,639	Q 238,159	Q 263,178	Q 249,505	Q 249,436	Q 256,379	Q 262,083
Impuesto a la Distribución del Petróleo y sus Derivados	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569	Q 1,569
Pago de Impuesto de Solidaridad e Impuesto Sobre la Renta	Q -	Q -	Q 309,533	Q 67,852	Q -	Q -	Q 116,995	Q -	Q 86,821	Q -	Q -	Q -
Mano de Obra	Q 411,381	Q 361,381	Q 361,381	Q 411,381	Q 362,381	Q 361,381	Q 411,381	Q 361,381	Q 361,381	Q 417,381	Q 411,381	Q 416,381
Amortizaciones Bancarias	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365	Q 3,365
Intereses y gastos financieros	Q 1,389	Q 1,231	Q 1,337	Q 1,269	Q 1,286	Q 1,220	Q 1,234	Q 1,209	Q 1,145	Q 1,157	Q 1,095	Q 1,106
Abono a Línea de Capital de Trabajo												
Pago pasivos Laborales (Aguinaldo, vacaciones, etc.)	Q 18,000	Q 18,000	Q 18,000	Q 18,000	Q 18,000	Q 18,000	Q 18,000	Q 273,000	Q 18,000	Q 18,000	Q 18,000	Q 293,000
Compra de Activos Fijos	Q 18,900	Q 2,000	Q 3,000	Q 14,400	Q 6,000	Q 3,000	Q 14,400	Q 2,000	Q -	Q 10,000	Q -	Q -
Otros												
Movimiento caja del mes	Q 19,530	Q 228,177	Q (131,981)	Q (76,306)	Q 257,631	Q 205,335	Q (10,671)	Q 8,933	Q 106,766	Q 56,346	Q 243,585	Q (11,864)
Saldo de efectivo	Q 309,076	Q 517,722	Q 177,095	Q 441,417	Q 434,726	Q 646,751	Q 424,055	Q 655,685	Q 530,820	Q 712,030	Q 774,405	Q 700,166

Fuente: Elaboración propia.

4.6.5 Planeación Fiscal

La planeación fiscal muestra el pago de impuestos a los que la compañía se encuentra afecta, en esta herramienta se detallan los desembolsos necesarios para cumplir con la obligación tributaria durante el período fiscal correspondiente del 01 de enero al 31 de diciembre 2014.

Cuadro No. 29

Determinación del Impuesto de Solidaridad

Soluciones en Mensajería, S.A.
Determinación Impuesto de Solidaridad

Impuesto de Solidaridad 2014	
Sobre Ventas	
Ventas Servicios Postales a Diciembre 2013	Q 9,666,327
Ventas Recargas Electrónicas a Diciembre 2013	Q 692,091
Total Rentas Brutas	Q 10,358,418
/4	Q 2,589,605
Tasa del Impuesto	Q 0
Determinación del Impuesto	Q 25,896
Sobre Activos	
Total Activo Proyectado a Diciembre 2013	Q 2,907,099
Reserva para cuentas incobrables	Q 8,169
Depreciaciones y Amortizaciones Acumuladas	Q 1,135,493
Activo Neto	Q 1,143,662
/4	Q 285,916
Tasa del Impuesto	Q 0
Determinación del Impuesto	Q 2,859
Impuesto a Pagar Sobre Ventas	Q 25,896

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No. 30

Determinación del Impuesto Sobre la Renta

Soluciones en Mensajería, S.A.
Año 2014
Determinación Impuesto Sobre la Renta 2014

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Total Trimestre 1	Abril	Mayo	Junio	Total Trimestre 2	Julio	Agosto	Septiembre	Total Trimestre 3
INGRESOS												
Prestación de servicios	Q 1,035,112	Q 755,316	Q 765,482	Q2,555,910	Q1,020,869	Q 841,814	Q 860,449	Q5,279,042	Q1,053,889	Q 806,362	Q 825,241	Q7,964,534
Venta de Recargas Electronicas												
Rentas exentas												
RENTA BRUTA	Q 1,035,112	Q 755,316	Q 765,482	Q2,555,910	Q1,020,869	Q 841,814	Q 860,449	Q5,279,042	Q1,053,889	Q 806,362	Q 825,241	Q7,964,534
COSTO DE VENTAS	Q 54,913	Q 44,144	Q 53,578	Q 152,635	Q 45,924	Q 54,379	Q 54,646	Q 307,584	Q 59,096	Q 51,353	Q 54,201	Q 472,234
COSTOS Y GASTOS	Q 789,083	Q 725,115	Q 739,235	Q2,253,433	Q 770,059	Q 741,840	Q 730,929	Q4,496,261	Q 803,833	Q 750,033	Q 749,387	Q6,799,515
DETERMINACIÓN DE RENTA IMPONIBLE E IMPUESTO												
Renta Neta (Diferencia entre Renta bruta y costos y gastos)	Q 191,116			Q 191,116	Q 204,886	Q 45,595	Q 74,874	Q 516,471	Q 190,959	Q 4,975	Q 21,653	Q 692,785
Pérdida Neta (Diferencia entre Renta bruta y costos y gastos)		Q (13,943)	Q (27,331)	Q (41,274)				Q (41,274)				
(-) Rentas exentas				Q -								
(+) Costos y gastos para la generación de las rentas exentas				Q -								
(+) Costos y gastos de rentas de capital				Q -								
(+) Costos y gastos no deducibles				Q -								
Renta imponible	Q 191,116	Q -	Q -	Q 191,116	Q 204,886	Q 45,595	Q 74,874	Q 475,197	Q 190,959	Q 4,975	Q 21,653	Q 692,785
Pérdida fiscal		Q (13,943)	Q (27,331)	Q (41,274)								
Determinación del Impuesto sobre la Renta	Q 53,512	Q (3,904)	Q (7,653)	Q 41,956	Q 57,368	Q 12,766	Q 20,965	Q 133,055	Q 53,469	Q 1,393	Q 6,063	Q 193,980
Impuesto sobre la Renta acumulada del trimestre inmediato anterior								Q (41,956)				Q (133,055)
Impuesto a pagar				Q 41,956				Q 91,099				Q 60,925

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro No. 31

Planeación Fiscal

Soluciones en Mensajería, S.A.
Planeación Fiscal

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total
Impuesto Sobre la Renta			Q 309,533	Q 41,956			Q 91,099		Q 60,925	Q 503,513
Impuesto de Solidaridad (*)	Q -			Q 25,896			Q 25,896		Q 25,896	Q 77,688
Total	Q -	Q -	Q 309,533	Q 67,852	Q -	Q -	Q 116,995	Q -	Q 86,821	Q 581,201

(*) En el mes de enero 2014 no se pagará Impuesto de Solidaridad, debido a que durante el ejercicio fiscal 2013, la compañía Soluciones en Mensajería, S.A. se encuentra exenta del impuesto por haber reportado pérdidas consecutivas durante los años 2011 y 2012 conforme al Artículo 4, literal g) de dicha Ley.

Fuente: Elaboración Propia

4.6.6 Cronograma de implementación

En la Figura No 5 se muestra el Cronograma de Implementación del Presupuesto de ingresos y egresos de la empresa Soluciones en Mensajería, S.A.

Figura No 5
Cronograma de Implementación del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2014

Actividad	Septiembre										Octubre										Noviembre																																																			
	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5					Semana 6					Semana 7					Semana 8					Semana 9					Semana 10																										
	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31	4	5	6	7	8																							
Establecimiento de objetivos estratégicos	█																																																																							
Elaboración de cédulas de soporte para presupuesto						█																																																																		
Elaboración presupuesto de ventas																																█																																								
Elaboración de presupuesto de costos y gastos																																█																																								
Elaboración de presupuesto de caja																																█																																								
Elaboración de presupuesto de inversión																																█																																								
Integración del presupuesto																																█																																								
Revisión del presupuesto maestro																																█																																								
Modificaciones al presupuesto																																█					█																																			
Aprobación del presupuesto por Junta Directiva																																█																																								

Fuente: Elaboración propia.

La elaboración del presupuesto 2014 bajo la metodología sugerida, de la empresa Soluciones en Mensajería, S.A. fue factible, y fue aprobado por la Junta Directiva el día viernes 8 de noviembre de 2013.

4.6.7 Recursos necesarios para la implementación

Para implementar la propuesta se requiere una inversión baja, ya que sólo se necesita la contratación de un coordinador de presupuestos, cuyas funciones sean organizar y establecer las directrices para la elaboración del presupuesto, así como dar seguimiento a la ejecución del mismo. También será necesario contar con una oficina para instalar al Coordinador de Presupuestos.

Recurso Humano		Recursos Materiales	
Coordinador de Presupuesto		Inversión Inicial	
Sueldo	15,000.00	Escritorio	4,000.00
Bonificación Decreto	250.00	Computadora Portátil	6,500.00
Prestaciones Laborales	3,125.00	Silla Ejecutiva	1,500.00
Cuota Laboral	1,900.50	Otros	500.00
Sub total	20,275.50	Total Inversión Inicial	12,500.00
Papelería y útiles	400.00		
Costo Mensual	20,675.50		

Sin embargo el recurso prioritario será el total apoyo de la dirección, para que haga cumplir todos los procedimientos contenidos en esta propuesta.

4.6.7 Beneficios para la compañía

Los beneficios que la empresa obtendrá son valiosos, pudiéndose enumerar los siguientes:

- Mayor certeza en la información presupuestada.
- Se aporta una herramienta para evaluar y justificar cada gasto a detalle.
- Facilita el control presupuestario.

Conclusiones

1. Un presupuesto formulado con base en principios técnicos, ayuda a prever con cierto grado de certeza situaciones futuras, permitiendo anticipar soluciones o planes alternativos para disminuir el impacto de sucesos económicos negativos en las organizaciones.
2. Las distintas gerencias de la compañía Soluciones en Mensajería, S.A. carecen de su propio detalle del presupuesto asignado a sus áreas de trabajo, por lo que tienen varias limitaciones en la inversión y mejora de procesos.
3. Como ha sucedido en años anteriores, el presupuesto de ingresos, costos y gastos de la compañía para el presente año fue realizado por la gerencia financiera, sin incluir la participación de otras áreas.
4. Hasta la elaboración del presupuesto 2013, la única base para su preparación era la ejecución de años anteriores (Histórico), multiplicada por un índice inflacionario, sin tomar en cuenta todos los factores que influyen en la operación.
5. La compañía no cuenta con un coordinador de presupuestos, que se encargue de diseñar las directrices para la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos; de coordinar la socialización del presupuesto y de realizar el control presupuestario.

Recomendaciones

1. Utilizar el método de los factores para la elaboración del presupuesto de ventas, y el método de elaboración de presupuesto con base cero para diseñar el presupuesto de costos y gastos.
2. Incluir en la formulación y elaboración del presupuesto de ingresos y egresos a todas las áreas, con el objetivo de realizar un presupuesto acorde a las necesidades de la compañía.
3. Cada área de la compañía debe proponer y justificar su presupuesto operativo o auxiliar, para que posteriormente sea consolidado en un presupuesto maestro.
4. Promover reuniones periódicas con el objetivo de evaluar las acciones para cumplir con lo presupuestado.
5. Contratar o nombrar un coordinador de elaboración y control presupuestario, que desempeñe las funciones de coordinación y control presupuestario, con el fin de darle un mejor uso a la información que provee el presupuesto de ingresos y egresos.

Referencias Bibliográficas

1. Burbano, J.; Ortiz, A. (2000). *Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Bogotá: Kimpres Ltda.
2. Congreso de la República de Guatemala (2012) Ley del Actualización Tributaria Libro I Decreto 10-2012.
3. Congreso de la República de Guatemala (2012) Ley del Actualización Tributaria Libro II Decreto 10-2012.
4. Congreso de la República de Guatemala (2008) Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008.
5. Del Río González, C. *et al.* (2009). *El Presupuesto*. México: Cengage Learning Editores.
6. Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad.
7. Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México DF: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.
8. González, J., Yanes, L., Interino, C. (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala: Instituto de Investigaciones Sociales. Universidad Panamericana
9. Muñíz, L.; (2009). *Control Presupuestario*. Barcelona: Profit.
10. Welsch, G. *et al* (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Cobertura nacional</p> <p>Difusión de la misión y visión al personal</p>	<p>Alianzas estratégicas aprovechando la cobertura que tiene la compañía</p> <p>Desarrollo de nuevos productos y servicios para llegar a más usuarios</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Elaboración de Presupuestos no planificados y basados en hechos económicos históricos</p> <p>Usuarios de los sistemas no son dados de baja al termino de la relación laboral</p> <p>No existe control de la ejecución presupuestaria</p>	<p>El 70% de los ingresos de la compañía corresponden a las ventas realizadas a 8 clientes</p>

Anexo 2
Cuestionarios

Universidad Panamericana
Programa ACA
Práctica Empresarial Dirigida
Empresa: Soluciones en Mensajería, S.A.



Estudio de los objetivos
(Cuestionario dirigido a la Gerencia General)

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
2. ¿Es del conocimiento del personal la misión y visión de la empresa?
3. ¿Cómo se da a conocer la misión y la visión de la empresa?
4. ¿La misión contempla qué posicionamiento es el que se busca?
5. ¿La misión contempla el valor agregado con respecto a la competencia?
6. ¿Están bien definidas las metas de la empresa?
7. ¿El personal conoce las metas de su área?
8. ¿Quién es el responsable de verificar el cumplimiento de las metas fijadas?
9. ¿La empresa tiene organigramas generales y por departamento, y se publican adecuadamente?
10. ¿Definen éstos con claridad las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?
11. ¿Existe un manual de organización?
12. ¿Existe manual de políticas?

13. ¿Quién aprueba las políticas?
14. ¿Se preparan presupuestos y, en su caso, se comparan mensualmente contra cifras reales?
15. ¿Se encuentran debidamente autorizados los presupuestos?
16. ¿Se investigan y documentan las variaciones?
17. ¿Se presentan a la gerencia estados financiero mensuales?
18. ¿Con qué frecuencia se evalúa la situación financiera de la empresa?
19. ¿Qué tipo de información se prepara para el consejo de administración y accionistas?
20. ¿Con qué periodicidad?
21. ¿Se reúnen periódicamente los jefes departamentales con la dirección?

Universidad Panamericana

Programa ACA

Práctica Empresarial Dirigida

Empresa: Soluciones en Mensajería, S.A.



Estudio de procedimientos
(Cuestionario dirigido a la Gerencia Financiera)

1. ¿La compañía cuenta con manual de procedimientos?
2. ¿Con que periodicidad se revisa y actualiza el manual de procedimientos de la compañía?
3. ¿La compañía cuenta con política de compras?
4. ¿En qué consiste la política de compras?
5. ¿La compañía cuenta con algún catálogo de proveedores autorizados?
6. ¿Existe alguna política de autorización de compras según montos?
7. ¿El personal que realiza las compras desempeña funciones de pago a proveedores o custodia de los bienes adquiridos?
8. ¿Cuál es el monto máximo para adquirir bienes o servicios cancelándolos con caja chica?
9. ¿Se cancelan los comprobantes con sello de pagado, en el momento de cubrirse con recursos de caja chica?
10. ¿Cuál es el procedimiento a utilizar en caso de que la mercadería comprada no ingrese a bodega?
11. ¿Cuál es el procedimiento a seguir para la aceptación y revisión de facturas de proveedores?

12. ¿Cuál es el procedimiento para realizar el pago de facturas a proveedores?
13. ¿La compañía realiza pagos al portador?
14. ¿Se tiene establecida alguna política que prohíba firmar cheques en blanco?
15. ¿La contabilidad de la compañía se lleva a través de un programa especializado?
16. ¿Cada persona con acceso a los sistemas cuenta con una clave única?
17. ¿Los permisos para los usuarios de sistemas se encuentran parametrizados?
18. ¿Cuándo termina la relación laboral con algún colaborador con acceso al sistema contable, se depura de inmediato su usuario y password?
19. ¿Todos los usuarios tienen los mismos accesos dentro de los sistemas utilizados?

Universidad Panamericana

Programa ACA

Práctica Empresarial Dirigida

Empresa: Soluciones en Mensajería, S.A.



Estudio de personal
(Cuestionario dirigido a la Gerencia de Recursos Humanos)

1. ¿Se cuenta con contratos de trabajo individuales?
2. ¿Existe un manual de funciones?
3. ¿Existen expedientes del personal con documentación completa?
4. ¿La compañía cuenta con reglamento interno de trabajo?
5. ¿Cuál es el índice de rotación de personal que tiene la compañía?
6. ¿Qué funcionario autoriza los nuevos ingresos de personal?
7. ¿Quién autoriza nuevas plazas?
8. ¿Cuál es el promedio de días para cubrir una plaza vacante?
9. ¿Existen planes de capacitación a empleados dentro de la organización?
10. ¿Se evalúa con periodicidad el clima organizacional de la compañía?
11. ¿Existen perfiles actualizados para cada puesto de trabajo?
12. ¿Quiénes revisan la nómina mensual?
13. ¿Cuál es la forma en que se realiza el pago de la nómina?

14. ¿Los permisos y/o vacaciones se otorgan previa autorización?

15. ¿La compañía cuenta con un plan anual de vacaciones de todos los empleados?

16. ¿Al recibir el pago de salario, los empleados firman algún recibo de pago?

17. ¿El reglamento interno de trabajo se encuentra a la vista del personal?

Universidad Panamericana

Programa ACA

Práctica Empresarial Dirigida

Empresa: Soluciones en Mensajería, S.A.



**Estudio de los recursos financieros y abastecimiento
(Cuestionario dirigido a la Gerencia Financiera)**

1. ¿La compañía cuenta con un presupuesto de ingresos y egresos para el año 2013?
2. ¿Con qué frecuencia se obtienen estados financieros de la compañía?
3. ¿Cuál es la fecha límite en que se obtienen los estados financieros?
4. ¿En qué momento se depositan los ingresos captados por ventas?
5. ¿Se elaboran informes de disponibilidad bancaria?
6. ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Se comparan los resultados mensuales obtenidos con los presupuestados?
8. ¿Se analizan las principales variaciones entre el resultado real y el presupuesto?
9. ¿Cada área de la compañía conoce el presupuesto asignado para el desarrollo de sus funciones?
10. ¿Quiénes participan en la elaboración del presupuesto anual?
11. ¿Quién autoriza el presupuesto anual de la compañía?
12. ¿Se realizan cortes periódicos de las formas con valor?
13. ¿Existe una persona que determine los impuestos y vigile la obligación del pago de impuesto?

14. ¿Las declaraciones de impuestos son preparadas con datos de la contabilidad y presentadas oportunamente?
15. ¿Existe archivo completo y ordenado de las declaraciones y comprobantes de pago?
16. ¿En cuántos días promedio se espera la recuperación de la cartera?
17. ¿Cuál es el promedio de días en que se cancelan las deudas a proveedores?
18. ¿Quién autoriza el endeudamiento bancario de la compañía?
19. ¿La empresa cuenta con un departamento de tesorería?
20. ¿La compañía cuenta con un catálogo de cuentas contables?
21. ¿El departamento de contabilidad realiza integraciones de cuentas de balance?
22. ¿Con qué frecuencia?
23. ¿Cuáles son las combinaciones de firmas registradas que se utilizan para el pago de cheques?
24. ¿Es adecuada la estructura organizativa del mercadeo para cumplir los objetivos, metas, estrategias, programas y políticas?
25. ¿Está claro quién tiene la responsabilidad y quién tiene autoridad sobre ventas, investigación de mercados y distribución?
26. ¿Se encuentran claramente definidas las funciones de vendedores y servicio al cliente?
27. ¿Ejerce el personal de las actividades de mercadotecnia suficiente control para alcanzar los objetivos deseados en el área de ventas, publicidad y distribución?
28. ¿Se utilizan informes, métodos y técnicas efectivos de control para las áreas de ventas, publicidad y distribución?

29. ¿Se mantiene un estrecho control sobre las actividades de mercadeo y sus costos?
30. ¿Se comparan las metas de mercadeo con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real)?
31. ¿Se encuentran separadas las funciones de ventas, créditos y facturación?
32. ¿Hay políticas sobre condiciones generales de ventas, otorgamiento de créditos y determinación de precios?
33. ¿Las notas de pedidos son prenumeradas?
34. ¿Existe presupuesto de ventas?
35. ¿Quién fija la política de precios de los servicios que brinda la compañía?
36. ¿Los ejecutivos de venta pueden autorizar descuentos sobre los precios de venta?
37. ¿Se hacen estudios de mercado en la compañía antes de implementar nuevos servicios?
38. ¿Se realizan informes periódicos para analizar las ventas?
39. ¿Cómo se clasifican los clientes de la compañía?
40. ¿Existen estadísticas respecto a clientes perdidos y nuevos clientes?
41. ¿El presupuesto de ventas 2013 fue elaborado por personal de la gerencia de ventas?
42. ¿Qué procedimiento se utiliza para lanzar al mercado nuevos productos o servicios?
43. ¿Cómo se encuentra organizado el departamento de ventas?
44. Del total de las ventas ¿Cuál es el porcentaje de ventas contado y ventas crédito?
45. ¿Los ejecutivos de ventas también realizan cobros de ventas al crédito?

46. ¿Se lleva un control adecuado y suficiente de los cheques rechazados de clientes?

47. ¿Los datos financieros son auditados por una firma de Auditores Externos?

Anexo 3

Entrevista

Universidad Panamericana
Programa ACA

Práctica Empresarial Dirigida

Empresa: Soluciones en Mensajería, S.A.



Estudio del marco geográfico **(Entrevista dirigida a la Gerencia de Ventas)**

1. ¿La localización física de la compañía es adecuada con respecto al mercado de proveedores y consumidores?
2. ¿Qué posición tiene la compañía en el mercado nacional?
3. ¿Qué porcentaje del mercado potencial puede cubrir la empresa en función a la capacidad de sus recursos?
4. ¿Cuáles son las acciones de la administración para cubrir dicho mercado potencial?