

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



**Evaluación del costo de transporte en la empresa Publicaciones Noticiosas,
S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edgar René Gutiérrez Meza

Guatemala, noviembre 2013

**Evaluación del costo de transporte en la empresa Publicaciones Noticiosas,
S.A.**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edgar René Gutiérrez Meza

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza (**Asesor**)

Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica/Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Sandra de Román

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Dalila Véliz Parada

Examinadora

Licda. Gloria Zenaida Díaz Montenegro

Examinadora

Lic. Efrén David Soto Valenzuela

Examinador

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez

Asesor

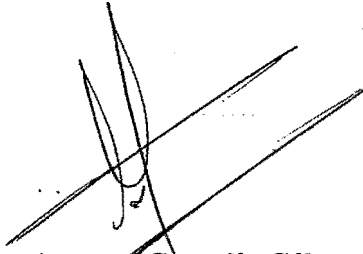
Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín

Revisor

REF.:UPANA.C.C.E.E.00030-2013-L.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 22 DE OCTUBRE DE 2,013**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez, tutora y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida-PED titulada "EVALUACIÓN DEL COSTO DE TRANSPORTE EN LA EMPRESA PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A.", presentado por el estudiante Edgar René Gutiérrez Meza, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00116, de fecha 29 de agosto del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Contador Público y Auditor

11 Avenida 3-20 Zona 7 Colonia Monte Real II
45083042 - 24320573 -24380766-52057078

E-Mail: cardozabermudez@yahoo.com

Guatemala, 03 de noviembre de 2012

Coordinador
Licenciatura de Contaduría Pública y Auditoría
Facultad de Ciencias Económica
Campus El Naranjo
Universidad Panamericana

Licda. Sandra Román

Con relación a la trabajo tutoría de la Practica Empresarial Dirigida –PED-, denominada “Evaluación del costo de transporte en la empresa Publicaciones Noticiosas, S.A.” realizado por Edgar René Gutiérrez Meza, estudiante del Programa de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; por este medio informo que he finalizado dicha labor, en la cual observé que el trabajo realizado cumple con los requisitos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana, a efecto pueda ser sometido al Examen Técnico Profesional.

Atentamente,



Licda Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 238

Guatemala, 12 diciembre de 2,012

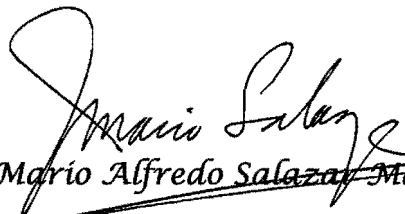
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Evaluación del costo de transporte en la empresa Publicaciones Noticiosas, S.A.”**, realizado por **Edgar René Gutiérrez Meza**, estudiante de la carrera de Licenciatura de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el Reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Privado Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el **Dictamen Favorable de Aprobado** al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín
Revisor de Estilo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

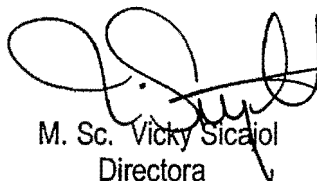
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 179.2013


La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que el estudiante, **Gutiérrez Meza, Edgar René** con carné **0709422** aprobó con **setenta y cinco puntos (75 pts.)**, el examen técnico profesional, de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintinueve de agosto del año dos mil trece.

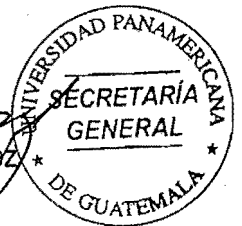
Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Atentamente,


M. Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo. Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General



JF Cante
C.C. Archivo

Agradecimientos

- A Dios:** Creador de todo, quien en su plan eterno me salvó a través de Jesucristo y que con su gracia y presencia me permitió culminar esta carrera.
- A mis padres:** Juan Gutiérrez y Carmen Meza (+) por ser ejemplo de humildad, esfuerzo y amor desde mi niñez.
- A mi familia:** Lorggia Mayén de Gutiérrez, Eli, Fernando y Maricarmen, por su paciencia y ceder su tiempo en muchas horas de estudio. Son mi inspiración y alegría diaria.
- A mis hermanos:** En especial a David, que ha sido una mano de bendición de parte de Dios para mi familia y de ejemplo de esfuerzo y dedicación y por darme ánimo a lo largo de mi carrera estudiantil.
- A mis amigos:** En especial a Jorge Degollado, por sus palabras de ánimo y por su respaldo en todo momento en nuestro lugar de trabajo.

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | i |
| Introducción | ii |
| | |
| Capítulo 1 | |
| 1. Antecedentes | 01 |
| 1.1 Misión de la Empresa | 02 |
| 1.2 Visión de la Empresa | 02 |
| 1.3 Actividad económica de la empresa | 03 |
| 1.4 Estructura Organizacional de la empresa | 03 |
| 1.5 Obligaciones Tributarias | 05 |
| 1.6 Obligaciones Laborales | 11 |
| 1.7 Planteamiento del Problema | 15 |
| 1.7.1 Pregunta de Investigación | 15 |
| 1.8 Objetivos | 15 |
| 1.8.1 Objetivo General | 15 |
| 1.8.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.9 Alcance y límites de la investigación | 16 |
| 1.9.1 Alcances | 16 |
| 1.9.2 Límites | 16 |
| | |
| Capítulo 2 | |
| 2. Marco Conceptual y Teórico | 17 |
| 2.1 Antecedentes y origen de la contratación de servicios de transporte | 17 |
| 2.2 Clasificación de productos de acuerdo a la Mercadotecnia | 17 |
| 2.3 Distribución física de los productos | 18 |
| 2.4 Importancia del transporte | 20 |
| 2.5 Costos Fijos y Variables | 20 |
| 2.6 Bases de Cálculo para fijar el precio del transporte | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.7 Tipos de vehículos de carga | 22 |
| 2.8 Leyes Tributarias relacionadas con proveedores | 23 |
| Capítulo 3 | |
| 3. Metodología | 24 |
| 3.1 Observación | 24 |
| 3.2 Entrevista no Estructurada | 24 |
| 3.3 Revisión de documentos | 24 |
| 3.4 Nivel de Investigación | 25 |
| 3.5 Diseño de la Investigación | 25 |
| 3.6 Población y muestra | 25 |
| 3.7 Instrumentos de recolección de datos | 26 |
| 3.8 Validación | 26 |
| 3.9 Técnicas de análisis de datos | 26 |
| Capítulo 4 | |
| 4. Presentación y análisis de resultados | 27 |
| 4.1 De la observación | 27 |
| 4.1.1 Procesos para la carga del producto | 27 |
| 4.1.2 Rutas departamentales | 27 |
| 4.2 De la entrevista y cuestionario | 30 |
| 4.3 Análisis de la información | 30 |
| 4.3.1 Análisis legal y fiscal | 30 |
| 4.3.2 Análisis contable | 33 |
| 4.3.3 Análisis de auditoría | 34 |
| 4.3.4 Análisis de estados financieros | 36 |
| Estado de resultados | 37 |
| Integración Gastos Circulación | 38 |
| Integración Costos de Producción | 38 |
| Estado de Situación Financiera | 39 |
| 4.3.4.1 Índices financieros | 41 |
| 4.4 Respuesta a la pregunta de investigación | 44 |

Capítulo 5

| | |
|---|----|
| 5. Propuesta | 45 |
| 5.1 Introducción | 45 |
| 5.2 Problema | 45 |
| 5.2.1 Identificación del problema | 45 |
| 5.2.2 Evolución del problema | 46 |
| 5.2.3 Causas que originaron el problema | 46 |
| 5.3 Solución al problema | 46 |
| 5.3.1 Posibles soluciones al problema | 46 |
| 5.3.2 Solución propuesta, explicación y justificación | 50 |
| 5.3.3 Efecto financiero de la propuesta | 50 |
| Estado de Resultados formulado con Solución Propuesta | 52 |
| 5.4 Desarrollo de la solución propuesta | 53 |
| 5.4.1 Plan de implementación de la Propuesta | 53 |
| 5.4.2 Plan de capacitación | 54 |
| 5.4.3 Plan de evaluación | 55 |
| 5.5 Personal involucrado | 56 |
| 5.6 Definición del Proyecto | 56 |
| 5.6.1 Duración del Proyecto | 56 |
| 5.6.2 Costos del Proyecto | 57 |
| 5.7 Estudio de la viabilidad de la propuesta | 57 |
| 5.7.1 Viabilidad económica | 57 |
| 5.7.1 Viabilidad técnica | 57 |
| 5.7.2 Viabilidad legal | 57 |
| Conclusiones | 58 |
| Recomendaciones | 59 |
| Referencias | 60 |
| Anexos | 61 |

Lista de Cuadros

| | | |
|---------|---|----|
| No. 1 | Rutas departamentales y vehículos utilizados | 27 |
| No. 2 | Unidades, Pesos y Costos de Transporte departamental año 2010 | 28 |
| No. 3 | Unidades, Pesos y Costos de Transporte departamental año 2011 | 29 |
| No. 4 | Análisis comparativo de cuadros del año 2011 respecto al año 2010 | 29 |
| No. 5 | Costos Mensuales de Transporte según régimen fiscal del proveedor | 32 |
| No. 6 | Registros del Libro Diario | 34 |
| No. 6.1 | Registro de pago de planilla de transportes | 34 |
| No. 6.2 | Registro de pago de pago de retenciones a SAT | 34 |
| No. 7 | Efecto Financiero del cambio de método en cálculo de valor de Servicios de transporte | 51 |

Resumen

Con el objeto de realizar la Práctica Empresarial Dirigida se seleccionó una empresa del sector comercial cuya actividad económica es la elaboración y venta de periódicos, ubicada en el departamento de Guatemala. Por razones de protección a la confidencialidad de la información se muestra con nombre ficticio.

El enfoque que se presenta es de tipo financiero y mercadológico para evaluar el costo de transporte de su producto y la importancia que tienen en la contratación los aspectos de disponibilidad, fiabilidad y tipo de vehículo, así como la manera en que los volúmenes de venta influyen en el costo unitario.

El estudio muestra los resultados obtenidos en los últimos dos años derivados de la aplicación de tarifas fijas y su incidencia en los rubros de gastos de distribución y explica la decisión de la entidad al mantener esta modalidad de pago dadas las condiciones de venta en este período.

La presente práctica brinda la oportunidad de desarrollar una propuesta de solución factible que contempla pasos tales como: establecer tarifas estándares, suscripción de contratos, fijar políticas de contratación y elaborar escenarios de transporte en períodos con ventas bajas, todo ello encaminado a reducir los costos de transporte para la empresa y alcanzar mayor eficiencia en la administración financiera de esta sección.

Introducción

Dentro de las diversas ramas de la actividad económica de un país se encuentran la industrial, comercial y servicios, a través de las cuales los entes económicos, es decir, las empresas interactúan y se relacionan con otros.

Inmersa en la rama de servicios y comercial se encuentran las publicaciones escritas de noticias la cual se desenvuelve en todo el país y ofrece a su consumidor final, el lector, su producto con cierta periodicidad sea esta diaria, semanal, quincenal, entre otras.

La distribución o el transporte de sus productos reviste para cualquier empresa una parte vital para hacer llegar éste a su consumidor final, y la satisfacción del cliente es el principal medio para lograr sus objetivos de obtener ganancias en ese intercambio comercial.

En virtud de lo anterior, la Universidad Panamericana de Guatemala, a través de la Práctica Empresarial Dirigida tiene como objetivo que el estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría aplique los conocimientos adquiridos a una problemática empresarial, que permita la búsqueda de soluciones profesionales que conduzcan a la mejora continua para lo cual el futuro profesional deberá conocer el problema y presentar una solución factible. Al mismo tiempo esta práctica constituye un método de evaluación de la Facultad de Ciencias Económicas, servirá también para medir la capacidad que el estudiante tiene para desarrollarse luego como profesional.

Esta Práctica Profesional Dirigida se dividió en cinco capítulos, en los que se contemplan los antecedentes generales de la empresa, el marco teórico, la metodología utilizada, la presentación de resultados y la propuesta que será implementada para corregir el problema encontrado en la evaluación del costo de transporte de la entidad Publicaciones Noticiosas, S. A.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, fuentes de consulta y anexos derivados de la evaluación e investigación realizada a la entidad.

Capítulo 1

1. Antecedentes

La empresa Publicaciones Noticiosas, S.A. fue constituida como una sociedad anónima en el año 1998 con el objetivo principal de elaborar un periódico impreso que llenara un espacio de mercado para lectores de periódicos, no alcanzados con los otros diarios que ya existían.

Al ser un diario ligero o popular y mayormente gráfico su crecimiento ha sido acelerado y ha llegado en estos 14 años de existencia a ser el de mayor circulación en el país, con un tiraje diario de 250,000 ejemplares de los cuales el 65% se realiza en el interior del país y el 35% en el departamento de Guatemala.

Para la distribución del producto en el interior del país se utilizaba transporte con una empresa del mismo grupo corporativo, sin embargo, al evaluar factores como: tiempos de entrega, calidad del servicio y costo del mismo, se comprobó que el descuido de esos aspectos a la larga incidía en que no se cumplía con la satisfacción del cliente. También se proyectaba que en poco tiempo el costo de distribución se haría demasiado oneroso por los compromisos que la corporación imponía bajo el argumento de los incrementos en los precios del combustible e insumos. Al considerar estos factores, se adoptó la estrategia de contratar a transportistas independientes para la entrega del producto en el interior del país, mientras que la distribución en el área metropolitana que ya se realizaba con este tipo de transporte seguiría igual.

Este cambio en la distribución se implementó a partir de enero de 2011, por lo que el objetivo principal de esta investigación es la evaluación del costo actual que se basa en método de tarifa fija diaria en función a distancias recorridas, tipo de carretera, tipo y capacidad de carga de los vehículos.

Esta evaluación incluye el análisis de cada uno de los aspectos mencionados que se toman como base para establecer dichas tarifas así como el análisis a fondo de un factor que hasta el momento no se ha tomado en cuenta como lo es la cantidad y peso del producto transportado y su variabilidad. De este análisis surgen propuestas que beneficiarán a la compañía al permitir algún ahorro en los costos de distribución y por ende en una disminución en el costo unitario del producto que se traducirá en obtener mejores ganancias y una mayor capacidad de negociación ante posibles alzas en los servicios contratados o aún la renegociación de los contratos hasta

ahora establecidos en las condiciones explicadas anteriormente que beneficien tanto a la empresa como a los proveedores de estos servicios.

Es en ese punto donde se encuentra la empresa en la actualidad, por lo que esta investigación pretende brindar elementos de juicio para la toma de las decisiones en pro de la optimización de las ganancias en su área de distribución.

1.1 Misión de la Empresa

Ser un diario popular ligero, con contenido de calidad, centrado en el lector, con presencia en varios países de América con la mayor circulación consolidada en la región.

Lograr una mejora en la calidad de vida del lector, en lo social y económico, a través del aporte informativo, educativo, comercial y de entretenimiento.

1.2 Visión de la Empresa

- La prioridad es satisfacer el interés del lector.
- Continuo aprendizaje e innovación.
- Compartir la riqueza y los conocimientos.
- Operar con los más altos estándares éticos.
- Ser ejemplo de valores y virtudes periodísticas y empresariales en la sociedad en donde operamos.
- Ser el medio más influyente en los sectores populares.
- Desempeño de la más alta calidad en todas las áreas profesionales a nivel mundial.
- Mantener un alto estándar en la credibilidad editorial y comercial.
- Enseñar y exigir a través del ejemplo.
- Asumir las responsabilidades en los fracasos y otorgar el reconocimiento de los éxitos a los subalternos.
- Claridad y transparencia en nuestras actuaciones, con absoluta honestidad.
- Abiertos a las nuevas ideas y a la crítica constructiva.
- Siempre anteponer los intereses de la institución a los intereses personales.

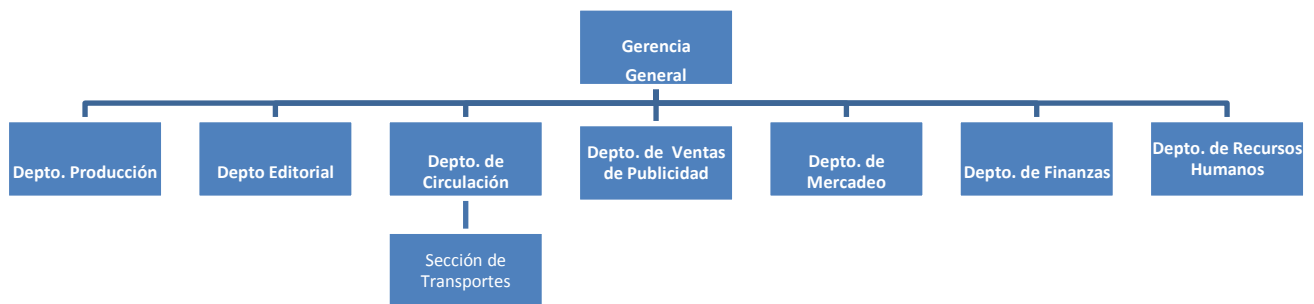
- Todo desacuerdo o reclamo entre los colaboradores debe manejarse profesionalmente de frente entre los involucrados, y nunca por la espalda.

1.3 Actividad económica de la empresa

Su actividad económica principal es la elaboración, impresión y venta de periódicos en todo el territorio nacional, se desarrolla también la venta de espacios publicitarios en la edición impresa del producto.

1.4 Estructura Organizacional de la empresa

La empresa está organizada en departamentos de acuerdo a la función que desarrolla cada uno en la misma de esta manera:



Fuente: Departamento de Finanzas

Descripción de Departamentos de la empresa:

Gerencia General

Es el órgano superior en quien el Consejo de Administración ha delegado la dirección general de la empresa, coordinación de todos los departamentos que la conforman, quien ejecuta a través de ellos la misión y visión empresarial.

Departamento de Producción

Desempeña la función de impresión del periódico, bajo el diseño que le entrega el Departamento Editorial, tiene la responsabilidad de hacer la entrega del impreso al Departamento de Circulación en las cantidades de ejemplares que éste le solicita y en los horarios indicados por la Gerencia General. Administra el consumo de materia prima y materiales.

Departamento Editorial:

Desempeña la función de recopilación, ordenamiento, clasificación y diseño de las noticias que recibe a través de sus corresponsales, fotógrafos y periodistas. Ejecuta la política editorial de la empresa y decide la publicación de las noticias.

Departamento de Circulación:

Tiene la responsabilidad de efectuar la distribución del periódico en todo el país, a través de sus canales de venta y con la participación de la Sección de Transportes, quien a su vez contrata y dirige a transportistas independientes que efectúan la entrega física a los clientes mayoristas de este departamento. Administra la cartera de sus clientes por medio de recepción de pedidos y reporta a la Gerencia Financiera y Gerencia General.

Departamento de Ventas de Publicidad:

Desempeña la función de venta de espacios publicitarios en las ediciones diarias ejecutando la política de ventas de la compañía con precios fijados conforme tarifario establecido por el Departamento Finanzas, a quien reporta.

Departamento de Mercadeo:

Realiza el diseño de las campañas de imagen publicitaria de la empresa y apoyo al Departamento de Ventas y Circulación a través de la promoción de la marca a nivel externo hacia clientes anunciantes y proveedores.

Departamento de Finanzas:

Tiene a su cargo a través de la sección de Contabilidad de la empresa la administración de las finanzas, las compras de materia prima, control de ingresos y egresos, elaboración de presupuestos y su control, coordinación de la sección de informática, vela por el cumplimiento

del control interno en los distintos departamentos a través de la sección de contraloría. Rinde información financiera a la Gerencia General.

Departamento de Recursos Humanos:

Realiza todo lo relacionado al reclutamiento, contratación, remuneración y administración del recurso humano de la compañía. Da apoyo a los demás departamentos en la capacitación, entrenamiento y administración del personal.

1.5 Obligaciones Tributarias

La empresa está legalmente inscrita en el Registro Mercantil de Guatemala como una Sociedad Anónima, cuenta con su Patente de Comercio de Empresa y de Sociedad y escritura de constitución y nombramiento de su representante legal para un período de tres años. En la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) se encuentra inscrita como Contribuyente Especial de acuerdo a las leyes tributarias guatemaltecas.

Los principales impuestos a los que está afecta son los siguientes:

Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92, del Congreso de la República:

La empresa está inscrita en el régimen optativo de acuerdo al artículo 72 de esta ley, su forma de cálculo es: multiplica la renta obtenida en el año por el 31%. Realiza además pagos trimestrales de acuerdo a la literal “c” del artículo 61 de esta ley, que se cita textualmente: “Pagar trimestralmente una cuarta parte del impuesto determinado en el período de liquidación definitiva anual anterior. En el caso de que el período anterior fuere menor de un año, la renta imponible se proyectará a un año y se le aplicará la tarifa correspondiente”

En los pagos de renta a domiciliados en Guatemala según artículo 44 del Decreto 26-92 del Congreso de la República, que textualmente dice:

“Las personas que tengan obligación de llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio de Guatemala y sus reformas, Decreto Número 2-70 del Congreso de la República, u otras leyes, y que paguen o acrediten en cuenta, rentas a personas individuales o jurídicas domiciliadas en Guatemala sujetas al régimen de retención definitiva, así como los otros entes o

patrimonios afectos a que se refiere el segundo párrafo del artículo 3 de esta Ley, que desarrollan actividades mercantiles con inclusión de las agropecuarias, retendrán sobre el valor de los pagos el cinco por ciento (5%), en concepto de Impuesto Sobre la Renta, emitiendo la constancia de retención respectiva.

Las retenciones practicadas por las personas individuales o jurídicas a que se refiere este artículo, deberán enterarse a las cajas fiscales conforme lo establece el artículo 63 de esta Ley.

En pagos a asalariados la empresa está obligada a efectuar retenciones del Impuesto sobre la Renta a los empleados de acuerdo al artículo 67 de esta ley, el cual dice: “Retenciones sobre rentas de los asalariados. Con excepción del caso establecido en el artículo 56, inciso a), de esta ley, toda persona que pague o acredite a personas domiciliadas en Guatemala, remuneraciones de cualquier naturaleza por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia, sean permanentes o eventuales, deben retener el Impuesto Sobre la Renta que corresponda. Igual obligación aplica a los empleados o funcionarios públicos, que tengan a su cargo el pago de sueldos y otras remuneraciones, por servicios prestados a los organismos del Estado, sus entidades descentralizadas, autónomas, las municipalidades y sus empresas. La retención también se aplicará a las personas que además de obtener rentas en relación de dependencia, obtienen rentas de otras fuentes, pero sólo en la parte que corresponda a los ingresos en relación de dependencia.

En el reglamento se indicará la forma y los procedimientos para practicar y pagar las retenciones.

No corresponde practicar retenciones sobre las remuneraciones pagadas por el ejercicio de sus funciones, a diplomáticos, funcionarios, agentes consulares y empleados de gobierno extranjeros, que integran las representaciones oficiales en la República o, formen parte de organismos internacionales, a los cuales esté adherida la República.

Lo anterior, no excluye a los empleados guatemaltecos que laboren para tales misiones, agencias y organismos, de la obligación de presentar su declaración jurada anual y pagar el impuesto.

Como información complementaria a esta ley, el Congreso de la República emitió en febrero del 2012 el Decreto 10-2012, denominado Ley de Actualización Tributaria y que contiene entre otras reformas una nueva Ley del Impuesto sobre la Renta que entra en vigor el uno de enero del año dos mil trece.

Bajo la nueva ley del Impuesto sobre la Renta la empresa quedará inscrita en el Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, ya que el artículo 174 de la misma dice textualmente en su segundo párrafo lo siguiente: “Los contribuyentes que al inicio de la vigencia de esta Ley se encontraren inscritos al régimen establecido en el artículo 72 del Decreto 26-92 del Congreso de la República y sus reformas, podrán optar entre quedar inscritos de oficio en el Régimen Sobre Utilidades de Actividades Lucrativas sin necesidad de aviso previo a la Administración Tributaria u optar por solicitar su inscripción en el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, que establece el Libro I de la presente Ley.”

En lo que respecta a los pagos trimestrales del Impuesto sobre la Renta, se adopta el numeral 2 del artículo 38 del Decreto 10-2012 dice. “Pagos trimestrales. Los contribuyentes sujetos al Impuesto sobre la Renta Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas deben realizar pagos trimestrales. Para determinar el monto del pago trimestral el contribuyente podrá optar por una de las siguientes fórmulas:

1. Efectuar cierres contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible; o,
2. Sobre la base de una renta imponible estimada en ocho por ciento (8%) del total de las rentas brutas obtenidas por actividades que tributan por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas.

Una vez seleccionada cualquiera de las opciones establecidas en los numerales anteriores, ésta no podrá ser variada sin la autorización previa de la Administración Tributaria.

El pago del impuesto se efectúa por trimestres vencidos y se liquida en forma definitiva anualmente.

El pago del impuesto trimestral se efectúa por medio de declaración jurada y debe realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la finalización del trimestre que corresponda, excepto el cuarto trimestre que se pagará cuando se presente la declaración jurada anual. Los pagos efectuados trimestralmente serán acreditados para cancelar el Impuesto sobre la Renta de este régimen en el referido período anual de liquidación.”

Las tarifas del impuesto se reducirán gradualmente según artículo 172 del Decreto 10-2012 que se cita textualmente en sus numerales 1 al 3:

“1. Para el período de liquidación del uno (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de dos mil trece (2013), el tipo impositivo será el treinta y uno por ciento (31%).

2. Para el período de liquidación del uno (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de dos mil catorce (2014), el tipo impositivo será el veintiocho por ciento (28%).

3. Para los períodos de liquidación del uno (1) de enero de dos mil quince (2015) en adelante, el tipo impositivo será el contenido en la Sección III del Capítulo IV del Título II del Libro I de esta Ley.” Acerca de este numeral se transcribe el Artículo 36 de la mencionada Ley: “Tipo Impositivo en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas. Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%).”

Como agente retenedor del Impuesto sobre la Renta bajo la nueva Ley, la empresa está obligada a partir del uno de enero de dos mil trece a retener a los inscritos bajo el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas en forma gradual lo siguiente según el artículo 173 de la mencionada Ley citada textualmente:

“ 1. Del uno (1) de enero de dos mil trece (2013) el tipo impositivo será de seis por ciento (6%).
2. A partir del uno (1) de enero de dos mil catorce (2014) en adelante, el tipo impositivo será el contenido en la Sección IV del Capítulo (IV) del Título II del Libro I de esta Ley.” Acerca de este numeral se transcribe el Artículo 47 de la mencionada Ley: “Obligación de retener. Los agentes de retención deben retener en concepto de Impuesto sobre la Renta el siete por ciento (7%), sobre el valor efectivamente pagado o acreditado.”

Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República:

La empresa está inscrita en el Régimen General de acuerdo y efectúa pagos mensuales según el artículo 40 de esta ley así : Deduce del valor del débito fiscal sobre sus ventas el monto total del crédito fiscal resultante de las compras, la diferencia es el valor del impuesto a cancelar por medios electrónicos en formulario establecido por la Administración Tributaria.

Todas las facturas emitidas deben incluir el impuesto en su importe total a excepción de facturas emitidas a entidades no afectas al IVA o si se trata de exportaciones.

La tarifa del impuesto es del 12% que se multiplica por la base imponible de conformidad con el artículo 10 de la ley.

La empresa es contribuyente especial del Impuesto al Valor Agregado, retiene en sus pagos el 15% que resulta de multiplicar el impuesto por este porcentaje en las facturas que le extienden y que sobrepasan el valor total de Q 2,500.00, a excepción si el proveedor es también agente retenedor del IVA, en cuyo caso no procede retener.

Como información a tomar en cuenta en cuanto al Impuesto al Valor Agregado, el Congreso de la República emitió en febrero del 2012 el Decreto 4-2012, denominado Ley Anti Evasión II, que entró en vigencia el 25 de febrero de ese año.

Dentro de sus principales modificaciones incluye la modificación del Régimen de Pequeño Contribuyente en el artículo 17 del Decreto 4-2012 que modificó el artículo 49 del Decreto 27-92 el cual textualmente indica: “El valor que soporta la factura de pequeño contribuyente no genera derecho a crédito fiscal para compensación o devolución para el comprador de los bienes o al adquirente de los servicios, constituyendo dicho valor costo para efectos del Impuesto sobre la Renta.”

Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 del Congreso de la República:

La empresa está afecta al pago trimestral del 1% sobre la cuarta parte de los Ingresos Brutos, ya que éstos son mayores a la cuarta parte del Activo Neto, de acuerdo a lo que establece esta ley que textualmente indica: “Artículo 7. Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus Ingresos Brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.

Artículo 8. Tipo impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%).”

| | Año 2011 | Base, 4a. Parte |
|-------------------------------|-----------------|------------------------|
| Activos Netos | 27,236,310 | 6,809,078 |
| Ingresos Brutos | 106,500,000 | 26,625,000 |
| Base mayor | | 26,625,000 |
| Tasa ISO | | 1% |
| Importe Trimestral ISO | | 266,250 |

Impuesto de Timbre del Prensa, Decreto 56-90 del Congreso de la República:

La empresa está sujeta al pago del timbre de prensa, como aporte obligatorio al Instituto de Previsión del Periodista. El impuesto resulta al aplicar el 5 por millar en su facturación por publicidad con fines informativos, propagandísticos, promocionales o publicitarios, por ser un medio de comunicación. El importe lo retiene agregando al total de la factura el producto de multiplicar dicho total por 0.005 y lo debe entregar en el mes siguiente al Instituto de Previsión del Periodista por medio de Declaración Jurada.

Impuesto Único sobre inmuebles, Decreto 15-98 del Congreso de la República

Está afecta al Impuesto Único sobre Inmuebles que es un impuesto trimestral que se calcula sobre el valor de los inmuebles en los registros catastrales en las siguientes escalas:

| Valor Inscrito | | Tasa del Impuesto |
|----------------|-------------|-------------------|
| De | A | |
| Hasta Q 2000 | | Exento |
| Q 2,000.01 | Q 20,000.00 | 2 por millar |
| Q 20,000.01 | Q 70,000.00 | 6 por millar |
| Q 70,000.01 | En Adelante | 9 por millar |

Impuesto de Circulación de Vehículos, Decreto 70-94 del Congreso de la República

La empresa está afecta a este impuesto anual establecido sobre la circulación de todo vehículo que se desplace por tierra, mar o aire en territorio guatemalteco, ya sea vehículo particular, de alquiler, comercial, de transporte de carga, de transporte de personas, entre otros. El importe del impuesto lo determina anualmente la Administración Tributaria en base al tipo de vehículo y al modelo del mismo, lo publica en tablas por medios electrónicos y escritos.

El Congreso de la Republica emitió en el año 2012 el Decreto 10-2012 que contiene reformas a este impuesto a partir del uno de enero de dos mil trece.

1.6 Obligaciones Laborales

Código de Trabajo:

El Código de Trabajo, Decreto No. 1441 del Congreso de la República, es la ley que tiene como objeto regular los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión de una relación laboral, estableciendo un conjunto de normas jurídicas, tendientes a resolver los conflictos laborales. A estas disposiciones deben sujetar a todos los habitantes de la República sin distinción de sexo, ni de nacionalidad.

Salarios:

Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades básicas en virtud del cumplimiento de una relación laboral o contrato de trabajo.

El cálculo de esta remuneración para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora)
- b) por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo)
- c) por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono

Jornadas:

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno (entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día) no puede ser mayor de ocho horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y cuatro horas a la semana, equivalentes a cuarenta y ocho horas para los efectos del pago del salario.

La jornada ordinaria de trabajo nocturna (entre las dieciocho horas de un día hasta las seis horas del día siguiente), no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

Cuotas patronales del IGSS:

Establecidas por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en su Ley Orgánica, Decreto 295 del Congreso de la República fijadas así:

Cuota patronal IGSS del 10.67% sobre el total de salarios pagados a sus empleados.

Cuota laboral IGSS del 4.83%, se le retiene al empleado sobre el total de su salario.

Cuota INTECAP:

Establecida por el Decreto 17-72 del Congreso de la República, y que en su artículo 28 dice:

“Para contribuir al financiamiento de las labores del Instituto, se establece a su favor una tasa patronal que será pagada mensualmente por las empresas y entidades privadas, y por las entidades públicas que realicen actividades con fines lucrativos, sobre la totalidad de las planillas de sueldos

y salarios, exceptuándose aquellas que no sean sujeto de contribución del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).

Esta tasa y su monto serán escalonados en la forma siguiente:

Las empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, principiarán a pagar a partir del 1° de junio de 1972, una tasa de 0.50% del valor de sus planillas mensuales de sueldos y salarios. Durante el año de 1973 el monto del pago de la tasa se elevará a 0.75%, ya partir del 1° de enero de 1974 podrá alcanzar su límite máximo del 1.00%, siempre que se cumpla a cabalidad con lo prescrito en el inciso 3 de este artículo.”

Cuota IRTRA:

Establecida por el Decreto 1528 del Congreso de la República, reformado por el Decreto 43-92 también del Congreso y que en su artículo 14 dice: “Se crea un impuesto equivalente al uno por ciento (1%) sobre el monto del sueldo o salario ordinario y extraordinario, devengado mensualmente por cada trabajador de las empresas privadas, porcentaje que será calculado sobre la totalidad de las planillas. El impuesto, será pagado por las empresas o patronos particulares que estén inscritos o se inscriban en el Régimen de Seguridad Social. La Junta Directiva del Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala, emitirá los acuerdos que indiquen las actividades económicas afectas al pago del impuesto. Este impuesto no afecta los emolumentos de los trabajadores.”

Aguinaldo:

Establecido por el Decreto 76-78 del Congreso de la República: todo trabajador tiene derecho a un sueldo o salario anual o la parte proporcional cuando no llegue a un año la relación laboral. Esta prestación deberá pagarse en el mes de diciembre de cada año.

Bono 14:

Establecido por el Decreto 42-92 del Congreso de la República: “Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público el pago a sus trabajadores de una bonificación anual del cien por ciento del salario o sueldo

ordinario devengado por el trabajador en un mes, esta bonificación debe pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año.”

Vacaciones anuales:

De acuerdo al Código de Trabajo de Guatemala, en su artículo 130: “Todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones de 15 días hábiles, remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono; también tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada seis días consecutivos de labores.”

Indemnización por despido de acuerdo al Código de Trabajo:

Establecido por el Código de Trabajo, artículo 82, todo trabajador tiene derecho a una indemnización, en caso de despido injustificado, consistente en un mes de salario por cada año de servicios continuos.

Retención de préstamos de Banco de los Trabajadores a sus empleados:

Establecido por Decreto 21-69 del Congreso de la República, obliga a las empresas a actuar como retenedoras en nóminas de cuotas de préstamos otorgados por el Banco de los Trabajadores.

Retención de descuentos sobre sueldos por orden judicial:

Efectuar retenciones por embargos de salario de acuerdo a los artículos 96 y 97 del Código de Trabajo, en caso de embargos por pensión alimenticia fijada por tribunal competente.

Retenciones acordadas con la Asociación Solidarista de empleados:

Establecidos por acuerdo mutuo entre el trabajador y la empresa a través de la asociación solidarista de empleados de la empresa.

1.7 Planteamiento del Problema

Los costos de transporte representan un importante porcentaje en la determinación del precio de los productos y la optimización de estos costos se ve afectado por aspectos tales como: clase de producto, condiciones de contratación, peso del producto, volumen y eficiencia de entrega, tipos de vehículos contratados y aspectos fiscales relacionados.

En virtud de lo anterior se evaluarán los rubros de ventas de periódicos y costos de transporte, así como gastos indirectos ocasionados por la contratación de transportes independientes tales como: seguros, impuestos y la evaluación del efecto financiero de las recientes leyes tributarias en materia de contratación con pequeños contribuyentes.

1.7.1 Pregunta de Investigación

¿ Por qué es importante la evaluación y determinación de tarifas fijas diarias de transporte en lugar de tarifas por volumen o peso para la empresa Publicaciones Noticiosas, S. A. ?

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

Evaluar el costo actual de transporte del producto y considerar la conveniencia de cambio de base en función del volumen y peso transportado para que al obtener un ahorro en este rubro se optimice el presupuesto asignado y por consiguiente mejore sus ganancias anuales.

1.8.2 Objetivos Específicos

- a. Evaluar el sistema actual de pago de servicios de transporte y su importancia en la determinación del costo de distribución.
- b. Mejorar la ejecución de su presupuesto de costos y gastos.
- c. Prever incrementos en sus costos unitarios que pudiera ser ocasionada por baja en las cantidades de pedidos mientras el servicio se mantenga con cuotas diarias fijas como hasta el momento.
- d. Permitir con mayor fortaleza financiera hacer frente a incrementos de sus proveedores sin que afecte significativamente el costo unitario de sus productos.

1.9 Alcances y límites de la investigación

1.9.1 Alcances

Se desarrollará el tema en el Departamento de Circulación, sección de transportes al analizar comparativamente los costos de distribución del año 2010 y 2011.

Se medirán las variables actuales que conforman la base del método para el pago de servicios de transporte, planteándose así el alcance financiero y la incidencia de estas variables en el costo unitario de distribución.

Se evaluará la importancia de contar con contratos de transporte para evitar contingencias de tipo laboral y cómo influye la carencia de éstos en la determinación de tarifas de transporte.

La investigación también tendrá un alcance de tipo tributario al analizar las distintas clases de proveedores que pueden existir en el mercado de servicios de transporte y de esta manera contratar los que ofrezcan ventajas de índole fiscal para la empresa.

Se extenderá la investigación a efecto de formular propuestas más convenientes para fijar tarifas de pago de servicios de transporte.

1.9.2 Límites

No existe ninguna limitación para la realización del presente trabajo, ya que se cuenta con acceso a las cifras de los Estados Financieros ya que es imprescindible realizar análisis de sus elementos, esto es, cuentas o rubros que se examinarán tales como: impuestos derivados del área de distribución, tipos de contratos si los hubiere, gastos de seguros de la mercancía y cobertura de las pólizas, tablas de tarifas actuales, políticas de contratación, cotizaciones de servicios, gastos de combustibles o repuestos a cargo de la empresa, nóminas de personal de la sección de transporte, entre otros.

Para protección de la información se hace la aclaración que el nombre de la entidad ha sido cambiado.

Capítulo 2

2 Marco Conceptual y Teórico

2.1 Antecedentes y origen de la contratación de servicios de transporte

Desde 1998 la empresa Publicaciones Noticiosas, con presencia en todo el país, realizaba la distribución de su periódico en transporte terrestre a través de vehículos tipo camiones propiedad de una empresa de la corporación a la que pertenece.

Sin embargo, la evaluación del servicio prestado por esa empresa arrojó resultados insatisfactorios en aspectos de eficiencia en tiempos de entrega y mala atención de los clientes así como el riesgo de un aumento en el costo del servicio al estar obligados por compromisos corporativos a utilizar exclusivamente esa empresa.

A raíz de rompimiento de relaciones con la corporación se hizo necesaria la contratación de transportistas independientes, lo cual se realiza desde el año 2011.

Se tratan a continuación los temas más importantes relacionados al presente trabajo en los cuales se definen los principales conceptos relativos al mismo y la importancia de conocerlos para entender más claramente el tema de investigación.

2.2 Clasificación de productos de acuerdo a la Mercadotecnia

¿Qué es un producto?

“Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad; incluye objetos físicos, servicios de personas, lugares, organizaciones e ideas”⁽¹⁾

- 1) PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG. Fundamentos de la Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Segunda Edición México, Pags. 248-251

Clasificación de los productos:

Al buscar estrategias de mercadotecnia para ciertos productos en especial, los mercadólogos han desarrollado varios sistemas de clasificación de productos de acuerdo a sus características.

Bienes duraderos, bienes perecederos y servicios:

Los productos pueden clasificarse en tres grupos de acuerdo a su durabilidad o tangibilidad. Los bienes no duraderos son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. Por ejemplo: la cerveza, el jabón y la sal.

Los bienes duraderos son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los ejemplos incluyen refrigeradores, máquinas, herramientas y ropa. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, por ejemplo, cortes de cabello y reparaciones.

Bienes de consumo:

Los bienes de consumo son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo. Por lo general los mercadólogos clasifican estos bienes basándose en los hábitos de compra del consumidor. Los bienes de consumo incluyen bienes de uso común, de comparación, de especialidad y no buscados.

Los bienes de uso común son bienes de consumo que el comprador suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra. Los ejemplos incluyen el tabaco, el jabón y los periódicos.

2.3 Distribución física de los productos

La distribución física es la forma en que las compañías almacenan, manejan y mueven los artículos para ponerlos al alcance de los consumidores en el momento y lugar adecuados.

Naturaleza de la distribución física:

La distribución física implica la planeación, la instrumentación y el control de flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de origen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control del inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

Los administradores han llegado a preocuparse por el costo total de la distribución física. Los expertos creen que se pueden realizar grandes ahorros dentro de esta área. Las decisiones erróneas sobre la distribución física pueden provocar altos costos.

Objetivos de la distribución física:

Muchas compañías expresan su objetivo como: llevar los bienes adecuados, a los lugares adecuados en el momento adecuado, y al menor costo. Lamentablemente, ningún sistema de distribución física puede a la vez maximizar los servicios al cliente y minimizar los costos de distribución. Un nivel máximo de servicios al cliente implica grandes inventarios, el mejor

medio de transporte y muchas bodegas, todo lo cual eleva el costo de distribución. Un mínimo de costos de distribución implica un medio de transporte barato, inventarios reducidos y pocas bodegas.

La compañía no puede sencillamente dejar que cada gerente de distribución limite sus propios costos. En efecto los costos de transporte, almacenaje y procesamiento de pedidos interactúan, a menudo en forma inversa. Por ejemplo los bajos niveles de inventarios reducen este tipo de costos, pero también incrementan los que representan la falta de suministros, los pedidos atrasados, el papeleo, los ciclos de producción especial y los envíos por transporte rápido, que son más caros. Como los actos y costos de la distribución física implican fuertes transacciones, las decisiones deben tomarse sobre la base de la totalidad del sistema.

El punto de partida para el diseño del sistema es el estudio de lo que desean los consumidores y lo que ofrecen los competidores. Los primeros piden varias cosas de sus proveedores: entregas puntuales, inventarios lo bastante amplios, la capacidad de satisfacer necesidades de emergencia, un manejo cuidadoso de la mercancía, un buen servicio después de la venta y la voluntad de tomar a devolución o canje los artículos defectuosos.

Una compañía también debe examinar los niveles de servicio de la competencia, antes de fijar los suyos. Por lo general, querrá ofrecer al menos el mismo nivel que los demás. Pero su objetivo es maximizar las ganancias, no las ventas, y por ello debe analizar los costos que representa un mayor nivel de servicios. Así, algunas compañías ofrecen menos servicios, pero cobran un precio menor; en cambio, otras dan mayores servicios que sus competidores y cobran precios más altos para cubrir costos mayores.

En última instancia, la compañía debe establecer objetivos para la distribución física, con el fin de que éstos guíen la planificación.

Ya con un conjunto de objetivos, la compañía está lista para diseñar un sistema de distribución física que minimice el costo de alcanzarlos. Los puntos principales son los siguientes:

¿Cómo deben manejarse los pedidos (procesamiento de pedidos)?

¿Dónde deben almacenarse las existencias (almacenamiento)?

¿Qué cantidad debe tenerse a mano (inventario)? Y

¿Cómo deben enviarse los bienes (transporte)?

2.4 Importancia del transporte

La elección de los medios de transporte influye sobre el precio del producto, la eficiencia de entrega y la condición de los bienes a su llegada, todo esto repercute sobre la satisfacción del consumidor.

Para enviar los bienes a sus bodegas, distribuidores y clientes, y en función del tipo de producto, las compañías para hacer llegar los bienes a sus clientes pueden elegir entre cinco medios de transporte: ferrocarril, avión, barco, ducto o camiones.

La entrega puntual del producto constituye un reto diario para toda compañía, aunado a esto, la presión competitiva obliga a reducir los costos unitarios de distribución.

Para elegir un medio de transporte, los usuarios deben tomar en cuenta algunos criterios:

- El tipo de producto a transportar.
- Cuando se requiere velocidad, se prefiere el transporte aéreo o por camión.
- Si el objetivo es bajar los costos, el barco o ducto pueden resultar mejores.

Los camiones son los que parecen ofrecer mayores ventajas, lo cual explica el rápido incremento de su participación dentro del mercado del transporte. El uso de contenedores es la colocación de la mercancía en cajas contenedoras o camiones remolque que resultan fáciles de transferir de un medio de transporte a otro.

Cada vez más empresas prestan mayor atención al concepto de distribución física, ésta es un área de grandes ahorros potenciales y mayor satisfacción al consumidor. Las decisiones que toman los procesadores de pedidos, los planificadores de bodegas, los gerentes de inventario y los de transporte afectan sus respectivos costos y la capacidad para satisfacer la demanda. El concepto de distribución física exige que todas estas decisiones se consideren dentro de un marco unificado. El objetivo es diseñar sistemas de distribución física que minimicen el costo total que representa proporcionar el nivel deseado de servicios al cliente.(2)

2) Op. Cit, Pags. 374-382

2.5 Costos Fijos y Variables

Costos fijos: Los costes fijos o costos fijos son aquellos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios. La antítesis de los costos fijos son los costos variables.

La diferenciación entre costos fijos y costos variables es esencial para obtener información apta para la toma de decisiones basadas en costos.

Se acostumbra relacionar a los costos fijos con la estructura productiva y por eso frecuentemente son llamados también costes de estructura y utilizados en la elaboración de informes sobre el grado de uso de esa estructura.

En general, los costos fijos devengan en forma periódica: una vez al año, una vez al mes, una vez al día. Es por ello que se los llama también costes periódicos. Por ejemplo: amortización, financiación, salarios y seguros.

Costos variables: Un costo variable o coste variable es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción o nivel de actividad, se trate tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos. Ejemplo: combustible, neumáticos, mantenimiento y reparaciones.

2.6 Bases de Cálculo para fijar el precio del transporte

El precio del transporte de mercancías, puede fijarse por un tanto al mes, por una cantidad proporcional al peso, volumen o número de mercancías transportadas o por una cantidad alzada.

Para la fijación de este precio pueden tomarse los siguientes criterios de evaluación:

Costo: el costo puede variar sensiblemente según el tipo de mercancía, tamaño del embarque, distancia a recorrer. El costo aumentará porque se requiere una mayor calidad de servicio, sobre todo una mayor fiabilidad y entrega “justo a tiempo” (JIT).

- ✓ Rapidez-Velocidad: se mide por el tiempo transcurrido hasta que se recibe la mercancía.
- ✓ Capacidad: tamaño o cantidad del producto que puede ser transportado.
- ✓ Disponibilidad: facilidad para encontrar una forma de transporte a un destino específico.
- ✓ Frecuencia: continuidad del transporte
- ✓ Fiabilidad: consistencia o capacidad del medio de transporte para llevar a cabo sus funciones en los plazos y condiciones previstas.
- ✓ Flexibilidad: versatilidad o capacidad para adaptarse a las características del producto, capacidad precisada o momento requerido.

- ✓ Servicio: acondicionamiento de las mercancías, reparación de daños y desperfectos, seguros.
- ✓ El gasto en fletes de transporte además aumenta porque se requiere una mayor calidad de servicio, sobre todo una mayor fiabilidad y entrega “justo a tiempo” (JIT).
- ✓ La causas y efecto del costo de transporte:
El análisis y la reducción de los costos de transporte es un tema bastante complejo. La demanda por servicios de transporte es derivada del comercio, y este último está siendo influenciado por diferentes variables que también tienen un impacto sobre el costo del transporte.
- ✓ Demanda versus oferta:
El costo del transporte en el fondo es el precio de un servicio, y se determina por la demanda y la oferta de éste servicio. En los mencionados análisis del impacto del costo de transporte sobre el comercio, el costo de transporte se incluye siempre como variable exógena; o sea, se estima una causalidad en una sola dirección: del transporte sobre el comercio. Sin embargo, un mayor volumen de comercio reduce los costos unitarios de transporte, y permite una mayor diferenciación entre diferentes servicios en cuanto a su velocidad, frecuencia, fiabilidad, y seguridad.

2.7 Tipos de vehículos de carga

Los elementos básicos para el estudio del transporte por carretera lo constituyen: la infraestructura vial, los vehículos, la organización empresarial y desde luego la carga.

Los vehículos de transporte de carga, ya sean de estructura rígida o articulados, como remolques o semi-remolques, cuentan con carrocerías especializadas según las características de la carga a movilizar.

En el mercado de transporte terrestre se encuentran entre otros, para transporte de carga liviana, los siguientes tipos de vehículos:

Vehículos Livianos:

Están constituidos por vehículos de poco peso para transporte de mercancías como: camionetas, pickups y panel. Con capacidad de carga hasta 1.5 Toneladas.

Camiones:

Camión cerrado tipo furgón, para carga general, refrigerado o isotérmico, con capacidad de carga de 3 a 8 Toneladas.

2.8 Leyes Tributarias Relacionadas con Proveedores

En virtud de las recientes reformas a algunas leyes tributarias se han visto afectados los presupuestos de gastos de las empresas en lo referente a los contratos con empresas proveedoras de servicios de transporte, así:

Ley del Impuesto sobre la Renta:

Como se indica en el capítulo I de este trabajo bajo el título Obligaciones Tributarias, en virtud de que la empresa es Agente Retenedor del Impuesto sobre la Renta, conforme el Decreto 10-2012, está obligada a partir del uno de enero de dos mil trece a efectuar retenciones de este impuesto a sus proveedores inscritos bajo el Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas en forma gradual lo siguiente según el artículo 173 de la mencionada Ley citada textualmente:

- “ 1. Del uno (1) de enero de dos mil trece (2013) el tipo impositivo será de seis por ciento (6%).
2. A partir del uno (1) de enero de dos mil catorce (2014) en adelante, el tipo impositivo será el contenido en la Sección IV del Capítulo (IV) del Título II del Libro I de esta Ley.” Acerca de este numeral se transcribe el Artículo 47 de la mencionada Ley: “Obligación de retener. Los agentes de retención deben retener en concepto de Impuesto sobre la Renta el siete por ciento (7%), sobre el valor efectivamente pagado o acreditado.”

Esto afectará la renta neta de los proveedores de los servicios de transporte.

Ley del Impuesto al Valor Agregado:

La reforma de acuerdo al decreto 4-2012 vigente a partir de febrero 2012 establece que el IVA pagado en las facturas extendidas por pequeños contribuyentes ya no constituirá crédito fiscal para los adquirientes, lo que vendrá a incrementar el costo para las empresas que tenían contratos con este tipo de proveedores.

Capítulo 3

3 Metodología

En toda investigación científica se utilizan diversas técnicas que permiten obtener la información requerida para el desarrollo de la misma. De acuerdo a esto, las técnicas que se utilizarán serán las siguientes:

3.1 Observación

Se aplicará ésta técnica en la que se podrán conocer los hechos y situaciones de la realidad social. Se observarán los procesos para la carga del producto, para la distribución física, la estructura física de la bodega de despacho y el tipo de vehículos contratados

3.2 Entrevista no Estructurada

Es aquella que se dirige mediante preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación en donde la persona entrevistada da una respuesta en sus propios términos al cuestionamiento que se le hace.

Se llevará a cabo una entrevista con el Gerente de Circulación (Ver Anexo 1) para conocer su opinión respecto al alcance del presente trabajo, también con el Gerente Financiero (Ver Anexo 2) quien facilitará los estados financieros de la compañía y la estructura organizacional de la misma y finalmente con el Jefe de Transporte (Ver Anexo 3) quien brindará los tarifarios existentes, los contratos suscritos con transportistas y su opinión general acerca del contenido y los objetivos que se persiguen con la presente investigación, así como información acerca de la red vial y la estructura de rutas de la compañía.

Se elaborará un cuestionario directo para conocer otros datos importantes que revelen las políticas de contratación, bases de ésta y lo relacionado a provisiones de seguros.

3.3 Revisión de documentos

En virtud de que se partirá de la recopilación de documentos y su interpretación, se revisarán estos documentos conjuntamente con el empleo de cuestionarios.

Se revisarán contratos de servicio de transporte, se analizarán Estados Financieros, tarifarios existentes, cuadros de tipos de vehículos a contratar, guías de transporte por ruta, cuadros de cantidades y pesos transportados diariamente y planillas de pago de transporte.

3.4 Nivel de Investigación

Se utilizará en este trabajo el tipo de investigación descriptiva o narrativa que consiste en hacer descripción por escrito de las características de control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan o conectan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera

3.5 Diseño de la Investigación

El diseño de la presente investigación se define como el plan total que buscará dar respuesta clara a las interrogantes planteadas en la misma.

En virtud de que la investigación se realizará tanto en el lugar donde se lleva a cabo el proceso para cerciorarse de las condiciones en que se lleva a cabo el despacho y distribución así como en oficinas donde se procesan los datos para el ordenamiento de los pedidos y la administración de los pagos.

3.6 Población y Muestra

Por el tipo de investigación que se plantea, y por representar el 90% del costo total de transporte, se tomará la distribución departamental al tomar el 100% de estos transportistas, 31 en total, y vehículos contratados así como el 100% de los clientes departamentales y clasificados por ruta de distribución de esta manera:

Transporte Primario: conformado por 9 rutas y transportistas departamentales.

Transporte Secundario: conformado por 22 rutas y transportistas departamentales.

Así como las cantidades de producto distribuido al 100% de los clientes departamentales, 217 en total, y clasificados por rutas de distribución. Esto permitirá analizar de una mejor manera la población y llegar a conclusiones bien fundamentadas.

3.7 Instrumentos de Recolección de datos

Se utilizará la información documental que la sección de transportes proporcione tales como tablas de rutas y tarifas establecidas, un cuestionario-entrevista al Jefe de Transportes con el objeto de recabar información sobre políticas y decisiones en lo que respecta a la contratación y servicio de transportistas, esto permite relacionar y sustentar las conclusiones en el análisis de los cuadros y tablas.

3.8 Validación

Se partirá de la revisión de los documentos hasta su interpretación. Mediante la revisión de los documentos se obtendrá la mayor cantidad de datos, unido al empleo del cuestionario-entrevista. Se revisarán las tablas operativas de transporte y finalmente se analizarán los estados financieros al 31 de diciembre de 2011.

3.9 Técnicas de Análisis de Datos

Se aplicará la estadística descriptiva a la información recolectada a través del registro, ordenamiento, tabulación y presentación de los datos y la estadística inferencial, inductiva o matemática, para presentar conclusiones válidas, científicas y comprobadas de la información obtenida.

Capítulo 4

4 Presentación y Análisis de Resultados

4.1 De la Observación

4.1.1 Procesos para la carga del producto

El proceso de carga del producto se efectúa en el taller de impresión, donde acuden los transportistas en horario de las 22:00 a 24:00 horas para cargar el producto a sus vehículos en el momento en que éste sale debidamente flejado en paquetes de 100 ejemplares acompañado de una guía por ruta de despacho. El producto es el que corresponde al periódico impreso con la edición del día siguiente y que será entregado en horario de madrugada a los mayoristas departamentales.

4.1.2 Rutas Departamentales

Para la entrega del producto a clientes departamentales se ha clasificado la distribución en rutas de acuerdo a su posición geográfica, así:

Cuadro No. 1

| PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A. | | | | | |
|---|-----------------|----------------------------|-------------------------------|------------------------|---------------------------|
| RUTAS DEPARTAMENTALES Y VEHICULOS UTILIZADOS | | | | | |
| RUTA | VEHICULO | CAPACIDAD TONS. | PESO qq diario | KMS. DIARIO | UNIDADES X DIA |
| Norte I | Camión | 3 | 43 | 600 | 17,666 |
| Sur Occidente | Camión | 8 | 79 | 670 | 32,933 |
| Verapaces | Panel | 1.5 | 30 | 450 | 13,000 |
| Sur Oriente | Pick-up | 1 | 16 | 300 | 7,066 |
| Oriente II | Pick-up | 1 | 17 | 300 | 7,400 |
| Oriente I | Camión | 3 | 39 | 300 | 16,233 |
| Occidente | Camión | 10 | 63 | 410 | 23,433 |
| Centro Occidente | Camión | 6 | 44 | 450 | 18,666 |
| Sur | Camión | 3 | 59 | 230 | 24,000 |
| | | | 390 | | 160,397 |

Fuente: Sección de Transportes

qq: Abreviatura de quintales

Se pudo observar y obtener los siguientes cuadros que muestran la información de unidades transportadas, peso y costo de las mismas para los años 2010 y 2011

Cuadro No. 2

| PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A. | | | | | | | | |
|--|--|---|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|--|
| UNIDADES, PESOS Y COSTOS DE TRANSPORTE DEPARTAMENTAL AÑO 2010 | | | | | | | | |
| MES | UNIDADES TRANSPOR TADAS | PESO TRANSPOR TADO EN qq | COSTO TRANSP | GASTOS OPERAC. | TOTAL COSTO | COSTO POR qq | COSTO UNIT. | |
| Enero | 4,575,522 | 11,120 | Q 503,393 | Q 65,224 | Q 568,617 | Q 51.13306 | Q0.12427 | |
| Febrero | 4,448,643 | 10,812 | Q 471,580 | Q 65,224 | Q 536,804 | Q 49.64903 | Q0.12067 | |
| Marzo | 4,849,066 | 11,785 | Q 522,848 | Q 65,224 | Q 588,072 | Q 49.89936 | Q0.12128 | |
| Abril | 4,228,937 | 10,278 | Q 473,550 | Q 65,224 | Q 538,774 | Q 52.42012 | Q0.12740 | |
| Mayo | 4,754,590 | 11,556 | Q 529,845 | Q 65,224 | Q 595,069 | Q 51.49640 | Q0.12516 | |
| Junio | 4,591,135 | 11,158 | Q 512,187 | Q 65,224 | Q 577,411 | Q 51.74728 | Q0.12577 | |
| Julio | 4,570,299 | 11,108 | Q 537,141 | Q 65,224 | Q 602,365 | Q 54.22976 | Q0.13180 | |
| Agosto | 4,560,633 | 11,084 | Q 531,912 | Q 65,224 | Q 597,136 | Q 53.87294 | Q0.13093 | |
| Septiembre | 4,535,500 | 11,023 | Q 549,882 | Q 65,224 | Q 615,106 | Q 55.80169 | Q0.13562 | |
| Octubre | 4,764,061 | 11,579 | Q 504,728 | Q 65,224 | Q 569,952 | Q 49.22475 | Q0.11964 | |
| Noviembre | 4,549,971 | 11,058 | Q 510,999 | Q 65,224 | Q 576,223 | Q 52.10802 | Q0.12664 | |
| Diciembre | 4,776,363 | 11,608 | Q 510,821 | Q 65,224 | Q 576,045 | Q 49.62285 | Q0.12060 | |
| TOTAL | 55,204,720 | 134,169 | Q 6,158,886 | Q 782,688 | Q 6,941,574 | | | |
| PROMEDIO | | | | | | | | |
| S | 4,600,393 | 11,181 | Q 513,241 | Q 65,224 | Q 578,465 | Q 51.76710 | Q0.12581 | |
| | PESO | | | | | | | |
| | UNITARIO | | | | | | | |
| | PROM EN | | | | | | | |
| | qq. | 0.00243 | | | | | | |

Fuente: Sección de Transportes

qq: Abreviatura de quintales

Cuadro No. 3

| PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A. | | | | | | | |
|--|---|--|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| UNIDADES, PESOS Y COSTOS DE TRANSPORTE DEPARTAMENTAL AÑO 2011 | | | | | | | |
| MES | UNIDADES TRANSPOR- TADAS | PESO TRANS- PORTADO EN qq | COSTO TRANSP | GASTOS OPERAC. | TOTAL COSTO | COSTO POR qq | COSTO UNIT. |
| Enero | 4,927,795 | 11,977 | Q 512,955 | Q 67,700 | Q 580,655 | Q 48.48288 | Q0.11783 |
| Febrero | 4,629,002 | 11,250 | Q 487,386 | Q 67,700 | Q 555,086 | Q 49.33956 | Q0.11991 |
| Marzo | 5,088,778 | 12,368 | Q 541,896 | Q 67,700 | Q 609,596 | Q 49.28910 | Q0.11979 |
| Abril | 4,526,402 | 11,001 | Q 494,956 | Q 67,700 | Q 562,656 | Q 51.14611 | Q0.12431 |
| Mayo | 5,392,198 | 13,105 | Q 566,948 | Q 67,700 | Q 634,648 | Q 48.42725 | Q0.11770 |
| Junio | 5,035,263 | 12,238 | Q 539,013 | Q 67,700 | Q 606,713 | Q 49.57736 | Q0.12049 |
| Julio | 5,256,779 | 12,776 | Q 548,190 | Q 67,700 | Q 615,890 | Q 48.20656 | Q0.11716 |
| Agosto | 5,454,741 | 13,257 | Q 561,113 | Q 67,700 | Q 628,813 | Q 47.43180 | Q0.11528 |
| Septiembre | 5,325,884 | 12,944 | Q 561,446 | Q 67,700 | Q 629,146 | Q 48.60512 | Q0.11813 |
| Octubre | 5,000,275 | 12,153 | Q 578,814 | Q 67,700 | Q 646,514 | Q 53.19941 | Q0.12930 |
| Noviembre | 5,117,511 | 12,438 | Q 567,516 | Q 67,700 | Q 635,216 | Q 51.07228 | Q0.12413 |
| Diciembre | 4,935,410 | 11,995 | Q 566,009 | Q 67,700 | Q 633,709 | Q 52.83104 | Q0.12840 |
| TOTAL | 60,690,038 | 147,501 | Q 6,526,241 | Q 812,400 | Q 7,338,641 | | |
| PROMEDIOS | 5,057,503 | 12,292 | Q 543,853 | Q 67,700 | Q 611,553 | Q 49.80070 | Q0.12104 |

PESO
UNITARIO
PROM EN
QQ. 0.00243

Fuente: Sección de Transportes

qq: Abreviatura de quintales

Análisis Comparativo de cuadros del año 2011 respecto al año 2010:

Cuadro No. 4

| ANALISIS DEL AÑO 2011 RESPECTO AL 2010 | | | | | | | |
|---|---|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------|------------------------|
| | UNIDADES TRANSPOR- TADAS | PESO TRANSPOR- TADO qq | COSTO TRANSP | GASTOS OPERAC. | TOTAL COSTO | COSTO POR qq | COSTO UNIT. |
| Incremento/ Decremento | 5,485,318 | 13,332 | 367,355 | 2,476 | Q 397,067.07 | Q (1.96640) | Q (0.00478) |
| Porcentaje | 9.9% | 9.9% | 6.0% | 0.3% | 5.7% | -3.8% | -3.8% |

Fuente: Elaboración Propia

qq: Abreviatura de quintales

- Se puede observar un incremento anual de casi 5.5 millones de ejemplares transportados o sea un promedio de 457,000 ejemplares más mensuales del año 2011 respecto al 2010 que constituye un incremento de casi 10% del peso total.
- Se observa también un incremento total de aproximadamente Q 400,000 anuales que significa el 5.7% de incremento en el costo anual de transporte del año 2011 respecto al año 2010.
- Es importante señalar que el incremento en el costo total de un año con respecto al otro no se debe al incremento en las cantidades transportadas sino en el hecho de que a principios de año 2011 se realizó, según lo indicara la jefatura de transportes, un ajuste por parte de la empresa para compensar el incremento en los precios de los combustibles.
- Se observa que el costo unitario del producto en el año 2010 fue de Q 0.12581 en tanto que en el año 2011 fue Q 0.12504, o sea una disminución de Q 0.00478 lo que significa que a mayor cantidad transportada en el año 2011 corresponde un menor costo y que el valor del transporte por cuota fija no se ve afectado por el crecimiento en volúmenes transportados.

4.2 De la Entrevistas y Cuestionario

Se muestra a continuación un análisis de las respuestas dadas por la Gerencia de Circulación, la Gerencia Financiera y la Jefatura de Transportes a las entrevistas y cuestionario realizados: (Ver Anexo 1, 2 y 3)

4.3 Análisis de la Información

4.3.1 Análisis Legal y Fiscal

De las respuestas de las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 7 y 8 del cuestionario (Ver Anexo 3) se deduce lo siguiente:

No existen contratos con estos proveedores de servicio en donde se establezca la garantía del traslado del producto y asimismo la forma de determinar un precio de transporte, que esté formalizado ante notario y que establezca además obligaciones y derechos de ambas partes. La falta de este instrumento constituye un riesgo financiero ante posibles demandas de tipo laboral por parte de ellos ya que el servicio lo prestan de forma continua a la vez que constituye un

limitante legal para que la empresa deduzca responsabilidades por pérdidas o que el producto no llegue a su destino por causas atribuibles a los transportistas.

El riesgo de demandas de tipo laboral a la empresa de parte de los transportistas, surge de la falta de contratos específicos que definan que la relación con ellos es estrictamente comercial, no laboral, ya que dada la continuidad de la prestación del servicio, podría argumentarse por el demandante, que cuando la empresa prescinda de sus servicios le está despidiendo injustificadamente e invocar el artículo 82 del Código de Trabajo. De prosperar una demanda de este tipo significaría para la empresa un costo económico de un sueldo por cada año de servicios como indemnización, expresado en valores así:

Promedio de pago mensual por servicio de transporte Q 612,000

Tiempo promedio de la relación comercial con transportistas: 2 años

Indemnización Acumulada al final del año 2012: $Q\ 612,00 \times 2 = Q\ 1,024,000$

El pago de los servicios se ampara con facturas que los transportistas extienden mensualmente.

Al ser el Gerente de Circulación el que determina las políticas de contratación a través de la Jefatura de Transporte debe contar con asesoría legal y laboral para enunciar los requisitos mínimos de tipo legal y fiscal que estos proveedores deben llenar para ser contratados.

De la ponderación que se le da a los factores de la pregunta 3 y la respuesta a la pregunta 8 del cuestionario indica que se le da mayor importancia a los aspectos de tipo operativo y funcional y se están descuidando los aspectos de tipo legal y fiscal que se deben requerir a estos transportistas en una contratación formal, aunque éste no exista por escrito.

De las respuestas de las preguntas 3 y 4 de las entrevistas a la Gerencia de Circulación y a la Gerencia Financiera (Ver Anexos 3 y 4) se deduce lo siguiente:

Los aspectos de tipo contractual entre empresa y transportistas no fueron contemplados al inicio debido a la urgencia de estructurar la sección de transporte y se tomarán en cuenta las recomendaciones del presente trabajo.

Los factores de tipo fiscal de los transportistas en el Impuesto al Valor Agregado IVA son importantes en la medida que afecten los resultados de la compañía.

De los actuales proveedores de servicios de transporte departamental se elabora el siguiente cuadro que muestra la clasificación de costos de acuerdo al régimen fiscal de los proveedores para determinación del IVA que se acredita como crédito fiscal y el que se convierte en costo debido a los regímenes fiscales a los que están inscritos los proveedores:

Cuadro No. 5

| PUBLICACIONES NOTICIOSAS S.A. | | | | | |
|---|------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| TABLA DE COSTOS MENSUALES DE TRANSPORTE SEGÚN RÉGIMEN FISCAL DEL PROVEEDOR | | | | | |
| | | | COSTO MENSUAL | | |
| RUTA | COSTO X RUTA | | REG. GRAL. IVA | PEQ. CONT. IVA | |
| Norte I | Q | 101,758 | Q | 101,758 | Q - |
| Sur Occidente | Q | 90,675 | Q | 82,875 | Q 7,800 |
| Verapaces | Q | 76,757 | Q | 67,607 | Q 9,150 |
| Sur Oriente | Q | 30,128 | Q | 24,428 | Q 5,700 |
| Oriente II | Q | 32,678 | Q | 24,428 | Q 8,250 |
| Oriente I | Q | 49,277 | Q | 41,357 | Q 7,920 |
| Occidente | Q | 117,128 | Q | 106,928 | Q 10,200 |
| Centro Occidente | Q | 48,860 | Q | 45,830 | Q 3,030 |
| Sur | Q | 39,482 | Q | 31,982 | Q 7,500 |
| | Q | 586,743 | Q | 527,193 | Q 59,550 |
| Q527,193*0.12 | IVA CRED. FISCAL | | Q | 63,263 | |
| Q 59,550/1.12*0.12 | IVA INCLUIDO EN COSTO | | | | Q 6,380 |
| | | | IVA CREDITO | | IVA COSTO |
| Porcentaje del Costo Total | | | 89.9% | | 10.1% |

Fuente: Elaboración Propia

Efecto Financiero en los resultados anuales de la empresa:

| Gasto Real Anual del IVA absorbido como costo | | | |
|--|---------------|-------|-------------|
| Concepto | Gasto Mensual | Meses | Total Anual |
| IVA Costo (Peq. Contrib.) | 6,380 | 12 | 76,560 |
| Menos) | | | |
| ISR 31% (76,560 x 31%) | 1,978 | 12 | 23,734 |
| Gasto Anual Real IVA Costo | | | 52,826 |

| Porcentaje de IVA Costo respecto Ganancia antes de ISR | |
|---|---------|
| Q 76,560 IVA Costo Anual / Ganancia antes de ISR Q 10,300,000 | 0.7433% |

Comentario:

El resultado obtenido muestra que la ganancia se disminuye en un porcentaje anual de menos del uno por ciento, por lo que quedará a criterio de la administración la conveniencia de implementar algún cambio en la contratación de este tipo de contribuyentes del IVA.

4.3.2 Análisis Contable

El Análisis Contable incluyó el examen de la forma de recepción, registro y contabilización y pagode las facturas de los proveedores de servicio de transporte, así como el cumplimiento de pago de retenciones a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT los cuales se efectúan bajo el siguiente proceso:

Recepción de Facturas y elaboración de planillas quincenales:

Cinco días antes del vencimiento de cada quincena de pago de servicios, mes calendario, los transportistas elaboran sus facturas y las envían a Jefatura de Transportes quien elabora una planilla de resumen, comprueba con base a un reporte diario que se elabora en el Area de Despacho en Taller de producción, el cual informa acerca de la asistencia a prestar el servicio por parte de los transportistas y las cantidades en unidades y peso del producto por ruta, a efecto de autorizar el pago de las cuotas diarias.

Proceso de pago y contabilización:

El Departamento de Contabilidad recibe las facturas autorizadas por Jefatura de Transportes y gestiona el acreditamiento en las cuentas bancarias de los proveedores, y corre los siguientes asientos de diario en su momento:

Cuadro No. 6

Registros Contables del Libro Diario

6.1 Registro de Pago de Planilla de Transportes

| | | DESCRIPCION | PARCIAL | DEBE | HABER |
|----------|----|---|-------------|--------------|--------------|
| Pda. No. | xx | 31-08-12 | | | |
| | | Gastos de Circulación | | Q 586,743.00 | |
| | | IVA, Crédito Fiscal (12% s/Q 527,193) | | Q 63,263.00 | |
| | | Bancos | | | Q 611,179.40 |
| | | Acreedores Locales | | | Q 38,826.60 |
| | | Retenciones ISR(5% s/Q 527,193) | Q 26,359.65 | | |
| | | Retenciones IVA Reg. Gral.(15% S/Q 63,263) | Q 9,489.45 | | |
| | | Retenciones IVA Peq. Contrib.(5% S/Q 59,550) | Q 2,977.50 | | |
| | | Pago de servicios de transporte del mes de agosto 2012 en el área departamental | | | |
| | | Proveedores Rég. General del IVA Q 527,193 | | | |
| | | Proveedores Peq. Contrib. del IVA Q 59,550 | | | |
| | | Total | Q 586,743 | Q 650,006.00 | Q 650,006.00 |

6.2 Pago de Retenciones a SAT

| | | DESCRIPCION | PARCIAL | DEBE | HABER |
|----------|----|---|-------------|-------------|-------------|
| Pda. No. | xx | 15-09-12 | | | |
| | | Acreedores Locales | | Q 38,826.60 | |
| | | Retenciones ISR | Q 26,359.65 | | |
| | | Retenciones IVA | Q 9,489.45 | | |
| | | Retenciones IVA Peq. Contrib. | Q 2,977.50 | | |
| | | Bancos | | | Q 38,826.60 |
| | | Pago de retenciones a SAT, de retenciones a proveedores de servicio de transporte efectuadas en el mes de agosto 2012 | | | |
| | | | | Q 38,826.60 | Q 38,826.60 |

Fuente: Departamento de Contabilidad

4.3.3 Análisis de Auditoría

El Análisis de Auditoría incluyó la verificación del cumplimiento del control interno así como la correcta observancia de las obligaciones fiscales en la contabilización y pago de las facturas de los proveedores de servicio de transporte. Para el efecto se observaron los procesos que se realizan para el pago de estos servicios:

Recepción de facturas de proveedores:

La función de recepción de facturas de proveedores la realiza un Auxiliar de Contabilidad dependiente de la Jefatura de Transportes. Se pudieron observar las siguientes deficiencias:

Se acostumbra que los proveedores de servicios de transporte entreguen un talonario de facturas a la Jefatura de Transportes para garantizar que todos reciban su pago puntual y que el Departamento de Contabilidad registre todos los gastos en sus fechas, sin embargo esto no se cumple en su totalidad ya que algunos transportistas no envían su factura en tiempo lo que ocasiona descontrol en el registro y contabilización de todos los gastos incurridos en su respectivo mes.

Debido a que la planilla de pago de transporte se cierra el 10 y 25 de cada quincena, existe el riesgo de cancelar algún día de servicio no prestado entre el 10 y 15 o 25 y 30 del mes por la manera anticipada que se preparan los pagos, aunque se deba descontar dicho pago demás en la siguiente quincena. Para evitar este desfase se ha sugerido que se pague en forma vencida, cinco días después de cada quincena para evitar inconvenientes de índole contable.

Autorización de montos a pagar por servicios extraordinarios o sobrecargas:

La Auditoría Interna elaboró un reporte para el control de estos pagos el que es llenado por la Jefatura de transportes. Este reporte es verificado diariamente para que se puedan constatar los pagos autorizados. Sin embargo, en ciertas ocasiones este reporte no es llenado en su momento lo que dificulta el control de estos pagos.

Cumplimiento de entrega de retenciones de impuestos a proveedores:

Esta obligación de la empresa no se cumple a cabalidad como la ley lo manda ya que cuando Contabilidad no tienen acceso a los portales de la SAT desde donde se generan estos formularios se les ha entregado hasta un mes después del acreditamiento lo que ha ocasionado reclamos de los transportistas ya que les dificulta el cumplimiento de sus propias obligaciones fiscales de presentación de declaraciones mensuales.

Aumentos en tarifas de transporte

Se pudo observar que los incrementos en tarifas diarias es un tanto discrecional y no se hacen análisis profundos para determinarlos ya que estos incrementos deben considerar datos comparativos entre las rutas que contemplen los tipos de vehículos, tipos de carreteras y márgenes de ganancias por ruta, para ponderar de mejor manera los aumentos tarifarios. Esto permitiría una distribución más justa de los incrementos que son autorizados por la Gerencia General en los presupuestos anuales que se elaboran y podría en determinado momento significar un ahorro para la empresa si hay una mejor distribución.

4.3.4 Análisis de Estados Financieros

Se presentan los Estados Financieros de la empresa de los cuales se han variado las cifras para proteger la confidencialidad pero la información es razonable en relación al giro del negocio:

PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A.

Estado de Resultados

Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2011

(En Quetzales)

| <i>Descripción</i> | <i>Real</i> | <i>Real</i> | <i>Variaciones</i> | <i>Análisis</i> | |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| | | | | <i>Real-Real</i> | <i>Horizontal</i> |
| | | | <i>Año-2011</i> | <i>Año-2010</i> | <i>2011-2010</i> |
| Venta de Publicidad | 42,500,000 | 40,162,000 | 2,338,000 | 6% | 40% |
| Venta de Ejemplares | 64,000,000 | 59,200,000 | 4,800,000 | 8% | 60% |
| Ventas Brutas | 106,500,000 | 99,362,000 | 7,138,000 | 7% | 100% |
| Costo de Ventas | 66,600,000 | 63,345,000 | 3,255,000 | 5% | 63% |
| Gastos de Redacción | 22,500,000 | 21,230,000 | 1,270,000 | 6% | 21% |
| Gastos de Produccion | 44,100,000 | 42,115,000 | 1,985,000 | 5% | 41% |
| Ganancia Bruta en Ventas | 39,900,000 | 36,017,000 | 3,883,000 | 10% | 37% |
| Gasto de Ventas | 18,725,000 | 17,280,000 | 1,445,000 | 8% | 18% |
| Ventas | 4,250,000 | 3,825,000 | 425,000 | 10% | 4% |
| Gtos Circulación | 8,350,000 | 7,765,000 | 585,000 | 7% | 8% |
| Gtos de Mercadeo | 6,125,000 | 5,690,000 | 435,000 | 7% | 6% |
| Ganancia Neta en Operación | 21,175,000 | 18,737,000 | 2,438,000 | 12% | 20% |
| Gastos de Admón | 9,675,000 | 8,965,000 | 710,000 | 7% | 9% |
| Finanzas | 2,525,000 | 2,275,000 | 250,000 | 10% | 2% |
| Recursos Humanos y Servicios Generales | 3,425,000 | 3,150,000 | 275,000 | 8% | 3% |
| Informática e internet | 3,725,000 | 3,540,000 | 185,000 | 5% | 3% |
| Ganancia en operación | 11,500,000 | 9,772,000 | 1,728,000 | 15% | 11% |
| Gastos Financieros | 1,200,000 | | 1,200,000 | 100% | 1% |
| (-) Intereses | 1,200,000 | 1,200,000 | 0 | 0% | 1% |
| Ganancia Fiscal antes de ISR | 10,300,000 | 9,772,000 | 528,000 | 5% | 10% |
| (-) ISR Estimado (31 %) | 3,193,000 | 3,029,320 | 163,680 | 5% | 3% |
| (-)Reserva Legal (5%) | 515,000 | 488,600 | 26,400 | 5% | 0% |
| Ganancia después de ISR | 6,592,000 | 6,254,080 | 337,920 | 5% | 6% |

Fuente: Elaboración Propia

| Integración Gastos de Circulación conforme Estado de Resultados | | | |
|--|-------------------|-------|------------------|
| Concepto | Gasto Mensual | Meses | Total Anual |
| Transporte | 586,743.00 | 12 | 7,040,916 |
| Otros Gastos Circulación | 109,090.33 | 12 | 1,309,084 |
| Total Gastos Circulación | 695,833.33 | | 8,350,000 |

| Integración Costo Unitario de Producción | |
|---|---------------------|
| Concepto | Gastos Anuales |
| Gastos de Redacción | Q 22,500,000 |
| Gastos de Producción | Q 44,100,000 |
| Total Gastos de Producción | Q 66,600,000 |
| Unidades Producidas año 2011 | 60,690,038 |
| Costo de Producción Unitario | Q 1.09738 |

PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Por el año terminado 31 de Diciembre del 2011
(EN QUETZALES)

| | <u>AÑO 2011</u> | <u>AÑO 2010</u> |
|---|---------------------------|--------------------------|
| ACTIVOS | | |
| <u>ACTIVO NO CORRIENTE</u> | | |
| <u>ACTIVOS INTANGIBLES</u> | | |
| INVESTIGACION Y DESARROLLO | 1,200,000 | 1,200,000 |
| MARCAS Y PATENTES MENOS) AMORTIZACIÓN ACUMULADA | 1,500,000 (930,000) | 1,500,000 (660,000) |
| TOTAL ACTIVO INTANGIBLE | 1,770,000 | 2,040,000 |
| <u>ACTIVO TANGIBLE</u> | | |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | 12,000,000 | 11,000,000 |
| MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA | 3,000,850 | 2,850,000 |
| EQUIPO DE COMPUTACION | 4,000,000 | 3,000,000 |
| VEHICULOS | 1,500,000 | 1,250,000 |
| EQUIPO DE COMUNICACIÓN | 2,400,000 | 2,250,000 |
| MEJORAS A PROPIEDADES ARRENDADAS MENOS) DEPRECIACIÓN ACUMULADA | 2,000,000 (10,860,340) | 2,000,000 (5,980,255) |
| TOTAL ACTIVO TANGIBLE | 14,040,510 | 16,369,745 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 15,810,510 | 18,409,745 |
| <u>ACTIVO CORRIENTE</u> | | |
| INVENTARIOS | 3,500,300 | 2,750,000 |
| CUENTAS POR COBRAR | 3,125,000 | 1,600,000 |
| CAJA Y BANCOS | 4,800,500 | 3,250,000 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 11,425,800 | 7,600,000 |
| TOTAL DEL ACTIVO | 27,236,310 | 26,009,745 |
| PATRIMONIO Y PASIVOS | | |
| <u>PATRIMONIO</u> | | |
| CAPITAL AUTORIZADO, SUSCRITO Y PAGADO | 7,000,000 | 7,000,000 |
| RESERVA LEGAL | 2,900,000 | 2,587,296 |
| UTILIDAD DEL PERIODO | 6,592,000 | 6,254,080 |
| TOTAL PATRIMONIO | 16,492,000 | 15,841,376 |

| | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|
| <u>PASIVOS</u> | | |
| <u>PASIVO NO CORRIENTE</u> | | |
| PRESTACIONES LABORALES | 1,462,000 | 1,653,000 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 1,462,000 | 1,653,000 |
| <u>PASIVO CORRIENTE</u> | | |
| PROVEEDORES LOCALES | 1,950,000 | 2,000,150 |
| PROVEEDORES DEL EXTERIOR | 1,513,000 | 1,760,200 |
| ACREEDORES LOCALES | 1,850,000 | 2,121,345 |
| ACREEDORES DEL EXTERIOR | 1,900,600 | 1,400,000 |
| COMISIONES AGENCIAS | 825,000 | 330,876 |
| ANTICIPOS DE CLIENTES | 650,000 | 245,980 |
| CUENTAS POR PAGAR | 312,000 | 447,018 |
| SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR | 217,510 | 124,500 |
| IMPUESTOS Y RETENCIONES | 64,200 | 85,300 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 9,282,310 | 8,515,369 |
| TOTAL PASIVOS | 10,744,310 | 10,168,369 |
| TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS | 27,236,310 | 26,009,745 |

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4.1 Índices Financieros

Son las razones matemáticas que se aplican para el análisis de los Estados Financieros, se muestran a continuación los más importantes:

Capital Neto de Trabajo:

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante - Pasivo Circulante

Capital Neto de Trabajo = Q 11.425,800 - Q 10.744,310

Capital Neto Trabajo = Q 681,490

Comentario: El Capital Neto de Trabajo indica la cantidad de dinero disponible para inversión después de haber cubierto sus obligaciones. El de la entidad es de Q 681,490 lo que indica una disponibilidad muy baja de capital de trabajo que se puede invertir. Se interpreta también que prácticamente no tiene reserva para inversión y que de querer hacerlo tendrá que conseguir financiamiento para proyectos a futuro.

Índice de Solvencia:

Índice de Solvencia = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Índice de Solvencia = $\frac{Q 11,425.800}{Q 9,282.310}$

Índice de Solvencia = 1.23

Comentario: El índice de solvencia se utiliza para medir la cantidad de activos disponibles para cubrir los pasivos a corto plazo. Se considera una razón satisfactoria de dos a uno, lo que significa la inversión de los dueños del negocio en Activo Circulante debe ser por lo menos dos veces mayor a la inversión de los Acreedores. El origen de esta medida básica se encuentra en la reflexión práctica de que los hombres de negocios, al considerar que, si por la presentación de un acontecimiento imprevisto el valor del circulante pudiera bajar hasta en un 50% su crédito estaría garantizado con el otro 50%. En el presente caso, el índice obtenido en la entidad de 1.23 indica que los acreedores no cuentan con suficiente garantía de pago inmediato de sus créditos ya que al menos el índice debiera ser de 1.50.

Margen Bruto de Utilidades:

Margen Bruto de Utilidades = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = \frac{\text{Q } 106.500,000 - \text{Q } 66.600,000}{\text{Q } 106,500}$$

$$\text{Margen Bruto de Utilidades} = 0.3746 = 37\%$$

Comentario: El Margen bruto de utilidades indica el porcentaje de ganancia que queda sobre las ventas después de haber cubierto los costos correspondientes, o sea que por cada quetzal vendido se están ganando Q 0.37 y por consiguiente sus Gastos de Venta, son de Q 0.63 por cada quetzal de ventas. Se interpreta como una utilidad muy baja ya que aún no tiene restados los gastos de operación.

Margen de Utilidades de Operación:

$$\text{Margen de Utilidades de Operación} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidades de Operación} = \frac{\text{Q } 11.500,000}{\text{Q } 106.500,000}$$

$$\text{Margen de Utilidades de Operación} = 0.11 = 11\%$$

Comentario: Este margen indica que por cada quetzal vendido la empresa obtiene una ganancia pura de Q 0.11 sin tomar en cuenta gastos financieros, la cual puede reinvertir o distribuir. El margen obtenido, no obstante es mayor en cuatro puntos porcentuales que el año 2010 se encuentra bajo, y la entidad tendría que reducir sus costos operativos para obtener un mejor nivel.

Se interpreta también que, tomando en cuenta que el Margen Bruto de Utilidades es de Q 0.37 y luego obtener un Margen Neto de Q 0.11, la diferencia indica que los gastos de operación son de Q 0.26 por cada quetzal de ventas.

Se considera que el Margen Neto de Q 0.11 es muy bajo para este tipo de producto.

Razón de Endeudamiento:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Q } 10,744,310}{\text{Q } 27.236,310}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 0.40$$

Esta razón de 0.40 indica la proporción total de los activos aportados por los acreedores y muestra lo que se utiliza como financiamiento ajeno para generar utilidades. Se interpreta que por cada quetzal invertido por los propietarios Q 0.40 están siendo aportados por los acreedores. Es importante porque mide que la empresa no deba más de lo que tiene en activos, pero también indica el control que tienen los acreedores sobre los bienes de la compañía. Se le conoce también como apalancamiento financiero.

4.4 Respuesta a la Pregunta de Investigación

Pregunta: ¿Por qué es importante la evaluación y determinación de tarifas fijas diarias de transporte en lugar de tarifas por volumen o peso para la empresa Publicaciones Noticiosas, S.A.?

Respuesta:

La determinación de tarifas fijas diarias en la contratación de transporte en lugar de tarifas por volumen o peso es importante dado a que se ha establecido que al ser una tarifa fija no castiga el crecimiento en el volumen de envíos y por tanto el costo unitario del producto se reduce.

Capítulo 5

5 Propuesta

5.1 Introducción

El presente trabajo muestra la propuesta que se deberá realizar para optimizar los gastos de transporte de la empresa Publicaciones Noticiosas, S. A. y tener un plan alternativo para enfrentar posibles aumentos en las tarifas por parte de los proveedores de este servicio o bien un aumento en los costos de distribución si la cantidad de producto transportado disminuyera y las cuotas diarias de costos permanezcan fijas.

El objetivo es presentar a la administración de la entidad, una alternativa de solución ante contingencias derivadas del incremento en los precios del transporte o que sus cantidades de producto disminuyan al descender sus ventas y que estos incrementos no puedan traducirse en aumento en los precios a sus productos.

Es importante señalar que se deben suscribir contratos con los proveedores de servicio de transporte en donde queden expresamente indicadas las tarifas y condiciones que la determinan.

Es por ello que la presente evaluación se enfoca en mostrar los costos de distribución actuales y plantea la posibilidad de fijar dichas cuotas en función de peso, kilometraje recorrido y cantidad transportada en lugar de las cuotas fijas.

5.2 Problema

5.2.1 Identificación del Problema

La entidad Publicaciones Noticiosas, S. A. determina sus tarifas de transporte departamental, ante la falta de contrato con todas las formalidades, bajo la modalidad de cuota fija diaria, lo que podría afectar sus costos unitarios en un escenario de ventas bajas.

El problema se identifica y localiza en el rubro de costos de distribución del departamento de circulación de la entidad Publicaciones Noticiosas, S. A. los cuales se ven incrementados en meses de ventas bajas.

5.2.2 Evolución del problema

El problema no ha sido enfocado por la administración de la entidad desde que se creó la sección de transportes ya que ésta se asignó bajo la dirección de la Gerencia de Circulación a través de la jefatura de transportes y hasta la fecha no se han previsto escenarios en los que las ventas marquen tendencia hacia la baja en tanto que los costos se mantengan fijos o con tendencia hacia la alta. Por lo cual la política de tarifas se mantiene al igual que al inicio por cuotas fijas diarias.

5.2.3 Causas que originaron el problema

Dentro de las causas que originaron el problema se pueden citar las siguientes:

- ✓ La renuncia intempestiva de la empresa que daba los servicios de transporte departamental lo que redundó en que la sección de transportes se estructurara de urgencia sin que hasta la fecha se hayan elaborado estudios y formulado planes alternos en otros escenarios de ventas.
- ✓ La contratación informal de transportistas sin un estudio previo de los mismos.
- ✓ La imposibilidad de suscribir contratos por problemas entre socios de la entidad.

5.3 Solución al problema

5.3.1 Posibles soluciones al problema

Como resultado de la investigación efectuada se plantean las siguientes posibles soluciones que de alguna manera pudieran resolver, aunque parcialmente, el problema encontrado.

5.3.1.1 Contratación de una empresa con flotilla de vehículos

Esta solución supondría la terminación de contratos con pequeños transportistas lo cual podría traducirse en ahorro en el ámbito fiscal ya que sería una empresa debidamente registrada como contribuyente general del IVA, que implicaría el aprovechamiento del crédito fiscal de los valores facturados siempre que las tarifas actuales se mantengan sin recargo de este impuesto.

La ventaja de esta modalidad es que se puede lograr un mejor precio de tarifas al otorgar los contratos de transporte en forma masiva.

Tiene la desventaja que se dependería de una sola empresa por lo que la negociación de alzas en las tarifas es un tema muy sensible y se deberá fijar adecuadamente las bases de cálculo y su vigencia en el tiempo.

Se deberá evaluar la disposición de la administración para tomar una decisión de ésta naturaleza para no contravenir los principios de la entidad contenidos en la misión y visión de la misma.

5.3.1.2 Suscripción de contratos formales con los transportistas actuales y cambio de base de cálculo para establecer tarifas

En estos contratos se deberán establecer las obligaciones y derechos de ambas partes, la duración del mismo, y se fijarán las cuotas variables en función del peso, volumen de producto y kilometraje recorrido. Esto implicaría ventajas para la empresa y se deberá evaluar si la administración estaría dispuesta a asumir este cambio frente a los proveedores actuales.

5.3.1.3 Adquisición de flotilla de vehículos

Algunas compañías prefieren la inversión en flotilla de vehículos y de esta manera no depender de incrementos por parte de los proveedores sino mantener el control de su distribución. En vista de que esta modalidad generalmente implica grandes inversiones, deberá evaluarse muy detenidamente por la Gerencia General este tipo de decisiones, a efecto de contemplar todos los factores tales como las fuentes de financiamiento, tasas que ofrece el mercado financiero, y buscar la opinión de expertos o técnicos especializados en la administración de flotillas propias. A continuación se presenta un cuadro de elaboración propia y complementada con información de la Jefatura de Transportes en el que se muestra una propuesta de costos económicos de la sección de transportes mediante la adquisición de una flotilla de 16 vehículos con los que se cubriría la distribución departamental del producto:

PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A.
Proyecto de Adquisición de Flotilla de Transporte
(Cifras en Quetzales)

Inversión Activos Fijos

| Tipo Vehículo | Capacidad Toneladas | Cantidad | Valor Unit. | Total |
|---------------|------------------------|-----------|----------------|------------------|
| Camión | 6 | 3 | 350,000 | 1,050,000 |
| Camión | 3 | 3 | 250,000 | 750,000 |
| Pickup | 1.5 | 9 | 150,000 | 1,350,000 |
| Panel | 1.5 | 1 | 150,000 | 150,000 |
| | | 16 | | 3,300,000 |

Gastos Anuales

| | |
|--|------------------|
| <u>Combustibles</u> 5770 kms. Recorrido x día/30 km. X gal. x 361 días a circular x costo medio diesel Q 32 | 2,221,835 |
| <u>Mantenimiento</u> 12 servicios promedio anuales por vehículo, 2 cambio llantas , repuestos (Q 25,000 x12 meses x 16 vehículos) | 400,000 |
| <u>Depreciación</u> 20% anual | 660,000 |
| <u>Seguros</u> Pólizas todo riesgo, Q 12,000 anuales x 16 vehículos | 192,000 |
| <u>Sueldos Directos</u> 16 Pilotos y 16 ayudantes | 1,728,000 |
| <u>Sueldos Administración</u> Personal de dirección y auxiliar | 504,000 |
| <u>Prestaciones Laborales y Cuotas patronales Igss</u> 42% sobre el total de sueldos | 937,440 |
| <u>Impuestos</u> De circulación anual, 1% sobre el valor de vehículos | 33,000 |
| <u>Viaticos y otros</u> | 42,000 |
| Total Gastos Anuales Propyectados | 6,718,275 |

| | |
|--|-----------|
| Gasto Actual de transporte año 2011 según detalle del Estado de Resultados | 7,040,216 |
|--|-----------|

| | |
|-----------------------------------|-----------------|
| Ahorro Anual con Propuesta | -321,941 |
|-----------------------------------|-----------------|

Comentarios:

La sección de transporte deberá contar con un mínimo de 16 vehículos, según se muestra, con diversas capacidades de peso a efecto de cumplir con la entrega “Justo a tiempo” a los clientes.

La suma de 5,770 son los kilómetros que se deben cubrir diariamente para la distribución.

Se debe mantener la misma estructura y sistema de reparto actual: los vehículos grandes parten del origen, el taller de producción, y entregan el producto a los clientes que quedan en su camino, llegando con el producto restante a los puntos establecidos o cruces principales de poblaciones para hacer el relevo con los vehículos livianos que los esperan, y que serán sus sedes permanentes, y éstos continúan la distribución hasta el final de cada ruta. El vehículo grande o principal regresa al taller de despacho para cargar al siguiente día y el vehículo mediano regresa a su localidad sede para iniciar el mismo ciclo al día siguiente.

Los datos de consumo de combustible y mantenimiento son estimados de acuerdo a apreciación de la Jefatura de Transportes.

La cantidad de empleados para la sección se estima en 40 personas para cumplir los objetivos y que serán parte de nómina, por lo que se ha determinado el 42% para el pago de prestaciones laborales que la empresa debe cumplir de acuerdo a la legislación laboral guatemalteca, se compone de 12.67% de cuotas patronales del IGSS, IRTRA E INTECAP; 8.33333% Aguinaldo, 8.33333% Bono 14, 8.33333% Indemnización y 4.16666% para Vacaciones.

Esta propuesta tiene las siguientes ventajas:

La empresa puede mantener el control de sus costos y planificar en virtud de ello.

Se pueden obtener mejores precios en las negociaciones del combustible, los repuestos, las reparaciones.

Permite establecer canjes de producto o servicios por publicidad en el medio escrito sin afectar demasiado su flujo de efectivo.

La desventaja es que la administración de la flotilla pudiera tornarse onerosa bajo el supuesto de los riesgos por accidente y deben preverse contingencias en cuanto a disponibilidad inmediata de vehículos para suplir a los que se encuentren en mantenimiento o reparación.

Por ser una decisión de alto nivel será el Consejo de Administración el que tome o deseche la propuesta aquí planteada.

5.3.2 Solución Propuesta, Explicación y Justificación

A fin de dar la solución más conveniente al problema planteado se requiere la implementación de una serie de pasos que deberán observarse en el marco de la misión y visión de la entidad enunciada al inicio de este trabajo:

- ✓ Desarrollar un estudio técnico profundo de rutas, tarifas y vehículos requeridos que conduzca a establecer estándares que la empresa deberá adoptar para una distribución justa del costo o de incrementos en las distintas rutas.
- ✓ Suscribir contratos para establecer derechos y obligaciones de las partes que beneficiará a las mismas al dar certeza jurídica de la naturaleza de la relación comercial.
- ✓ Elaboración de proyecto de transporte en función del proyecto de ventas anuales de la entidad y planteo de escenarios con ventas bajas para evaluar el impacto en el costo unitario del producto.
- ✓ Establecimiento de políticas de contratación que incluyan la limitación a la jefatura de transportes para aceptar a un proveedor que no esté inscrito como Contribuyente General del Impuesto al Valor Agregado IVA con el objetivo de que la entidad aproveche el crédito fiscal.
- ✓ Requerir a proveedores ya contratados que cumplen con los requisitos para estar inscritos ante la SAT como Contribuyentes Generales del IVA pero aún estén inscritos como Pequeños Contribuyentes de este impuesto que se actualicen ante dicha institución y lograr aprovechar el crédito fiscal de sus facturas.

Justificación:

La implementación de una política adecuada de contratación expresada en un contrato que reúna todas las características de formalidad y legalidad constituyen junto a tarifas estandarizadas de precios, una ventaja que redundará en beneficios de índole legal al incluir derechos y obligaciones para las partes y la contratación de vehículos y proveedores idóneos que a la vez permitan una distribución equitativa de los costos en las distintas rutas.

5.3.3 Efecto Financiero de la Propuesta

Se muestra en el siguiente cuadro el efecto financiero que tendría que establecer el pago de transportes a través de una combinación de tarifa fija diaria más una tarifa variable calculada

sobre la cantidad de quintales transportados. La tarifa fija diaria sería establecida en base a valores proporcionados por la Jefatura de Transportes y la tarifa variable es la propuesta que se hace para lo cual se toma en cuenta el peso promedio transportado.

Cuadro No. 7

| EFECTO FINANCIERO DEL CAMBIO DE MÉTODO EN CÁLCULO DE VALOR DE SERVICIOS DE TRANSPORTE | | | | | | | | | | |
|---|----------|------------------|----------------|-------------|----------------|-------------------------|--------------------|------------|----------------------|-------------------------|
| PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A. | | | | | | | | | | |
| RUTAS DEPARTAMENTALES, VEHÍCULOS UTILIZADOS Y COSTO ACTUAL | | | | | | | PROPUESTA | | | |
| RUTA | VEHÍCULO | CAPA CIDAD TONS. | PESO QQ DIARIO | KMS. DIARIO | UNIDADES X DIA | COSTO DIARIO TRANSPORTE | TARIFA DIARIA FIJA | COSTO X QQ | TARIFA VARIABLE X QQ | TARIFA DIARIO PROPUESTA |
| Norte I | Camión | 3 | 43 | 600 | 17,666 | Q 1,719.00 | Q 1,195.00 | Q 8.50 | Q 365.50 | Q 1,560.50 |
| Sur Occidente | Camión | 8 | 79 | 670 | 32,933 | Q 2,152.00 | Q 1,585.00 | Q 8.50 | Q 671.50 | Q 2,256.50 |
| Verapaces | Panel | 1.5 | 30 | 450 | 13,000 | Q 1,357.00 | Q 885.00 | Q 8.50 | Q 255.00 | Q 1,140.00 |
| Sur Oriente | Pick-up | 1 | 16 | 300 | 7,066 | Q 788.00 | Q 650.00 | Q 8.50 | Q 136.00 | Q 786.00 |
| Oriente II | Pick-up | 1 | 17 | 300 | 7,400 | Q 788.00 | Q 650.00 | Q 8.50 | Q 144.50 | Q 794.50 |
| Oriente I | Camión | 3 | 39 | 300 | 16,233 | Q 982.00 | Q 710.00 | Q 8.50 | Q 331.50 | Q 1,041.50 |
| Occidente | Camión | 10 | 63 | 410 | 23,433 | Q 1,869.00 | Q 1,000.00 | Q 10.50 | Q 661.50 | Q 1,661.50 |
| Centro Occide | Camión | 6 | 44 | 450 | 18,666 | Q 1,464.00 | Q 1,065.00 | Q 8.50 | Q 374.00 | Q 1,439.00 |
| Sur | Camión | 3 | 59 | 230 | 24,000 | Q 891.00 | Q 550.00 | Q 8.50 | Q 501.50 | Q 1,051.50 |
| | | | 390 | | 160,397 | Q 12,010.00 | Q 8,290.00 | | Q 3,441.00 | Q 11,731.00 |

Fuente: Elaboración Propia

QQ = Abreviatura de quintales

Comentario:

La tarifa variable se obtiene al multiplicar en cada ruta el peso en quintales diario por el costo por quintal propuesto, el cual es el mismo (Q 8.50) para los vehículos cuya capacidad sea de 10 toneladas en adelante, ejemplo en Ruta Norte I: 43 qq por Costo x qq Q 8.50 = Q 365.50.

Como puede verse en las cifras el efecto financiero se traduce en un ahorro diario en el costo de transporte descrito así:

| | <u>Costo Diario</u> | <u>Costo Anual</u> |
|----------------------|--------------------------|--------------------|
| Costo Actual | Q 12,010.00 x 361 días = | Q 4,335,610 |
| Costo Propuesto | Q 11,731.00 x 361 días = | <u>Q 4,234,891</u> |
| Ahorro con Propuesta | Q 279.00 x 361 días = | Q 100,719 |
| | | ===== |

De los 365 días del año no se circula 4 días (1 de enero, viernes santo, sábado de gloria y 25 de diciembre)

PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A.
Estado de Resultados Formulados con Solución Propuesta
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2011
(En Quetzales)

| <i>Descripción</i> | <i>Real</i> | <i>Real</i> | <i>Variaciones</i> | <i>Análisis</i> | |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| | | | | <i>Real-Real</i> | <i>Horizontal</i> |
| | | | <i>Año-2011</i> | <i>Año-2010</i> | <i>2011-2010</i> |
| Venta de Publicidad | 42,500,000 | 40,162,000 | 2,338,000 | 6% | 40% |
| Venta de Ejemplares | 64,000,000 | 59,200,000 | 4,800,000 | 8% | 60% |
| Ventas Brutas | 106,500,000 | 99,362,000 | 7,138,000 | 7% | 100% |
| Costo de Ventas | 66,600,000 | 63,345,000 | 3,255,000 | 5% | 63% |
| Gastos de Redacción | 22,500,000 | 21,230,000 | 1,270,000 | 6% | 21% |
| Gastos de Produccion | 44,100,000 | 42,115,000 | 1,985,000 | 5% | 41% |
| Ganancia Bruta en Ventas | 39,900,000 | 36,017,000 | 3,883,000 | 10% | 37% |
| Gasto de Ventas | 18,624,281 | 17,280,000 | 1,445,000 | 8% | 18% |
| Ventas | 4,250,000 | 3,825,000 | 425,000 | 10% | 4% |
| Gtos Circulación | 8,249,281 | 7,765,000 | 585,000 | 7% | 8% |
| Gtos de Mercadeo | 6,125,000 | 5,690,000 | 435,000 | 7% | 6% |
| Ganancia Neta en Operación | 21,275,719 | 18,737,000 | 2,438,000 | 12% | 20% |
| Gastos de Admón | 9,675,000 | 8,965,000 | 710,000 | 7% | 9% |
| Finanzas | 2,525,000 | 2,275,000 | 250,000 | 10% | 2% |
| Recursos Humanos y Servicios Generales | 3,425,000 | 3,150,000 | 275,000 | 8% | 3% |
| Informática e internet | 3,725,000 | 3,540,000 | 185,000 | 5% | 3% |
| Ganancia en operación | 11,600,719 | 9,772,000 | 1,728,000 | 15% | 11% |
| Gastos Financieros | 1,200,000 | | 1,200,000 | 100% | 1% |
| (-) Intereses | 1,200,000 | 1,200,000 | 0 | 0% | 1% |
| Ganancia Fiscal antes de ISR | 10,400,719 | 9,772,000 | 528,000 | 5% | 10% |
| (-) ISR Estimado (31 %) | 3,224,223 | 3,029,320 | 163,680 | 5% | 3% |
| (-)Reserva Legal (5%) | 520,036 | 488,600 | 26,400 | 5% | 0% |
| Ganancia despues de ISR | 6,656,460 | 6,254,080 | 337,920 | 5% | 6% |

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Desarrollo de la solución propuesta

5.4.1 Plan de Implementación de la Propuesta

A efecto de implementar la propuesta se diseña un plan de acción que detalla objetivos, responsables y cuantificación de horas de trabajo a aplicar:

| | | | |
|-------------------------------------|---|-------------------------|------------------|
| EMPRESA | Publicaciones Noticiosas, S.A. | Mes/Año | |
| NOMBRE DEL PLAN | Plan de Implementación | | |
| DEPARTAMENTO | Circulación | Sección: | Transportes |
| No. | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | HORAS DE TRABAJO |
| 1 | Estudio técnico de tarifas, rutas y vehículos requeridos | Jefatura de Transportes | 80 |
| 2 | Diseño de políticas de contratación de transportistas | Gerencia de Circulación | 40 |
| 3 | Elaboración de propuesta de contratos de transporte para asesores legales | Jefatura de Transportes | 40 |
| 4 | Elaboración de proyecciones de transporte anual en base a proyectos de ventas | Jefatura de Transportes | 40 |
| 5 | Elaboración de contratos de transporte definitivos | Asesor legal | 100 |
| 6 | Requerimiento a transportistas ya contratados inscritos como pequeños contribuyentes del IVA su inscripción al régimen general de este impuesto | Jefatura de Transportes | 16 |
| TOTAL DE HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO | | | 316 |

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2 Plan de Capacitación

El Plan de Capacitación permitirá adiestrar al personal involucrado en la manera en que se deberán realizar los procedimientos para las correctas operaciones administrativas y contables, el cual se muestra a continuación:

| | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------|------------------|
| EMPRESA | Publicaciones Noticiosas, S.A. | Período | Mes/Año |
| NOMBRE DEL PLAN | Plan de Capacitación | | |
| DEPARTAMENTO | Circulación | Sección | Transportes |
| OBJETIVO | Capacitar al personal administrativo involucrado en la implementación | | |
| No. | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | HORAS DE TRABAJO |
| 1 | Elaboración de fichas de registro de proveedores | Auxiliar de Transportes | 24 |
| 2 | Elaboración de base de datos de transportistas contratados | Auxiliar de Transportes | 16 |
| 3 | Actualización de formatos para elaboración de planillas de transportes | Auxiliar de Transportes | 8 |
| TOTAL DE HORAS EFECTIVAS DE TRABAJO | | | 48 |

Fuente: Elaboración Propia

5.4.3 Plan de Evaluación

El Plan de Evaluación tiene una gran importancia ya que mide el seguimiento que se le dará a la propuesta de solución del problema, para lo cual se presenta en el siguiente cuadro:

| | | | | |
|---|---|--|--------------------------|-------------|
| EMPRESA | Publicaciones Noticiosas, S.A. | | PERIODO | Mes/Año |
| NOMBRE DEL PLAN | Plan de Evaluación | | | |
| DEPARTAMENTO | Circulación | | SECCIÓN | Transportes |
| OBJETIVO | Evaluar el seguimiento sistemático del plan propuesto | | | |
| ASPECTO A EVALUAR | ACTIVIDAD DE CONTROL | OBJETIVO DE CONTROL | RESPONSABLE | FRECUENCIA |
| Existencia de contratos con transportistas | Revisión de documentación | Certeza jurídica de los actos derivados de los contratos | Controles de Circulación | Quincenal |
| Existencia de base de datos de transportistas | Revisión de documentación y archivos de Excel para generación de planillas | Garantizar que se estén generando los pagos directamente al proveedor | Controles de Circulación | Quincenal |
| Existencia de tablas tarifarias | Verificar la correcta aplicación de las tablas en hojas electrónicas de Excel | Garantizar que se estén generando correctamente los pagos | Controles de Circulación | Quincenal |
| Régimen de impuestos a los que está afecto el transportista | Verificar la correcta aplicación de retenciones de impuestos en las planillas de pago de transporte | Asegurarse de que se está cumpliendo con las obligaciones fiscales de retenciones de impuestos | Controles de Circulación | Quincenal |

Fuente: Elaboración Propia

5.5 Personal Involucrado

El recurso humano es uno de los factores más importantes para toda organización ya que de su desempeño depende en gran parte el éxito de los proyectos que se desarrollan en cualquier rama de actividad. Por lo cual es responsabilidad de la administración de las entidades velar para que su personal se involucre en la solución de los problemas. Para el presente caso se muestra que el personal encargado de la ejecución de la solución propuesta y su seguimiento es el siguiente:

✓ Gerente de Circulación:

Es la autoridad máxima del departamento de circulación, responsable de velar que el producto sea distribuido en todos las localidades de su mercado de venta en el país en sus canales de distribución. Ejecuta la política de contratación indicada por la Gerencia General.

✓ Jefe de Transportes:

Es la autoridad superior de la sección de Transportes, quien se encarga de contratar transporte para la entrega del producto en los puntos de venta del país y sigue las directrices de la Gerencia de Circulación. Es el responsable de la entrega del producto en tiempo, lugar y cantidades correctas.

✓ Auxiliar de Transportes:

1. Es la persona que administra las bases de datos de transportistas, la operatoria y generación de pagos a los transportistas, responsable de generar las planillas de pago correctamente para la emisión de cheques por parte del departamento de contabilidad.

✓ Contralor de Circulación:

Ejerce el control y revisión permanente de los aspectos contables, fiscales y de control interno para la prevención de riesgos y resguardo de activos de la empresa y el adecuado cumplimiento de las políticas definidas por la Gerencia Financiera, aplicables al Departamento de Circulación.

5.6 Definición del Proyecto

5.6.1 Duración del Proyecto

Para la ejecución del proyecto de propuesta definido en la presente investigación se estima una duración de sesenta días, al final de los cuales se alcanzarían los objetivos planteados en el enunciado de la misma.

5.6.2 Costos del Proyecto

Debido a que el personal involucrado es parte de planilla, el proyecto se ejecutaría sin ninguna inversión económica adicional ya que se desarrollará como una función de sus atribuciones ordinarias. Ahora bien, en el caso de la asesoría legal para la elaboración de los contratos con transportistas se deberá estimar el costo en honorarios de abogados por ese servicio y la legalización de los mismos en función de aproximadamente 35 contratos que se suscribirán. Se puede proyectar un costo aproximado de Q 1,500 por contrato lo que equivale a un costo total de Q 52,500 por los honorarios de abogados asesores.

5.7 Estudio de la Viabilidad de la Propuesta

5.7.1 Viabilidad Económica

La previsión de contingencias frente a los proveedores de servicios de transporte es de gran importancia para la entidad por lo que el costo de la suscripción de estos contratos es perfectamente viable por la magnitud del riesgo que evita o sea demandas de tipo laboral que podrían implicar fuertes sumas de dinero en función de los volúmenes de pagos que se erogan en el rubro de costos de transporte.

5.7.2 Viabilidad Técnica

La propuesta es técnicamente viable ya que su ejecución no implica procedimientos que requiera el uso de programas o contratación de especialistas, salvo la asesoría legal para la suscripción de los contratos con los proveedores.

5.7.3 Viabilidad Legal

La propuesta no tiene ningún obstáculo legal para su ejecución ni de tipo laboral o contractual ya que los términos y condiciones de los contratos deberán ser lo suficientemente claros que implicarán beneficios para las partes. Las contingencias fiscales también se evitan con la propuesta de implementación en el procedimiento de solicitar a los proveedores la correcta inscripción en los regímenes de impuestos que correspondan.

Conclusiones

1. La empresa Publicaciones Noticiosas, S.A. no ha suscrito contratos con todas las formalidades del caso con los transportistas independientes de su producto y esto le genera contingencia de tipo laboral ante posibles demandas por la continuidad del servicio que éstos prestan.
2. La carencia de los contratos de servicio de transporta dificulta la optimización de los costos ya que al no haber términos de obligatoriedad formal para ninguna de las partes, la empresa corre el riesgo de pérdidas económicas debido a que el producto no llegue a su destino o fuera de tiempo ocasionado por fallas atribuibles a los transportistas.
3. Las tarifas o aumentos propuestos por cualquiera de las partes que intervienen en estas contrataciones se efectúa discrecionalmente en función únicamente de los precios de fletes en el mercado sin hacer estudio profundo de los factores que intervienen en la prestación del servicio por parte de los proveedores, tales como: tipo de carretera, cantidad transportada, peso transportado y tipo de vehículo.
4. No existen políticas por escrito que provengan de la alta gerencia para la contratación de servicios de transporte, y ante la falta de éstas la administración de la sección se puede tornar arbitraria o anti técnica.
5. No se cuenta con un plan alternativo de cambio en la base de cálculo para la fijación de tarifas de transporte. Ante un descenso significativo en las ventas debería corresponder una baja en las cuotas diarias dado a que los volúmenes de producto descenderían. Esto no se ha notado en el último año, dado a que los envíos fueron mayores que el año anterior, pero debería preverse un escenario negativo.
6. La contratación de transportistas se hace sin tomar en cuenta los requisitos fiscales y legales que los proveedores deben cumplir para que la empresa aproveche los créditos fiscales y optimice sus costos.

Recomendaciones

1. La necesidad de suscribir contratos de servicio de transporte con los proveedores debería ser impostergable dado al riesgo de tipo laboral que existe.
2. La suscripción de contratos redundará en minimizar las pérdidas para la empresa que sean ocasionadas por transportistas ya que los términos de obligatoriedad para las partes quedarían incluidos en estos contratos.
3. Se debe solicitar a la Jefatura de Transportes la estandarización de tarifas en función de los factores mencionados como: tipo de carretera, tipo de vehículo, distancias recorridas y peso de producto.
4. Es importante que se definan desde ya políticas de contratación que emita la administración de la entidad para cubrir contingencias laborales y que los aumentos en las tarifas sean establecidos técnicamente.
5. Se deberá solicitar a la sección de transportes planes alternos de previsión ante descensos significativos en las ventas que se traduzcan en aumentos en el costo de distribución unitario.
6. Sería conveniente que la contratación de nuevos transportistas no estuviera delegada en una sola persona sino seguir un proceso de selección a efecto de garantizar que se cumpla con los requisitos mínimos de parte de los transportistas para ser contratados.

Referencias

Bibliográficas

1. Piloña, G. (2011). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala: GP Editores
2. Ortiz, F. y García M. (2000). *Metodología de la Investigación, el proceso y sus técnicas*. México: Editorial Limusa
3. Kotler P. y Armstrong G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
4. Perdomo, M. (2010). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Guatemala: Editorial ECAFYA

Leyes de la República de Guatemala

1. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 del Congreso de la República
2. Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República
3. Decreto 4-2012 del Congreso de la República, Ley Anti-Evasión II
4. Decreto 10-2012 del Congreso de la República, Ley de Actualización Tributaria
5. Código de Trabajo de Guatemala, Ministerio de Trabajo y Previsión Social
6. Decreto 73-2008 del Congreso de la República, Impuesto de Solidaridad
7. Decreto 56-90 del Congreso de la República, Impuesto del Timbre de Prensa
8. Decreto 15-98 del Congreso de la República, Impuesto Único sobre Inmuebles
9. Decreto 70-94 del Congreso de la República, Impuesto sobre Circulación de Vehículos

Fuentes Electrónicas

1. www.e-economic.es
2. www.wikipedia.org

A n e x o s

Anexo 1

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA PUBLICACIONES NOTICIOSAS, S.A.

La situación económica global en el ramo de periódicos se ha visto influenciada grandemente por el avance tecnológico en el área de las comunicaciones electrónicas y digitales, y ha obligado a las empresas a realizar un análisis general de toda la cadena productiva con el propósito de fortalecer y aprovechar al máximo su capacidad, reducir sus costos y la reingeniería para permanecer y sobrevivir a los cambios globales.

El análisis FODA, utilizado como un instrumento de medición permitió encontrar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que son susceptibles en algunas áreas de la empresa y que necesitan ser mejoradas, las cuales se muestran a continuación.

| ANÁLISIS FODA | |
|--|--|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| Misión y Visión bien definidas | Mercados en crecimiento en publicidad |
| Ser el diario de mayor circulación en el país | Expansión a Centro América y EE. U.U. |
| Precio competitivo, más bajo que competidores y mejores ingresos para sus clientes | Avance en la tecnología de la comunicación que permita acceder a mercados electrónicos de publicidad |
| Ser un diario ligero, de pocas páginas y poco peso para el voceador | Adquisición de flotilla de vehículos para el transporte propio que optimice las ganancias |
| Ser muy visual, lo adquiere aún quien no sabe leer | Alianzas estratégicas con gobierno o empresas para difusión cultural, educativa o negocios |
| Ser el mejor canal escrito para la difusión de publicidad, con presencia en todo el país | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Dependencia de proveedores de papel | Ingreso de nuevos competidores al sector |
| Necesidad de renovación constante de maquinaria para no rezagarse en el mercado | Competidores en medios electrónicos que sustituyan a los medios escritos |
| Difícil incremento de precios a sus productos por ser producto no esencial | Escasez de papel debido a políticas globales de conservación ecológica |
| Problemas legales entre socios de la empresa | Restricciones municipales para la venta ambulante de periódicos |

Anexo 2

Cuestionario al Jefe de Transportes

1. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de contrato a suscribir con transportistas?
Si _____ No X
2. ¿Quién establece las políticas de contratación si la respuesta de la pregunta 1 es Si?
La política la establece la Gerencia de Circulación, si existieran contratos.
3. ¿Qué se valora más en la contratación?
Ponderar en orden de importancia. Siendo 1 el mas importante y 7 el menos importante
Costo del servicio 4
Tipo, capacidad y modelo de vehículo 2
Residencia del transportista 7
Fiabilidad del transportista 3
Disponibilidad del transportista 1
Rapidez del vehículo 5
Servicio (calidad para reparar daños) 6
4. ¿Existe planificación de los niveles de producto a transportar?
No
5. ¿Existe algún plan de contingencias en caso de fallas del transportista?
Si
6. ¿Se les exige a los transportistas algún tipo de seguro sobre sus vehículos?
Si
7. ¿Tiene la empresa algún tipo de seguro por daños a sus productos?
Si
8. ¿Al contratar a un transportista se le requiere que esté inscrito como Contribuyente General del IVA, para que la empresa no pierda el crédito fiscal?
No
9. ¿Se tiene previsión de la acción a tomar con relación a la base de pago en caso que el volumen de producto transportado descendiera consistentemente en el futuro?
No
10. ¿Se tiene contemplado en el futuro la adquisición de una flotilla propia para el transporte del producto?
No
11. ¿En caso de que el precio de los combustibles se elevara, la compañía ajustará las tarifas diarias establecidas?
Si
12. ¿Conoce la participación del costo de transporte en el costo unitario del producto?
Si

Anexo 3

Entrevista al Gerente de Circulación

1. ¿Qué opinión le merece la realización del trabajo: Evaluación del costo de transporte en la empresa Publicaciones Noticiosas, S.A. ?

R. Es una buena oportunidad para sacar conclusiones del desempeño de la sección de transportes ya que por la urgencia en la contratación imprevista de transportistas, ante la renuncia de la empresa que prestaba el servicio, es probable que no se hayan contemplado aspectos importantes que beneficien tanto a la empresa como a los mismos proveedores ya que en nuestra visión empresarial adoptamos el principio de “Compartir la riqueza y los conocimientos”, por lo que nuestras relaciones con colaboradores, clientes y proveedores tratamos de enmarcarlas bajo esos enunciados, es decir, relaciones de ganar-ganar.

2. Se analizarán las siguientes variables en el presente trabajo: tarifas actuales, distancias recorridas, peso del producto, volúmenes transportados. ¿Qué importancia tiene este análisis en el desarrollo de la función de su departamento en la estructura empresarial?

R. El departamento de Circulación tiene como responsabilidad la distribución del producto en los cuatro puntos cardinales del país, y la satisfacción del cliente, es nuestro principal objetivo, brindándole un servicio de entrega del producto en tiempo, dado el carácter perecedero del mismo. Sin embargo, no es menos importante conocer las distintas variables que definen el costo del transporte, y el impacto financiero que tienen en los resultados de la compañía, a fin de establecer métodos o procedimientos que permitan alcanzar una mejora continua en nuestro desempeño.

3. Considera importante el alcance de tipo legal y financiero que significa el suscribir contratos de transporte con los proveedores de este servicio?

R. Como le comentaba en la primera pregunta, debido a la urgencia que se tuvo en la contratación de este tipo de proveedores no se suscribió este tipo de contrato formal. Es por ello que las recomendaciones de este trabajo serán consideradas y llevadas a nivel gerencial para ser evaluadas por los Asesores Legales y por la Gerencia Financiera.

4. En la contratación de transportistas, considera importante la calidad de contribuyente del IVA que éstos proveedores tengan para obtener ventajas fiscales?

R. Debido a que algunos de los proveedores son pequeños empresarios con vehículo liviano no se les exige que estén inscritos como contribuyentes generales de ese impuesto si no superan el techo máximo que la ley les establece. Sin embargo, será importante conocer este análisis y el impacto que tiene en los resultados de la empresa para evaluar alguna propuesta de mejora.

Anexo 4

Entrevista al Gerente Financiero

1. ¿Qué opinión le merece la realización del trabajo: Evaluación del costo de transporte en la empresa Publicaciones Noticiosas, S.A. ?

R. El Departamento de Circulación genera para la compañía el 60% de los ingresos anuales. Considero que este trabajo puede brindar valiosos aportes y recomendaciones para la evaluación financiera del costo de transporte, ya que desde su creación no se ha efectuado estudio alguno del área, por la urgencia que significó estructurar esta sección.

2. Se analizarán las siguientes variables en el presente trabajo: tarifas actuales, distancias recorridas, peso del producto, volúmenes transportados. ¿Qué importancia tiene este análisis en el desarrollo de la función de su departamento en la estructura empresarial?

R. El departamento de Finanzas vela por la correcta ejecución presupuestaria en las distintas áreas de la empresa, por lo que el análisis financiero de los factores que componen el costo del producto, tal es el caso del costo de transporte y los métodos de cálculo para establecerlo es una valiosa herramienta para fijar políticas financieras.

3. Considera importante el alcance de tipo legal y financiero que significa el suscribir contratos de transporte con los proveedores de este servicio?

R. El efecto financiero de contingencias de tipo laboral es un elemento a tomar en cuenta para la adopción de estas medidas con este tipo de proveedores de servicios tanto en los que ya están como con los que se contraten en el futuro.

4. En la contratación de transportistas, considera importante la calidad de contribuyente del IVA que éstos proveedores tengan para obtener ventajas fiscales?

R. Es importante evaluar el impacto financiero y fiscal que supone la contratación de contribuyentes generales de este impuesto frente a pequeños contribuyentes y evaluar la propuesta que surja de este análisis.