

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



**Implementación del Presupuesto en el área de operaciones, como
herramienta de control financiero a la empresa Transjav, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Aura Violeta Piril Gutiérrez

Guatemala, Mayo 2015

**Implementación del Presupuesto en el área de operaciones, como
herramienta de control financiero a la empresa Transjav, S.A.**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Aura Violeta Piril Gutiérrez

Lic. Francisco Javier Escobar Pérez (**Asesor**)

M. Sc. Isabel Osorio de Chang (**Revisora**)

Guatemala, Mayo 2015

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

M. Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez
Coordinador

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

Lic. Víctor Hugo Estrada Santizo
Examinador

Lic. Ramón Ernesto Tzún
Examinador

Lic. Francisco Giovanni Monzón Estrada
Examinador

Lic. Francisco Javier Escobar P.
Asesor

Licda. Isabel Osorio Estrada
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.23-2014-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 07 DE OCTUBRE DEL 2014

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Francisco Javier Escobar, tutor y Licenciada Isabel Osorio Estrada, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO A LA EMPRESA TRANSJAV, S.A.". Presentada por la estudiante Aura Violeta Piril Gutiérrez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01454, de fecha 8 de septiembre de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Público y Auditora en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

*Lic. Francisco J. Escobar P.
Contador Público y Auditor
Maestría en Auditoría Computarizada
E-mail: franciscoescobar@yahoo.com*

Guatemala, 25 de Enero de 2014

Señores:

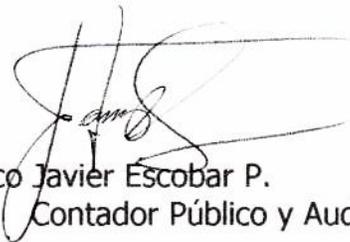
Licenciado César Augusto Custodio Cobar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas – Programa ACA
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en el Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA – del tema "IMPLEMENTACION DEL PRESUPUESTO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES, COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO A LA EMPRESA TRANSJAV, S.A.", realizado por Aura Violeta Piril Gutiérrez, con Carné No. 201300345, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de Ochenta y un (81) puntos de cien (100).

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

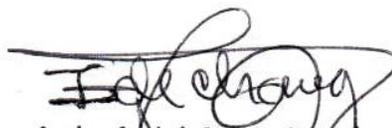

Lic. Francisco Javier Escobar P.
Contador Público y Auditor

Guatemala, 16 de agosto de 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Campus los Álamos

Estimados señores:

En virtud de que el informe de la práctica empresarial dirigida -PED- con el tema **“Implementación del presupuesto en el área de operaciones, como herramienta de control financiero a la empresa Transjav, S.A.”** Presentado por la estudiante **Aura Violeta Piril Gutiérrez**, previo a optar al título de **Contador Público y Auditor** en el grado académico de licenciada, cumple con los requisitos técnicos, de contenido, forma y estilo, establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Isabel Osorio Estrada
Administradora de Empresas
Magister en Gestión del Talento Humano

Revisora



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0001.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Aura Violeta Piril Gutierrez** con número de carné 201300345 aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de septiembre del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los trece días del mes de enero del año dos mil quince.

Atentamente,




M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico


Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Omar L.
cc. Archivo.

AGRADECIMIENTO

A DIOS: Por ser el padre generoso que siempre me cuida y me ayuda a salir adelante, me protege y da su amor infinito. Gracias padre por permitirme culminar este objetivo y ser parte fundamental en mi vida.

VIRGEN MARIA: Gracias madre por guiarme y estar cuando te necesito.

A MIS PADRES: Zoila Esperanza Gutiérrez Calderón, no me alcanzaría la vida para agradecerle todo su amor, dedicación, amistad, confianza, madre para ti este triunfo y José Domingo Santiago Piril Rodríguez por esa niñez que ayudo a formarme y saber buscar mi camino.

A MI ESPOSO: Héctor Rivera, porque desde que llegaste a mi vida me has llenado de amor y cada día a tu lado es una hermosa aventura, te amo.

A MI FAMILIA: Mis hermanos, mis abuelos, mis tíos en especial a Gloria de Salazar por ser un ejemplo a seguir. A mis primos y sobrinos por sus muestras de cariño.

EN ESPECIAL: A los señores Luis Alfredo Alejos y Álvaro Alejos por la confianza depositada para realizar este trabajo.
A mis amigos Marlen, Guillermo, Yanira, Rocio, Carlos, gracias por su amistad y cariño

A LA UNIVERSIDAD

PANAMERICANA: Por permitirme culminar mi carrera y ser una profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la empresa Transjav, S.A.	1
1.1.1 Organización	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	3
1.3.1 Pregunta de investigación	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.5 Alcances y limitaciones	5
1.5.1 Alcance	5
1.5.2 Limites	6
1.6 Marco Teórico	6
1.6.1 Presupuesto	6
1.6.2 Objetivos de los Presupuestos	6
1.6.3 Importancia del presupuesto	7
1.6.4 Ventajas que brindan los presupuestos	7
1.6.5 Limitaciones de los presupuestos	9
1.6.6 Clasificación de los presupuestos	9
1.6.7 El presupuesto y la administración	11
1.6.8 Principios del presupuesto	11
1.6.9 Aplicación del Estado de Ejecución Presupuestaria	14
1.6.10 De acuerdo a NIFF Pymes Sección 27	16
Capítulo 2	17
2.1 Metodología	17
2.1 Tipo de investigación	19
2.2 Sujetos de investigación	21
2.3 Instrumentos utilizados	21
2.4 Diseño de la investigación	22
2.5 Aporte esperado	23

2.5.1 Transjav, S.A.	23
2.5.2 Universidad	23
2.5.3 Guatemala	23
2.5.4 Estudiantes	23
Capítulo 3	24
3.1 Resultado del análisis de la investigación.	24
3.1.1 Resultados de la investigación	28
3.2 Análisis área fiscal	28
3.2.1 Impuesto Sobre la Renta Decreto del Congreso de la República No. 10-2012.	31
3.2.2 Ley Impuesto al Valor Agregado. Decreto del congreso de la república No. 27-	
3.2.3 Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto No. 73-2008.	32
3.2.4 Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.	34
3.3 Análisis área de auditoría	35
3.4 Análisis financiero	36
3.4.1 Razones financieras	42
3.5 Análisis FODA	50
Capítulo 4	54
4.1 Propuesta para elaborar una guía general de presupuesto para el área de Operaciones	54
4.1.1 Labor de Concientización	54
4.1.1.1 Variables a tomar en cuenta	55
4.1.1.2 Evaluación del entorno	55
4.1.1.3 Presupuesto del Departamento de Operaciones	56
4.1.1.4 Gastos de operación	58
4.1.1.5 Presupuestos de impuestos	64
4.1.1.6 Planificación Fiscal y relación con el presupuesto	64
4.1.1.7 Estados Financieros Proyectados	65
4.1.1.8 Control presupuestario	67
4.1.1.9 Costo financiero de la implementación del presupuesto	67
4.1.1.10 Cronograma de trabajo	68
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Referencias Bibliográficas	71
Anexos	72

Contenido de tablas

Tabla No. 1 Estado de Resultados	38
Tabla No. 2 Balance General	39
Tabla No. 3 Integración de cuentas	40
Tabla No. 4 Análisis Horizontal Comparativo de Estados Financieros	41
Tabla No. 5 Razón de liquidez	43
Tabla No. 6 Capital neto de trabajo	44
Tabla No. 7 Razón rápida o prueba de ácido	45
Tabla No. 8 Razón de endeudamiento	46
Tabla No. 9 Razón del margen de utilidad neta	47
Tabla No. 10 Razón de la rentabilidad sobre la inversión	48
Tabla No. 11 Razón sobre el patrimonio	49
Tabla No. 12 Proyección de ingresos	58
Tabla No. 13 Proyección de gastos de transporte de combustibles	61
Tabla No. 14 Proyección de gastos transporte de carga	62
Tabla No. 15 Proyección de evaporación	63
Tabla No. 16 Proyección de impuestos	64
Tabla No. 17 Estado de Resultados Proyectado	65
Tabla No. 18 Balance General Proyectado	66
Tabla No. 19 Cronograma	68

Contenido de Graficas

Gráfica No. 1 Ingresos por área de trabajo	24
Gráfica No. 2 Gastos que representan riesgo	25
Gráfica No. 3 Presentación de gastos	26
Gráfica No. 4 Ingresos por departamento	27

Contenido de Figuras

Figura No. 1 Organigrama de la empresa Transjav, S.A.	2
Figura No. 2 Requisitos del presupuesto	15
Figura No. 3 Análisis FODA	50
Figura No. 4 El ciclo presupuestario	57

Resumen

La presente investigación fue realizada en la empresa Transjav, S.A., cuya actividad principal es el transporte, dividiéndose en las áreas de transporte de combustible y transporte de carga seca.

Se logró identificar que la empresa no cuenta con un presupuesto de ingresos y egresos en el departamento de operaciones, lo que genera una deficiencia, ya que este departamento es el que genera los ingresos y el mayor volumen de gastos, se encuentra vulnerable, lo que en determinado momento puede afectar su flujo de efectivo y poner en riesgo las metas trazadas y la toma de decisiones oportunas.

Al no contar con una herramienta financiera como lo es el presupuesto, la empresa se arriesga a no determinar en forma clara, hasta donde se puede llegar en cuanto a ingresos o en qué momento se necesitará de efectivo para continuar con la operatoria o determinar si es suficiente la asignación de fondos existente.

Con base a lo anterior se determinó elaborar una propuesta para que la empresa implemente una guía para presupuesto de ingresos y egresos en el departamento de operaciones, con el objeto que se manifieste una mejora eficiente y determinar cuáles son los gastos más importantes y al momento de elaborarlo se analice en qué momento se pueden rebajar costos y gastos.

Introducción

El objetivo del presente análisis es presentar una evaluación de las áreas susceptibles de la empresa Transjav, S.A. teniendo como principal objetivo ser una empresa líder que permita la generación de empleos para proveer un lugar digno de trabajo y colaborar al bienestar de las familias guatemaltecas.

Se determinó que el departamento de operaciones es un área muy sensible ya que se desconoce qué gastos se dan por unidad y cuanto produce cada una, lo que ayudaría a determinar si el área de combustible o de carga seca es la que lleva el control de los mayores ingresos o los mayores gastos, al tener una información oportuna y confiable, permitiendo a la administración tomar decisiones que permitan el desarrollo de la empresa.

El hecho de no contar con una herramienta como el presupuesto los limita el conocer si los gastos son excesivos, oportunos y necesarios y de igual manera saber si los ingresos son suficientes para cubrir estas áreas

El objetivo de esta investigación es apoyar a la empresa, al implementar el presupuesto, lo que permitirá conocer su utilidad y necesidad de elaborarlo periódicamente, para que se beneficien de esta herramienta de trabajo, que ayudará a obtener una información confiable, para el efecto se llevó a cabo entrevistas específicas con el personal del área de operaciones, se realizó una visita a sus predios en el departamento de Escuintla, observando el proceso de reparación y logística lo que permitió visualizar con objetividad los puntos operativos sensibles y describirlos para realizar lo más eficiente posible los reportes financieros y administrativos.

El presente informe de la Práctica Empresarial Dirigida consta de los capítulos siguientes:

En el capítulo 1, se hace una descripción general de la empresa se da a conocer su misión, visión, objetivos, tipo de servicios que presta, organización, estructura organizativa, asimismo, se realiza el planteamiento del problema donde se determina la falta de una herramienta como lo es el presupuesto, específicamente en el área de operaciones.

El capítulo 2 contiene la metodología aplicada, tipos de investigación utilizados, aportes, sujetos de la investigación.

El capítulo 3, se refleja en sí el trabajo de investigación, de igual manera se refiere al diagnóstico que se realizó, y determinar las deficiencias y su actual situación financiera y los hallazgos encontrados.

En el capítulo 4, se plantea la propuesta de la implementación de un presupuesto en el área de operaciones, para que dé a la gerencia general, información oportuna y proyectada para determinar de manera apropiada la operatoria de su flotilla de vehículos.

Y al final se dan las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos referentes al trabajo de investigación.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa Transjav, S.A.

Transjav, S.A., es una empresa mercantil fundada en Guatemala en el año 2006, su actividad principal es el transporte de combustible y carga seca.

La empresa se encuentra ubicada en la 1ª. Calle 1-59 Zona 14 Guatemala, fecha de constitución 17 de febrero 2006. Inscrita en el registro mercantil como sociedad anónima bajo número de registro 66110, folio 760, libro 159, categoría única y expediente 10216-2006, de nacionalidad guatemalteca. Registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- con el Número de Identificación Tributaria (NIT) 4484251-1.

Desde sus inicios la empresa ha crecido de manera paulatina lo que se evidencia por aumento en los contratos adquiridos y por consiguiente en sus ingresos.

La empresa cuenta con manuales de operación específicos que se encuentran en poder de la Gerencia General, dándose a conocer al momento de ingresar personal tanto en el área administrativa como en el área de operaciones.

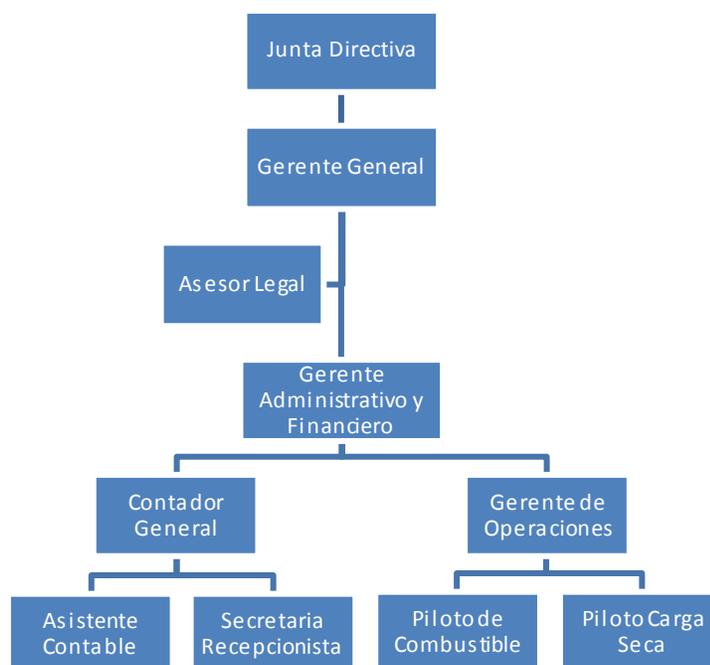
Actualmente gestiona, iniciar contratos a largo plazo con empresas multinacionales para prestar sus servicios en toda el área centroamericana en carga seca especialmente, en lo referente a transporte de combustible tiene contratos no menores a 5 años.

1.1.1 Organización

Actualmente la empresa cuenta con 22 empleados distribuidos en distintos departamentos según se muestran en el organigrama siguiente:

Ilustración No. 1

Figura No. 1 Organigrama de la empresa Transjav, S.A.



Fuente: Transjav, S.A., Septiembre 2013

1.2 Planteamiento del problema

La empresa Transjav, S.A, se dedica al transporte de combustible y carga seca, sus clientes son empresas petroleras conocidas en el medio, empresas multinacionales y clientes al menudeo.

Actualmente la administración, no tiene una visión clara, sobre qué porcentaje de los gastos actuales genera la mayor salida de efectivo por unidad de transporte, no teniendo claro si las reparaciones están siendo un reflejo de que no existen mantenimientos preventivos o no se considera si se envía la unidad correcta o más resistente a ciertas áreas geográficas, así como los ingresos que representan por unidad de flotilla y de esta manera saber qué área necesita reforzamiento o apoyo.

No cuenta con un presupuesto que le permita evaluar el área de operaciones y definir políticas que ayuden a mejorar las áreas de riesgo.

1.3 Justificación

En el área de operaciones se tiene un enfoque y técnicas diferentes para justificar los gastos que actualmente se tienen, sin embargo no se tiene el control, para determinar si de alguna manera se exceden o repiten un gasto, al no llevar un detalle anticipado de los gastos e ingresos considerando las características de un área de oportunidad en el tamaño de la inversión, la complejidad de la tecnología y los nuevos modelos de negocio y el reto de desarrollar modelos aplicados a las necesidades del negocio.

Por otra parte es necesario definir un punto de equilibrio que permita enfocarse en las áreas a mejorar, ya que en el estado actual de desconocimiento que se tiene, no es posible determinar si es rentable o no ciertas áreas de prestación de servicios, lleva a ciegas a tomar las decisiones de la gerencia, confiando

únicamente en reportes que no se encuentran respaldados por documentación adecuada y por informes muy empíricos.

Para obtener el control de ingresos y gastos es necesaria la utilización del presupuesto, lo que permite determinar en forma proyectada el valor a cobrar por cada viaje realizado y el cumplimiento de horarios en las entregas pudiendo evitar reparaciones inesperadas.

Las bases sólidas para que la empresa deba tener conocimiento exacto de sus operaciones le permitirá tomar decisiones oportunas que permitan el desarrollo que busca, para que sea capaz y ágil de responder a los cambios en su entorno, a través de un presupuesto.

Un presupuesto bien ejecutado puede impulsar competitividad y productividad en el negocio, pero si su inversión es inadecuada, también puede ser la responsable de daño importante en la empresa.

La necesidad inmediata de ordenar su operatoria, tomando en cuenta que la elaboración de un presupuesto es lo idóneo, para detallar y representar a detalle los ingresos y gastos del área donde la operatoria de la empresa se centra.

1.3.1 Pregunta de investigación

¿Por qué existe la necesidad de la empresa Transjav, S.A. de llevar un presupuesto de ingresos y egresos, como una herramienta financiera, en el área de operaciones?

1.4 Objetivos

De acuerdo a la importancia y prioridad con la que se necesita de una herramienta se plantean los siguientes objetivos.

1.4.1 Objetivo general

Realizar una evaluación donde se documente los métodos, técnicas y procedimientos para la elaboración de presupuestos que será una herramienta de trabajo que permita planificar y controlar las operaciones, para determinar las metas que deben alcanzar.

1.4.2 Objetivos específicos

- Facilitar a la empresa la toma de decisiones con la ayuda de esta herramienta.
- Entregar información contable que llegará oportunamente y será evaluada en tiempo.
- Mejorar el control en cuanto a gastos e ingresos.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcance

El alcance de la presente investigación se contempló la planificación de un programa de trabajo, detallando la metodología que se utilizó en la elaboración del presupuesto, realizando lo siguiente.

- Se realizó una entrevista con el personal del área de operaciones, donde detallan el proceder para cada una de sus áreas.
- Se indagó sobre el alcance que tienen con respecto a los gastos e ingresos y cómo los determinan para realizar los reportes financieros.

1.5.2 Limites

La limitación existente es el área de predio que se encuentra fuera del territorio del departamento de Guatemala y los sábados se entrega información del área.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Presupuesto

“Es la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia para un periodo específico, y una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implantar dicho plan. Incluye tanto los aspectos financieros como los no financieros del plan y sirve como un proyecto a seguir por la compañía en un periodo futuro.”¹

1.6.2 Objetivos de los Presupuestos

- De prevención. Estimar todos los elementos necesarios para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- De planeación. Sistematizar todas las actividades de la empresa, atendiendo a los objetivos y a la organización de la misma, con objeto de establecer metas alcanzables.
- De coordinación e integración. Determinar la forma en que deben desarrollarse armónicamente todas las actividades de la empresa para que exista equilibrio entre ellas y entre los departamentos y secciones.
- De dirección. Ejecutar los planes y la supervisión de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- De control. Establecer formas y registros que permitan comparar el presupuesto con los resultados reales. Con base en el análisis de diferencias, la toma de decisiones será el objetivo final de la implantación de la técnica presupuestaria.”²

¹ Hongren, Charles T. La Contabilidad de Costos 12ª. Edición Pearson Educación Pag. 181

² Cárdenas y Nápoles, Raúl Andrés. Presupuestos McGraw-Hill Interamericana Pag.4

1.6.3 Importancia del presupuesto

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto deben planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuando mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

En los países que por razones de manejo macroeconómico experimentan fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés, se debe hacer un análisis detallado de estos factores al elaborar el presupuesto.

“El presupuesto surge como herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.”³

1.6.4 Ventajas que brindan los presupuestos

“Quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección en sus empresas, obtienen mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de administrarlas sin haber pronosticado el futuro. Sus ventajas son notorias:

³ Barbaro Ruiz, Jorge E. Presupuestos Un Enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recurso. 4ta. Edición Mc-Graw-Hill Interamericana Pag. 11

- Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procura la consecución de los mismos.
- Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- Se aplican estos estándares en la determinación de presupuesto (materiales mano de obra y costos indirectos de fabricación).
- Se pondrá el valor de estas actividades.
- Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- De manera periódica, se replantean las políticas, cuando después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- Se busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedio”, y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.“⁴

⁴ Burbaro Ruiz, Jorge E. Presupuestos Un Enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recurso. 4ta. Edición Mc-Graw-Hill Interamericana Pag. 17

1.6.5 Limitaciones de los presupuestos

- “La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia. “El Plan presupuestal como instrumento se construye para que sirva de orientación a la administración”
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por lo tanto, sus beneficios se tendrán después, del segundo o tercer periodo, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución, esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.”⁵

1.6.6 Clasificación de los presupuestos

1.6.6.1 Por el tipo de empresa.

- Públicos. Estos presupuestos son utilizados por los gobiernos federal y estatal, organismos públicos, etc. En los presupuestos públicos el gobierno realiza una estimación de los gastos originados por la atención de las necesidades de los gobernados y después planea la forma de cubrirlos (mediante impuestos, contribuciones, servicios, emisión de papel moneda, empréstitos, etcétera).
- Privados. Son utilizados por las empresas privadas, las cuales deben estimar sus ingresos, para que sobre esta base estimen sus gastos; es decir, la distribución y ampliación de sus ingresos.

⁵ Barbaro Ruiz, Jorge E. Presupuestos Un Enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recurso. 4ta. Edición Mc-Graw-Hill Interamericana Pag. 18

1.6.6.2 Por su vencimiento

- Principales. Resumen los presupuestos de los departamentos o áreas de una empresa.
- Auxiliares. Analizan las operaciones de los departamentos o áreas de una organización.

1.6.6.3 Por su forma

- Flexibles. Permiten cierta elasticidad cuando se presentan cambios; se ajustan en periodos cortos.
- Fijos. Durante su vigencia permanecen invariables.

1.6.6.4. Por su duración

- Cortos. Para periodos de 3,6 o 12 meses.
- Largos. Para periodos de más de un año.

1.6.6.5. Por su valuación

- Estimados. Se basan en experiencias anteriores, que pronostican lo que probablemente va a suceder.
- Estándar. Se eliminan posibles errores y sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

1.6.6.6. Por su reflejo en los Estados Financieros

- De situación financiera. Son conocidos en el estado de situación financiera presupuestado.
- De resultados. Presentan las posibles utilidades a obtener en un periodo.
- De costos. Presentan el costo de producción analizado con base en los elementos que lo caracterizan.

1.6.6.7. Por sus fines

- De promoción. Son proyectos financieros que estiman los ingresos y los egresos.
- De aplicación. Se elaboran con objeto de solicitar líneas de crédito y realizar pronósticos de distribución de recursos.
- Por programas. Son utilizados por el gobierno para representar el gasto en relación con un objetivo o acción que se pretende realizar.⁶

1.6.7 El presupuesto y la administración

“Para implantar un sistema presupuestario, es indispensable que la empresa cuente con un grado de organización mínimo, ya que, de lo contrario, sería necesario previamente estudiar y clasificar sus diferentes funciones, la autoridad y responsabilidad de cada cargo, la interrelación entre las diferentes funciones, etc.”⁷

1.6.8 Principios del presupuesto

1.6.8.1 Previsión

“En función de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse.

1.6.8.2 Patrocinio

El presupuesto debe ser patrocinado por la administración.

1.6.8.3 Participación

Deben participar, en el proceso de elaboración del presupuesto, los jefes responsables de su ejecución.

⁶ Cárdenas y Nápoles, Raúl Andrés. Presupuestos McGraw-Hill Interamericana Pag.3

⁷ Rodríguez, E Raymundo. Apuntes de Presupuestos Escuela de Auditoria Universidad de San Carlos Pag. 5

1.6.8.4 Responsabilidad

Debe definirse con precisión, la responsabilidad de los jefes en la ejecución del presupuesto que les corresponda.

1.6.8.5 Coordinación

Debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecuten en la empresa deben estar coordinados (en función del objetivo de la empresa). Cómo afectan las decisiones de una parte a las otras.

1.6.8.6 Periodo

El periodo del presupuesto debe definirse.

1.6.8.7 Correlación

Las unidades de medida en el presupuesto de responsabilidad y la contabilidad (que sirve de base para el registro de la actuación) deben ser las mismas.

1.6.8.8 Realismo

Las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.

1.6.8.9 Aprobación

La aprobación final del presupuesto debe de ser específica y comunicarse a todo el organismo.

1.6.8.10 Costeabilidad

Las ventajas que obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestario establecido, han de superar el costo mismo de la instalación y funcionamiento del sistema.

1.6.8.11 Flexibilidad

Debe demostrarse el comportamiento esperado de los costos a varios niveles de producción.

1.6.8.12 Oportunidad

El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna.⁸

1.6.8.13 Reglas para la formulación de presupuestos

Entre los asuntos importantes a observar como guía en la preparación de presupuestos, estarían:

- Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con el objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
- Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.
- Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de entidad y las condiciones generales de los negocios.
- Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.
- Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales en todas las áreas donde sea aplicable.
- Determinar situaciones controlables y no controlables”⁹

1.6.8.13 Factores y elementos a considerar

⁸ Rodríguez, E Raymundo. Apuntes de Presupuestos Escuela de Auditoria Universidad de San Carlos Pag. 3

⁹ Rodríguez, E Raymundo. Apuntes de Presupuestos Escuela de Auditoria Universidad de San Carlos Pag. 10

“De entre los factores externos cuyos efectos habrá que tomar en consideración estarían los siguientes mencionados enunciativamente:

- Estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda.
- La competencia nacional y del exterior, su naturaleza e importancia.
- La demanda y potencialidad del mercado y relacionado con ello, la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de la entidad.
- El prestigio de la entidad y sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios: y
- La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

Aunado a lo anterior, existen ciertas situaciones y factores internos a considerar en la planeación y preparación de los presupuestos que se mencionan a continuación de forma enunciativa.

- Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad.
- El rendimiento de la inversión.
- Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, etc.
- El sistema de control interno de la entidad y
- El personal y la supervisión.”¹⁰

1.6.9 Aplicación del Estado de Ejecución Presupuestaria

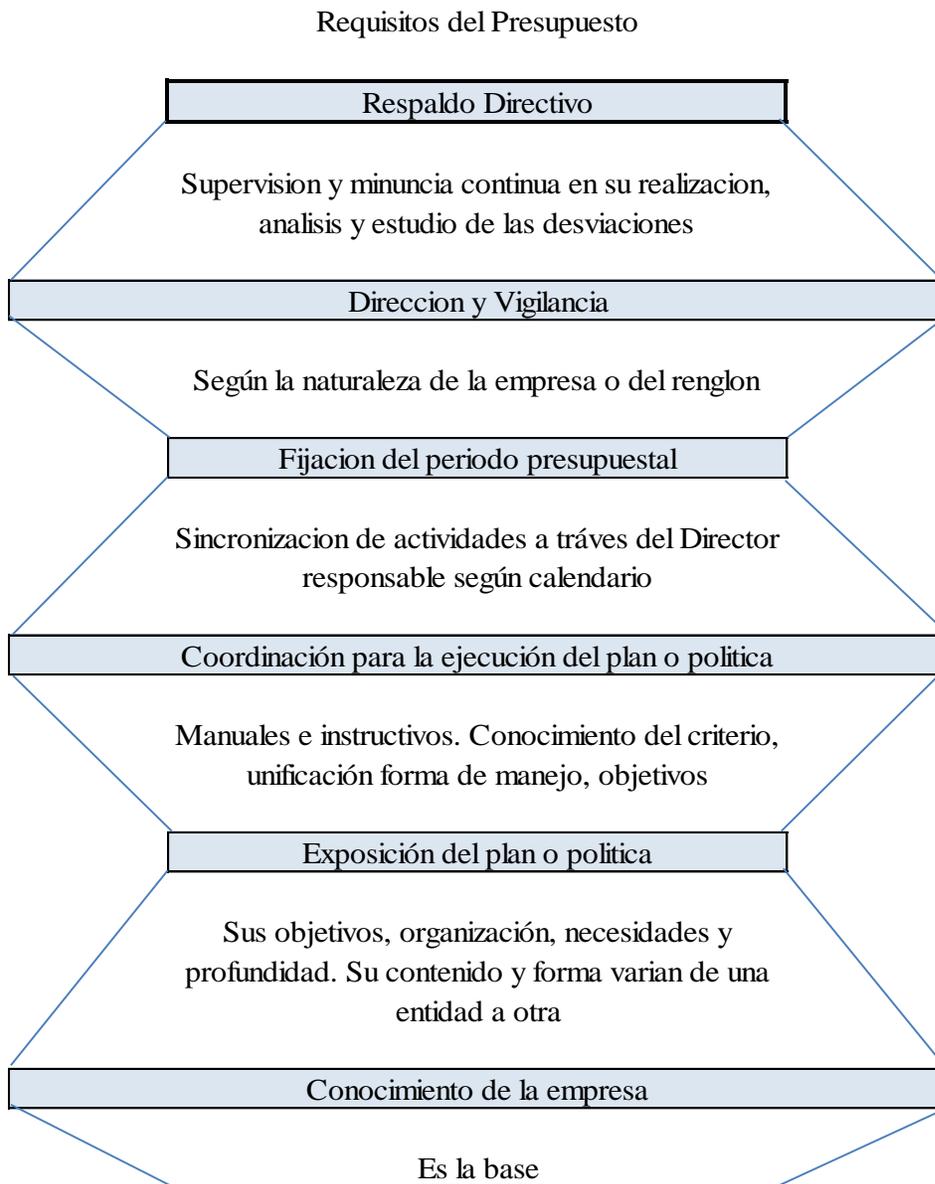
“Es la fase del ciclo presupuestario que comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima del talento humano y los recursos materiales y

¹⁰ Rodríguez, E Raymundo. Apuntes de Presupuestos Escuela de Auditoria Universidad de San Carlos Pag. 11

financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los servicios, bienes y obras en calidad, cantidad y oportunidad previstos por el mismo.”¹¹

Ilustración No. 2

Figura No. 2 Requisitos del presupuesto



Fuente: Rodriguez, Raymundo, Apuntes de presupuestos

¹¹ www.finanzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/

1.6.10 Aplicabilidad de las NIIF para Pymes

De acuerdo a la Norma de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas, NIIF Pymes, sección 27, las entidades pueden utilizar presupuestos recientes para estimar el flujo de efectivo, así contemplando el valor del uso para proyectar el deterioro del activo en el futuro.

Capítulo 2

2.1 Metodología

Para el efecto la metodología aplicada se desarrolló de la manera siguiente:

Al desarrollar la etapa de recolección de información, se obtuvo una visión de la estructura y movimiento en general de la empresa y la manera en que se encuentra organiza, su visión y misión, los planes a futuro y el crecimiento que desean obtener con base a sus proyecciones.

La metodología se realizó sobre los siguientes aspectos.

La estructura jurídica de la empresa.

Se verificó físicamente la documentación legal de la empresa, donde se logró establecer que es una empresa inscrita en el registro mercantil y cumple con sus obligaciones tributarias al estar inscrita en la superintendencia de administración tributaria, sus patentes coinciden con el giro habitual de la empresa y tiene establecida su escritura de constitución y la representación legal se encuentra vigente.

Tiene dirección fiscal establecida, cuenta con capital social totalmente pagado, sus acciones se encuentran emitidas de manera nominativa como lo establece el Artículo Número 71 del Decreto Número 55-2010, Ley de Extinción de Dominio Al ser sujeto pasivo de la obligación tributaria, cumple con las prestaciones tributarias en calidad de contribuyente, como lo establece el artículo 18 del Decreto Número 6-91 del Congreso de la República, Código Tributario.

La contabilidad lleva los libros y registros de acuerdo a lo que establece el Artículo Número 368. Del Código de Comercio.

La empresa tiene contratos individuales de trabajo, de igual manera cuenta con el reglamento interno debidamente autorizado por el Ministerio de Trabajo.

La manera en que se encuentra organizada.

Su estructura está basada en una jerarquía bien definida, donde cada puesto tiene detalladamente las funciones a ejercer dentro de la empresa.

Detalle de su personal

De acuerdo al organigrama presentado, se estableció que personal sería designado para proporcionar la información necesaria y la documentación física para su estudio.

La manera en que desarrolla toda su operatoria.

Se desarrolló un plan de trabajo para conocer a detalle la operatoria, donde se logró determinar las áreas críticas de la empresa.

Identificar sus debilidades y fortalezas.

Se detalla las debilidades y fortalezas dando un panorama que permita identificar el área donde pueda apoyarse a la empresa.

La metodología se realizó en base a lo siguiente:

Observaciones directas

Se realizaron 4 visitas a la empresa en sus oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Guatemala, y 2 visitas a su predio ubicado en el departamento de Escuintla junto al gerente de operaciones donde se verifico la existencia de la

flotilla de vehículos descrita, su resguardo y el procedimiento de mantenimiento que se le hace a cada unidad.

Entrevistas con el personal

Se obtuvo una entrevista con el Gerente Financiero Administrativo, quien proporcionó información generalizada de la empresa y a que se dedica el giro habitual, con el contador general, que detallo la manera de contabilizar la información y el régimen tributario al que se rigen, con el Gerente de Operaciones quien mostro el predio donde guardan sus unidades y dio a conocer a detalle la manera de operación y manejo de la flotilla, de igual manera la forma de distribuir el trabajo de cada una y su mantenimiento oportuno.

Cuestionarios que ayudaron a reconocer las áreas críticas.

A cada representante con el cual se obtuvo una entrevista se le pidió llenar un cuestionario, con preguntas que ayudaron a identificar las áreas críticas y se les solicito la mayor honestidad para poder apoyar a la empresa donde se considere necesario.

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, explicativo y correlacional derivado de lo siguiente:

La investigación descriptiva tiene como objeto llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas en los procesos que intervienen, no limitándose a la recolección de datos, sino al análisis de estos y la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables que se estudian.

Los resultados de la recopilación de la información realizado en el diagnóstico y el análisis FODA, determinando las áreas débiles concluyendo con la necesidad de evaluar la falta de presupuesto en el Departamento de Operaciones.

La investigación se indica que es exploratoria, porque tiene como objeto a través de instrumentos de recopilación de información aproximar a las áreas de mejora dentro de la empresa, sean estos organizativos, económicos o financieros, generando un tipo de investigación explicativo en cuanto a la efectividad de la implementación del presupuesto de ingresos y egresos, con relación a lo servicios que presta.

La correlación relacionado con la mejora que tendrá dicho departamento al implementar el presupuesto de ingresos y egresos.

Por consiguiente se desarrolló la investigación de forma descriptiva, pues observó la manera en que se han venido desarrollando todo tipo de operaciones, lo que permitió describir los datos y debe tener un impacto dentro de la empresa, el objetivo consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas involucradas. La meta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existente entre dos o más variables existentes dentro del departamento de operaciones que será el objeto de estudio.

Cada variable se estudió en forma aislada e independiente para descubrir mayores detalles de la operatoria, que permitan que su análisis contribuya a la elaboración de la investigación apegada a información real.

2.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de la investigación fueron los colaboradores del departamento de operaciones de la empresa Transjav, S.A., siendo en este departamento donde se establece la operatoria de la empresa y siendo este departamento en donde se determina la rentabilidad de la misma.

En la investigación se contó con el apoyo del gerente administrativo y financiero, del contador general y el gerente de operaciones, siendo ellos los pilares para la recaudación, elaboración e interpretación de los informes financieros.

El estudio se enfocó en el área de operaciones, donde las unidades de transporte se resguardan, controlan su salida, su ingreso, sus gastos, su destino, lo que nos permitirá determinar la rentabilidad por unidad, para que la gerencia tome decisiones oportunas para apoyar y buscar nuevas áreas de negocio y crecimiento.

Los pilotos son parte importante ya que describirán a detalle el proceso que llevan desde la salida del predio hasta su ingreso nuevamente.

2.3 Instrumentos utilizados

Entrevistas

Se programaron entrevistas con las personas involucradas en la selección de información, que permiten la elaboración de informes gerenciales y contables.

De igual manera con los pilotos para que describieran brevemente su recorrido con la unidad que tienen asignada y los procedimientos que deben seguir tanto de seguridad como administrativos al dirigirse con los clientes.

Cédulas de información

Se desarrollaron cédulas que permitieron obtener la información, que sirvió para procesar e identificar la problemática, y que aportará de manera ordenada y coordinada los datos necesarios para la elaboración del presupuesto en el área de operaciones que permitirá conocer donde pierde y donde necesita reforzamiento.

2.4 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se basó en lo siguiente:

Observaciones directas

Se realizaron 4 visitas a la empresa en sus oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Guatemala, y 2 visitas a su predio ubicado en el departamento de Escuintla junto al gerente de operaciones donde se verificó la existencia de la flotilla de vehículos descrita, su resguardo y el procedimiento de mantenimiento que se le hace a cada unidad.

Entrevistas con el personal

Se obtuvo una entrevista con el Gerente Financiero Administrativo, quien proporcionó información generalizada de la empresa y a que se dedica el giro habitual, con el contador general, que detallo la manera de contabilizar la información y el régimen tributario al que se rigen, con el gerente de operaciones quien mostro el predio donde guardan sus unidades y dio a conocer a detalle la manera de operación y manejo de la flotilla, de igual manera la forma de distribuir el trabajo de cada una y su mantenimiento oportuno.

Cuestionarios que ayudaron a reconocer las áreas críticas.

A cada representante con el cual se obtuvo una entrevista se le pidió llenar un cuestionario, con preguntas que ayudaron a identificar las áreas críticas y se

solicitar la mayor honestidad para poder apoyar a la empresa donde se considere necesario.

2.5 Aporte esperado

2.5.1 Transjav, S.A.

Apoyarle con una herramienta de trabajo que le permitirá obtener información confiable y oportuna sobre sus ingresos y gastos, que afectan directamente sus finanzas, para la toma de decisiones apegadas a la veracidad.

2.5.2 Universidad

Aportar información de consulta para todas aquellas personas que deseen guiarse y entender la importancia del presupuesto en una empresa y como desarrollarlo profesionalmente.

2.5.3 Guatemala

Demostrando que como futura profesional, debe de estimarse a través de herramientas como el presupuesto, ingresos y egresos proyectados para que el supuesto de negocio en marcha o funcionamiento en la elaboración de estados financieros se dé y no se corra riesgo de que la empresa deje de funcionar por una inadecuada toma de decisiones.

2.5.4 Estudiantes

Que la información de la presente investigación sirva de consulta para estudiantes de la carrera de contaduría pública o carreras que necesiten conocer el tema de presupuestos.

Capítulo 3

3.1 Resultado del análisis de la investigación.

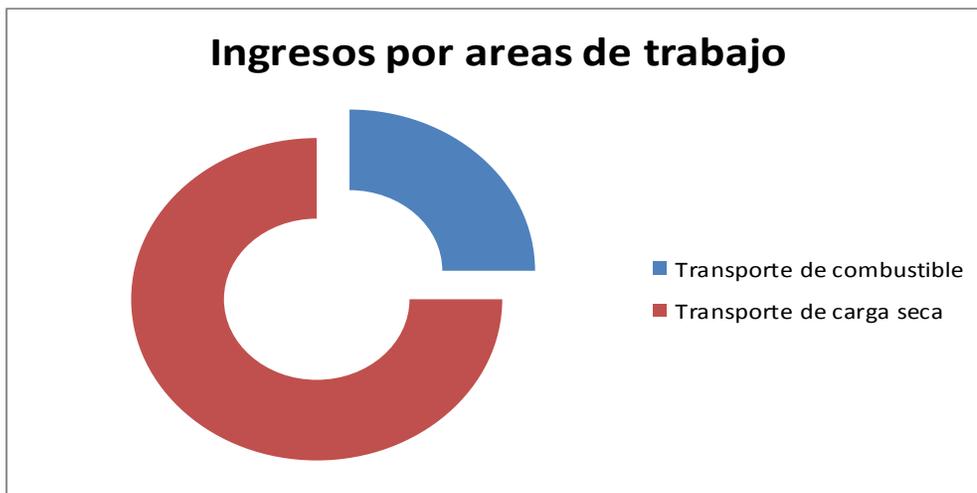
Se procedió a evaluar el área de presupuestos en el área de operaciones, debido a que es una herramienta financiera que ayuda a determinar en forma anticipada los ingresos y egresos que tendrá una empresa durante un período determinado, contar con información confiable y oportuna es indispensable para la toma de decisiones por parte de la gerencia general, la empresa Transjav, S.A., tiene áreas críticas en su área de operaciones la cual se encuentra vulnerable en la presentación de información porque no existe controles internos.

Los resultados obtenidos en cuanto a que área, es la que genera el mayor ingreso a la empresa se describe de la siguiente manera.

Ilustración No. 3

Gráfica No. 1 Ingresos por área de trabajo

Area	%
Transporte de combustible	25%
Transporte de carga seca	75%
Total	100%



Fuente: Elaboracion propia, octubre 2013.

De acuerdo al resultado de las entrevistas realizadas, se determina que el transporte de carga seca, es el área que genera los mayores ingresos a la empresa, por ser la flotilla más grande que se tiene y es la más activa de acuerdo a los contratos contraídos de prestación de servicios.

Los camiones descansan en su predio, ya que la mayoría de contratos incluyen viajes a toda Centroamérica, por lo que las unidades mantienen viajes en promedio de 12 días.

Ilustración No. 4

Tipo de gasto	%
Combustible	48%
Repuestos	25%
Reparaciones	12%
Viaticos	15%
Total	100%



Fuente: Elaboracion propia, octubre 2013.

De acuerdo a las cédulas de información, se determinó que existen gastos que representan riesgo en la empresa, para que sean utilizados de manera incorrecta y esto conlleve a un control inadecuado de los mismos, en primer lugar se

encuentra el combustible por ser un producto demasiado expuesto a irregularidades, se deben definir el kilometraje correcto de los viajes y determinar el consumo de la mejor manera, para evitar fugas, le siguen repuestos y reparaciones, que al no llevar un control por camión, se ignora si la reparación es preventiva o necesaria, de igual manera la compra de repuestos y por último los viáticos que nos son liquidados de manera ordenada y detallada, lo que deja abierta la posibilidad de mal uso de los mismos.

Ilustración No. 5

Gráfica No. 3 Presentación de gastos

Respaldo de gasto	%
Facturados	65%
No facturados	35%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

En la revisión de documentación, de las operaciones en el área de gastos, se determinó que existe una cantidad considerable de gastos no facturados, lo que

no permite la verificación del mismo y lo que viene afectando al declarar este tipo de gastos como no deducible.

De igual manera se maneja un alto riesgo en esta área, ya que únicamente dan como válidos recibos corrientes que carecen de sellos e inclusive firmas de entrega y recibido, de lo que se ha comprado o servicio recibido, lo que hace imposible determinar a qué unidad se refiere el gasto y esto ayuda a no tener un verdadero reporte de cuanto está gastando o se invierte en cada unidad, no sabiendo a exactitud si es rentable o no.

Ilustración No. 6

Gráfica No. 4 Ingresos por departamento

Ingresos	%
Administración	10%
Operaciones	90%
Total	100%



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

La empresa de acuerdo a la revisión de sus operaciones refleja que en el área administrativa, en lo concerniente a realizar asesorías, equivale a un 10% de los ingresos de la empresa, siendo en el departamento de operaciones, donde se lleva el 90% de servicios que generan los mayores ingresos.

Se elaboró un diagrama de actividades que muestran el flujo de control general. Indican, los cambios adicionales que soportan mejor el flujo de comportamientos y datos continuos.

Se utilizaron símbolos con significados definidos que presentan los pasos a seguir que conectan los puntos de inicio y de fin de procesos.

3.1.1 Resultados de la investigación

Se realizaron los procedimientos establecidos para la evaluación de información a través de entrevistas y cuestionarios, se procedió a analizar los estados financieros con sus respectivas integraciones y variaciones con el año anterior, lo que permitió determinar la viabilidad de poder realizar proyecciones para la elaboración de un presupuesto.

3.2 Análisis área fiscal

La empresa Transjav, S.A., está inscrita en el Registro Mercantil por medio de su escritura de constitución y así también está registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria, en cumplimiento con todas sus formalidades que le exige el Código Tributario y de Comercio.

En el análisis realizado se determinó que la empresa cuenta con su Registro Tributario Unificado actualizado, las patentes de sociedad y empresa están en el archivo legal, el nombramiento del Representante Legal es con vencimiento a tres años y lleva uno ejecutado, cuenta con sus libros autorizados y al día. Sus formas están impresas y autorizadas.

La empresa basa su marco de referencia contable en Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, siendo conceptos básicos que establecen, delimitan e identifican la entidad económica, las bases de cómputo de las operaciones y la presentación de la información financiera por medio de Estados Financieros. La función primordial de la contabilidad es de acumular datos acerca de las actividades financieras de la empresa de manera que permita presentarlos en forma de Estados Financieros.

Sus principales obligaciones fiscales son: Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto de Solidaridad.

3.2.1 Código Tributario Decreto Número 6-91 del Congreso de la República

De acuerdo al Código Tributario, los contribuyentes son responsables ante el fisco, al pago de tributos y al cumplimiento de deberes formales o normas legales especiales, al pago de intereses y sanciones pecuniarias cuando fuera el caso.

También están obligados a facilitar las tareas de recaudación, investigación y fiscalización que realice la Superintendencia de Administración Tributaria.

Dentro de las obligaciones formales establecidas en el Código Tributario se encuentran:

- Llevar los libros y registros referentes a las actividades y operaciones que se vinculen con la tributación.
- Inscribirse en los registros respectivos, aportando los datos y documentos necesarios y comunicar las modificaciones de los mismos.
- Presentación de Declaraciones que correspondan y formular las ampliaciones que les fueren solicitadas.

- Dar a la Administración Tributaria libros, documentos y archivos, sistemas de contabilidad que se relacionen con su actividad económica y financiera para establecer la base imponible de los tributos y comprobar la cancelación de la obligación tributaria.
- Comunicar cualquier cambio de la situación tributaria de los contribuyentes o responsables.
- Concurrir a las oficinas tributarias cuando su presencia sea requerida, siempre que la citación se haga constar el objeto de la diligencia.
- Conservar en forma ordenada, mientras no haya transcurrido el plazo de prescripción, libros, documentos y archivos, estados de cuenta bancarios o sistemas informáticos del contribuyente, que se relacionen con sus actividades económicas y financieras.
- Las declaraciones, anexos e informaciones por vía electrónica o medios distintos al papel, deberán conservarlas por el mismo plazo en los medios en que fueron presentadas o en papel, a su elección.

Están obligados al cumplimiento de los deberes formales de los entes colectivos en el caso de la empresa Transjav, S.A., su Representante Legal con facultades para ello.

Dentro de las obligaciones pecuniarias que establece el Código Tributario tenemos:

- El pago de tributos que son las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.
- Las clases de tributos se dividen en impuestos, arbitrios, contribuciones especiales y contribuciones por mejora.
- La obligación tributaria, pertenece al derecho público y es exigible coactivamente.

- La obligación tributaria se extingue por pago, compensación, confusión, condonación o prescripción.
- La Administración Tributaria puede exigir que se garantice el pago de adeudos tributarios firmes, multas o recargos, por medio de depósito en efectivo, fianza o seguro de caución o cualquier otro medio establecido en las leyes.

3.2.2 Impuesto Sobre la Renta Decreto del Congreso de la República No. 10-2012.

Se establece un Impuesto Sobre la Renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

La empresa se encuentra inscrita bajo el Régimen de Rentas de Actividades Lucrativas, indicado en el artículo 4.

De acuerdo al Artículo 75 del Decreto 10-2012, todo patrono que pague o acredite a personas residentes en Guatemala remuneraciones de cualquier naturaleza por servicios provenientes del trabajo personal ejecutado en relación de dependencia, sean permanentes o eventuales, debe retener el Impuesto sobre la Renta del trabajador.

Artículo 76 del Decreto 10-2012. Calculo de la retención. Al principio de cada año o al inicio de la relación laboral, el patrono o pagador hará una proyección de la renta neta anual del trabajador, a la cual le deducirá el monto de cuarenta y ocho mil quetzales por concepto de gastos personales y el monto de las cuotas anuales estimadas por concepto de pagos a Instituto guatemalteco de seguridad social, Instituto de previsión Militar y al Estado por concepto de cuotas a régimen de previsión social. Al valor obtenido, le aplicará el tipo impositivo correspondiente de acuerdo a lo establecido en el artículo 73 de la presente ley y

cada mes el patrono o pagador retendrá al trabajador, la doceava parte del monto proyectado.

Artículo 81 del Decreto 10-2012. Obligación de presentar declaración jurada anual. Los contribuyentes a los que se refiere el presente título, están obligados a presentar la declaración jurada anual del Impuesto sobre la Renta y simultáneamente, pagar el impuesto, únicamente en los casos siguientes:

1. Cuando el o los agentes de retención no le efectuaron las retenciones.
2. cuando el o los agentes de retención efectuaron retenciones menores a las correspondientes.

Estos trabajadores tienen derecho a deducir del impuesto a pagar, el total de las retenciones efectuadas en el periodo de liquidación. La declaración jurada y pago del impuesto deben efectuarse dentro del plazo de los tres primeros meses del año siguiente al periodo que se liquida.

3.2.3 Ley Impuesto al Valor Agregado. Decreto del congreso de la república No. 27-92.

Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria.

3.2.4 Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto No. 73-2008.

Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades

mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

Artículo 2. Definiciones. Para los efectos del Impuesto de Solidaridad, se entenderá por:

a) Activo neto: El monto que resulte de restar al activo total, las depreciaciones y amortizaciones acumuladas y la reserva para cuentas incobrables que haya sido constituida dentro de los límites del tres por ciento (3%) sobre las operaciones del giro habitual del negocio establecidos en la ley del Impuesto Sobre la Renta, así como el total de los créditos fiscales pendientes de reintegro registrados en el balance general de apertura del período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta que se encuentre en curso durante el trimestre por el que se determina y paga el impuesto.

b) Créditos fiscales pendientes de reintegro: Los montos que conforme a la ley específica de cada impuesto, el fisco tenga la obligación de devolver al sujeto pasivo, declarados líquidos y exigibles por resolución y que estén registrados en el balance general de apertura del período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta que se encuentre en curso durante el trimestre por el que se determina y paga el impuesto.

c) Ingresos brutos: El conjunto total de rentas brutas, percibidas o devengadas, de toda naturaleza, habituales o no, incluyendo los ingresos de la venta de activos fijos obtenidos, declarados o que debieron declararse por el sujeto pasivo durante el período de liquidación definitiva anual del impuesto sobre la renta inmediato anterior al que se encuentre en curso durante el trimestre por el que se determina y paga este impuesto. Se excluyen los ingresos por resarcimiento de pérdidas patrimoniales o personales provenientes de contratos de seguro,

reaseguro y re afianzamiento y las primas cedidas de reaseguro y de re afianzamiento correspondientes al período indicado.

d) Margen bruto: La sumatoria del total de ingresos brutos por servicios prestados más la diferencia entre el total de ventas y su respectivo costo de ventas. Los gastos de ventas y administrativos no deben incluirse como parte del costo de ventas.

3.2.5 Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.

Según lo establecido en el artículo 102, la empresa se encuentra inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y realiza pagos mensuales de las cuotas laborales y patronales, IRTRA e INTECAP, cuyos porcentajes son calculados sobre los sueldos ordinarios que se le cancela a los trabajadores.

Todo lo anterior que se refiere a impuestos y contribuciones es fundamental para la implementación del presupuesto de ingresos y gastos, así la administración podrá saber con anticipación el monto que corresponde pagar de impuesto al valor agregado, impuesto sobre la renta, impuesto de solidaridad y contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Otro beneficio del presupuesto es que puede proyectar cuánto tiene que pagar de impuestos y en que fechas para así poder realizar una reserva para los pagos en forma oportuna y así evitar pagos adicionales como intereses, multas, mora y cualquier otro recargo.

Toda la información anterior es importante para la implementación del presupuesto de egresos o gastos por lo que se debe considerar tanto para la planificación operativa así como la planeación fiscal.

3.3 Análisis área de auditoría

Como parte de la implementación de un presupuesto de ingresos y egresos, se tiene que realizar el control interno, para que se sigan los lineamientos que se dan para la elaboración y desarrollo del presupuesto.

Los hallazgos encontrados de acuerdo a los resultados de los cuestionarios, fue la falta de control para establecer si los gastos son reales o no, y no existe un seguimiento que detalle las reparaciones de la flotilla lo que conlleva a un importante descontrol sobre los egresos.

- a) La empresa cuenta con fuentes de ingreso a través de sus clientes, prestando el servicio de carga seca y de combustible.
- b) La contabilidad se lleva de forma interna, pero no se obtienen datos oportunos ya que se reciben documentos inclusive 25 días después de terminado el mes, lo que dificulta llevar la información al día.
- c) Los ingresos se documentan con la emisión de las facturas contables y estas cumplen con todos los requisitos que exige la ley, para ser extendidas y que son necesarios para poder llevar un efectivo control de cobros.

Las facturas son pagadas en su mayoría con acreditamiento a la cuenta bancaria de la empresa por parte de las instituciones bancarias, que son los clientes más fuertes. Y con cheque si son clientes individuales.

- d) No se emite recibo de caja, lo que dificulta el control de cuentas por cobrar, lo que ocasiona que se de uso indebido del ingreso percibido.
- e) Se observó que no emiten vouchers a la hora de elaborar los cheques, y existe la falta de respaldo que de información clara sobre el tipo de operación que se está pagando.

Además se detectó que los cheques solo cuentan con una firma, lo que hace débil la seguridad en la emisión de los cheques y solo cuentan con sello de no negociable, el gerente general es el firmante y es el único que autoriza el pago a proveedores.

- f) Todas las unidades cuentan con un seguro, de responsabilidad civil que exige el Ministerio de Energía y Minas, y sobre terceros.
- g) Se determinó que se tiene una cuenta por cobrar con retraso inclusive de 70 días, lo que dificulta que el flujo de caja mantenga un ritmo sano.
- h) La empresa tiene una alta cantidad de gastos respaldados únicamente con recibos corrientes, lo que dificulta saber si efectivamente existieron dichos gastos y no existe control sobre la manera de autorizarlos.
- i) Se pudo verificar que el único proveedor pendiente de pago es por concepto de llantas.

3.4 Análisis financiero

Para efectuar el presente análisis, se hizo una revisión de la documentación contable de la empresa y de los resultados de los dos últimos períodos. Para el efecto, se sostuvieron entrevistas con la gerencia general y el gerente financiero administrativo de la empresa con el fin de conocer sus impresiones sobre el motivo del descenso en las utilidades durante el último período.

El objetivo de los estados financieros es proveer información acerca de la posición financiera de la empresa, es de suma importancia por su utilidad para la toma de decisiones de índole económica. La empresa cuenta con estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2012, estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, los que se utilizaron para el análisis con los estados financieros correspondiente al año 2011, para hacer los comparativos.

Al realizarse justo en este lapso de tiempo una actualización fiscal, vino a afectar en parte de sus operaciones ya que varios de sus clientes son retenedores de IVA y de ISR, lo que conlleva a llevar una costumbre y cuidado de operar correcta y oportunamente las retenciones recibidas por ambos impuestos.

Se detallan a continuación los cuadros que reflejan su situación financiera y que fue determinante para la realización del presente informe.

Ilustración No. 7
Tabla No. 1 Estado de Resultados
 Transjav, S.A.
 Estado de Resultados
 Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012
 (Cifras expresadas en quetzales)

	<u>2012</u>
<u>Ingresos</u>	
Servicios Prestados	5,689,325.36
Total de ingresos	5,689,325.36
<u>Costos y Gastos</u>	
Gastos de Administración	90,632.25
Gastos de Operación	4,214,563.25
Total de costos y gastos	4,305,195.50
Utilidad del Periodo	1,384,129.86

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

Ilustración No. 8

Tabla No. 2 Balance General

Transjav, S.A.
Balance General
Al 31 de Diciembre de 2012
(Cifras expresadas en quetzales)

	<u>Integración</u>	<u>2012</u>
<u>Activo</u>		
Activo corriente		
Caja y Bancos		145,236.96
Cuentas por Cobrar	1	<u>635,871.25</u>
Total activo corriente		781,108.21
Activo no corriente		
Activo fijo-neto	2	1,064,502.75
Otros activos	3	<u>10,000.00</u>
Total activo no corriente		1,074,502.75
Total activo		<u><u>1,855,610.96</u></u>
<u>Pasivo</u>		
Pasivo corriente		
Proveedores	4	<u>58,963.21</u>
Total pasivo corriente		58,963.21
Pasivo no corriente		
Préstamos bancarios		0.00
Total pasivo no corriente		0.00
Total Pasivo		<u>58,963.21</u>
Patrimonio de los accionistas		
Capital suscrito y pagado	5	5,000.00
Utilidades retenidas		407,517.89
Resultado del Ejercicio 2012		1,384,129.86
Aportes por Capitalizar		<u>0.00</u>
Total patrimonio		<u>1,796,647.75</u>
Total pasivo y patrimonio		<u><u>1,855,610.96</u></u>

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

Ilustración No. 9

Tabla No. 3 Integración de cuentas

Transjav,S.A.

Integración de cuentas al 31 de Diciembre de 2012

Integración 1

Cuentas por cobrar

Constructora Del Pacifico, S.A.	425,896.52
Constructora Del Norte, S.A.	145,690.84
Clientes Varios	64,283.89
Total	<u>635,871.25</u>

Integración 2

Activo Fijo-neto

Mobiliario y Equipo	389,640.00
Vehiculos	2,357,639.00
(-) Depreciaciones Acumuladas	1,682,776.25
Total	<u>1,064,502.75</u>

Integración 3

Otros activos

Deposito Oficina en Alquiler	10,000.00
Total	<u>10,000.00</u>

Integración 4

Cuentas comerciales por pagar

Palin Power, S.A.	58,963.21
Total	<u>58,963.21</u>

Integración 5

Capital Autorizado	5,000.00
Total	<u>5,000.00</u>

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

Tabla No. 4 Análisis Horizontal Comparativo de Estados Financieros

Transjav, S.A.
Análisis Horizontal de Estados Financieros
Al 31 de Diciembre de 2012
(Cifras expresadas en quetzales)

<u>Activo</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	Variación Absoluta	Variación Relativa
Activo corriente				
Caja y Bancos	285,963.25	145,236.96	(140,726.29)	-49.21%
Cuentas por Cobrar	264,896.25	635,871.25	370,975.00	140.05%
Total activo corriente	550,859.50	781,108.21	230,248.71	41.80%
			-	
Activo no corriente				
Activo fijo-neto	1,273,737.75	1,064,502.75	(209,235.00)	-16.43%
Otros activos	10,000.00	10,000.00	-	0%
Total activo no corriente	1,283,737.75	1,074,502.75	(209,235.00)	-16.30%
			-	
Total activo	1,834,597.25	1,855,610.96	21,013.71	11.45%
			-	
<u>Pasivo</u>				
Pasivo corriente				
Proveedores	25,368.90	58,963.21	33,594.31	132.42%
Total pasivo corriente	25,368.90	58,963.21	33,594.31	132.42%
Pasivo no corriente				
Préstamos bancarios	0.00	-	-	
Total pasivo no corriente	0.00	-	-	
			-	
Total pasivo	25,368.90	58,963.21	33,594.31	132.42%
Patrimonio de los accionistas				
Capital suscrito y pagado	5,000.00	5,000.00	-	0%
Utilidades retenidas	873,545.35	407,517.89	(466,027.46)	-53.35%
Resultado del Ejercicio	930,683.00	1,384,129.86	453,446.86	48.72%
Aportes por Capitalizar	-	-	-	
Total patrimonio	1,809,228.35	1,796,647.75	(12,580.60)	-0.70%
			-	
Total pasivo y patrimonio	1,834,597.25	1,855,610.96	21,013.71	1.15%
Resultados				
<u>Ingresos</u>				
Servicios Prestados	3,985,632.25	5,689,325.36	1,703,693.11	42.75%
			-	
Total de ingresos	3,985,632.25	5,689,325.36	1,703,693.11	42.75%
<u>Costos y gastos</u>				
Gastos de Administración	385,963.00	90,632.25	(295,330.75)	-76.52%
Gastos de Operación	2,668,986.25	4,214,563.25	1,545,577.00	57.91%
Total de costos y gastos	3,054,949.25	4,305,195.50	1,250,246.25	40.93%
Utilidad	930,683.00	1,384,129.86	453,446.86	48.72%

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013.

3.4.1 Razones financieras

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

La información que genera la contabilidad y que se resume en los estados financieros, debe ser interpretada y analizada para poder comprender el estado de la empresa al momento de generar dicha información, y una forma de hacerlo es mediante una serie de indicadores que permiten analizar las partes que componen la estructura financiera de la empresa.

Las razones financieras permiten hacer comparativas entre los diferentes periodos contables económicos de la empresa para conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder hacer por ejemplo proyecciones a corto, mediano y largo plazo, simplemente hacer evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos si a ello hubiese lugar.

Se analizaron los estados financieros, de la empresa Transjav, S.A. al 31 de diciembre de los años 2011 y 2012, donde demuestran sus operaciones financieras y que fueron base para desarrollar el siguiente análisis.

Razón de liquidez:

La razón de liquidez se utiliza, para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en casos de situaciones adversas.

Se supone que mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Sin embargo, esta razón debe ser considerada como una medida cruda de liquidez porque no considera la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Se considera en general, que una empresa que tenga activos circulantes integrados principalmente en efectivo y cuentas por cobrar circulantes tiene más liquidez que una empresa cuyos activos circulantes consisten básicamente de inventarios.

Según los datos indicados por esta razón, se manifiesta claramente que la empresa Transjav, en el año 2011, fue bastante bueno, sin embargo el año 2012 a pesar que tuvo una baja en esta razón se mantiene por arriba del índice de aceptación. Indica que por cada quetzal que la empresa debe para el año 2011 posee 20.71 más y para el año 2012 posee 12.25 más.

Ilustración No. 11

Tabla No. 5 Razón de liquidez

Transjav, S.A.

Fórmula	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	
Año 11	$\frac{550,859.50}{25,368.90}$	= 21.71
Año 12	$\frac{781,108.21}{58,963.21}$	= 13.25

Fuente: Transjav, S.A., Octubre 2013

Capital neto de trabajo:

Determina la cantidad de recursos de fácil conversión en efectivo, que se puede considerar propia y que mediante su rotación se obtiene los ingresos este tipo de cifras puede no servir para comparar los resultados con otras empresas, pero es de suma utilidad para el control interno.

A continuación se muestra que el capital de trabajo de la empresa en el año 2011, ascendió a Q. 525,490.600 y para el año 2012 un monto de Q. 722,145.00, lo que demuestra el incremento que obtuvo en este año.

Ilustración No. 12

Tabla No. 6 Capital neto de trabajo

Transjav, S.A.	
Fórmula	Activo Corriente (-) Pasivo Corriente
Año 11	$550,859.50 - 25,368.90 = 525,490.60$
Año 12	$781,108.21 - 58,963.21 = 722,145.00$

Fuente: Transjav, S.A., Octubre 2013

Razón rápida o prueba de ácido:

Indica la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos de liquidez inmediata.

Se considera que si una empresa tiene una razón de 1.00 su situación de solvencia es muy aceptable.

Esta razón indica que por cada quetzal de deuda a corto plazo, se cuenta con Q. 21.71 de sus activos líquidos inmediatos para cubrir dicha obligación en el año 2011 y Q.13.25 que fue en el año 2012. Si se toma en cuenta que un índice adecuado es de 1 quetzal, se concluye que la situación de la empresa es muy buena para responder a su endeudamiento.

Ilustración No. 13

Tabla No. 7 Razón rápida o prueba de ácido

Transjav, S.A.			
Fórmula	$\frac{\text{Efectivo + Cuenta por cobrar a corto plazo}}{\text{Pasivo Corriente}}$		
Año 11	$\frac{550,859.50}{25,368.90}$	=	21.71
Año 12	$\frac{781,108.21}{58,963.21}$	=	13.25

Fuente: Transjav, S.A., Octubre 2013

Razón de endeudamiento:

Conocida también como la razón de deuda total, es una medida de apalancamiento o endeudamiento, que toma en cuenta todas las deudas de la empresa. Un porcentaje arriba del 60% nos dice que una organización hace un fuerte uso de deuda externa para adquirir sus activos, y por otra parte un índice abajo del 60% nos dice que una empresa hace mayor uso de su propio capital. Aquí un balance podría ser lo adecuado, y si esta cifra resulta elevada o baja depende de si importa o no la estructura de capital de cada organización.

Con base a lo anterior se refleja en porcentaje del total de deuda da la empresa con respecto a los recursos que dispone, y se determinó que para los años 2011 y 2012 no ha necesitado ningún endeudamiento para seguir operando, ya que el porcentaje representado en esta razón lo demuestra.

Ilustración No. 14

Tabla No. 8 Razón de endeudamiento

Transjav, S.A.	
Fórmula	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$
Año 11	$\frac{25,368.90}{1,834,597.25} = 0.014$
Año 12	$\frac{58,963.21}{1,855,610.96} = 0.031$

Fuente: Transjav, S.A., Octubre 2013

Razón del margen de utilidad neta:

Nos muestra la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos, pero no los cargos extraordinarios.

En el 2011 la empresa reflejó ingresos de Q. 3,985,632.25 generó una utilidad de Q. 930,683.00 lo que representó el 23.35% de las ventas del período, y aumenta en el año 2012 con un porcentaje del 24.33%.

Ilustración No. 16

Tabla No. 9 Razón del margen de utilidad neta

Transjav, S.A.					
Fórmula	$\frac{\text{Utilidad neta despues de Impuestos}}{\text{Ventas}}$		X	100	
Año 11	$\frac{930,683.00}{3,985,632.25}$	X	100	=	23.35
Año 12	$\frac{1,384,129.86}{5,689,325.36}$	X	100	=	24.33

Fuente: Transjav, S.A., Octubre 2013

Razón de la rentabilidad sobre la inversión:

Es una medida para saber la rentabilidad que tuvieron los accionistas durante el año. En general, cuánto más alto es este rendimiento, es mejor para los propietarios.

Significa que por cada quetzal que el propietario ha invertido en la empresa obtuvo una utilidad de 0.51 centavos para el período 2011 y en el año 2012 obtuvo una utilidad de 0.77 centavos.

Ilustración No. 17

Tabla No. 10 Razón de la rentabilidad sobre la inversión

Transjav, S.A.			
Fórmula	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$		
Año 11	$\frac{930,683.00}{1,809,228.35}$	=	0.51
Año 12	$\frac{1,384,129.86}{1,796,647.75}$	=	0.77

Fuente: Transjav, S.A., Octubre 2013

Razón sobre el patrimonio:

Esta razón indica el porcentaje de los activos financiados con capital propio.

Al 31 de diciembre 2011 los accionistas de Transjav, S.A., no necesitaron financiamiento externo ya que con los activos que poseen, la empresa mantiene su funcionalidad demostrando que el patrimonio es un 98.61% de los activos que posee la empresa, ya para el año 2012 este patrimonio se mantiene en un porcentaje de 96.82% en relación a los activos, dichos factores son bastantes alentadores.

Ilustración No. 18

Tabla No. 11 Razón sobre el patrimonio

Transjav, S.A.					
Fórmula	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	X	100		
Año 11	$\frac{1,809,228.35}{1,834,597.25}$	X	100	=	98.61%
Año 12	$\frac{1,796,647.75}{1,855,610.96}$	X	100	=	96.82%

Fuente: Transjav, S.A., Octubre 2013

3.5 Análisis FODA

Se elaboró a la empresa Transjav, S.A. un análisis de FODA, que sirvió para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, quedando de la siguiente manera.

Ilustración No. 19

Figura No. 3 Análisis FODA

		Positivo			
Interno	Fortaleza	Oportunidad			
	<ol style="list-style-type: none"> 1) Experiencia en el área de transporte de combustible y carga seca 2) Es una empresa reconocida en el medio 3) El personal es capacitado constantemente 4) Tiene campo de desarrollo para nuevos proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Crecimiento a mediano plazo para ampliar en el resto de Centroamérica sus servicios 2 Crecer en el área de logística y planificar proyectos 3 Aumento de flotilla de trabajo 			
	Debilidad	Amenaza			
	<ol style="list-style-type: none"> 1) No lleva presupuesto en el área de operaciones 2) La información no llega oportunamente 3) Desconocimiento sobre que área de trabajo produce más rentabilidad 4) Se factura tardío a los clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1 La situación económica de Guatemala 2 La competencia en el ramo de transporte 3 La delincuencia organizada con el constante robo de camiones y furgones 			
		Negativo			
				Externo	

3.5.1 Fortalezas

Experiencia en el área de transporte de combustible y carga seca

La empresa Transjav, es una empresa que cuenta con años de experiencia en la rama de transporte y logística.

Es una empresa reconocida en el medio.

Es reconocida por la mayoría de petroleras que operan en el país así como empresas multinacionales de carga seca.

El personal es capacitado constantemente.

La empresa se preocupa porque el personal se mantenga constantemente capacitado, debido a la volatilidad de lo que se transporta y es necesario que manos expertas manipulen el combustible y conozca todas las medidas de seguridad antes, durante y después de una descarga para evitar tragedias, de igual manera en el área de carga seca la manipulación suele ser muy específica inclusive con grados de rotación al momento de transportar mercadería.

3.5.2 Debilidad

No lleva presupuesto en el área de operaciones

No lleva un presupuesto en esta área que le permita tener una visión de los ingresos y gastos por cada unidad de la flotilla, donde se refleje las unidades que viajan a diario y cuales se encuentran pasivas y representan un gasto para la empresa.

La información no llega oportunamente

La documentación y reporte de gastos no llega en tiempo al área administrativa para elaborar reportes financieros, así como boletas para cobro de clientes lo que retrasa la operación de cobro y que el flujo de la empresa rote en menor tiempo.

Desconocimiento sobre qué área produce más rentabilidad

No se conoce cuál de las áreas es más rentable si lo que se refiere a combustible o carga seca, esto ayudaría a apoyar el área que se necesite y buscar la manera de conseguir nuevos contratos de ser necesario.

Se factura tardío a los clientes.

El no contar con reportes y boletas en tiempo tiene como consecuencia que a los clientes se les facture de forma tardía, lo que perjudica en el flujo de efectivo de

la empresa al no contar con esos ingresos en tiempo establecido, adicional se tiene el riesgo que el cliente se moleste por afectar su facturación y sus reportes.

3.5.3 Oportunidad

Crecimiento a mediano plazo, para ampliar sus servicios en el resto de Centroamérica

Actualmente la empresa solamente llega a El Salvador, Honduras y Nicaragua, y espera en mediano plazo ampliar su ruta de servicio hasta llegar a Costa Rica y Panamá.

Crece en el área de logística y planificar proyectos.

Adicional está capacitando personal para poder prestar servicios de logística y planificación de proyectos, que actualmente es la área descuidada en muchas empresas que transportan mercadería a nivel internacional.

Aumento de flotilla de trabajo.

Actualmente está en proyecto aumentar la flotilla de unidades, debido que los contratos existentes de carga seca requieren más unidades.

3.5.4 Amenazas

La situación económica de Guatemala

La actual situación, repercute en empresas pequeñas especialmente existen varios comerciantes que tienen estaciones de servicio, que de un día para otro no pueden continuar y cierran sus gasolineras, los que nos resta oportunidad de trabajo al perder clientes de esta manera, siendo tantos en el país.

La competencia en el ramo de transporte.

Existen varias empresas de transporte que complementan tanto el combustible como la carga seca, lo que viene a restar oportunidad de concretar contratos, solamente con el servicio al cliente debe defenderse los contratos actuales.

La delincuencia organizada en el constante robo de camiones y furgones

La delincuencia organizada ha sido siempre una amenaza constante, al saber que se transporta combustible y grandes cantidades de carga seca, que pueden ser productos como alimentos, maquinaria, materiales de construcción por mencionar algunos.

Capítulo 4

4.1 Propuesta para elaborar una guía general de presupuesto para el área de Operaciones

Con frecuencia encontramos empresarios que no consideran lograr el éxito de sus empresas sin necesidad de recurrir a los presupuestos. Sin embargo se utilizan de una manera consciente o inconsciente.

A continuación, presento algunas indicaciones para el presupuesto que serán de gran utilidad tanto para los directivos de la empresa donde se le otorga la debida importancia a los supuestos.

- Tomar en cuenta las características de la empresa, tomando en cuenta su actividad principal, su imagen ante los canales de distribución que condicionan las metas presupuestales.
- El entorno económico, social, tecnológico y competitivo que es de consultar obligadamente a la hora de elaborar el presupuesto.
- Es indispensable establecer la responsabilidad de los empleados encargados de realizarlos, consultarlo y ejecutarlo.

4.1.1 Labor de Concientización

Se necesita el apoyo tanto administrativo como operativo. En lo operativo es crucial porque es aquí donde recaerá la ejecución de los planes presupuestados, en cuanto al nivel administrativo los gerentes deben tener claridad de las ventajas de tener un sistema de presupuesto en el departamento de operaciones, para definir el horizonte comercial y financiero.

4.1.1.1 Variables a tomar en cuenta

La empresa debe tomar en cuenta cuatro variables que ayudaran por tener dimensiones cuantitativas y monetarias.

- Situación Financiera. Es importante establecer si la estrategia presupuestaria toma en cuenta que las operaciones sustentaran el crecimiento de la empresa o la simple supervivencia.
- Eficiencia y Productividad. La eficiencia se refiere a todas las acciones que se pondrán en práctica y que sean cumplidas en tiempo y con los estándares establecidos y la productividad debe ser determinada a un dato real que ayude al progreso de la empresa.
- Actualización Tecnológica. La influencia del desarrollo tecnológico afecta de manera a los presupuestos, debido a la competitividad que ayuda a crear en tiempos y precios.
- Políticas Gerenciales. Estas son de suma importancia ya que son las que van a respaldar las operaciones en las que se basará el presupuesto.

4.1.1.2 Evaluación del entorno

La empresa debe tomar en cuenta en su presupuesto por ejemplo el desempeño de los competidores nacionales e internacionales, las condiciones crediticias, el comportamiento de la inflación en el país y la devaluación, y las políticas establecidas por el gobierno en las áreas tributarias, salarial y de seguridad social.

Debe tomar en cuenta el estudio de sus fortalezas y debilidades para enfrentar a su competencia, es por eso que debe tomar en cuenta dos variables:

- Las variables que dependen de la Administración, denominas controlables como por ejemplo los objetivos, estrategias, políticas,

proyectos, aumento de flotilla, presentación de flotilla y canales de distribución.

- Las variables que no dependen de la Administración, denominadas no controlables y debe poner especial atención porque pueden representar graves riesgos o amenazas a la empresa como por ejemplo la inseguridad en el país y países vecinos, acciones que tome su competencia, estabilidad política del país, inflación y devaluación por mencionar algunas.

4.1.1.3 Presupuesto del Departamento de Operaciones

El presupuesto para el Departamento de Operaciones debe tomar en cuenta todo lo relacionado a ingresos por prestación de servicio de transporte de todas las áreas que la empresa maneje, de igual manera todo lo relacionado a los gastos que genera, los costos de viaje realizado, mantenimiento de unidades, repuestos, honorarios, gastos fijos y servicios mecánicos, así como los impuestos que genere al tomar en cuenta sus ingresos.

Como se planteó en un principio Transjav no posee un control presupuestario definido que le permita analizar y planificar de manera adecuada sus costos y gastos, en el departamento de operaciones, de igual manera sus ingresos, esta área es muy vulnerable a sobrepasar los egresos, que en algún momento podrían comprometer la liquidez de la empresa.

En la formulación de este presupuesto deben considerarse básicamente los siguientes asuntos:

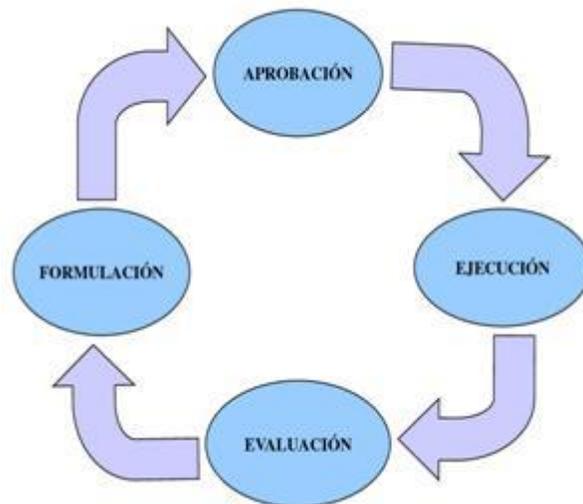
- Perfil de cada piloto de transporte de combustible y carga seca.
- Las políticas establecidas en cuanto a depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia y otros.
- Las estrategias en cuanto a compensaciones al personal, planes de pensión, jubilaciones, provisiones de pasivo, entre otros.

- Contratos de trabajo.
- Pago de tributos a los que esta afecta la empresa.
- Pago de gastos y tributos en aduanas fronterizas.

Este debe comprender la cuantificación proyectada en unidades monetarias de todos los egresos referidos a uno o más períodos, este presupuesto se realizará en función de los recursos necesarios para el normal cumplimiento de los objetivos y proyectos contemplados en los planes, lo que se debe de tener como referencia es el presupuesto de ingresos.

Ilustración No. 20

Figura No. 4 El ciclo presupuestario



Fuente: Join With Principales Aspectos del Presupuesto, Octubre 2013.

Ilustración No. 21

Tabla No. 12 Proyección de ingresos

Transjav, S.A.
Proyección de ingresos de Enero a Diciembre de 2013
(Cifras expresadas en Quetzales)

Ingresos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Transporte Combustible	227,000.00	2,724,000.00											
Unidad 1	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	28,000.00	
Unidad 2	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	
Unidad 3	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	
Unidad 4	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	47,000.00	
Unidad 5	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	58,000.00	
Carga Seca	419,400.00	419,400.00	419,400.00	419,400.00	467,400.00	515,400.00	5,752,800.00						
Unidad 1	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	
Unidad 2	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	
Unidad 3	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	
Unidad 4	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	52,500.00	
Unidad 5	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	
Unidad 6	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	
Unidad 7	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	69,800.00	
Unidad 8	-	-	-	-	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	
Unidad 9	-	-	-	-	-	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	
Total Ingresos	925,900.00	873,400.00	873,400.00	873,400.00	921,400.00	969,400.00	969,400.00	969,400.00	969,400.00	969,400.00	969,400.00	969,400.00	
												Total anual	8,476,800.00

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

Los ingresos que se reflejan en el cuadro anterior, se proyectan con base a los contratos existentes con petroleras establecidas en el territorio nacional y tomando en cuenta la cantidad de clientes independientes, así como empresas multinacionales de transporte de mercadería de carga seca.

4.1.1.4 Gastos de operación

Aquí se incluyen todos aquellos gastos fijos y lo que se dan en relación por el propio giro de la empresa, en el área de operaciones y son tomados en base al período anterior.

Es impórtate conocer que se contempla como gasto aceptable el área de combustible el 1% de evaporación en las descargas realizadas, sobre el producto transportado, ya que el aumento de este porcentaje indica una inadecuada manipulación al momento de descarga del producto o un robo que debe investigarse.

Cuando la evaporación supera el 2%, se corre el riesgo de perder un cliente por considerar que se le está prestando un mal servicio en el transporte del producto, por lo que el procedimiento adecuado es importante realizarlo esperando el tiempo necesario antes y después de la descarga, para satisfacción del cliente y de esta manera evitar inconvenientes que terminen con pérdidas para la empresa, debido a que la empresa Transjav, debe correr con el costo total del faltante reportado en cada descarga, esto significa pérdidas considerables cuando se suma el total de unidades en el mes, sino se monitorea.

De igual manera, se lleva un estricto control con las petroleras a las que se les presta el servicio y cuando existen varios reportes de faltantes dan por terminado el contrato que tuviere con la empresa involucrada, de allí la necesidad de mantener un estándar alto en cuanto a la entrega de producto con el mínimo de evaporación.

Para el pago de impuestos afecta de igual manera, ya que la Superintendencia de Administración Tributaria solo acepta como gasto en este rubro lo referido en el artículo 15 del reglamento del impuesto sobre la renta que menciona que las mermas por evaporación o deshidratación y otras causas naturales a que están expuestos ciertos bienes, serán deducibles siempre y cuando no excedan los márgenes técnicos aceptables, debiendo acompañar a la declaración jurada del impuesto sobre la renta, el dictamen respectivo emitido, por un experto profesional independiente o por institución competente, en el cual hagan constar

las mermas que se produzca, para que la Administración Tributaria pueda verificar tal información en cualquier momento.

Para determinar el monto en quetzales de la evaporación y por ignorar en que producto se representará, se toma un precio promedio en base a los establecidos en el año anterior.

Para el área de carga seca, se toman en cuenta los gastos fuera del territorio nacional, específicamente en el Salvador y Honduras, que consisten en gastos pro fumigación por US\$ 60.00 en ambos países, revisión por parte de Medicinas y Narcóticos en El Salvador por US\$ 69.00 y cuando son lácteos y similares perecederos US\$ 63.00, de igual manera cuando la empresa a la que se entrega el producto no tiene personal para descarga debe contratarse personal para que lo realice teniendo un costo promedio de Q. 350.00.

Ilustración No. 22

Tabla No. 13 Proyección de gastos de transporte de combustibles

Transjav, S.A.
Departamento de Operaciones / area de transporte de combustible
Proyección de gastos de Enero a Diciembre de 2013
(Cifras expresadas en Quetzales)

Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Transporte Combustible													
Suelo Gerente de Operaciones	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Combustible Gerente de Operaciones	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Unidad 1													
Combustible	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	115,200.00
Reparaciones mecanico autorizado	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Repuestos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	42,000.00
Viaticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Evaporación	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	37,200.00
Depreciación Vehiculo	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	24,999.96
Honorarios por Viaje Realizado	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	20,880.00
Honorios piloto	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Seguros	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	6,826.80
Unidad 2													
Combustible	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	270,000.00
Reparaciones mecanico autorizado	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Repuestos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	42,000.00
Viaticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Evaporación	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	74,400.00
Depreciación Vehiculo	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	28,920.00
Honorarios por Viaje Realizado	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	47,616.00
Honorios piloto	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Seguros	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	6,826.80
Unidad 3													
Combustible	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	270,000.00
Reparaciones mecanico autorizado	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Repuestos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	42,000.00
Viaticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Evaporación	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	74,400.00
Depreciación Vehiculo	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	28,920.00
Honorarios por Viaje Realizado	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	47,616.00
Honorios piloto	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Seguros	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	6,826.80
Unidad 4													
Combustible	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	270,000.00
Reparaciones mecanico autorizado	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Repuestos	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	13,500.00	42,000.00
Viaticos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Evaporación	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	74,400.00
Depreciación Vehiculo	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	2,410.00	28,920.00
Honorarios por Viaje Realizado	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	3,968.00	47,616.00
Honorios piloto	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Seguros	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	6,826.80
Unidad 5													
Combustible	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	26,000.00	312,000.00
Reparaciones mecanico autorizado	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Repuestos	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	13,500.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	13,500.00	57,000.00
Viaticos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Evaporación	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	93,000.00
Depreciación Vehiculo	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	2,194.60	26,335.20
Honorarios por Viaje Realizado	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	5,600.00	67,200.00
Honorios piloto	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
Seguros	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	568.90	6,826.80
													Total Anual
													2,518,757.16

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

Como se puede ver, el rubro más alto de los gastos corresponde al combustible, de igual manera dos meses al año aumenta el monto en el área de repuestos, debido a que se contempla la compra de llantas para cada unidad, le siguen los pagos en viáticos y gastos.

4.1.1.5 Evaporación estimada en el año 2013

Aquí se encuentra la integración estimada en el área de transporte de combustible, con una proyección sobre la evaporación que se encuentra en el límite aceptado, para usarse como gasto y que no genera un solo desembolso por parte de la empresa.

Ilustración No. 24
Tabla No. 15 Proyección de evaporación

Transjav, S.A.
Departamento de Operaciones / área de transporte de Combustible
Proyección de Evaporación en el período de Enero a Diciembre 2013
(Cifras expresadas en Quetzales)

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Transporte Combustible													
Unidad 1													
Galones Transportados	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	240,000.00
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Costo Promedio	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	372.00
Monto en Quetzales	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	3,100.00	37,200.00
Unidad 2													
Galones Transportados	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	480,000.00
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Costo Promedio	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	372.00
Monto en Quetzales	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	74,400.00
Unidad 3													
Galones Transportados	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	480,000.00
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Costo Promedio	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	372.00
Monto en Quetzales	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	74,400.00
Unidad 4													
Galones Transportados	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	480,000.00
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Costo Promedio	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	372.00
Monto en Quetzales	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	6,200.00	74,400.00
Unidad 5													
Galones Transportados	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	600,000.00
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	3,000.00
Costo Promedio	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	372.00
Monto en Quetzales	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	7,750.00	93,000.00

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

Total Evaporación anual aceptada	353,400.00
---	-------------------

4.1.1.5 Presupuestos de impuestos

4.1.1.6 Planificación Fiscal y relación con el presupuesto

El presupuesto es la herramienta que se utiliza para decir como destinar los recursos y la planificación fiscal es parte de los recursos a incluir ya que son obligaciones que la ley establece y parte de la operatoria de la empresa.

A continuación se presenta un detalle de los impuestos generados, por los ingresos presupuestados en el departamento de operaciones, ya que representan el 90% de los ingresos de la empresa.

Ilustración No. 25

Tabla No. 16 Proyección de impuestos

Transjav, S.A.

Proyección de Impuestos generados con ingresos en el departamento de Operaciones
Proyeccion de gastos de Enero a Diciembre de 2013
(Cifras expresadas en Quetzales)

Mes	Ingresos generados mensualmente base	IVA mensual por pagar generado en el departamento de operaciones.	ISR Trimestral 2013	ISO para el año 2013
Enero	579,017.86	69,482.14		
Febrero	579,017.86	69,482.14		
Marzo	579,017.86	69,482.14	8,334.48	14,223.31
Abril	579,017.86	69,482.14		
Mayo	579,017.86	69,482.14		
Junio	579,017.86	69,482.14	8,334.48	14,223.31
Julio	579,017.86	69,482.14		
Agosto	579,017.86	69,482.14		
Septiembre	579,017.86	69,482.14	8,334.48	14,223.31
Octubre	579,017.86	69,482.14		
Noviembre	579,017.86	69,482.14		
Diciembre	579,017.86	69,482.14		14,223.31
Totales	6,948,214.32	833,785.72	25,003.44	56,893.24

- ➔ Para la proyeccion de pago de impuestos en el area de IVA se toman los ingresos proyectados del año 2013 en el departamento de operaciones, el pago del mismo dependera de los gastos unificados con el departamento de Administración.
- ➔ Para el ISR Trimestral se opta por utilizar la base sobre cierres contables parciales o Liquidacion preliminar de las actividades del año 2013, tomando en cuenta los ingresos generados en el departamento de operaciones.
- ➔ Para el ISO se toma de base el monto de los Ingresos brutos del año 2012 generados en el departamento de Operaciones.

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

4.1.1.7 Estados Financieros Proyectados

De acuerdo a los datos registrados en los cuadros del presupuesto, se elaboran Estados Financieros para que la Gerencia tenga una visión de la operatoria al final del año 2013.

Ilustración No. 26

Tabla No. 17 Estado de Resultados Proyectado

	<u>2013</u>
<u>Ingresos</u>	
Servicios Prestados	8,476,800.00
Total de ingresos	<u>8,476,800.00</u>
<u>Costos y Gastos</u>	
Gastos de Administración	75,000.00
Gastos de Operación	
Gastos Area Combustible	2,518,757.16
Gastos Area Carga Seca	<u>4,354,179.90</u>
Total de costos y gastos	<u>6,947,937.06</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta	<u><u>1,528,862.94</u></u>

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

Ilustración No. 27

Tabla No. 18 Balance General Proyectado

Transjav, S.A.
Balance General Proyectado
Al 31 de Diciembre de 2013
(Cifras expresadas en quetzales)

	<u>2013</u>
<u>Activo</u>	
Activo corriente	
Caja y Bancos	235,000.00
Cuentas por Cobrar	500,000.00
Total activo corriente	<u>735,000.00</u>
Activo no corriente	
Activo fijo-neto	838,862.94
Otros activos	10,000.00
Total activo no corriente	<u>848,862.94</u>
Total activo	<u><u>1,583,862.94</u></u>
<u>Pasivo</u>	
Pasivo corriente	
Proveedores	50,000.00
Total pasivo corriente	<u>50,000.00</u>
Pasivo no corriente	
Préstamos bancarios	0.00
Total pasivo no corriente	0.00
Total Pasivo	<u>50,000.00</u>
Patrimonio de los accionistas	
Capital suscrito y pagado	5,000.00
Utilidades retenidas	0.00
Resultado del Ejercicio Proyectado 2013	1,528,862.94
Aportes por Capitalizar	0.00
Total patrimonio	<u>1,533,862.94</u>
Total pasivo y patrimonio	<u><u>1,583,862.94</u></u>

Fuente: Transjav, S.A. Octubre 2013

4.1.1.8 Control presupuestario

Se elabora con datos estimados pronósticos que deben ser utilizados por la empresa para dirigir sus operaciones, cuyos contenidos se comparan contra los datos reales del mismo periodo.

La responsabilidad, preparación y manejo recaerá en el Gerente Financiero Administrativo de la empresa, sus funciones serán:

- Fijar el periodo presupuestal.
- Formular el presupuesto para el Departamento de Operaciones.
- Elaborar manuales e instructivos.
- Preparar los informes mensuales, con las comparaciones entre lo real y lo presupuestado.
- Analizar las variaciones y su correspondiente justificación.
- Y de ser el caso modificar las cifras del presupuesto.

4.1.1.9 Costo financiero de la implementación del presupuesto

Esta es una propuesta de organización financiera, aumentará el consumo en tiempo y en papelería a utilizar su costo es relativamente bajo y no genera un desembolso más allá al considerar utilizar un pequeño aumento en el consumo de papelería. Si la gerencia autoriza la contratación de personal para apoyar al departamento de operaciones la especialización del mismo y las características necesarias, se determinará un salario acorde a los requerimientos y que se cumpla con lo establecido en el código de trabajo

4.1.1.10 Cronograma de trabajo

A continuación se presente el cronograma de trabajo que permitió realizar todo el trabajo de manera ordenada y organizada, presentar el presente trabajo.

Ilustración No. 28

Tabla No. 19 Cronograma

No.	Actividades	15/06/2013	29/06/2013	13/07/2013	03/08/2013	Del 14 al 28/09/2013	Del 12 al 26/10/2013	Del 9 al 23/11/2013	Delo 14/12/2013 al 25/01/2014	25/01/2014
1	Reunión Inicial con Tutor	■								
2	Retroalimentación sobre Planeación del estudio, el diseño de Instrumentos y recopilación de información		■							
3	Entrega en borrador de Diagnostico Integral de la empresa y Anteproyecto de plan de Practia Empresarial Dirigida			■						
4	Entrega final de Diagnostico y Anteproyecto de Plan de Practica Empresarial Dirigida				■					
5	Presentación de Proyecto y Plan de Practica Empresarial Dirigida					■				
6	Recolección y analisis, Investigación y Trabajo de Campo						■			
7	Analisis de Resultados y presentación de resultados							■		
8	Enterga de propuesta								■	
9	Entrega a Informe a coordinación									■

Fuente: Elaboracion propia, junio 2013

Conclusiones

1. De acuerdo al trabajo realizado en la empresa, se determinó que no cuenta con un control de sus operaciones financieras en el departamento de operaciones, por no contar con una herramienta que le permita ejercer controles, conlleva a desconocer su rentabilidad real, y no tener idea de los gastos que actualmente se realizan y pueden afectar su operación de manera considerable.
2. Al no contar con un presupuesto, es difícil que alcance sus metas y proyecte nuevos negocios, puesto que desconoce el análisis que ayudaría de manera determinante a lograr sus objetivos y analizar en algún momento donde debe realizar cambios para mejorar sus operaciones.
3. La empresa Transjav, S.A., no tiene información oportuna y de esta manera el presupuesto viene a colaborar con la evaluación de la información financiera, y se desconoce el ingreso y gasto por cada unidad que posee, lo que no le permite saber dónde debe realizar cambios para mejorar la eficiencia de la empresa y así implementar estrategias que le permitan tener los resultados deseados.
4. En la actualidad y debido a los nuevos contratos con empresas multinacionales, la empresa está por aumentar su flotilla de vehículos, para que de manera inmediata, debe implementar la herramienta de presupuesto, para lograr el control adecuado y objetivo de todas sus operaciones, específicamente en el área donde se encuentra su mayor rentabilidad, el Departamento de Operaciones.

Recomendaciones

1. Para mejorar el departamento de operaciones, que es tan vulnerable, debe implementar de manera inmediata los beneficios que ofrece el presupuesto como herramienta financiera y de esta manera mantener el control y no comprometer su operatoria a mediano o largo plazo.
2. Es importante que las políticas presupuestarias, deben ser de observancia general y todo el personal involucrado tomarlo como algo indispensable, para que la Gerencia tenga información oportuna que le permita tomar decisiones adecuadas y buscar nuevos negocios o mejorar los que ya posee.
3. Al tener un presupuesto que le detalle cuanto genera y cuánto gasta cada unidad tiene una ventaja, que le permite tomar decisiones y ubicar donde puede existir una falla o donde debe poner más atención o que unidad promocionar y tener a toda su flotilla circulando y así prestar un mejor servicios a sus cliente.
4. La empresa cuando tenga el control sobre su presupuesto podrá invertir de manera segura y ordenada en nuevas unidades para incrementar su flotilla y buscar nuevos negocios que le permitan crecer dentro de su ramo y en su caso también poderse anticipar a una falta de liquides que pueda afectar seriamente el funcionamiento de la empresa o futuras inversiones.

Referencias Bibliográficas

1. Congreso de la República de Guatemala (1994), Código de Trabajo (Decreto número 1441)
2. Del Rio G. Cristóbal. Técnica Presupuestaria. 17ª. Edición. Editorial México D.F. 1995
3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley del Impuesto sobre la Renta
4. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley del Impuesto al Valor Agregado
5. Cárdenas y Nápoles, Raúl Andrés, Presupuestos, 2da. Edición Editorial MacGraw Hill Impreso en México 2008
6. Charles T. Horngren , La Contabilidad de Costos 12va. Edición Pearson Educación 2007
7. Burbaro Ruiz, Jorge E. Presupuestos, 4ta. Edición Editorial MacGraw Hill 2011
8. Rodríguez Raymundo Apuntes de Presupuestos (1996) Escuela de Auditoria, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala

Documentos con acceso al Word Wide Web

1. Pérez, María de los Ángeles:
www.monografias.com/trabajos87/el-presupuesto/elpresupuesto.shtml
2. Gerencie.com www.gerencie.com/razones-financieras.html
3. www.fianzas.gob.ec/ejecucion-presupuestaria/

Anexos

Anexo No. 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA
PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA



CUESTIONARIO-CONTABILIDAD

1. En qué régimen tributario se encuentra la empresa actualmente.

2. La contabilidad se lleva computarizada o manualmente.

3. Con que frecuencia se presentan los Estados Financieros a la Gerencia.

4. Se obtiene información oportuna.

5. De que departamentos depende para integrar la información.

6. Como afecto el cambio en las leyes tributarias, el giro habitual de la empresa.

7. Se manejan cheques voucher.

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA



CUESTIONARIO-CONTABILIDAD

1. En qué régimen tributario se encuentra la empresa actualmente.

2. La contabilidad se lleva computarizada o manualmente.

3. Con qué frecuencia se presentan los Estados Financieros a la Gerencia.

4. Se obtiene información oportuna.

5. De qué departamentos depende para integrar la información.

6. Como afecto el cambio en las leyes tributarias, el giro habitual de la empresa.

7. Se manejan cheques voucher.

Fuente: Elaboración propia, Junio

Anexo 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN CONTADURIA PUBLICA Y AUDITORIA
PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA



CUESTIONARIO-CONTABILIDAD

18. Número de empleados que se tiene incluyendo departamento de Contabilidad.

19. Se obtiene el apoyo de la Gerencia en la toma de decisiones o sugerencias.

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo No. 4

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA
PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA



CUESTIONARIO-PRESUPUESTO

1. Procedimiento para contactar a los clientes.

2. Procedimiento y gastos para evaluar por cada unidad de transporte.

3. Quien es la persona asignada para autorizar los gastos.

4. Cuanto es el tiempo de trámite para que realicen el pago de las facturas.

5. Usted considera que la cuenta por cobrar está sana o tiene mucha morosidad.

6. Cuáles son los procedimientos para poder hacer los cobros a los clientes.

7. Cuáles son los procedimientos para asignar las reparaciones a las unidades de transporte.

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo 5

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA



CUESTIONARIO-PRESUPUESTO

8. Tiempo de ejecución en la reparación.

9. Cantidad de mecánicos autorizados para la reparación de las unidades.

10. Tiene usted una proyección de ingresos para este año 2013.

11. Tiene usted una proyección de ventas mensuales.

12. Tiene un presupuesto de gastos mensuales.

13. Existe alguna integración sobre los gastos administrativos mensuales.

14. Hay alguna persona encargada por los gastos realizados mensualmente, en los distintos departamentos.

15. Que gastos importantes comprende el departamento de operaciones.

16. Que gastos importantes comprende el departamento de administración.

17. Tiene algún gasto promocional en sus gastos mensuales.

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo 6

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA



CUESTIONARIO-PRESUPUESTO

18. Número de empleados que se tiene incluyendo departamento de operaciones.

19. Que otros tipos de servicios presta adicionales al transporte.

20. Qué tipo de reparaciones son las más frecuentes.

21.Cuál es la forma de pagar los viajes a los pilotos?

22. En qué tiempo se entrega la información en oficinas centrales?

23. Quien es el encargado de la facturación a clientes?

24. Quien es la persona autorizada de tratar directamente con los clientes?

25. Cuantas personas intervienen en la toma de decisiones?

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo No. 7

TRANSJAV, S.A.

Análisis de Ejecución Presupuestaria

Ingresos

Periodo del _____ al _____ 2013

Mes	Ingresos Estimados	Ingresos Reales	Variación	Observaciones
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo No. 8

TRANSJAV, S.A.
Análisis de ejecución presupuestaria en el área de gastos Departamento de Operaciones
 Período del _____ al _____ de 2013
 (Cifras expresadas en Quetzales)

Gastos	Presupuestado	Real	Variaciones	Observaciones
Transporte Carga Seca				
Unidad 1				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 2				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 3				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 4				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 5				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 6				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 7				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 8				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				
Unidad 9				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Gastos fuera del Territorio Nacional				
Depreciacion Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorarios Pilotos				
Seguros				

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.
h

Anexo No. 9

TRANSJAV, S.A.

Análisis de ejecución presupuestaria en el área de gastos Departamento de Operaciones

Periodo del _____ al _____ de 2013

(Cifras expresadas en Quetzales)

Gastos	Presupuestado	Real	Variaciones	Observaciones
Transporte Combustible				
Sueldo Gerente de Operaciones				
Combustible Gerente de Operaciones				
Unidad 1				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Evaporación				
Depreciación Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorios piloto				
Seguros				
Unidad 2				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Evaporación				
Depreciación Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorios piloto				
Seguros				
Unidad 3				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Evaporación				
Depreciación Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorios piloto				
Seguros				
Unidad 4				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Evaporación				
Depreciación Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorios piloto				
Seguros				
Unidad 5				
Combustible				
Reparaciones mecanico autorizado				
Repuestos				
Viaticos				
Evaporación				
Depreciación Vehiculo				
Honorarios por Viaje Realizado				
Honorios piloto				
Seguros				

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo No. 10

TRANSJAV, S.A.

Análisis de ejecución presupuestaria de Evaporación

Periodo del _____ al _____ de 2013

(Cifras expresadas en Quetzales)

Detalle	Presupuestado	Real	Variaciones	Observaciones
Transporte Combustible				
Unidad 1				
Galones Transportados				
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%				
Costo Promedio				
Monto en Quetzales				
Unidad 2				
Galones Transportados				
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%				
Costo Promedio				
Monto en Quetzales				
Unidad 3				
Galones Transportados				
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%				
Costo Promedio				
Monto en Quetzales				
Unidad 4				
Galones Transportados				
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%				
Costo Promedio				
Monto en Quetzales				
Unidad 5				
Galones Transportados				
Porcentaje mínimo aceptable 0.5%				
Costo Promedio				
Monto en Quetzales				

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo No. 11

No	PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE INGRESOS
1	Definir políticas: La Gerencia debe definir los lineamientos y las políticas que servirán para la realización del presupuesto
2	Revisar listado de clientes: Revisar listado de clientes de la empresa que incluya clientes actuales y posibles clientes
3	Definir estrategias necesarias por cliente: Definir las estrategias a implementar para el reclutamiento de nuevos clientes o bien evaluar la continuidad con los existentes.
4	Definir inversión necesaria por cliente: Definir la inversión que será necesaria de acuerdo a las necesidades del cliente, si amerita aumentar flota.
5	Definir Ingresos: Debe definir de acuerdo a las estrategias y a la inversión planteada, cuánto ingreso reportará considerando el índice de inflación en el país.
6	Elaborar presupuesto: Deben preparar presupuestos de acuerdo a las necesidades de la empresa y basándose en los presupuestos propuestos.
7	Confrontar presupuestos vs crecimiento esperado: Debe revisar los presupuestos presentados y definir si cumplen lo esperado
8	Realizar ajustes: Debe realizar los ajustes necesarios para que los presupuestos cumplan con la planificación esperada
9	Consolidar presupuesto: Ideal que todos los departamentos tengan su propio presupuesto para posterior consolidarlo
10	Apoyado por las opiniones de junta directiva se debe decidir si el presupuesto requiere algún cambio
11	Aprobar presupuesto Anual

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo No. 12

No	PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE EGRESOS
1	Definir políticas: La Gerencia debe definir los lineamientos y las políticas que servirán para la realización del presupuesto
2	Revisar listado de acreedores y proveedores: Revisar listado de de acreedores y proveedores y deben incluir los actuales y futuros posibles.
3	Definir estrategias necesarias pro acreedor y proveedor : Definir las estrategias a implementar para el reclutamiento de nuevos proveedores o bien evaluar la continuidad con los existentes.
4	Definir inversión necesaria por cliente: Definir la inversión que será necesaria de acuerdo a las necesidades del cliente, si amerita aumentar flotilla.
5	Definir Egresos: Debe definir de acuerdo a las estrategias y a la inversión planteada , cuanto egreso es necesario para no afectar el flujo de efectivo ni el negocio en marcha
6	Elaborar presupuesto: Deben preparar presupuestos de acuerdo a las necesidades de la empresa y basándose en los presupuestos propuestos.
7	Confrontar presupuestos vrs crecimiento esperado: Debe revisar los presupuestos presentados y definir si cumplen lo esperado
8	Realizar ajustes: Debe realizar los ajustes necesarios para que los presupuestos cumplan con la planificación esperada
9	Consolidar presupuesto: Ideal que todos los departamentos tengan su propio presupuesto para posterior consolidarlo
10	Apoyado por las opiniones de junta directiva se debe decidir si el presupuesto requiere algún cambio
11	Aprobar presupuesto Anual

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

Anexo No.13

TRANSJAV, S.A. CEDULA DE INFORMACION

UNIDAD

PLACA

COMBUSTIBLE / CARGA SECA

COMBUSTIBLE

FECHA	GALONES	MONTO	VIAJE REPORTADO	VIAJE SEGÚN BOLETA

-

REPARACIONES Y GASTOS

FECHA	ESTACION	MONTO	DESCRIPCION

-

COBRO DE VIAJES

FECHA	PLANTA	GLS	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	FECHA DE PAGO

-

Fuente: Elaboración propia, Junio 2013.

