

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



**“Implementación de un procedimiento para presupuesto operacional en la
Empresa Transportes Americanos Marítimo y Terrestre”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Edwin Muralles Muralles

Guatemala, junio de 2015

**“Implementación de un procedimiento para presupuesto operacional en la
Empresa Transportes Americanos de Transporte Marítimo y Terrestre”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Edwin Muralles Muralles

Licda. Verónica Matta Ríos, (**Asesora**)

Licda. Dora Leonor Urrutia Morales, (**Revisora**)

Guatemala, junio de 2015

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

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

Lic. Byron González Álvarez
Examinador

Lic. Luis Fernando Rodríguez Duarte
Examinador

Lic. Elfego López Ramírez
Examinador

Licda. Verónica Matta Ríos
Asesor

Licda. Dora Leonor Urrutia Morales
Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.00042.2015-CPA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 23 DE MAYO DEL 2015

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Veronica Matta Ríos tutora y la Licenciada Dora Urrutia Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA PRESUPUESTO OPERACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES AMERICANOS MARÍTIMO Y TERRESTRE" presentado por el estudiante Edwin Muralles Muralles y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 908 de fecha 16 de Abril del 2015; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

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



M.ª Verónica Matta R.
Av. Reforma 1-04 zona 9 Oficina 505
Tel. 23 31 77 62; 23 31 7678
Ciudad.

Guatemala, 28 de enero de 2015

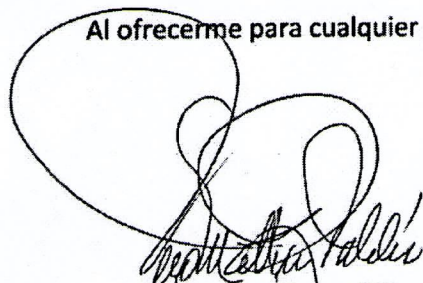
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

Con relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED()), del tema, IMPLEMENTACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA PRESUPUESTO OPERACIONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES AMERICANOS MARITIMO Y TERRESTRE realizado por el estudiante EDWIN MURALLES MURALLES, carne No.201402024, alumno de la Carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría, he Procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considera que cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico en la Práctico Empresarial Dirigida con la nota de 80 puntos sobre 100

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


Verónica Matta de Valdés
Prof. Verónica Matta de Valdés
Exp. Contaduría Pública y Auditoría
Coligiado N.º 785

MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Maestría en Gerencia Educativa
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 28 de febrero 2015

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: **"Implementación de un procedimiento para presupuesto operacional en la Empresa Transportes Americanos Marítimo y Terrestre"** Realizado por: Edwin Muralles Muralles, carné No. 201402024, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 474.2015

El infrascrito Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Murales Murales, Edwin** con número de carné 201402024, aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los dieciséis días del mes de abril del año dos mil quince.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los cinco días del mes de junio del año dos mil quince.

Atentamente,



[Signature]
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

[Signature]
EMBA Adolfo Noguera Bosque
Secretario General



Dedicatoria

A Dios

Por la sabiduría y fortaleza en cada proyecto que realizo en la vida y me guía por senderos de paz y esperanza.

A mi madre

Por la vida, orientación y sacrificios para llevarme a los primeros pasos profesionales.

A mi esposa

Por el apoyo incondicional para continuar en el camino y alcanzar mis metas.

A mis hijos

Para ser ejemplo de perseverancia y que alcancen éxitos profesionales en la vida.

A la Universidad Panamericana

Por la oportunidad de culminar mi carrera.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	4
1.4 Preguntas de investigación	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1 Objetivo general	6
1.5.2 Objetivos específicos	6
1.6 Alcances y límites.	6
1.6.1 Alcances	6
1.6.2 Límites	7
1.7 Marco teórico	7
1.7.1 Procedimiento	7
1.7.2 Presupuesto	8
1.7.3 Elementos que integran el concepto de presupuesto	8
1.7.4 Importancia del presupuesto	9
1.7.5 Objetivo de un presupuesto	10
1.7.6 Pasos a seguir en la elaboración de un presupuesto	10
1.7.7 Clasificación del presupuesto	11
1.7.8 Presupuesto base cero	13
1.7.9 Control interno y presupuesto	14
1.8 Descripción del proceso	14
Capítulo 2	24
2.1 Tipo de investigación	26
2.2 Sujetos de la investigación	26
2.3 Instrumentos de la investigación	27

2.4	Procedimientos	27
2.4.1	Recopilación de información documental	28
2.5	Aporte esperado	28
Capítulo 3		30
3.1	Resultados de la investigación:	30
3.2	Análisis de los resultados	36
3.2.1	Aspecto fiscal y tributario	38
3.2.2	Impuesto Sobre La Renta	40
3.2.3	Deficiencia sobre el aspecto tributario.	40
3.2.4	Aspectos financieros	40
3.2.5	Aspectos de Auditoria:	43
Capítulo 4		44
4.1	Propuestas de solución	44
4.1.1	Introducción	44
4.1.2	Definición de la propuesta	42
4.1.3	Justificación de la propuesta	45
4.2	Objetivos	45
4.2.1	General	45
4.2.2	Específicos	45
4.3	Detalle del procedimiento para elaborar el presupuesto	46
4.3.1	Punto de equilibrio	62
4.3.2	Análisis de variaciones	64
4.4	Avance de la implementación	66
4.4.1	Viabilidad del proyecto:	66
	Cronograma	68
	Conclusiones	69
	Recomendaciones	70
	Referencias Bibliográficas	71
	Anexos	72

Lista de Cuadros

Cuadro No. 1 Organigrama	2
Cuadro No. 2 Diagrama de causa y efecto	3
Cuadro No. 3 Proceso para elaborar un presupuesto	15
Cuadro No. 4 Flujograma de proceso importación	24
Cuadro No. 5 Flujograma de proceso exportación	25
Cuadro No. 6 Proceso actual base para presupuesto	30
Cuadro No. 7 Forma actual para establecer costo unitario	30
Cuadro No. 8 Presupuesto con el proceso actual	34
Cuadro No. 9 Comparación variaciones septiembre 2014	36
Cuadro No. 10 Comparación primer semestre 2014 presupuesto vrs real	42
Cuadro No. 11 Flujograma de proceso de elaboración del presupuesto	47

Lista de Cédulas

Cédula No. 1 Ingresos	50
Cédula No. 2 Mano de obra directa	51
Cédula No. 3 Gastos generales de operación	58
Cédula No. 4 Seguridad	53
Cédula No. 5 Consumo combustible y energía	54
Cédula No. 6 Mantenimiento de equipos	55
Cédula No. 7 Costos de puerto por atraque	56
Cédula No. 8 Costos de puerto por equipo	57
Cédula No. 9 Transporte terrestre.	58
Cédula No. 10 Salario de administración y venta	59
Cédula No. 11 Gastos generales de administración	60
Cédula No. 12 Sumario de presupuesto por mes	61
Cédula No. 13 Presupuesto anual	62
Cédula No. 14 Análisis de variaciones	64

Lista de Gráficas

Grafica No. 1 Variaciones	37
---------------------------	----

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Barco RORO	16
Ilustración 2 Barco LOLO	17
Ilustración 3 Contenedor	19
Ilustración 4 Chasis	20
Ilustración 5 Contenedor refrigerado	21
Ilustración 6 Furgón	22

Resumen

Este trabajo presenta el informe final para la implementación de un procedimiento en la elaboración del presupuesto para la empresa Transportes Americanos.

Esta empresa presta servicio de transporte terrestre y marítimo de todo tipo de carga movilizada en contenedores desde Guatemala hacia Estados Unidos y viceversa.

El contenido del trabajo muestra los objetivos determinados después de hacer una evaluación de diferentes áreas de la empresa, en el cual se estableció que el presupuesto representa un elemento importante para las decisiones financieras. En el diagnóstico se encontró que la empresa elaboraba su presupuesto basado en la experiencia de las personas que participan en su preparación y no en un procedimiento técnico, esto genera variaciones con un alto grado de dificultad para explicar, la dirección financiera de la compañía necesita información exacta para el análisis de las operaciones.

Se incluyó un marco teórico del tema principal para conocer los conceptos básicos del presupuesto.

Se describieron aspectos importantes de la empresa, la estructura, conceptos, terminología utilizada en el servicio y el proceso de la operación.

Al final se encuentra una forma estructurada y técnica para la elaboración del presupuesto y la comparación con la ejecución real al finalizar cada periodo.

Introducción

El presente trabajo se ha elaborado sobre el tema procedimiento para elaborar un presupuesto operacional en la Empresa Transportes Americanos de transporte marítimo y terrestre. Se decidió trabajar sobre este tema con base en el problema detectado en la evaluación.

El contenido muestra en forma estructurada cada una de las fases desarrolladas para cumplir con los objetivos del proyecto, el cual se inició con el diagnóstico general en donde se encontraron varias áreas que tienen oportunidad de mejora en la empresa y se eligió el tema descrito, al evaluar los factores de factibilidad para realizarlo y la importancia que representa para la empresa.

Se presenta un marco teórico sobre el tema que permite tener mejor conocimiento del área de servicio. También se muestra en forma detallada como llevarlo a la práctica en la empresa Transportes Americanos para la elaboración del presupuesto del año dos mil quince. Con la implementación de este procedimiento se reduce el tiempo utilizado en la elaboración del presupuesto y en el análisis de variaciones mensuales al compararlo con la ejecución, también se obtiene información exacta y en forma ordenada.

El procedimiento incluye en forma separada los conceptos de los ingresos y costos, una cédula de cálculo para cada cuenta y los aspectos importantes deben tomarse en cuenta para proyección de costos fijos y variables.

El trabajo se desarrolló en los últimos cuatro meses del año dos mil catorce y se hará una evaluación del resultado al finalizar el primer trimestre mes del año dos mil quince.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La entidad en la cual se lleva a cabo la práctica se le denomina Transportes Americanos.

La actividad principal de la empresa es transporte de carga, marítimo y terrestre de Guatemala a Estados Unidos y viceversa, la fecha de constitución en Guatemala fue en octubre de mil novecientos ochenta y seis, en el año dos mil nueve por políticas comerciales se le cambio el nombre a nivel de Centroamérica, en Estados Unidos de Norteamérica la empresa fue fundada en el año mil ochocientos noventa y cuatro. En la actualidad es una corporación de varias compañías y servicios, este trabajo se realizo en la compañía que presta el servicio de transporte en Guatemala.

El servicio de transporte se presta en una gran variedad de equipos, en contenedores, tanques, plataformas y equipo especial.

La empresa transporta todo tipo de carga, la cual se clasifica como: carga seca, carga refrigerada, carga especial, maquinaria con dimensiones especiales y carga a granel, también se transportan vehículos y en algunos casos equipo para eventos especiales y espectáculos.

La estructura legal en Guatemala es una empresa extranjera inscrita en el país como una sucursal.

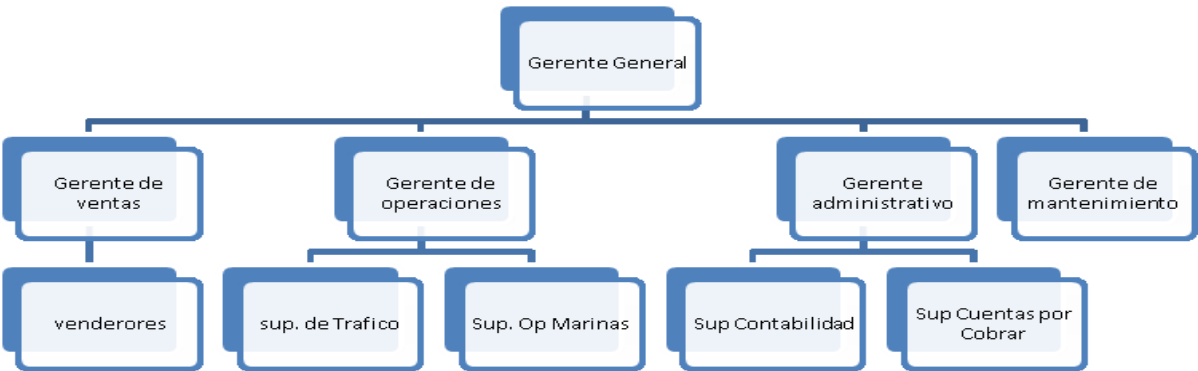
Fue inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria, cuenta con un número de identificación tributario (NIT). Número patronal otorgado por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Está registrada en otras instituciones, que son la Superintendencia de Aduanas para contar con un código como naviera y quien otorga un permiso garantizado por una fianza para la importación temporal de contenedores, permiso del Ministerio de Energía y Minas para el almacenamiento de combustible para consumo propio. Su domicilio está registrado en la zona 4 de la ciudad de Guatemala.

La empresa elabora un presupuesto anual de ingresos y gastos el cual es enviado a la casa matriz para incluirse dentro del presupuesto anual de la corporación, para fines de planificación financiera y las solicitudes de créditos bancarios en Estados Unidos. Esto implica que los requerimientos de certeza sobre los montos establecidos dentro del presupuesto tengan cada día más importancia y menor desviación a la realidad al ejecutarse.

La empresa está organizada de la siguiente forma:

Cuadro No. 1
Organigrama



Fuente: elaboración propia

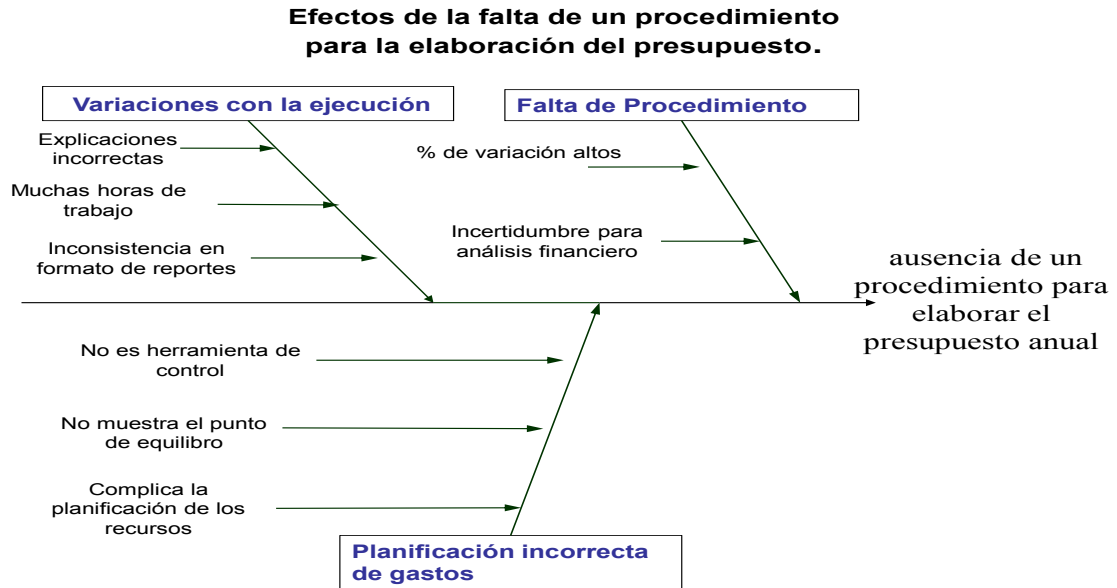
Cada uno de los departamentos es responsable de los costos generados en su área y también deben velar por contratar empresas responsables que presten un buen servicio para las tareas que se sub-contratan, en las actividades de mantenimiento, operaciones en puerto y seguridad.

Sin embargo se determinó que la empresa no tiene un procedimiento técnico y estructurado que muestre en forma ordenada y uniforme como se deben hacer los cálculos de los rubros que integran los montos de cada cuenta. Esto provoca que existan variaciones en montos mayores diez por ciento y se requiere reducir este porcentaje a cinco o menos.

1.2 Planteamiento del problema

Se presenta un diagrama de causa y efecto para una mejor ilustración del problema

Cuadro No. 2



En el diagrama anterior se pueden visualizar los diferentes efectos que genera la falta de un presupuesto elaborado con un procedimiento adecuado. Esto permite definir el problema de la siguiente forma:

El departamento corporativo de finanzas toma decisiones y hace gestiones crediticias con base en el presupuesto anual consolidado del presupuesto de la empresa sobre la cual se desarrolló este trabajo.

La elaboración del presupuesto local sin la técnica adecuada que refleje información de datos con base a cálculos adecuados y sin un procedimiento, provoca que la información proporcionada tenga un porcentaje alto de discrepancia al hacer la comparación mensual de los montos presupuestados con los datos reales de la operación.

La empresa carece de procedimiento escrito que defina el proceso y formas uniformes de realizar los cálculos que arrojen valores apeados a la realidad. En consecuencia, existe alta

probabilidad de efectuar las proyecciones de manera incorrecta e incompleta y generar información inexacta, si los cálculos se basan en la experiencia de la persona que elabora el presupuesto.

Como consecuencia de lo anterior, el presente proyecto se enfocó en el análisis y recopilación de los procesos adecuados para desarrollar el procedimiento apropiado para la elaboración de un presupuesto anual para una empresa de transporte marítimo y terrestre.

1.3 Justificación

En la planificación de los negocios es necesaria la elaboración de un presupuesto que muestre los lineamientos que deben seguirse en el periodo de ejecución de lo proyectado, para tener una perspectiva de los resultados y hacer los ajustes a la gestión si es necesario.

La elaboración de presupuestos se encuentra dentro de las tareas de planificación financiera que debe realizar el Contador Público y Auditor cuando realiza trabajo de asesoría financiera para la utilización de los recursos en el desarrollo de proyectos.

Dentro de las funciones como auditor existe el área de Auditoría de Gestión y Presupuesto, es importante conocer las diferentes técnicas que permiten realizar una revisión efectiva.

En la evaluación de la empresa se encuentra la falta de procedimientos para la elaboración del presupuesto anual y se determinó que éste representa un elemento importante para la planificación financiera y gestión crediticia de la corporación.

Al analizar la forma de elaborar el presupuesto del año dos mil catorce se encontró que los montos promedio que utilizaron como base para cada cuenta, se obtuvieron del monto total gastado en el año dos mil trece dividido el total de movimientos, sin embargo, hay diferentes tarifas para cada tipo de carga en varios de los costos incluidos en cada rubro.

Para los gastos fijos no se toma en cuenta compras especiales realizadas durante el año y que pueden planificarse desde el inicio del periodo.

Por lo expuesto se consideró que la elaboración del procedimiento plasmado en un manual como guía para el presupuesto anual de la empresa, es el proyecto que tiene prioridad para este trabajo y que puede desarrollarse dentro del tiempo establecido para su conclusión.

También se encontró que la implementación de manuales para la realización de esta tarea, no representa gastos adicionales a la empresa y proporcionaría ahorro de tiempo y mayor certeza en la planificación.

Otro beneficio será determinar variaciones en costos importantes y la realización de correcciones cuando sea necesario para lograr los objetivos planteados al principio de cada año así como generar mayor rentabilidad si se obtienen ahorros.

Dentro de la evaluación de la empresa se encontraron otras áreas que presentan oportunidades de mejora, debido a la importancia y los beneficios que la empresa obtendría, se eligió el presente tema para este proyecto.

1.4 Preguntas de investigación

Con el análisis anterior se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Qué procedimiento es el adecuado para la elaboración de un presupuesto operacional anual para una empresa de transporte marítimo y terrestre?

¿Qué información debe presentarse en un presupuesto anual de una empresa de transporte marítimo y terrestre?

¿Cuáles son los elementos que debe contener un manual para la elaboración de un presupuesto anual para una empresa de transporte marítimo y terrestre?

¿Cuál es la forma más adecuada de presentar las variaciones luego de la ejecución del presupuesto en cada mes?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Después de realizar la evaluación de la empresa y analizar los resultados de todas las pruebas se determinó que las deficiencias en la elaboración del presupuesto es el área más importante para realizar el trabajo y se planteó el siguiente objetivo:

- Establecer el procedimiento adecuado para la elaboración de un presupuesto anual de una empresa de transporte de carga marítima y terrestre.

1.5.2 Objetivos específicos

- Evaluar las diferencias generadas por la elaboración del presupuesto sin un procedimiento uniforme.
- Describir en un manual los pasos a seguir para la realización de los cálculos en cada una de las cuentas según la naturaleza del gastos o servicio que lo genera.
- Minimizar el tiempo que toma a las personas para explicar las variaciones del presupuesto al compararlo con la ejecución real.
- Integrar en un solo procedimiento todos los pasos desde la elaboración del presupuesto hasta la presentación de los reportes gerenciales que muestren las explicaciones a las variaciones.

1.6 Alcances y Limites

1.6.1 Alcances

Esta investigación se realizó en una empresa clasificada dentro del ramo de servicios de transporte marítimo y terrestre con operaciones en: puerto Santo Tomas de Castilla del departamento de Izabal y oficinas en el departamento de Guatemala.

Para el procedimiento se incluyeron todas las áreas de la empresa que generan ingresos o gastos y que deben estar integradas en el presupuesto.

El desarrollo del trabajo se realizó con base en los costos actuales que presenta la empresa en el año dos mil catorce y se aplicarán en la elaboración de los presupuestos del año dos mil quince en adelante.

En la implementación de este proyecto se utilizaron los siguientes recursos de la empresa:

- 1) Tiempo para explicar a las personas el procedimiento, para elaborar el presupuesto.
- 2) Entrenamiento sobre la forma de analizar las variaciones mensuales de acuerdo al proceso descrito en el trabajo.
- 3) Una computadora donde instalen los formatos a utilizar en el trabajo.

Todas las cédulas de cálculo y reportes se elaboraron en hojas de Microsoft Excel que es un programa que está instalado en todas las computadoras de la empresa y que no representa costos adicionales.

1.6.2 Limites

A requerimiento de la entidad donde se realizó el trabajo no se utilizó el nombre real, en los servicios, las cantidades se modificaron y los valores que no son tarifarios públicos serán modificados de tal forma que no pierdan la razonabilidad.

La implementación y desarrollo se hizo en las oficinas centrales de la empresa donde se encuentra el departamento de finanzas y contabilidad.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Procedimiento

De acuerdo con Franklin (1997) Un procedimiento es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de una tarea determinada. El procedimiento incluye además de la descripción de los pasos que deben realizar en forma secuencial, ejemplos de la forma de realizar las tareas y en muchos casos ejemplos gráficos (p.51).

Otro concepto es el de Hernández (2006) que lo define así: Procedimiento son los planes, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones para realizar cada tarea, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, en cuánto tiempo se hacen y señala los responsables de llevarlas a cabo.(p.74)

De los conceptos anteriores se puede definir procedimiento en forma resumida así: es un documento que detalla la forma técnica de realizar una tarea, con una secuencia pasos, para obtener un resultado igual o similar cada vez que se ejecute.

1.7.2 Presupuesto

Según CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana define presupuesto de la siguiente manera:

Es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas (gasto) y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo (ingresos). Consiste en una estimación o en conjeturas hechas con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar tu trabajo.

También Muñiz (2009) define el presupuesto de la siguiente manera:

Una herramienta de planificación que, de una forma determinada integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generaran en un periodo determinado para cumplir objetivos fijados en la estrategia. (p. 41).

1.7.3 Elementos que integran el concepto de presupuesto

De los conceptos anteriores se obtienen los elementos comunes que debe analizarse en el proceso de elaboración de un presupuesto.

- Planificación: un presupuesto es una herramienta que muestra en términos monetarios el camino a seguir para lograr objetivos, al final de la ejecución, es un elemento principal en la

realización de los negocios y las estrategias a seguir, contiene parámetros de medición y visualización del futuro.

- Procedimiento ordenado: para ser una herramienta útil y confiable un presupuesto debe seguir un procedimiento que muestre la base sobre la cual se hacen los cálculos y estimaciones y puede comprobarse por quien lo utiliza.
- Asignación de recursos: el presupuesto debe permitir conocer toda la proyección de eventos a quien hace la distribución de los recursos para ser orientados de tal manera que permita cumplir con las necesidades en todas las áreas.
- Ingresos: el ingreso es el elemento que persigue todo negocio y el presupuesto orienta en relación al tiempo necesario para obtenerlo, muestra la disponibilidad de fondos para la operación o la necesidad de recurrir a otros medios de financiamiento en determinado momento.
- Gastos: Los gastos orientan a los recursos que se necesitarán para la ejecución del negocio, muestran áreas críticas e importantes en las cuales se pueden enfocar esfuerzos para reducción de los costos de la operación. También al compararlos con los ingresos orientan a la planificación financiera.

1.7.4 Importancia del presupuesto

Las empresas son parte de un entorno económico en el cual se realizan negocios con un alto grado de incertidumbre es por ello que deben mantener una constante planeación de las actividades que desarrollarán en determinado período.

El presupuesto es una herramienta que provee planeación y control, mide el comportamiento de indicadores económicos, que se reflejan en los aspectos financieros, económicos y contables de la entidad.

El presupuesto debe ser parte fundamental de la organización de una empresa al mostrar el camino a seguir en el ambiente de los negocios que está en constante cambio.

1.7.5 Objetivo de un presupuesto

El presupuesto muestra cual será el resultado al final de la ejecución si se cumplen con todas las variables establecidas en su elaboración, también debe mostrar cuáles serán los resultados al modificarlas, por ejemplo, si se modifica el precio de venta del producto o servicio, si varía el factor de costos, en general el presupuesto debe mostrar a quienes dirigen la empresa varios escenarios a futuro.

1.7.6 Pasos para la elaboración de un presupuesto

Robbins y Coulter (2009) describen los siguientes pasos para la elaboración de un presupuesto:

1. Determine qué actividades va a emprender durante el siguiente periodo.
2. Decida qué recursos serán necesarios para cumplir con las actividades.
3. Reúna información sobre costo.
4. Cuando sepa con qué recursos cuenta asígnelos para cumplir con las necesidades.
5. Revise su presupuesto contra la ejecución en forma periódica.
6. Tome medidas cuando determine que salió mal.
7. Utilice su experiencia para el próximo presupuesto. (p. 518)

Con base en los conceptos anteriores se pueden detallar los pasos de la siguiente forma:

- Determinación de la actividad: este paso puede ser aplicable cuando se inicia una empresa, para los negocios en marcha que tienen una actividad que realizar y solo requieren identificar cantidades y tipos de productos o servicios sobre los cuales se enfocaran este paso no tiene incidencia.
- Requerimiento de recursos necesarios: sobre este aspecto las empresas que ya está en marcha cuenta con la información al conocer los ingresos que les produce cada unidad de producto que venden, también conocen las temporadas de mayor y menor venta.
- Información sobre costos: la determinación más acertada de los costos que serán necesarios para la generación de ingresos es la base para que un presupuesto sea una herramienta de

utilidad en la planificación, se requiere tomar en consideración todas las áreas involucradas en la operación sin dejar fuera ningún elemento que puede hacer diferencia en la comparación contra la ejecución.

- Asignación de recursos: es la planificación de financiera para proveedor los recursos a cada área en el momento adecuado.
- Comparar el presupuesto contra la ejecución: esta es una fase importante que permite tener el control de lo que sucede en la operación, si el presupuesto se ha hecho con bases técnicas y con procedimientos bien estructurados las variaciones pueden ser deficiencias o mala dirección de la ejecución y puede corregirse en forma periódica.

1.7.7 Clasificación del presupuesto

Existe una gran variedad de factores que pueden caracterizar a un presupuesto y que la pueden clasificar por su contenido, tiempo de elaboración, por la clasificación contable, por la entidad que los elabora y ejecuta, a continuación se presenta como se divide el presupuesto según las variables descritas.

- Según su flexibilidad
 - a) Fijos: cuando se establecen por un periodo determinado que es un año y no se hace ninguna modificación durante su ejecución, sino se sigue con la información establecida desde el inicio, esto ocurre el presupuesto de estado de un país.
 - b) Variables: en la actualidad a este tipo de presupuesto cuando se le empiezan a hacer cambios en forma periódica se denomina Forecast (que en español puede traducirse como pronostico) y no es más que el ajuste de la información del presupuesto pendiente de ejecutar según los resultados del periodo que ya transcurrió y del cual se tienen datos reales.
- Por el periodo que abarca
 - a) Corto plazo: cuando su ejecución es de un año, se elabora para un negocio en marcha, la facilidad que presenta la ejecución de un presupuesto a corto plazo es que los contratos en la mayoría de los casos se pactan por el mismo periodo y se conocen las tarifas.

- b) Largo plazo: comprenden periodos mayores a un año y se elaboran para grandes proyectos, por ejemplo la construcción de área habitacional, estos presentan una alta inversión y su ejecución y recuperación toma varios años.
- Por el campo de aplicación
 - Presupuesto Maestro: es aquel que integra todos los elementos de planificación de una compañía, presupuesto financiero, presupuesto operacional, este será elaborado y diseñado para varios años, con los ajustes necesarios al inicio de cada periodo.
 - Presupuesto Financiero: este se enfoca en el balance general y su fin principal es proporcionar los recursos para la ejecución de la operación, orienta en las estrategias de financiamiento necesarias para la disponibilidad de fondos.
 - El presupuesto operacional: es aquel que está enfocado en los elementos del estado de resultados y que cobra gran importancia al mostrar a futuro cual es la orientación de la empresa. Para la elaboración de este presupuesto se requiere contar con los elementos que intervienen el proceso de la producción de los bienes o servicios en una forma individualizada es decir con una unidad de medida específica para la realización de las proyecciones. Para la elaboración del presupuesto operacional de una empresa el punto de partida es la estimación de la cifra de ventas para el año siguiente. Pueden existir sectores o condicionantes de negocio o mercado que deben de tomarse como punto de partida la capacidad de producción y prestación de servicios. Luego de establecer el presupuesto de ventas se procede a establecer los costos que representará para la empresa la regeneración del producto o servicio. En esta parte del presupuesto hay que tomar en consideración todos los costos y su variación con relación a la producción, hay algunos que no cambian al reducir la producción, otros que tienen un cambio parcial y los directos los cuales modifican forma proporcional a las unidades para la venta. La correcta clasificación de costos permite mostrar dentro de un presupuesto cuando sea requerido el punto de equilibrio de la operación.
 - Por el sector de la entidad que los ejecuta
- a) Presupuesto público: es el presupuesto que elaboran las entidades estatales y está consolidado en un presupuesto de estado. Este presupuesto se basa en los gastos como punto de partida.

- b) Presupuesto privado: es el presupuesto que elaboran las empresas del sector privado y están basados en los ingresos o las unidades de producción que desean alcanzar para obtener la rentabilidad deseada en cada periodo.

1.7.8 Presupuesto base cero

Según Gordon (2009) define el presupuesto base cero de la siguiente manera:

No es una formula, sino una actividad entrelazada dentro de un proceso analítico estructurado. En el presupuesto no existen "las cosas dadas por echo" parte de la próxima básica de que el presupuesto para el año próximo es cero y de que todo desembolso antiguo o nuevo debe justificarse sobre la base de costo beneficio. Es usado en instituciones de gobierno y en entidades privadas con menos frecuencia y solo cuando es un proyecto nuevo que no tiene un historial de funcionamiento. (p. 27)

También Herrero (2007) define el presupuesto base cero como:

Una nueva metodología de hacer presupuestos, elaborando cada partida de gastos partiendo de cero como si fuera un nuevo proyecto. Esto exige a los ejecutivos que tienen la responsabilidad sobre los gastos a realizar en la empresa que investiguen cada partida, analicen y justifiquen la necesidad y utilidad. (p. 140)

1.7.9 Control Interno y Presupuesto

Amat (2007) define la relación entre control interno y presupuesto así:

Control Interno es el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen los más eficientemente posible para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. Se limita el margen de elección de los responsables en su toma de decisiones para facilitar la convergencia entre los objetivos de la organización y los individuales. Se realiza un análisis a posteriori, formalizado de los resultados analizando las posibles desviaciones. (p. 23 y 24)

Siguiendo estos conceptos la dirección de la empresa trata de orientar el comportamiento y la toma de decisiones de las personas que componen la organización hacia sus objetivos utilizando distintos mecanismos formales y no formales.

Los mecanismos de carácter más formal utilizados son:

- La planificación estratégica.
- El diseño de la estructura organizativa.
- El diseño de la contabilidad de gestión.

Control interno del presupuesto

El control de gestión puede ser mejorado en forma sustancial si se combina con un sistema presupuestario o previsional. El presupuesto es la expresión en términos cuantitativos y monetarios del conjunto de los diferentes planes de actuación de una empresa y de cada uno de sus centros de responsabilidad que se han fijado para un determinado período. El sistema presupuestario tiene tres características.

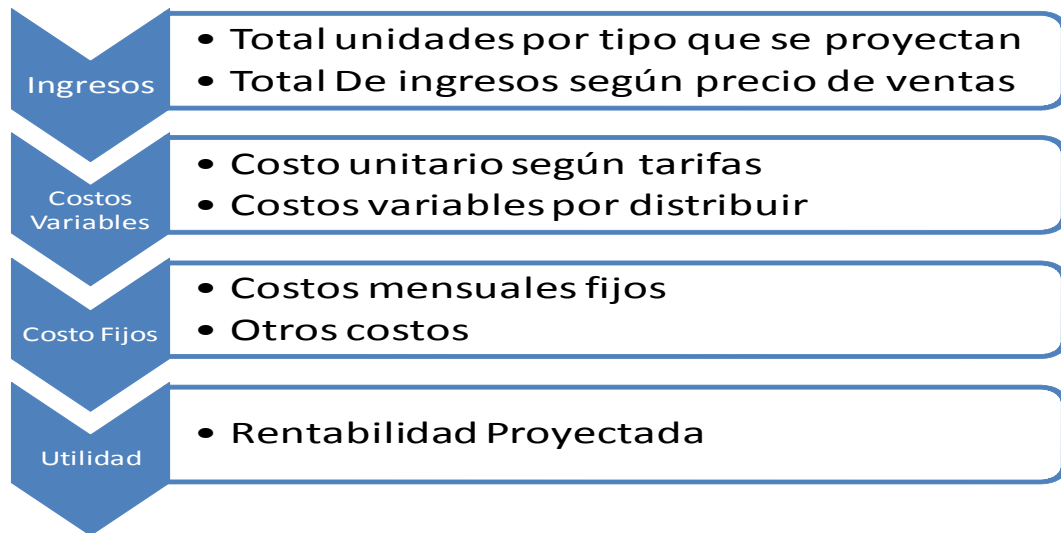
- Formulación de diferentes sub-objetivos específicos y cuantificados para cada centro de responsabilidad en función de los objetivos globales.

- La cuantificación se realiza en forma de presupuesto. Es decir que se requiere previamente:
 - Determinar los objetivos globales y elaborar la estrategia de la empresa
 - Definir responsabilidades de cada persona y departamento en función de la estructura organizativa de la empresa.
 - Medición de los resultados de la actuación de cada responsable y cálculo de las desviaciones respecto a las previsiones.
 - Evaluación de la actuación de cada centro de responsabilidad. Se pueden usar indicadores rígidos centrados exclusivamente en indicadores cuantitativos o se pueden incorporar criterios flexibles que consideran indicadores cualitativos.

El siguiente cuadro muestra la secuencia para la elaboración del presupuesto.

Cuadro No. 3

Proceso Para Elaboración de Presupuesto Operacional



Fuente: CIVICUS, proceso para elaborar un presupuesto

1.8 Descripción del proceso

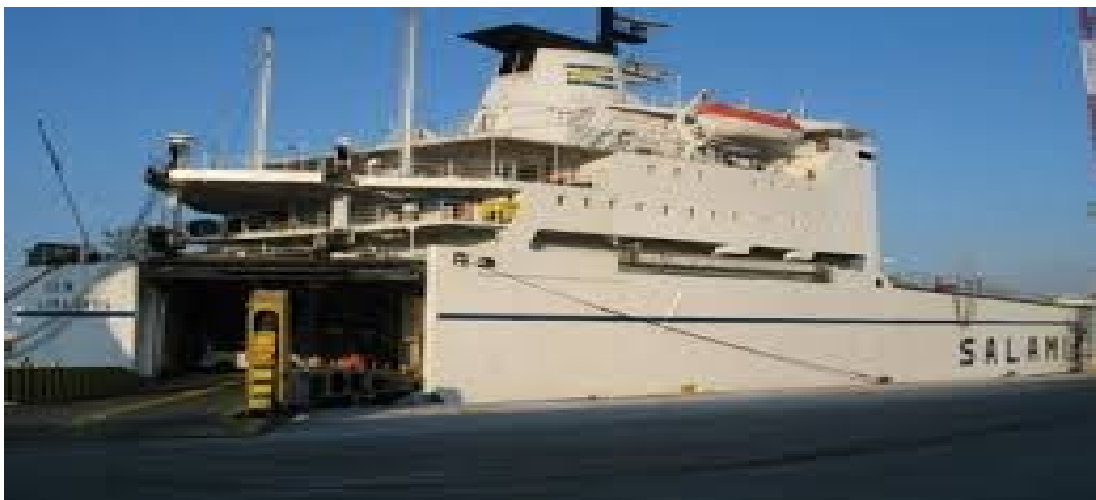
Este apartado se inicia con un análisis de la operación de la empresa para comprender como se generan los ingresos, costos y gastos y determinar la importancia de cada cuenta y como se generan esos montos según cada uno de los tipos de servicio que la empresa presta dentro del mercado del transporte.

Se desarrolla un detalle completo que muestra en qué consiste cada uno de estos servicios, como se establecen las unidades de medida y el ingreso que cada uno genera.

- Barcos: la Empresa Transportes Americanos no es propietaria de los barcos con los que presta el servicio, estos son rentados y la forma de pagar la renta es por unidad movida la cual tiene un costo importante. Estas unidades son el espacio donde se puede ubicar un equipo de 20 pies. Existen varios tipos de barcos, pero para este trabajo solo se analizan los dos que utiliza la empresa.
- 1) Barco tipo RORO: estos barcos requieren que la carga o descarga sea por medio de una operación de subir o bajar los equipos en rampas es decir rodando, de donde deriva el nombre que en inglés es Roll On-Roll Off.

Ilustración 1

Barco RORO



Fuente: Revista de servicios Transportes Americanos 1999

Ventajas

La descarga o carga es en poco tiempo y puede utilizar varios equipos en forma simultánea y pueden traer todo tipo de equipo que baja o sube sin necesidad de ninguna maquinaria especial.

Desventajas

Estos barcos llevan poca carga y deben ser diseñados de tal forma que tengan varios niveles, la mayoría de estos barcos llevan equipos tipo tráiler.

En la operación de estos barcos es necesario utilizar a muchas personas para apoyar a los pilotos que hacen la descarga.

- 2) Barcos tipo LOLO: estos barcos deben utilizar una grúa para subir o bajar los equipos que transporta es por ello que se les da este nombre.

Ilustración 2

Barco LOLO



Fuente: Revista de servicios Transportes Americanos 2003

Ventajas

Estos barcos se caracterizan porque pueden transportar una gran cantidad de equipos apilados y solo requiere forma correcta estiba y los planos son sencillos.

Desventajas

La operación de estos barcos toma mucho tiempo para la descarga y carga en los puertos, porque depende de la cantidad de grúas con que cuentan el puerto.

- Términos navales que son importantes para este trabajo.
 - 1) Eslora: es la medida del barco de un extremo desde proa hasta popa.
 - 2) TRB: (Toneladas de Registro Bruto) es el peso del barco y la carga.
 - 3) Muelle: lugar diseñado para el atraque de los barcos y la manipulación de la carga.
 - 4) Atraque: acción de ubicar en forma segura el barco para poder realizar las operaciones.
 - 5) Estadía del barco: tiempo que esta el barco anclado en el muelle del al puerto.
 - 6) Demora: tiempo que el barco está en el puerto sin realizar ninguna operación o maniobra de carga.

- Equipos (contenedores o tráiler): estos son propiedad de la empresa objeto de análisis y son el activo principal para la prestación del servicio.
 - a) Contenedores: Se denomina así el equipo que puede ser separado de la forma de trasportarlo es decir que se convierte en algo similar a una caja que puede ser apilada o estibada como se denomina a esta forma de colocar los contenedores. Existen diferentes medidas que se adaptan a las necesidades de los clientes según el volumen de carga a mover, la medida básica de 20 pies, luego de 40, 45 y 53 pies. En Guatemala es común trabajar con las primeras tres mediadas, la de 53 pies tiene muchas limitaciones por la capacidad de la infraestructura del país que en varios puentes y algunos lugares las carreteras son muy reducidos o con cruces que no perimen el paso de equipos con estas dimensiones.

Ilustración 3

Contenedor



Fuente: Revista de servicios Transportes Americanos 2005

Ventajas

Estos equipos se caracterizan porque al embarcarse o colocarse en un predio de almacenaje se pueden apilar y utiliza de mejor forma la capacidad de espacio que es un recurso importante en este servicio.

Desventajas

Para movilizarlos del lugar de descarga del barco al almacén, se utiliza un chasis para acoplarlos y trasladarlos no cuentan con un sistema de movilización propio, varios de los costos se duplican al utilizar un chasis que es tomado como medio de transporte independiente.

- b) Chasis: es la estructura metálica que cuenta con las llantas, el sistema de embrague y energía para el transporte de los contenedores.

Ilustración 4

Chasis



Fuente: Pagina Internet imagencontainer.com

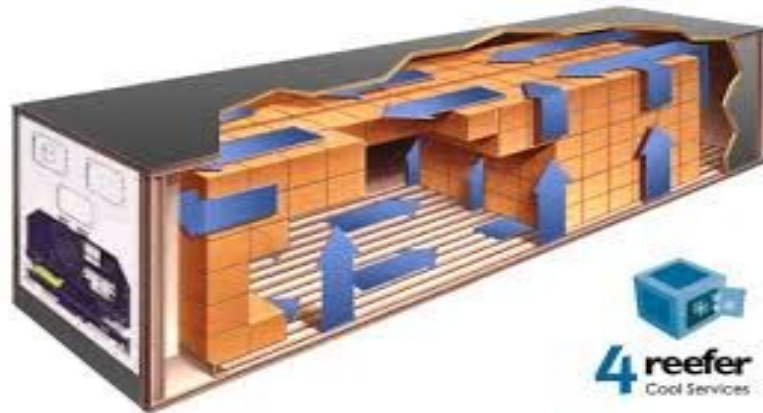
Ventajas

Ese un complemento de los contenedores y al poder separarse de este no es transportado en los barcos lo cual reduce el peso de la carga y permite transportar más equipos.

- 3) Contenedores refrigerados: para la exportación de productos agrícolas tales como fruta y verdura se utilizan equipos que pueden mantener el producto a muy baja temperatura sin congelarlo, estos equipos utilizan un generador de energía que es a base de combustible (diesel) cuando se movilizan por vía terrestre y al estar en un almacén o en el barco puede ser con energía eléctrica. Igual que los chasis estos generadores de energía llamados Gen Set no son llevados en los barcos, solo se transporta el equipo, al llegar a los puertos y ser desembarcados se les coloca el generador.

Ilustración 5

Contenedor Refrigerado



Fuente: Pagina del fabricante Reefer Cool Services

En Guatemala existen compañías de transporte dedicadas en forma exclusiva a la exportación de fruta. Para el país las exportaciones son de gran importancia para la economía por ello este tipo de equipo tiene algunas tarifas especiales en la operación de descarga y uso del muelle en los puertos.

- 4) Tráiler o Furgón: se denomina así a una caja que no puede ser separada de las ruedas es decir que debe ser movida por cualquier medio en forma completa. Este tipo de equipo se utiliza en pocas cantidades por el inconveniente que representa en los barcos y predios de estiba donde deben colocarse en forma individual y ocupan una gran cantidad de espacio.

Ilustración 6

Tráiler o Furgón



Fuente: Trifolio de publicidad de Transportes Americanos 2007

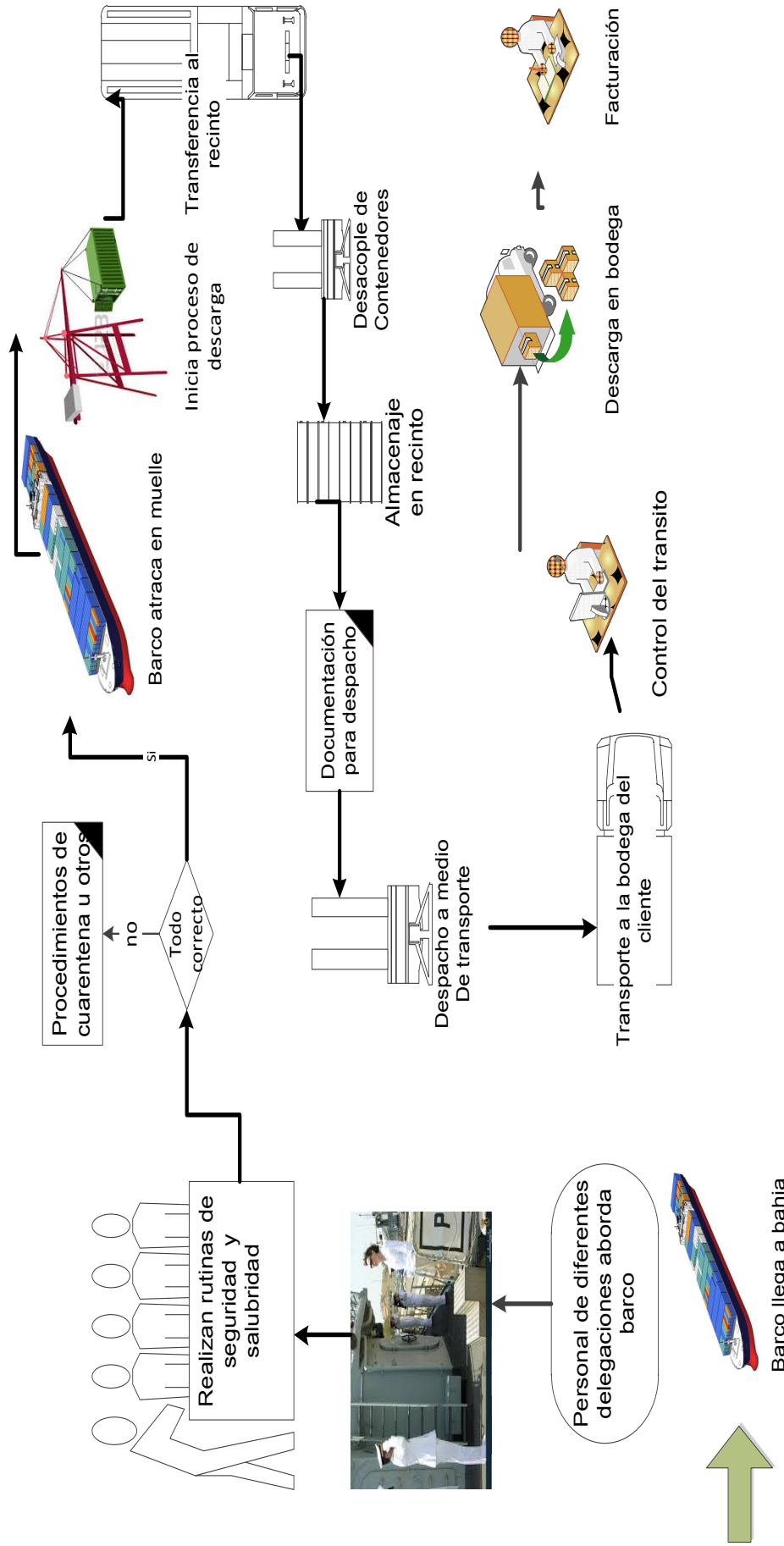
En Guatemala la exportación de productos agrícolas refrigerados es muy importante, también se importan algunos productos de ese tipo como carnes y medicamentos que requieren una temperatura especial.

- 5) Otro tipo de equipo: para el transporte de carga existen varios tipos de equipo, como tanques para productos líquidos o combustibles, plataformas para maquinaria, con medidas estándar o con extra dimensión, utilizados en menor cantidad, es importante mencionar que en los barcos LoLo la importación de vehículos se hace dentro de contenedores por la forma de cargar y descargar de estos barcos.
- Proceso del Servicio: la operación de transporte en la empresa Transportes Americanos, puede describirse en el siguiente proceso que luego se ilustra en un flujograma. La empresa inicia la operación con la recepción de la carga por medio del barco. La carga o descarga lleva un proceso de planificación para el uso óptimo de tiempo, es un recurso valioso que tiene un alto costo y demanda. Luego la descarga y almacenamiento de los equipos es un

proceso importante y de mucha coordinación colocar la mayor cantidad posible en el área que está asignada para cada empresa de transporte. Personal de la empresa en la oficina de puerto se encarga de la coordinación de toda la documentación para el despacho de los contenedores que son llevados a un predio para la inspección y mantenimiento previo al viaje. La oficina de servicios coordina la entrega de la carga en la bodega del cliente. Para la exportación el proceso inicia con la solicitud del equipo por el cliente y la coordinación del departamento de servicios y operaciones para llevar la carga hasta el barco.

Cuadro No. 4

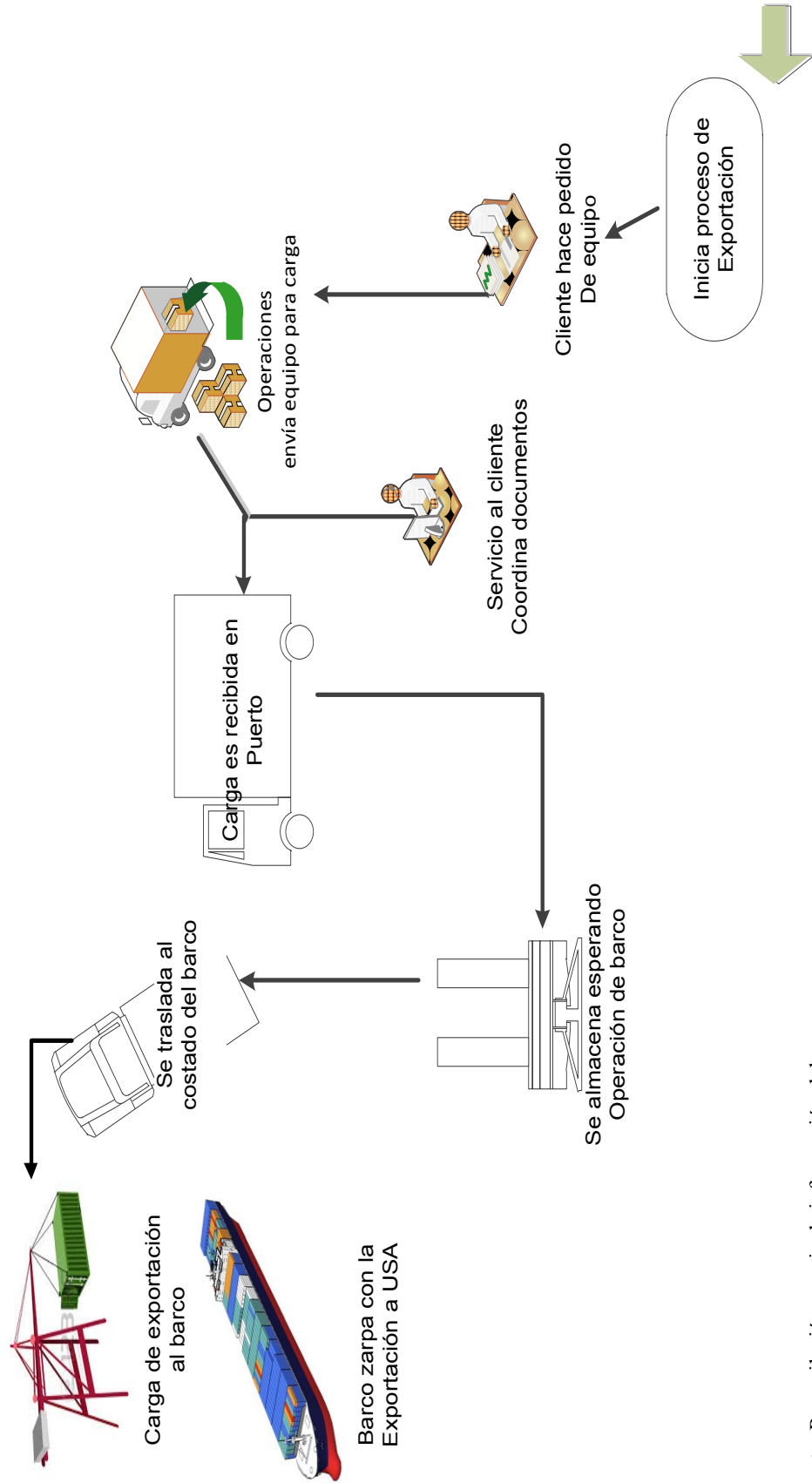
FLUJOGRAMA DE PROCESO DE IMPORTACION DE LA EMPRESA TRANSPORTES AMERICANOS



Fuente: Recopilación propia de información del proceso

Cuadro No. 5

FLUJOGRAMA DE PROCESO DE EXPORTACION DE LA EMPRESA TRANSPORTES AMERICANOS



Fuente: Recopilación propia de información del proceso

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

Este trabajo se realizó con una investigación descriptiva, bajo este nivel de profundidad se requería que el proyecto se enfocara a encontrar en forma detallada las causas del problema y por lo tanto proporcionar soluciones específicas en cada área del tema que se desarrolló, bajo este lineamiento se consideró proporcionar en conjunto una solución integral al tema de estudio.

2.2 Sujetos de la investigación

La investigación se realizó en una empresa de transporte marítimo y terrestre, que para este trabajo se le dio el nombre de Transportes Americanos, esta empresa es una sucursal que tiene su casa matriz en Estados Unidos de Norteamérica, por su estructura financiera forma parte de la planificación estratégica de la corporación, quien realiza el desarrollo de objetivos y metas encaminados a la consecución de los objetivos corporativos.

Tiene una estructura fiscal local para el cumplimiento de las obligaciones tributarias del país. La administración de los recursos es planificada y ejecutada por el departamento financiero local pero debe proporcionar la proyección anual en un presupuesto operacional.

Algunas áreas de la organización son administradas en forma regional tal es el caso del departamento financiero que tiene un director regional para Centroamérica.

Todos los resultados son evaluados en forma independiente por cada país y por lo tanto requieren una ejecución de lo presupuestado de igual forma.

Para el trabajo por estar enfocado en la planificación financiera y operativa, participó el personal de estas áreas que tienen bajo su responsabilidad los registros contables y la prestación del servicio.

2.3 Instrumentos de la investigación

Para la recopilación de información en el trabajo, se realizaron entrevistas y cuestionarios a los gerentes de las áreas de finanzas y operaciones, se hizo observación directa del proceso que genera los costos, así como la consulta de documentos que contienen las tarifas de costos por los servicios.

También se revisaron los trabajos realizados en periodos anteriores para conocer en donde se encuentran las deficiencias a las cuales se les dio solución en este proyecto.

2.4 Procedimientos

Como primera etapa se hizo una revisión sobre la metodología de la investigación, herramientas y técnicas de análisis de la información recabada. Luego se procedió a realizar una evaluación integral de la empresa en todas las áreas, para establecer la situación general y las áreas de mejora.

Del análisis anterior se determinaron las áreas específicas para identificar el tema sobre el cual se elaboró este trabajo, se consideraron varios factores, tales como el beneficio para la empresa, relación con la carrera de Auditoría, disponibilidad de tiempo para implementar la mejora, no comprometía recursos económicos y por el contrario genera ahorro de tiempo.

Después de seleccionar el tema a estudiar se elaboró un anteproyecto de la investigación que incluía todos los pasos a seguir para la realización del trabajo final.

El trabajo final comprende: una investigación teórica del tema de presupuestos y sus componentes, en la investigación en la empresa se aplicaron los instrumentos para recopilar información, diseño de la solución en forma técnica, se desarrollaron o ejemplos para su utilización, implementación en el área para el desarrollo de las actividades y la forma de medir de resultados en el primer mes de ejecución.

2.4.1 Recopilación de información documental

Se recopiló información documental de:

- Forma de cobro a los clientes por servicio.
- Tarifas de la empresa portuaria para los servicios que requiere la empresa cuando atracan. los barcos y para toda la operación de descarga y forma de medición para cobro.
- Costo de la transportación terrestre por Kilometro.
- Costos de seguridad y forma de pago.
- Costo de insumos para equipo refrigerado.
- Costos fijos mensuales.
- Estadísticas de servicios.
- Eventos especiales que influyen en los costos.
- Otra información que genere costos o que debe considerar para la elaboración del presupuesto.
- Gastos de administración y venta.

2.5 Aporte esperado

Este trabajo comprende un diseño ordenado y detallado del procedimiento para la elaboración de un presupuesto operacional que permita establecer en forma técnica los ingresos y gastos para cada periodo mensual, incluye la manera de realizar la comparación con la ejecución real para presentar los informes gerenciales que muestran el análisis mensual de los resultados.

Los beneficios esperados son:

- 1) Para la empresa: mayor certeza en la información proporcionada para la planificación financiera de la corporación, ahorro de tiempo por parte de las personas que analizan las variaciones al tener una base técnica de revisión.

- 2) Para el estudiante: al realizar la investigación, amplía sus conocimientos en esta área que está inmersa dentro de la carrera en la que debe conocer y aplicar métodos de planificación financiera.
- 3) Para la universidad: esta es una herramienta que puede ser utilizada como material de apoyo para estudiantes que realicen investigación en esta rama de servicios.
- 4) Para el país: En forma general a personas o empresas que desarrollen actividades de transporte, es una guía para elaborar su presupuesto operacional

Capítulo 3

3.1 Resultados de la investigación

Al aplicar todas las técnicas para recopilar y analizar la forma y el procedimiento que la empresa utilizó para la elaboración del presupuesto del año dos mil catorce, se han encontrado varias deficiencias las cuales se muestran a continuación.

Cuadro No. 6

Forma de Establecer la Base del presupuesto

Cuenta	INGRESOS	Saldos Acumulados Promedio 9 meses					Total proyectado para finalizar 2014
		a Sept 2014	Oct-14	Nov-14	Dec-14		
401	Ingresos Cont. Secos	Q 7,875,000	875000	875000	875000	Q	10,500,000
402	Ingresos Cont. Refrigerados	Q 12,622,500	1402500	1402500	1402500	Q	16,830,000
403	Ingresos unidades	Q 180,000	20000	20000	20000	Q	240,000
	TOTAL INGRESOS	Q 20,677,500	Q 2,297,500	Q 2,297,500	Q 2,297,500	Q	27,570,000
	COSTOS	0					
501	Salarios y prestaciones Oper.	Q 702,059	78006.5	78006.5	78006.5	Q	936,078
502	Gastos operaciones	Q 171,090	19010	19010	19010	Q	228,120
		Q -				Q	-
601	Gastos de seguridad	Q 1,287,900	143100	143100	143100	Q	1,717,200
602	combustible y energía Elec.	Q 1,597,050	177450	177450	177450	Q	2,129,400
		Q -				Q	-
701	Mantenimiento	Q 2,119,500	235500	235500	235500	Q	2,826,000
		Q -				Q	-
801	Costos de operaciones Puerto	Q 522,189	58021	58021	58021	Q	696,252
		Q -				Q	-
805	Costos operaciones equipo	Q 5,850,468	650052	650052	650052	Q	7,800,624
		Q -				Q	-
806	Costo de Transporte	Q 4,430,498	492277.5	492277.5	492277.5	Q	5,907,330
						Q	-
901	Salario ventas	Q 243,000	27000	27000	27000	Q	324,000
902	Salario Servicio al cliente	Q 252,000	28000	28000	28000	Q	336,000
903	Salario Contabilidad	Q 269,100	29900	29900	29900	Q	358,800
904	Salario Administración	Q 135,000	15000	15000	15000	Q	180,000
	TOTAL COSTOS	Q 17,579,853	Q 1,953,317	Q 1,953,317	Q 1,953,317	Q	23,439,804
		Q -					
	Utilidad	Q 3,097,647	Q 344,183	Q 344,183	Q 344,183	Q	4,130,196

Fuente: Información proporcionada por Gerencia Financiera Montos Modificados en Forma Proporcional.

Cálculos del cuadro anterior

Ingresos

Por movimiento de contenedores secos

$$\frac{Q7,875,000.00 \text{ total al 30/09/2014}}{9 \text{ meses (enero a septiembre)}} = Q875,000.00$$

Para el total del año se hacía de la siguiente manera

$$Q875,000.00 \times 3 \text{ (octubre a diciembre)} + Q7,875,000.00 \text{ real} = Q10,500,000.00$$

Para el cálculo de los ingresos por movimiento de equipo refrigerado y vehículos se utiliza el mismo procedimiento.

Para los costos se hace de igual manera

Por ejemplo para el costo del transporte terrestre

$$\frac{Q4,430,498.00 \text{ total al 30/09/2014}}{9 \text{ meses (enero a septiembre)}} = Q492,277.50$$

Para el total del año

$$Q492,277.50 \times 3 \text{ (octubre a diciembre)} + Q4,430,498 \text{ real} = Q5,907,330.00$$

Esta es la forma de obtener cada uno de los montos totales tanto para los ingresos como para los costos.

Para los costos fijos como arrendamiento y salarios ordinarios hacer promedio esta es una forma aceptable para llegar a total del año, sin embargo para los costos variables existe mucha discrepancia con el total al finalizar el año con los datos reales.

Cuadro No. 7

Cálculos de los costos por unidad y mensuales

Cuenta		Total proyectado Para finalizar 2014	Unidades	Meses	Valor por unidad Actual	Valor mas Incremento	5%
INGRESOS							
401	Ingresos Cont. Secos	Q 10,500,000	20000		Q 525	Q 551.25	
402	Ingresos Cont. Refrigerados	Q 16,830,000	20000		Q 842	Q 883.58	
403	Ingresos unidades	Q 240,000	20000		Q 12	Q 12.60	
	TOTAL INGRESOS	Q 27,570,000					
COSTOS							
501	Salarios y prestaciones Oper.	Q 936,078		12	78006.5	Q 81,906.83	
502	Gastos operaciones	Q 228,120	20000		Q 11	Q 11.98	
		Q -					
601	Gastos de seguridad	Q 1,717,200	20000		Q 86	Q 90.15	
602	combustible y energía Elec.	Q 2,129,400	20000		Q 106	Q 111.79	
		Q -					
701	Mantenimiento	Q 2,826,000		12	235500	Q247,275.00	
		Q -					
801	Costos de operaciones Puerto	Q 696,252	150		Q 4,642	Q 4,873.76	
		Q -					
805	Costos operaciones equipo	Q 7,800,624	20000		Q 390	Q 409.53	
		Q -					
806	Costo de Transporte	Q 5,907,330	20000		Q 295	Q 310.13	
		Q -					
901	Salario ventas	Q 324,000		12	27000	Q 28,350.00	
902	Salario Servicio al cliente	Q 336,000		12	28000	Q 29,400.00	
903	Salario Contabilidad	Q 358,800		12	29900	Q 31,395.00	
904	Salario Administración	Q 180,000		12	15000	Q 15,750.00	
	TOTAL COSTOS	Q 23,439,804					
	Utilidad	Q 4,130,196					

Fuente: Información proporcionada por Gerencia Financiera Montos Modificados en Forma Proporcional.

Para establecer los costos unitarios que sirven de base para el cálculo de los ingresos y costos del año siguiente el procedimiento utilizado era:

Total de ingresos anualizado por cada rubro

$$\frac{Q10,500,000.00}{20,000 \text{ movimientos}} = Q525.00 + 5\% \text{ de incremento proyectado} = Q551.25$$

Los 20,000 movimientos son los reales a septiembre más los proyectados de los últimos tres meses.

En los dos cuadros anteriores se muestra la forma actual de establecer la base total del año anterior para lo cual se proyectan tres meses, el total de servicios tomado para establecer el costo por unidad y para los costos fijos se hace dividiendo el monto entre doce.

La deficiencia encontrada es que la cantidad de movimientos varía en cada mes por ejemplo para los ingresos lo que sucedió al finalizar el año es lo siguiente.

INGRESOS

	Equipo seco	Equipo Rerigerado	Vehiculos	TOTAL
Acumulado a Septie	7500 Q 7,875,000.00	8500 Q 12,622,500.00	250 Q 180,000.00	Q 20,677,500.00

Lo que sucedio real de octubre a dicimbre

Octubre	550 Q 561,000.00	800 Q 1,188,000.00	40 Q 28,800.00	Q 1,777,800.00
Noviembre	800 Q 816,000.00	1200 Q 1,782,000.00	80 Q 118,800.00	Q 2,716,800.00
Diciembre	1000 Q 1,020,000.00	1300 Q 1,930,500.00	100 Q 148,500.00	Q 3,099,000.00
TOTALES	Q 10,272,000.00	Q 17,523,000.00	Q 476,100.00	

GRAN TOTAL DE INGRESOS

Q 28,271,100.00

Por ejemplo para el mes de octubre se proyectó un ingreso de Q 2, 297,500.00 y lo que ingreso fue Q1, 777,800.00 lo que muestra una variación importante de Q519, 700.00 y esto puede evitarse si se toma el historial de movimientos de otros años y ajustarlos con lo que generan nuevos contratos.

Cuadro No. 8

Cálculo Del Presupuesto Para El Año Siguiente método anterior

Cuenta	INGRESOS	Valor mas		Proyeccion		Total Año 2015	Mensual Promedio 2015
		Incremento 5%	unidades Inc 5%	Meses			
401	Ingresos Cont. Secos	Q 551.25	21000			Q 11,576,250.00	Q 964,687.50
402	Ingresos Cont. Refrigerados	Q 883.58	21000			Q 18,555,075.00	Q 1,546,256.25
403	Ingresos unidades	Q 12.60	21000			Q 264,600.00	Q 22,050.00
	TOTAL INGRESOS					Q 30,395,925.00	Q 2,532,993.75
	COSTOS						
501	Salarios y prestaciones Oper.	Q 81,906.83			12	Q 982,881.90	Q 81,906.83
502	Gastos operaciones	Q 11.98	21000			Q 251,502.30	Q 20,958.53
601	Gastos de seguridad	Q 90.15	21000			Q 1,893,213.00	Q 157,767.75
602	combustible y energía Elec.	Q 111.79	21000			Q 2,347,663.50	Q 195,638.63
701	Mantenimiento	Q247,275.00			12	Q 2,967,300.00	Q 247,275.00
801	Costos de operaciones Puerto	Q 4,873.76		155		Q 755,433.42	Q 62,952.79
805	Costos operaciones equipo	Q 409.53	21000			Q 8,600,187.96	Q 716,682.33
806	Costo de Transporte	Q 310.13	21000			Q 6,512,831.33	Q 542,735.94
901	Salario ventas	Q 28,350.00			12	Q 340,200.00	Q 28,350.00
902	Salario Servicio al cliente	Q 29,400.00			12	Q 352,800.00	Q 29,400.00
903	Salario Contabilidad	Q 31,395.00			12	Q 376,740.00	Q 31,395.00
904	Salario Administración	Q 15,750.00			12	Q 189,000.00	Q 15,750.00
	TOTAL COSTOS					Q 25,569,753.41	Q 2,130,812.78
Utilidad						Q 4,826,171.60	Q 402,180.97

Fuente: Información proporcionada por Gerencia Financiera Montos Modificados en Forma Proporcional.

1) Valor unitario para costos variables.

En el cuadro 7 se muestra como se obtenía el monto de cada uno de los valores unitarios para obtener el total proyectado se hace de la siguiente manera.

Ingreso unitario por movimiento de equipo seco $Q551.25 \times 21000$ movimientos proyectados Q 11, 576,250 para el 2014.

Para cada mes se establece el monto total $11, 576,250 / 12 = 964,687.50$

La deficiencia en el procedimiento anterior es que para cada mes la cantidad de movimientos de cada tipo varia y eso tiene un efecto tanto en los ingresos como en los costos se indicó hay que establecer las cantidades de servicios en una forma más eficiente de acuerdo a la historia del año anterior y las proyecciones de incrementos.

2) Valor mensual para costos fijos.

Para establecer los costos fijos mensuales al igual que para los variables en la forma actual es un promedio mensual, la deficiencia encontrada al utilizar este procedimiento es la falta de análisis de situaciones y gastos especiales que se dan dentro de estos rubros y proyecciones para este tipo gastos en el siguiente año.

Por ejemplo los salarios ordinarios del departamento de operaciones se calculan así $Q75.000$ tomados de la planilla de septiembre 2014 $\times 12 = Q.900, 000.00$

Extraordinario $5390.62 \times 12 = Q.64, 687.50$

Esto puede parecer un método aceptable para el año completo sin embargo como se mostrará en el capítulo 4 hay una variación del extraordinario por el cambio en las cantidades de servicios prestados en temporada alta.

Participación de los departamentos de operación y ventas.

Se pudo establecer que la participación del departamento de operaciones y el de ventas es superficial, cuando son los que tienen una participación importante en la ejecución de los servicios y en realización de los negocios durante el año y conocen situaciones especiales que deben de considerarse.

3.2 Análisis de los resultados

Los resultados de la investigación muestran que la empresa tiene una deficiencia importante en la elaboración de su presupuesto y las variaciones por cálculos incorrectos son altas y difíciles de explicar lo cual se muestra en el cuadro que está a continuación.

Cuadro No. 9

Variaciones del mes de septiembre 2014

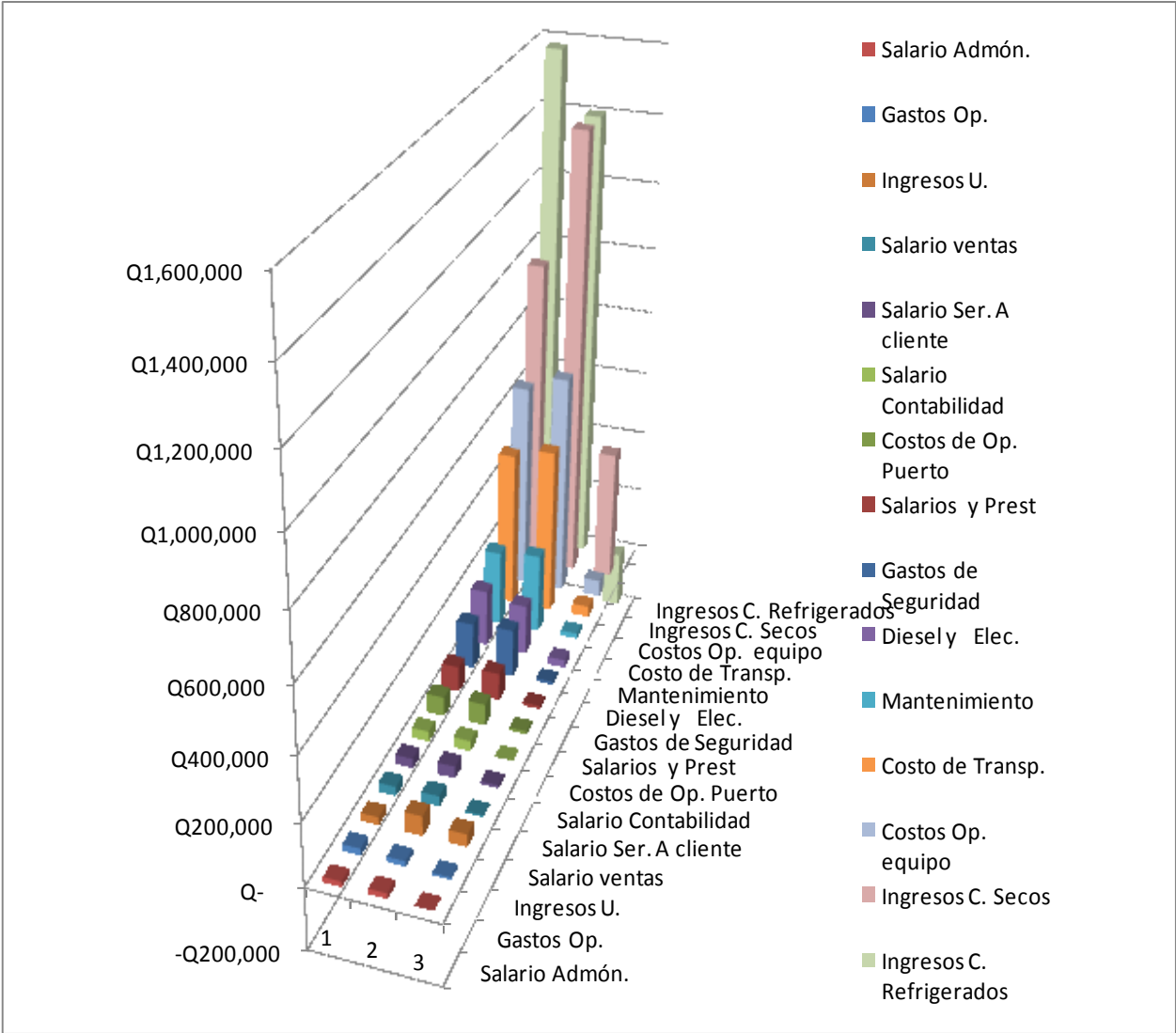
Cantidad de servicios	Presupuesto	Datos Reales	Variación	%
	1600	1800		de Varaiación
Cuenta INGRESOS	Sept 2014			
401 Ingresos Cont. Secos	Q 984,375	Q 1,400,000	Q 415,625.00	30%
402 Ingresos Cont. Refrigerados	Q 1,577,813	Q 1,400,000	-Q 177,812.50	-13%
403 Ingresos unidades	Q 22,500	Q 60,000	Q 37,500.00	63%
TOTAL INGRESOS	Q 2,584,688	Q 2,860,000	Q 275,313	10%
COSTOS				
501 Salarios y prestaciones Oper.	Q 78,007	Q 85,000	Q 6,993.50	8%
502 Gastos operaciones	Q 19,010	Q 15,000	-Q 4,010.00	-27%
601 Gastos de seguridad	Q 143,100	Q 150,000	Q 6,900.00	5%
602 combustible y energía Elec.	Q 177,450	Q 155,000	-Q 22,450.00	-14%
701 Mantenimiento	Q 235,500	Q 250,000	Q 14,500.00	6%
801 Costos de operaciones Puerto	Q 58,021	Q 65,000	Q 6,979.00	11%
805 Costos operaciones equipo	Q 650,052	Q 700,000	Q 49,948.00	7%
806 Costo de Transporte	Q 492,278	Q 525,000	Q 32,722.50	6%
901 Salario ventas	Q 27,000	Q 30,000	Q 3,000.00	10%
902 Salario Servicio al cliente	Q 28,000	Q 35,000	Q 7,000.00	20%
903 Salario Contabilidad	Q 29,900	Q 30,000	Q 100.00	0%
904 Salario Administración	Q 15,000	Q 15,000	Q -	0%
TOTAL COSTOS	Q 1,953,317	Q 2,055,000	Q 101,683	5%
	Q -			
Utilidad	Q 631,371	Q 805,000	Q 173,630	22%

Fuente: Información proporcionada por Gerencia Financiera Montos Modificados en Forma Proporcional.

En el cuadro anterior se puede ver que la forma de establecer cantidades de movimientos, ingresos y costos en forma de promedio igual para cada mes genera variaciones importantes al ejecutar el presupuesto, con mayor incidencia en los gastos variables.

Grafica No. 1

Comparación de las variaciones en forma grafica



Fuente: Información del reporte de variaciones de la Fuente: Información proporcionada por Gerencia Financiera Montos Modificados en Forma Proporcional.

En el cuadro y la gráfica muestran variaciones importantes las cuales son el objetivo de eliminar en la elaboración de este proyecto.

3.2.1 Aspecto Fiscal y Tributario

Para el ingreso de la carga por medio de un puerto en Guatemala se deben pagar varios impuestos los cuales se encuentran establecidos en un tarifario portuario, así como impuestos de aduana, otras contribuciones e impuestos del Ministerio Agricultura y tasas de otras instituciones.

A continuación se describen cada uno de los rubros que deben cancelarse agrupados según la institución.

Tarifas de la empresa Portuaria Santo Tomas de Castilla

- Cobros a la Nave (Barco)
 - 1) Uso de puerto: es el pago por el uso de puerto la tarifa es \$ 0.4317 por tonelada de peso bruto es decir que para obtener el monto se multiplica la tarifa por TRB (Tonelada de Registro Bruto) esta medida está especificada en los documentos del barco.
 - 2) Estadía: es el pago por el tiempo de estar en el muelle este se paga por metro de eslora por hora y la tarifa es \$ 0.502
 - 3) Practicaje especial: es el pago por la coordinación del atraque por un ingeniero naval que se denomina práctico. La tarifa es \$0.1014 por TRB.
 - 4) Remolcaje Especial: es el pago por el uso de remolcadores para el atraque del barco la tarifa es \$961.28 por hora. El tiempo promedio utilizado es una hora en cada atraque.
 - 5) Protección del barco: es el servicio para evitar robos al barco o el arribo de polizontes (persona que viaja escondido en el barco) tarifa \$ 150.465.

Existen otros servicios y tarifas que no son de uso regular y solo se contratan para situaciones especiales, cuando hay carga con pesos que sobrepasan los estándares.

Cobros por equipo

- 1) Carga o descarga: acción de subir o bajar los equipos con grúa desde el costado hacia el barco o viceversa, el equipo es colocado en un chasis Costo \$58.90.
- 2) Transferencia: llevar los equipos desde el costado del barco a un lugar en el recinto portuario para ser estibado y esperar el despacho. Costo \$24.93.
- 3) Recepción o despacho: colocar el equipo en un chasis para ser transportado (importación), quitarlo del chasis para estibarlos (Exportación) cada servicio tiene un costo de \$31.46.
- 4) Muellaje: uso del espacio del muelle por cada contenedor seco \$53.76 y contenedor refrigerado \$ 26.88.
- 5) Almacenaje de Equipos: tiempo que están los contenedores en el recinto portuario Tienen días libres y a partir del sexto día se paga \$ 4.48 para equipos de 40 pies y 2.24 para los de 20 pies.
- 6) Ticket de báscula: este es un pago por pesar el equipo en la importación para tener un balance de peso en todos los ejes y que no sobrepase el peso que pueden soportar los puentes. El costo es \$5.60 por equipo.
- 7) Uso de energía para equipo refrigerado: por cada hora de conexión se paga \$ 3.09 dentro del recinto portuario existe un área para la conexión de los equipos y una persona que toma el control cuando se conectan y desconectan.

Existen varios servicios y tarifas más para la carga, los cuales se utilizan según el tipo de producto transportado, para este trabajo se han descrito las de uso regular y frecuente.

- Cobros de la Superintendencia de Administración Tributaria: estos son servicios que presta la división de aduanas de la Superintendencia de Administración Tributaria. Es importante mencionar que como la empresa solo es un medio de transporte no realiza los trámites y pagos por la importación o exportación de la mercadería que traslada, solo lo hace por las obligaciones aduanales del ingreso de los contenedores.
- 1) Marchamo de aduana: tiene un costo de Q90.00 y se les coloca a todos los equipos que contienen carga ya sea de importación o exportación.

- 2) Admisión temporal de contenedores: este es un impuesto por el ingreso al territorio nacional y el costo es de Q70.00. El tiempo de permanencia en el territorio nacional con este pago es de 90 días, si no se exporta el equipo debe pagarse una prórroga similar antes que venza el plazo o de lo contrario se debe nacionalizar.
- 3) Servicios extraordinarios: para el despacho de equipo en horas inhábiles debe cancelarse Q300.00 por hora el pago debe ser anticipado para se autorice el servicio.

3.2.2 Impuesto Sobre La Renta

Los ingresos por el transporte marítimo son declarados como renta de entidad no domiciliada como se indica de los artículos 105 a los 107 de la ley del Impuesto sobre la renta decreto 10-2012, al considerar que esa es una actividad de una empresa no residente a quien pertenecen los barcos y la empresa local solo paga el servicio.

Para la actividad del transporte terrestre, Transportes Americanos tiene autorizado hacer pago directo del régimen opcional simplificado de acuerdo a los tipos impositivos que establece el artículo 44 de la ley del impuesto sobre la renta. Existen otros servicios energía o combustible para el funcionamiento de los equipos refrigerados que son complementarios y se registran de la misma manera.

3.2.3 Deficiencia sobre el aspecto tributario.

No existe planificación para el pago de los impuestos esto como producto de la variación en los resultados y al no tener un presupuesto adecuado que muestre en forma más acertada los ingresos y utilidad proyectada para cada mes.

3.2.4 Aspectos financieros

La empresa requiere de un flujo constante de efectivo para el pago de las operaciones es por ello que requiere tener una planificación de las operaciones de la mejor forma apegada a la realidad para que las variaciones sean en un porcentaje mínimo que no afecte la disponibilidad para realizar todos los pagos.

Cada uno de los departamentos es responsable de proporcionar explicaciones cuando los rubros importantes de costos que generan las funciones tienen variaciones fuera del 10% o con un valor importante mayor de Q50, 000.00 esto debe hacerse por cada cuenta que representa un gasto específico.

Para el tema de este trabajo que es el presupuesto anual, cada departamento debería proporcionar información de hechos importantes que se dan dentro del año, que representan temporadas altas de servicio de transporte por las cosechas de productos agrícolas los cuales se transportan en equipo refrigerado y la temporada de importación de artículos comerciales de fin de año.

Los departamentos que generan la mayor parte de los costos son operaciones y mantenimiento, los otros departamentos de apoyo y coordinación solo generan costos de funcionamiento como salarios y gastos de oficina.

En este trabajo está enfocado sobre presupuesto operacional algo importante de destacar es que los cálculos en la mayoría de las cuentas son realizados con promedios mensuales, las variaciones en las cantidades de movimientos, provoca que en algunos meses se registre más costos que ingresos y en otros la utilidad sea mayor por el incremento de ingresos, no existe una clasificación de los gastos fijos y variables para tener un trato diferente en los cálculos.

Cuadro No. 10

**Comparación del Estado de resultados presupuestado con la ejecución real para el primer semestre 2014
Empresa de Transportes Americanos**

	Presupuesto	Ejecución Real	Variación	% de Variación
Ingresos	Q 8,000,000.00	Q 7,000,000.00	-Q 1,000,000.00	-13%
Servicios contenedores secos	Q 4,500,000.00	Q 3,500,000.00	-Q 1,000,000.00	-22%
servicio Contenedores refrigerados	Q 3,000,000.00	Q 3,100,000.00	Q 100,000.00	3%
Flete Terrestre lcoal	Q 500,000.00	Q 400,000.00	-Q 100,000.00	-20%
(-) Gastos de operación	Q 5,480,000.00	Q 4,900,000.00	-Q 580,000.00	-11%
Flete Marítimo	Q 1,900,000.00	Q 1,690,000.00	-Q 210,000.00	-11%
Costos portuarios	Q 1,100,000.00	Q 980,000.00	-Q 120,000.00	-11%
Flete Terrestre	Q 800,000.00	Q 750,000.00	-Q 50,000.00	-6%
Gasto de mantenimiento	Q 700,000.00	Q 550,000.00	-Q 150,000.00	-21%
Sueldos y Salarios	Q 350,000.00	Q 350,000.00	Q -	0%
Seguridad	Q 250,000.00	Q 220,000.00	-Q 30,000.00	-12%
Combustible	Q 300,000.00	Q 280,000.00	-Q 20,000.00	-7%
Otros gastos de operación	Q 80,000.00	Q 80,000.00	Q -	0%
(-) Gastos de Administración y Venta	Q 1,030,000.00	Q 1,025,000.00	-Q 5,000.00	0%
Sueldos y Salarios	Q 600,000.00	Q 600,000.00	Q -	0%
Renta Oficinas	Q 280,000.00	Q 280,000.00	Q -	0%
Gastos Generales	Q 100,000.00	Q 95,000.00	-Q 5,000.00	-5%
Depreciaciones	Q 50,000.00	Q 50,000.00	Q -	0%
Utilidad	Q 1,490,000.00	Q 1,075,000.00	-Q 415,000.00	-28%
ISR No residente 5%	Q 375,000.00	Q 330,000.00		
ISR Renta Local 7%	Q 35,000.00	Q 28,000.00		
Total Impuesto	Q 410,000.00	Q 358,000.00		
Utilidad despues de impuesto.	Q 1,080,000.00	Q 717,000.00		
Rentabilidad Neta	14%	10%		

Fuente: Información proporcionada por Gerencia Financiera Montos Modificados en Forma Proporcional.

El cuadro de la comparación del estado de resultados anterior muestra en forma resumida, las variaciones por cuenta, del presupuesto versus la operación real, al realizar un análisis mensual, estas variaciones pueden ser más importantes de acuerdo a la época de movimientos alta o baja, las diferencias en cada cuenta en una forma más detallada reflejan áreas importantes de análisis para ahorro de costos y la revisión minuciosa para evitar fuga de recursos.

3.2.5 Aspectos de Auditoria

En la evaluación de los proceso de registro de los costos se detectó que existe poco control para determinar oportunidades de ahorro, esto aunado a que al presupuesto no muestra en forma detallada como se realizaron los cálculos para determinar las causas de las variaciones, puede dar lugar a que exista fuga de recursos en los que intervienen personal sub contratado de otras empresas que no tienen ningún grado de pertenencia a la cultura de la empresa.

Un presupuesto elaborado con la técnica adecuada proporciona herramientas de medición que deben estar incluidas en los controles internos con el afán de establecer variaciones que den pautas de deficiencias de procesos o procedimientos.

Los instrumentos de cálculo utilizados para la elaboración del presupuesto y las cédulas de trabajo se presentan en forma estructurada y se utilizaron las técnicas de documentación de una auditoria de costos, para establecer deficiencias de control interno o malversación de recursos.

Se determinó que la empresa tiene auditoría interna la cual se enfoca en la evaluación de deficiencias operacionales para mejorar procesos en esa área.

Capítulo 4

4.1 Propuestas de solución

4.1.1 Introducción

Después de hacer el análisis del proceso operativo y los aspectos más importantes, en este capítulo se presenta la propuesta de solución al problema al cual hemos enfocado el desarrollo del trabajo y es la elaboración de un procedimiento adecuado para la elaboración del presupuesto, la planificación financiera es una herramienta de mucha utilidad en la actualidad en donde el ritmo de las transacciones comerciales requiere la disponibilidad de fondos para las operaciones y costos que deben ser pagados en forma constante.

La solución encontrada para el problema detectado en la empresa y que genera un área de mejora es la implementación de un procedimiento estructurado que contenga en forma técnica y detallada los pasos para la elaboración del presupuesto anual.

4.1.2 Definición de la propuesta

Este documento contiene conceptos del costo que se incluyen en cada cédula de cálculo, la base para establecer cantidades y tarifas que se aplican para establecer los montos mensuales que corresponden a cada cuenta. Se muestran los estados de resultados proyectados y los cuadros que servirán para hacer las comparaciones cuando se ejecute el presupuesto en forma mensual y las causas de las variaciones.

El trabajo muestra en forma detallada aspectos en cada una de las cuentas que deben tomarse en cuenta en los cuales están forma cronológica, esto ayudará a que los gerentes de área planifiquen la ejecución de proyectos especiales durante el año para poder tener el flujo de efectivo necesario para que los desembolsos por estos trabajos no interfieran con los fondos para la operaciones regulares.

4.1.3 Justificación de la propuesta

La Empresa Transportes Americanos es parte de una corporación de empresas y la planificación financiera es un área importante para obtener financiamiento que cubra las necesidades de cada una de las empresas, la propuesta que presenta este trabajo es necesaria para dar mayor certeza en el presupuesto que se presenta a las entidades financieras y que al final de cada periodo solicitan los estados financieros reales por área para hacer comparaciones y con base en este historial proporcionar financiamientos futuros.

Esta propuesta también es una solución a la explicación de variaciones mensuales que no se presentaban en forma técnica al hacer el reporte para la alta gerencia.

4.2 Objetivos

La propuesta que se presenta tiene como objetivo principal proporcionar una herramienta que pueda ser utilizada para hacer el presupuesto de cada año en una forma práctica, reducir las variaciones y con una estructura técnica para análisis posteriores.

4.2.1 General

Mostrar en forma estructurada y detallada el procedimiento para elaborar el presupuesto cada año, reducir las variaciones no provocadas por el cambio en volumen de servicios, a un cinco por ciento al finalizar el periodo completo y en cada mes a un porcentaje menor al ocho por ciento.

4.2.2 Específicos

En este trabajo se busca la solución de las deficiencias mostradas en el capítulo tres, se incluirán las herramientas para análisis, tanto de la personas que utilizan el presupuesto para control como para las personas que toman decisiones comerciales con base en la información que contiene.

Los objetivos específicos son:

- 1) Incluir ejemplos de cédulas de cálculo para cada uno de los tipos de costo que puedan ser aplicados en general a todas las cuentas.

2) Presentar el punto de equilibrio, una herramienta de la alta gerencia para conocer donde la empresa empieza a perder y debe buscar estrategias para mejorar las ventas si eso sucede.

4.3 Procedimiento para elaborar el presupuesto

Se inicia con la elaboración de la cédula de ingresos, la empresa tiene clasificado los movimientos de importación y exportación y cada uno de estos se subdivide en movimientos de equipo refrigerado, equipo seco y movimientos de unidades que pueden ser vehículos, maquinaria industrial u otro tipo carga que no se traslada dentro de un contenedor.

Los precios de venta de cada uno de los movimientos se fijan por el departamento de mercadeo de la corporación para estos cálculos se toma en consideración que cada tipo de carga tiene algunos servicios con costos diferentes como la carga refrigerada que debe mantenerse a una temperatura baja y necesita energía generada por combustible o energía eléctrica.

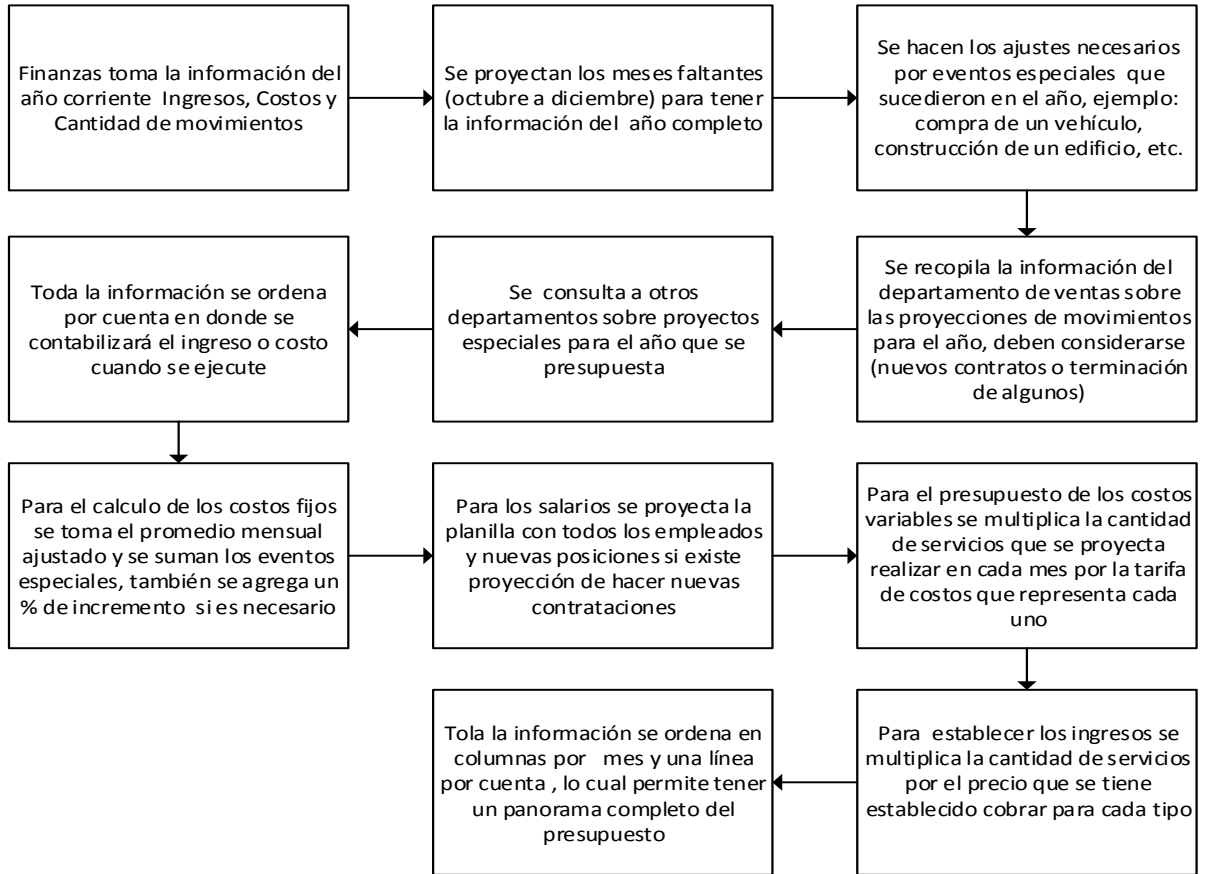
Por cada día de refrigeración se cobra Q150.00 y las unidades se entregan en puerto uno o dos días después de ser descargadas del barco cuando es importación.

En la primera cédula se presentan las cantidades que se han proyectado vender, las cuales son proporcionadas por el departamento de ventas según los contratos firmados en el mes de septiembre y otros movimientos que se venden durante el año son proyectados para obtener una cantidad por mes.

La estructura de cada cédula muestra la base del cálculo, la tarifa que se aplica para cada cálculo, especificaciones detalladas lo que proyecta para cada mes también el número de cuenta en donde se clasifica como ingreso o costo dentro del estado de pérdidas y ganancias.

Cuadro No. 11

FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO



Fuente: Recopilación propia de información del proceso

INGRESOS

La cantidad de servicios que se prestará es el punto de partida para la elaboración del presupuesto.

El departamento de ventas debe elaborar la proyección de los ingresos y la guía para encontrar las cantidades es la siguiente:

Cantidades que se transportaron el año anterior con los ajustes de:

(+) % Incremento determinado por la Gerencia Corporativa

(-) Contratos que finalizaron y no tienen renovación.

(+) Nuevos contratos firmados para el año.

(+) o (-) Tendencias del Mercado.

Esta operación se hace para cada uno de los tipos de carga que se transportan.

Como un ejemplo se desarrolla las proyecciones del mes de enero.

Tipo de Equipo	Año anterior Histórico	% Incremento	(-) contratos Finalizados	(+) contratos Nuevos	Otros ajustes	TOTAL	
Contenedores Secos		2%					
Importación	446		9	-100	120	25	500
Exportación	353		7	-50	80	10	400
Contenedores Refrigerados		5%					
Importación	280		14	-15	10	11	300
Exportación	629		31	-150	200	40	750
Vehículos		0%					
Importación	50		0	0	0	0	50
Exportación	0		0	0	0	0	0

Observaciones

Contenedores Secos.

Importación: Se terminó el contrato con cliente "A" a quien se le trasladaban 100 contenedores mensuales en promedio, se firmaron 3 contratos con clientes "B, C, y D" por 50, 40 y 30 equipos

mensuales respectivamente. Adicional el cliente de maquila “E” proyecta un incremento en su producción por 25 contenedores mensuales más del volumen que mueve actualmente.

Exportación: El clientes “F y G” que tenían contrato para mover 50 equipos en total terminaron el contrato en noviembre y no se renovó. Se firmó contrato con clientes “H, I, J” por 30, 25 y 25 respectivamente. El cliente E de maquila firmó contrato para exportar 10 contenedores en los primeros 6 meses del año 2015 con un posible incremento de 5 en el otro semestre.

Equipo Refrigerado:

Importación: Se terminó contrato con cliente “K” movía 15 contenedores al mes y se renovó solo por 10. Se proyecta un incremento de 11 contenedores por negociaciones con una empresa de bebidas para la época de verano.

Exportación: En el mes de octubre se termino el contrato con cliente “L” que exportaba plátano y vegetales, por 150 contenedores mensuales y se han hecho contratos con dos nuevos clientes para que exportarán papaya desde Peten. Los clientes de Melón de Zacapa proyectan un incremento que en total es de 40 contenedores al mes.

Vehículos.

En este rubro se proyecta un movimiento similar al año anterior sin cambios importantes debido a restricciones para la importación de vehículos usados y los altos impuestos este servicio no tiene incremento en relación al año anterior.

Cédula No. 1
Presupuesto de Ingresos 2015
Transportes Americanos

Movimientos proyectados por mes	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
Importación Cont. Secos	500	475	525	525	525	500	530	520	525	490	525	525	6165
Exportación	400	390	410	410	405	420	450	440	410	410	410	410	4965
Importación Cont. Refrig-	300	325	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4125
Exportación	750	780	790	790	500	400	390	400	500	650	740	790	7480
Importación Vehículos	50	45	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	475
Exportación	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Valor Unitario del flete													
Importación Cont. Secos	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950	Q 950
Exportación	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000
Importación Cont. Refrig-	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300	Q 1,300
Exportación	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350	Q 1,350
Importación Vehículos	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400
Exportación	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400
Valor Total del flete													
401.1 Imp. Cont. secos	Q 475,000	Q 451,250	Q 498,750	Q 498,750	Q 498,750	Q 475,000	Q 503,500	Q 494,000	Q 498,750	Q 465,500	Q 498,750	Q 498,750	Q 5,856,750
401.2 Exp. Cont. secos	Q 400,000	Q 390,000	Q 410,000	Q 410,000	Q 405,000	Q 420,000	Q 450,000	Q 440,000	Q 410,000	Q 410,000	Q 410,000	Q 410,000	Q 4,965,000
402.1 Imp. Cont. Ref.	Q 390,000	Q 422,500	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 455,000	Q 5,362,500
402.2 Exp. Cont. Ref.	Q 1,012,500	Q 1,053,000	Q 1,066,500	Q 1,066,500	Q 675,000	Q 540,000	Q 526,500	Q 540,000	Q 675,000	Q 877,500	Q 999,000	Q 1,066,500	Q 10,098,000
403.1 Imp. Vehículos	Q 20,000	Q 18,000	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 190,000
403.2 Exp. Vehículos	Q 0	Q 400	Q 0	Q 0	Q 0	Q 0	Q 0	Q 0	Q 0	Q 0	Q 0	Q 0	Q 400
TOTAL	Q 2,297,500	Q 2,335,150	Q 2,445,450	Q 2,445,450	Q 2,048,950	Q 1,905,200	Q 1,950,200	Q 1,944,200	Q 2,053,950	Q 2,223,200	Q 2,377,950	Q 2,445,450	Q 26,472,650

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 2

Presupuesto Mano de Obra Directa 2015
Transportes Americanos

La información base para estos cálculos :

cant. De personas	Posición	Salario Mensual	Total	Extraord. promedio	TOTAL POR MES
1	Gerente Operaciones	Q. 10,000	Q. 10,000		
3	supervisores	Q. 5,000	Q. 15,000		
8	coordinadores	Q. 2,500	Q. 20,000	Q. 5,000	
	Total		Q. 45,000	Q. 5,000	Q. 50,000
	Temporada alta		Q. 45,000	Q. 10,000	Q. 55,000
	Prestaciones laborales		Q. 13,122	Q. 1,458	Q. 14,580
	Temporada alta		Q. 13,122	Q. 2,916	Q. 16,038
	Cuota patronal		Q. 5,702	Q. 634	Q. 6,335
	Temporada alta		Q. 5,702	Q. 1,267	Q. 6,969
	TOTAL				

Temporada Regular (Mayo -Septiembre)
Temporada Alta (Octubre -Abril)
En temporada alta el tiempo extra se duplica
En el mes de abril se proyecta un incremento salarial del 4 %

Cta	Descripción	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
501.1	Sueldos y salario Ord. + Extra	Q. 55,000	Q. 55,000	Q. 55,000.0000	Q. 57,200	Q. 52,000	Q. 52,000	Q. 52,000	Q. 52,000	Q. 52,000	Q. 57,200	Q. 57,200	Q. 57,200	Q. 653,800
501.2	Prestaciones laborales	Q. 16,038	Q. 16,038	Q. 16,038.0000	Q. 16,680	Q. 15,163	Q. 15,163	Q. 15,163	Q. 15,163	Q. 15,163	Q. 16,680	Q. 16,680	Q. 16,680	Q. 190,648
501.3	Cuota Patronal	Q. 6,969	Q. 6,969	Q. 6,969	Q. 7,247	Q. 6,588	Q. 6,588	Q. 6,588	Q. 6,588	Q. 6,588	Q. 7,247	Q. 7,247	Q. 7,247	Q. 82,836
	501 Total	Q. 78,007	Q. 78,007	Q. 78,007	Q. 81,127	Q. 73,752	Q. 73,752	Q. 73,752	Q. 73,752	Q. 73,752	Q. 81,127	Q. 81,127	Q. 81,127	Q. 927,285

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 3

Presupuesto Gastos Generales de Operación 2015
Transportes Americanos

Costo de gastos varios de operaciones que se pagan por mes

Temporada Regular (Mayo -Septiembre)
Temporada Alta (Octubre -Abril)
Los costos mensuales son promedio del año anterior

mensual	Incremento
Gastos de energía	Q 6,500.0 25% temporada alta
Gastos de teléfono	Q 3,500.0 10% temp. Alta
Renta predio	Q 5,000.0 contrato vence en junio 3% incremento
Mantenimiento of	Q 2,000.0 se programan reparaciones para junio por Q5000

Cuenta	CONCEPTO	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
502.1	Gastos de energía	Q 8,125.0	Q 8,125.0	Q 8,125.0	Q 8,125.0	Q 6,500.0	Q 6,500.0	Q 6,500.0	Q 6,500.0	Q 6,500.0	Q 8,125.0	Q 8,125.0	Q 8,125.0	Q 89,375.0
502.2	Gastos de teléfono	Q 3,885.0	Q 3,885.0	Q 3,885.0	Q 3,885.0	Q 3,500.0	Q 3,500.0	Q 3,500.0	Q 3,500.0	Q 3,500.0	Q 3,885.0	Q 3,885.0	Q 3,885.0	Q 44,695.0
502.2	Renta predio	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 60,900.0
502.4	Mantenimiento of.	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 7,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 29,000.0
TOTAL		Q 19,010.0	Q 19,010.0	Q 19,010.0	Q 19,010.0	Q 17,000.0	Q 22,000.0	Q 17,150.0	Q 17,150.0	Q 17,150.0	Q 19,160.0	Q 19,160.0	Q 19,160.0	Q 223,970.0

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 4
Presupuesto Costo de Seguridad 2015
Transportes Americanos

Esta cédula incluye Gastos de seguridad de predios y Custodios por Equipo

	Salario mensual	Día de Asueto
Guardias en predios	12 Q 2,500 Q 30,000 Q 2,800	
Supervisores	3 Q 4,000 Q 12,000 Q 800	
	Q 42,000 Q 3,600	

1 Custodio porequipo Q50.00 c/1

1 Custodio por equipo	Q 50.00 (50x.1 x 1950=97500)
-----------------------	------------------------------

53	Cant. Equipo	1950	1970	2075	2075	1780	1670	1720	1710	1785	1900	2025	2075	
	cuenta 601.1													
	Guardias	Q 32,800	Q 30,000	Q 35,600	Q 30,000	Q 32,800	Q 32,800	Q 30,000	Q 30,000	Q 32,800	Q 32,800	Q 32,800	Q 32,800	Q 385,200
	Supervisores	Q 12,800	Q 12,000	Q 13,600	Q 12,000	Q 12,800	Q 12,800	Q 12,000	Q 12,000	Q 12,800	Q 12,800	Q 12,800	Q 12,800	Q 151,200
	Custodia	Q 97,500	Q 98,500	Q 103,750	Q 103,750	Q 89,000	Q 83,500	Q 86,000	Q 85,500	Q 89,250	Q 95,000	Q 101,250	Q 103,750	Q 1,136,750
	TOTAL	Q 143,100	Q 140,500	Q 152,950	Q 145,750	Q 134,600	Q 129,100	Q 128,000	Q 127,500	Q 134,850	Q 140,600	Q 146,850	Q 149,350	Q 1,673,150

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 5
Presupuesto Costo Combustible y Energía 2015
Transportes Americanos

Consumo de energía y combustible para el funcionamiento de los equipos refrigerados

Horas promedio de conexión por Eq.	8												
Precio por hora de conexión	Q 3.00												
Por equipo	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	Q 24.00	TOTAL
Combustible (El precio por galón tiene variación durante año)													
Galones por equipo Diesel	5												
Costo Prom.	Q 29.00	Q 28.50	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.00	Q 28.50	Q 28.50
Por Equipo	Q 145.00	Q 142.50	Q 140.00	Q 140.00	Q 140.00	Q 140.00	Q 140.00	Q 140.00	Q 140.00	Q 140.00	Q 142.50	Q 142.50	142.50
Cant. Equipos Refrigerados													
	1050	1105	1140	1140	850	750	740	750	850	1000	1090	1140	11605
El cálculo para el diesel es: 5 Galones x costo del galón Q29.00 x total equipos, ejemplo (5x29x1050= Q152250.00)													
Cuenta 602.1													
Diesel	Q 152,250	Q 160,225	Q 162,450	Q 159,600	Q 119,000	Q 105,000	Q 103,600	Q 105,000	Q 119,000	Q 142,500	Q 155,325	Q 162,450	Q 1,646,400
El cálculo para la Energía Elct.: 8 horas x costo del galón Q3.00 x total equipos, ejemplo (8x3x1050= Q25200.00)													
Cuenta 602.2													
Energía													
Eléctrica	Q 25,200	Q 26,520	Q 27,360	Q 27,360	Q 20,400	Q 18,000	Q 17,760	Q 18,000	Q 20,400	Q 24,000	Q 26,160	Q 27,360	Q 278,520
TOTAL	Q 177,450	Q 186,745	Q 189,810	Q 186,960	Q 139,400	Q 123,000	Q 121,360	Q 123,000	Q 139,400	Q 166,500	Q 181,485	Q 189,810	Q 1,924,920

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 6

Presupuesto Costo de Mantenimiento de Equipos 2015
Transportes Americanos

A cada equipo se le hace un chequeo bajo una forma llamada condición costo por condición Q 15.00
 costo por hora de mantenimiento Q 75.00
 Promedio de horas por equipo 1.5 Q 112.50
 El promedio de repuesto por equipo es Q 100.00
 Salario mensual empleado de la empresa Q 8,000.00

Equipos para mantenimiento se toman solo los de exportación que es los que se le hacen reparaciones y se multiplica por las tarifas de cada rubro. Ejemplb (Q15.00 x 1000= Q15,000.00)

se hace un mantenimiento por equipo que entra al país cargado o vacío

	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
EQUIPOS	1000	1008	1057	1057	909	854	879	874	912	969	1032	1057	11608
Cuenta 701.1													
Condición	Q 15,000	Q 15,120	Q 15,855	Q 15,855	Q 13,635	Q 12,810	Q 13,185	Q 13,110	Q 13,680	Q 14,535	Q 15,480	Q 15,855	Q 174,120
Cuenta 701.2													
Mano obra Directa	Q 112,500	Q 113,400	Q 118,913	Q 118,913	Q 102,263	Q 96,075	Q 98,888	Q 98,325	Q 102,600	Q 109,013	Q 116,100	Q 118,913	Q 1,305,900
Cuenta 701.3													
Repuestos	Q 100,000	Q 100,800	Q 105,700	Q 105,700	Q 90,900	Q 85,400	Q 87,900	Q 87,400	Q 91,200	Q 96,900	Q 103,200	Q 105,700	Q 1,160,800
Cuenta 701.4													
Mano obra Ind.	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 8,000	Q 96,000
TOTAL	Q 235,500	Q 237,320	Q 248,468	Q 248,468	Q 214,798	Q 202,285	Q 207,973	Q 206,835	Q 215,480	Q 228,448	Q 242,780	Q 248,468	Q 2,736,820

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 7

Presupuesto Costo de Puerto por Atraque 2015
Transportes Americanos

Costo de puerto que deben pagarse por cada Atraque

Tarifa	Medida
0.179	8,273
0.562	139.60
220.3	1
0.304	8,273
168.5	1

Calculo: Las unidades son los viajes programados, se multiplican por la tarifa y medidos de los barcos ejemplo (13x0.179x8273= Q.19251.00)

Cuenta	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
Cantidad de Viajes por mes	13	12	14	13	11	10	11	12	13	14	14	13	150
Derechos Puerto (muelleaje)	801.1 Q. 19,251.0	17,770.0	20,732.0	19,251.0	16,290.0	14,809.0	16,290.0	17,770.0	19,251.0	20,732.0	20,732.0	19,251.0	222,930.1
Estadia	801.2 Q. 1,020.0	941.0	1,098.0	1,020.0	863.0	785.0	863.0	941.0	1,020.0	1,098.0	1,098.0	1,020.0	12,568.2
Inactividad	801.3 Q. 2,864.0	2,643.0	3,084.0	2,864.0	2,423.0	2,203.0	2,423.0	2,643.0	2,864.0	3,084.0	3,084.0	2,864.0	33,844.3
Asistencia de Barco (pilotaje)	801.4 Q. 32,695.0	30,180.0	35,210.0	32,695.0	27,665.0	25,150.0	27,665.0	30,180.0	32,695.0	35,210.0	35,210.0	32,695.0	378,051.4
Protección Buques	801.5 Q. 2,191.0	2,022.0	2,359.0	2,191.0	1,854.0	1,685.0	1,854.0	2,022.0	2,191.0	2,359.0	2,359.0	2,191.0	26,079.5
TOTAL	Q.58,021.0	Q.53,556.0	Q.62,483.0	Q.58,021.0	Q.49,095.0	Q.44,632.0	Q.49,095.0	Q.53,556.0	Q.58,021.0	Q.62,483.0	Q.62,483.0	Q.58,021.0	Q.673,473.5

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 8
Presupuesto Costo de Puerto por Equipo 2015
Transportes Americanos

Esta cédula contiene los costos que se deben pagar en puerto por cada equipo

Costos por equipo		Otros cobros Adana												
Tarifas por equipo Empornac		Marchamo Q 90.0												
Concepto	tarifa	ATC Q 70.0 (Admisión Temporal de Contenedor)												
Descarga	Q 58.9	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
Trasferencia	Q 29.4	1950	1970	2075	2075	1780	1670	1720	1710	1785	1900	2025	2075	22735
recepción	Q 31.5													
despacho	Q 31.5													
Ticket Basc.	Q 5.6													
muellaje	Q 48.0													
Cantidad equipos		1950	1970	2075	2075	1780	1670	1720	1710	1785	1900	2025	2075	22735
Cuenta														
Descarga	805.1	Q 114,855.0	Q 116,033.0	Q 122,218.0	Q 122,218.0	Q 104,842.0	Q 98,363.0	Q 101,308.0	Q 100,719.0	Q 105,137.0	Q 111,910.0	Q 119,273.0	Q 122,218.0	Q 1,339,094.0
Trasferencia	805.2	Q 57,330.0	Q 57,918.0	Q 61,005.0	Q 61,005.0	Q 52,332.0	Q 49,098.0	Q 50,568.0	Q 50,274.0	Q 52,479.0	Q 55,860.0	Q 59,535.0	Q 61,005.0	Q 668,409.0
recepción y despach	805.3	Q 61,347.0	Q 61,976.0	Q 65,280.0	Q 65,280.0	Q 55,999.0	Q 52,538.0	Q 54,111.0	Q 53,797.0	Q 56,156.0	Q 59,774.0	Q 63,707.0	Q 65,280.0	Q 715,245.0
Ticket de bascula	805.4	Q 10,920.0	Q 11,032.0	Q 11,620.0	Q 11,620.0	Q 9,968.0	Q 9,352.0	Q 9,632.0	Q 9,576.0	Q 9,996.0	Q 10,640.0	Q 11,340.0	Q 11,620.0	Q 127,316.0
muellaje	805.5	Q 93,600.0	Q 94,560.0	Q 99,600.0	Q 99,600.0	Q 85,440.0	Q 80,160.0	Q 82,560.0	Q 82,080.0	Q 85,680.0	Q 91,200.0	Q 97,200.0	Q 99,600.0	Q 1,091,280.0
Marchamos	805.6	Q 175,500.0	Q 177,300.0	Q 186,750.0	Q 186,750.0	Q 160,200.0	Q 150,300.0	Q 154,800.0	Q 153,900.0	Q 160,650.0	Q 171,000.0	Q 182,250.0	Q 186,750.0	Q 2,046,150.0
ATC	805.7	Q 136,500.0	Q 137,900.0	Q 145,250.0	Q 145,250.0	Q 124,600.0	Q 116,900.0	Q 120,400.0	Q 119,700.0	Q 124,950.0	Q 133,000.0	Q 141,750.0	Q 145,250.0	Q 1,591,450.0
TOTAL	Q 650,052.0	Q 656,719.0	Q 691,723.0	Q 691,723.0	Q 593,381.0	Q 556,711.0	Q 573,379.0	Q 570,046.0	Q 595,048.0	Q 633,384.0	Q 675,055.0	Q 691,723.0	Q 757,894.0	

Los equipos se toman de la cédula de ingresos sin vehículos y para cada gasto se multiplica por la tarifa (1950 x 58.90=114,855.00)

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 10

Presupuesto Salario de Administración y Venta 2015
Transportes Americanos

	Cantidad	Salario	Total	Promedio extras por Depto.	
				Por Depto.	Regular
Vendedores	4	Q. 5,000.0	Q. 20,000.0		
Gerente	1	Q. 7,000.0	Q. 7,000.0	Q. 27,000.0	Q. -
Servicio al cliente	6	Q. 3,500.0	Q. 21,000.0		
Gerente Servicio al C	1	Q. 6,000.0	Q. 6,000.0	Q. 27,000.0	Q. 500.0
Contabilidad	4	Q. 3,600.0	Q. 14,400.0		
Contador	1	Q. 5,000.0	Q. 5,000.0		
Gerente Financiero	1	Q. 10,000.0	Q. 10,000.0	Q. 29,400.0	Q. 500.0
Gerente General	1	Q. 15,000.0	Q. 15,000.0	Q. 15,000.0	

Temporada Regular (Mayo -Septiembre)
Temporada Alta (Octubre -Abril)
Se proyecta un incremento de 5% en Julio

Cuenta	Inc. 5%												TOTAL			
	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15				
901 Ventas	Q. 27,000.0	Q. 27,000.0	Q. 27,000.0	Q. 27,000.0	Q. 27,000.0	Q. 27,000.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 28,350.0	Q. 332,100.0
902 Servicio al cliente	Q. 28,000.0	Q. 28,000.0	Q. 28,000.0	Q. 28,000.0	Q. 27,500.0	Q. 27,500.0	Q. 28,875.0	Q. 41,250.0	Q. 41,250.0	Q. 41,250.0	Q. 42,000.0	Q. 42,000.0	Q. 42,000.0	Q. 42,000.0	Q. 42,000.0	Q. 404,375.0
903 Contabilidad	Q. 29,900.0	Q. 29,900.0	Q. 29,900.0	Q. 29,900.0	Q. 29,900.0	Q. 29,900.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 31,395.0	Q. 367,770.0
904 Gerencia	Q. 15,000.0	Q. 15,000.0	Q. 15,000.0	Q. 15,000.0	Q. 15,000.0	Q. 15,000.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 15,750.0	Q. 184,500.0
TOTAL	Q. 99,900.0	Q. 99,900.0	Q. 99,900.0	Q. 99,900.0	Q. 99,400.0	Q. 99,400.0	Q. 104,370.0	Q. 116,745.0	Q. 116,745.0	Q. 116,745.0	Q. 117,495.0	Q. 117,495.0	Q. 117,495.0	Q. 117,495.0	Q. 117,495.0	Q. 1,288,745.0

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 11
Presupuesto Gastos Generales de Administración
Transportes Americanos

Gastos generales de administración que se pagan por mes

Gastos e energía	Q	3,000.0	<i>Forma de cálculo y gastos generales de administración</i>											
Gastos de teléfono	Q	5,000.0	<i>Es el promedio mensual del año anterior</i>											
renta oficina	Q	5,000.0	<i>Es el promedio mensual del año anterior</i>											
Mantenimiento of	Q	1,500.0	<i>Contrato vence en sept. 3% incremento por lo que se incrementa Q,150.00 cada mes</i>											
gastos de rep.	Q	1,500.0	<i>Se programa pintura para septiembre Q,2000</i>											
Gastos publicidad	Q	1,000.0	<i>Promedio mensual y Diciembre 5000 por atenciones especiales a</i>											
Gastos de viaje	Q	2,000.0	<i>Abril evento especial Q,10000.00 de feria textil</i>											
			<i>Cada dos meses iniciando febrero según el plan de viajes de gerentes</i>											

Cuenta	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
Gastos e energía	908.1	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 3,000.0	Q 36,000.0
Gastos de teléfono	908.2	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 60,000.0
renta oficina	908.3	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,000.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 5,150.0	Q 60,600.0
Mantenimiento of	908.4	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 3,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 20,000.0
gastos de rep.	908.5	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 1,500.0	Q 6,500.0	Q 23,000.0
Gastos publicidad	908.6	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 11,000.0	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 1,000.0	Q 22,000.0
Gastos de viaje	908.7	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 2,000.0	Q 12,000.0
TOTAL		Q 17,000.0	Q 19,000.0	Q 17,000.0	Q 29,000.0	Q 17,000.0	Q 17,000.0	Q 19,000.0	Q 19,150.0	Q 19,150.0	Q 17,150.0	Q 24,150.0	Q 233,600.0

Fuente: elaboración propia

Cédula No. 12

Sumaria de Presupuesto por Mes para el Año 2015

Resumen del presupuesto para el año 2015

Cuenta	INGRESOS	Jan-15	Feb-15	Mar-15	Apr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Aug-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dec-15	TOTAL
401	Ingresos Cont. Secos	Q 875,000	Q 841,250	Q 908,750	Q 908,750	Q 903,750	Q 895,000	Q 953,500	Q 934,000	Q 908,750	Q 875,500	Q 908,750	Q 908,750	Q 10,821,750
402	Ingresos Cont. Refrigerados	Q 1,402,500	Q 1,475,500	Q 1,521,500	Q 1,521,500	Q 1,130,000	Q 995,000	Q 981,500	Q 995,000	Q 1,130,000	Q 1,332,500	Q 1,454,000	Q 1,521,500	Q 15,460,500
403	Ingresos unidades	Q 20,000	Q 18,400	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 15,200	Q 190,400
	TOTAL INGRESOS	Q 2,297,500	Q 2,335,150	Q 2,445,450	Q 2,445,450	Q 2,048,950	Q 1,905,200	Q 1,950,200	Q 1,944,200	Q 2,053,950	Q 2,223,200	Q 2,377,950	Q 2,445,450	Q 26,472,650
	COSTOS													
501	Salarios y prestaciones Oper.	Q 78,007	Q 78,007	Q 78,007	Q 81,127	Q 73,752	Q 73,752	Q 73,752	Q 73,752	Q 73,752	Q 81,127	Q 81,127	Q 81,127	Q 927,285
502	Gastos operaciones	Q 19,010	Q 19,010	Q 19,010	Q 19,010	Q 17,000	Q 22,000	Q 17,150	Q 17,150	Q 17,150	Q 19,160	Q 19,160	Q 19,160	Q 223,970
601	Gastos de seguridad	Q 143,100	Q 140,500	Q 152,950	Q 145,750	Q 134,600	Q 129,100	Q 128,000	Q 127,500	Q 134,850	Q 140,600	Q 146,850	Q 149,350	Q 1,673,150
602	combustible y energía Elec.	Q 177,450	Q 186,745	Q 189,810	Q 186,960	Q 139,400	Q 123,000	Q 121,360	Q 123,000	Q 139,400	Q 166,500	Q 181,485	Q 189,810	Q 1,924,920
701	Mantenimiento	Q 235,500	Q 237,320	Q 248,468	Q 248,468	Q 214,798	Q 202,285	Q 207,973	Q 206,835	Q 215,480	Q 228,448	Q 242,780	Q 248,468	Q 2,736,820
801	Costos de operaciones Puerto	Q 58,021	Q 53,556	Q 62,483	Q 58,021	Q 49,095	Q 44,632	Q 49,095	Q 53,556	Q 58,021	Q 62,483	Q 62,483	Q 58,021	Q 669,467
805	Costos operaciones equipo	Q 650,052	Q 656,719	Q 691,723	Q 691,723	Q 593,381	Q 556,711	Q 573,379	Q 570,046	Q 595,048	Q 633,384	Q 675,055	Q 691,723	Q 7,578,944
806	Costo de Transporte	Q 492,278	Q 497,327	Q 523,834	Q 523,834	Q 449,361	Q 421,592	Q 434,214	Q 444,386	Q 463,877	Q 493,763	Q 526,247	Q 539,241	Q 5,809,951
901	Salario ventas	Q 27,000	Q 27,000	Q 27,000	Q 27,000	Q 27,000	Q 27,000	Q 28,350	Q 28,350	Q 28,350	Q 28,350	Q 28,350	Q 28,350	Q 332,100
902	Salario Servicio al cliente	Q 28,000	Q 28,000	Q 28,000	Q 28,000	Q 27,500	Q 27,500	Q 28,875	Q 41,250	Q 41,250	Q 42,000	Q 42,000	Q 42,000	Q 404,375
903	Salario Contabilidad	Q 29,900	Q 29,900	Q 29,900	Q 29,900	Q 29,900	Q 29,900	Q 31,395	Q 31,395	Q 31,395	Q 31,395	Q 31,395	Q 31,395	Q 367,770
904	Salario Administración	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,000	Q 15,750	Q 15,750	Q 15,750	Q 15,750	Q 15,750	Q 15,750	Q 184,500
	TOTAL COSTOS	Q 1,953,317	Q 1,969,083	Q 2,066,184	Q 2,054,792	Q 1,770,786	Q 1,672,471	Q 1,709,292	Q 1,732,970	Q 1,814,322	Q 1,942,959	Q 2,052,682	Q 2,094,394	Q 22,833,252
	Utilidad	Q 344,183	Q 366,067	Q 379,266	Q 390,658	Q 278,164	Q 232,729	Q 240,908	Q 211,230	Q 239,628	Q 280,241	Q 325,268	Q 351,056	Q 3,639,398

Fuente: elaboración propia

Las cédulas anteriores muestran el procedimiento para hacer los cálculos de cada uno de los gastos. En cada una de las cédulas se desarrolló el cálculo de diferentes tipos de gastos que puede adaptarse a otros gastos que surjan en el futuro y sean similares.

Cada una de las cédulas está diseñada de tal manera que pueda reemplazarse el volumen que genera cada uno de los costos, después de la ejecución de cada mes y encontrar en donde están las variaciones para poder hacer un mejor análisis de las causas que las han generado.

En el incremento en la cantidad de movimientos genera la variación constante de los ingresos y también una variación que debe de ser proporcional en los costos directos, esa variación se explica por sí sola y se denomina variación por volumen, esto significa que esa variación debe de ser restada, luego la diferencia es la que debe de ser explicada como variación por otros factores

4.3.1 Punto de equilibrio

Se Puede ver que los costos fijos son un porcentaje bajo en relación a los costos variables esto da como resultado que su punto de equilibrio este un poco arriba del cincuenta por ciento de las ventas totales y el riesgo de la empresa para llegar a un punto financiero crítico es bajo y cuanto más altos son los costos fijos en relación al total de costos más alto es el riesgo en la rentabilidad de un negocio.

Cédula No. 13
Presupuesto Anual

Resumen Anual

4 TOTAL INGRESOS	Q	26,472,650	
COSTOS FIJOS			
501 Salarios y prestaciones Oper.	Q	927,285	
502 Gastos operaciones	Q	223,970	
901 Salario ventas	Q	332,100	
902 Salario Servicio al cliente	Q	404,375	
903 Salario Contabilidad	Q	367,770	
904 Salario Administración	Q	184,500	
TOTAL COSTOS Fijos	Q	2,440,000	11%
601 Gastos de seguridad	Q	1,673,150	
602 combustible y energía Elec.	Q	1,924,920	
701 Mantenimiento	Q	2,736,820	
801 Costos de operaciones Puerto	Q	669,467	
805 Costos operaciones equipo	Q	7,578,944	
806 Costo de Transporte	Q	5,809,951	
Costos Variables	Q	20,393,252	89%
Total General	Q	22,833,252	
Utilidad antes de Impuesto	Q	3,639,398	14%
Determinacion del punto de quilibrio			
P. E= $\frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}}}$			
Punto de Equilibrio =		$\frac{Q \quad 2,440,000}{1 - \frac{Q \quad 20,393,252}{Q \quad 26,472,650}}$	
Punto de Equilibrio =	Q	2,440,000 0.23	
Punto de Equilibrio =	Q	10,624,943	40%

Fuente: elaboración propia

En el caso de la empresa Transportes Americanos si se vende del 40% de lo planificado en adelante obtendrá utilidad aun cuando el margen no es alto.

El punto de partida para establecer el análisis de variaciones es establecer la cantidad de movimientos que realiza la empresa por la influencia directa que tiene sobre los costos variables, luego de restar esa variación se obtiene la variación por otros aspectos que debe de ser explicada en el informe gerencial.

4.3.2 Análisis de variaciones

En la cédula se muestran variaciones por la cantidad de servicios que la empresa presto durante el mes, a esta diferencias se les llama variaciones por volumen y no requieren una explicación financiera y son producto del cambio en cantidades base del cálculo.

Cédula No. 14 Análisis de Variaciones

Ejemplo de Cedula De Variaciones Para el Analisis Mensual

Cantidad de Movimientos	Presupuesto	Real	Variacion	Variacion por volumen	Variacion por precio
secos	900	950		50	
Refrigerados	1050	1025		-25	
Vehiculos	50	55		5	
	2000	2030		30	
Viajes de barcos	13	12		-1	
<hr/>					
Cuenta	Jan-15				
INGRESOS					
401 Ingresos Cont. Secos	Q 841,250	926250			
402 Ingresos Cont. Refrigerados	Q 1,475,500	1358125			
403 Ingresos unidades	Q 18,400	22000			
TOTAL INGRESOS	Q 2,335,150	Q 2,306,375			
<hr/>					
COSTOS					
501 Salarios y prestaciones Oper.	Q 78,007	76000	-Q 2,007		-Q 2,007
502 Gastos operaciones	Q 19,010	20000	Q 990		Q 990
601 Gastos de seguridad	Q 140,500	144000	Q 3,500	Q 2,108	Q 1,393
602 combustible y energia Elec.	Q 186,745	365000	Q 178,255	-Q 4,446	Q 182,701
701 Mantenimiento	Q 237,320	205000	-Q 32,320	Q 3,560	-Q 35,880
801 Costos de operaciones Puerto	Q 53,556	50000	-Q 3,556	-Q 4,120	Q 564
805 Costos operaciones equipo	Q 656,719	670000	Q 13,281	Q 9,851	Q 3,430
806 Costo de Transporte	Q 497,327	500000	Q 2,674	Q 7,460	-Q 4,786
901 Salario ventas	Q 27,000	26500	-Q 500		-Q 500
902 Salario Servicio al cliente	Q 28,000	28500	Q 500		Q 500
903 Salario Contabilidad	Q 29,900	30500	Q 600		Q 600
904 Salario Administracion	Q 15,000	15000	Q -		Q -
TOTAL COSTOS	Q 1,969,083	Q 2,130,500	Q 161,417	Q 14,412	Q 147,005
<hr/>					
Utilidad	<u>Q 366,067</u>	<u>Q 175,875</u>			

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta la forma que deben analizarse las variaciones y esta cédula se diseñó con base en la información observada en la investigación sobre la operación de la empresa en el año dos mil catorce.

Ejemplo para explicación de las variaciones.

501 Salarios y prestaciones operaciones:

Una variación en este rubro puede ser que una persona sale de vacaciones y se le pagan de la reserva y esto reduce el costo de salarios.

El empleado A salió de vacaciones y se le pago Q2007.00

El monto presupuestado es	Q78, 007.00
-Vacaciones de empleado A	<u>Q 2,007.00</u>
Total gasto del mes	Q76, 000.00

502 Gastos operaciones

Para el análisis de la variación en este rubro se debe comparar cada uno de los cosos que están agrupados bajo este rubro, pude ser en gastos de teléfono o energía eléctrica.

El monto presupuestado es	Q19, 010.00
+Gastos de teléfono conferencias	<u>Q 990.00</u>
Total Gasto del mes	Q20, 000.00

NOTA

El depto. De ventas recibió un entrenamiento vía telefónica y eso incrementó el costo en este rubro.

601 Gastos de seguridad

Después de eliminar la diferencia por volumen el monto que debe explicarse es Q1,393.00, esta cantidad es producto del uso de custodios extras por carga especial y viáticos para guardias por viajes largos.

El monto presupuestado es	Q140, 500.00
Incremento por cantidad de movimientos	Q 2,108.00
Seguridad por carga especial	<u>Q 1,392.00</u>

Total gasto del mes Q144, 000.00

602 Combustible y energía eléctrica.

Uno de los eventos que pueden incrementar el costo en esta cuenta es cuando el barco se atrasa en su itinerario y los equipos refrigerados pasan más tiempo en funcionamiento con energía y diesel.

Las descripciones anteriores muestran la forma en que puede presentarse el informe de las variaciones, en las cuentas en las cuales registran los costos de puerto los costos se pueden incrementar cuando la operación de descarga toma más tiempo y se debe pagar demora en la utilización del muelle, y en los costos portuarios por equipo cuando se hace en horario inhábil que algunos servicios donde se usa mano de obra tienen el costo del tiempo extra.

4.4 Avance de la implementación

A la fecha de conclusión de este trabajo aún no se ha ejecutado ningún mes del presupuesto el cual se elaboró con base en las recomendaciones, técnicas y estructura presentadas en este procedimiento, es decir se puso en práctica y se elaboraron los cálculos según las cédulas de este capítulo.

4.4.1 Viabilidad del proyecto

Para la ejecución del proyecto fue consultado con la gerencia financiera de la empresa quien indicó que es una herramienta de gran ayuda para el trabajo tanto en la elaboración del presupuesto como para el análisis de las variaciones mensuales que toma mucho tiempo. Proporciona mayor certeza en la información enviada a la casa matriz para el presupuesto corporativo y la planificación financiera.

Los recursos que se utilizan para el desarrollo del trabajo son el tiempo del estudiante en la elaboración de este procedimiento y el tiempo para la explicación y entrenamiento de las personas que participan en la elaboración del presupuesto y análisis de variaciones.

La implementación del proyecto no representa desembolsos económicos importantes para la empresa al considerar que es un trabajo que se realizaba pero no en forma ordenada y sistemática. Los costos se han cuantificado de la siguiente manera:

Resumen de costo por la implementación del proyecto

	Cantidad\	Costo Unitario	Costo Total
PERSONAL			
Horas de entrenamiento para elaborar el presupuesto.	10	Q 75.00	Q 750.00
Horas de orientación para análisis de Variaciones.	5	Q 75.00	Q 375.00
EQUIPO			
Una computadora para procesar la Información.	1	Q 5,000.00	Q 5,000.00
PAPELERIA			
Archivadores, papel bond y folders			Q 100.00
TOTAL			Q 6,225.00

Cronograma

<u>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PROYECTO DE PRACTICA INTEGRAL</u>													
<u>ACTIVIDAD</u>	SEPTIEMBRE 2014		OCTUBRE 2014			NOVIEMBRE 2014			DICIEMBRE 2014				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13
Presentación de plan de practica		XXXXXXXXXXXX											
Evaluación del tutor			XXXXXX										
Trabajo de campo: recopilación y análisis de información					XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX								
Presentación de resultados							XXXXXX						
Conclusiones y recomendaciones y propuesta								XXXXXXXXXXXX					
Implementación de la propuesta												XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	

Conclusiones

- 1) Dentro de la gestión de administración financiera es importante predecir flujo de fondos para cubrir las necesidades, pero la empresa al no contar con un adecuado presupuesto tiene variaciones importantes que afectan la planificación para evitar contratiempos en la cobertura de las obligaciones.
- 2) La empresa no tiene control adecuado de los costos para determinar las áreas en las cuales puede generar ahorro, al reducir gastos innecesarios y realizar las operaciones en forma eficiente.
- 3) El presupuesto se realizaba en una forma superficial sin considerar eventos que generan costos extras y variaciones en cada rubro, esto era el producto de hacer los cálculos con base a los promedios mensuales de ingresos y costos del año anterior.
- 4) Las cifras proyectadas sirven de base para solicitar créditos que luego se pagan durante el año, al finalizar cada periodo hay una evaluación de los resultados reales para determinar la certeza de las proyecciones presentadas, pero existen variaciones importantes producto de las deficiencias en la elaboración el presupuesto.
- 5) La alta gerencia no tiene visión clara del volumen de operaciones necesarias para no tener pérdidas en las operaciones de la empresa.

Recomendaciones

- 1) Implementar el procedimiento para elaborar el presupuesto anual descrito en este trabajo proporcionará una mejor visión cronológica de la operación de la empresa para una planificación adecuada de los fondos necesarios en cada ciclo y poder suministrar los recursos para cubrir las obligaciones financieras.
- 2) Con la elaboración del presupuesto en forma técnica y detallada la empresa tiene una herramienta de control que permite establecer variaciones en relación a las tarifas establecidas y los montos de costos fijos dentro de parámetros aceptables que ayudan a determinar anomalías o uso inadecuado de los recursos.
- 3) Hacer el presupuesto de acuerdo a un manual permite cálculos acertados y facilidad de orientación para las personas que participan cada año en la elaboración de este trabajo.
- 4) Mejorar el procedimiento para la elaboración del presupuesto de cada año es importante para obtener financiamiento de instituciones de crédito que evalúan la proyección de rentabilidad y cuanta mayor certeza exista en esta información más oportunidades de crédito se generan para la compañía.
- 5) Elaborar informes financieros que expresen las variaciones en los resultados y muestren el punto de equilibrio en donde la empresa tiene una situación crítica de operación, permite a la alta gerencia tomar medidas para hacer correcciones y mantener la continuidad de la empresa.

Referencias Bibliográficas

1. Amat J. (2003), *Control de Gestión*, (6ta. ed.) Ediciones Gestión 2000 S.A, Barcelona, Book Print Digital.
2. Campa P. F. (2006), *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 3 Barcelona, España Universidad Pompeu Fabra
3. Franklin Finconwsky, E. B. (1997) *Manuales administrativos: guía para su elaboración*, México, F.C.A-UNAM, 1997.
4. Hernández y Rodríguez (2006), *Introducción a la Administración*, México , DF, McGraw-Hill Interamericana Cuarta Edición.
5. Muñiz L. (2009), *Control Presupuestario*, Barcelona, España, Profit Editorial.
6. Stephen P. R. y Coulter M. (2005), *Administración*, (8va. ed.) Naulpan de Juárez, México, Pearson Educación de México
7. Documento de la organización Civicus extraído de la siguiente dirección Electrónica <http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%2001.pdf>
8. Manual de Procedimientos. (2014, 9 de noviembre). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 03:36, noviembre 25, 2014 http://es.wikipedia.org/w/index.phptitle=Manual_de_procedimientos&oldid=78037462

Anexos

Anexo 1

Entrevistas iniciales para evaluación integral

Aspectos Legales

Entrevista con el Abogado de la Empresa para conocer los siguientes temas:

Aspectos más Relevantes para la inscripción de la empresa en Guatemala.

Requisitos para Que Una Empresa Extranjera opere en Guatemala:

Permisos que deben solicitarse para operar en el Servicio de Transporte Marítimo y Terrestre en Guatemala:

Entrevista con el Gerente General para conocer:

Misión, Visión y Valores:

¿La empresa tiene definida una Misión?: _____

Cuál es la Misión?:

Cuál es la Visión?

Cuáles son los Valores?:

Que métodos utiliza la empresa para difundir estos aspectos y hacerlos una cultura en los empleados?

Entrevista con el Gerente Financiero:

En esta entrevista se trataran los siguientes aspectos Marco Económico, Aspecto Financiero contable, Aspecto Fiscal.

Como considera usted que se encuentra ubicada la empresa en el mercado

Por ser una empresa transnacional se obtiene financiamiento local o del exterior

Como se lleva la contabilidad

En relación las cuentas por cobrar como existen políticas especiales de crédito y recuperación de cartera.

Con las nuevas modificaciones Fiscales existes algunos aspectos especiales que la empresa debe cumplir y cual considera usted que sea el nivel de cumplimiento.

Anexo 2

Cuestionario para evaluación integral

Para 5 empleados

Razón o Denominación Social	
Giro del Negocio:	
Objeto:	
Dirección:	
Teléfono	
Fecha de constitución:	
Nombre del área que se evalúa:	
Nombre del supervisor de área	
Cantidad de personas en el departamento:	
Estructura de la organización:	
Organigrama Funcional:	
Funciones Principales:	

Encuesta de Clima Laboral

Elija una puntuación para cada afirmación en donde 1 es nada o muy pobre y 5 completo o siempre

1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante	Elija un elemento.	Elija un elemento.
2. Aprendo todos los días mejores formas de hacer el trabajo	Elija un elemento.	Elija un elemento.
3. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas	Elija un elemento.	Elija un elemento.
5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área	Elija un elemento.	Elija un elemento.
6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda	Elija un elemento.	Elija un elemento.
7. Me siento reconocido(a) en el trabajo	Elija un elemento.	Elija un elemento.
7. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)	Elija un elemento.	Elija un elemento.
8. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, la familia y mi desarrollo personal	Elija un elemento.	Elija un elemento.
9. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes	Elija un elemento.	Elija un elemento.
11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo	Elija un elemento.	Elija un elemento.
12. Recibo retroalimentación útil de mi jefe sobre mi desempeño	Elija un elemento.	Elija un elemento.
13 Se estimula el trabajo en equipo y se capacita al equipo	Elija un elemento.	Elija un elemento.
14 Los jefes comunican oportunamente las necesidades de la empresa	Elija un elemento.	Elija un elemento.
15 Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo	Elija un elemento.	Elija un elemento.
16 Antes del cumplimiento de las metas de producción, está la integridad del trabajador	Elija un elemento.	Elija un elemento.

17 Hay reconocimiento a mi equipo de trabajo al superar las metas esperadas	Elija un elemento.	Elija un elemento.
18 En mi trabajo me he sentido acosado intimidado	Elija un elemento.	Elija un elemento.
19 Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar un hombre o una mujer	Elija un elemento.	Elija un elemento.
20 A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos	Elija un elemento.	Elija un elemento.
Las reglas y los sistemas de la empresa se	Elija un elemento.	Elija un elemento.
21. adaptan fácilmente a los cambios requeridos	Elija un elemento.	Elija un elemento.
En la empresa hay un ambiente abierto a la	Elija un elemento.	Elija un elemento.
22. creatividad de los trabajadores y empleados	Elija un elemento.	Elija un elemento.
23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para la capacitación-aprendizaje del personal	Elija un elemento.	Elija un elemento.
24 Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados	Elija un elemento.	Elija un elemento.
25 La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora	Elija un elemento.	Elija un elemento.
26 La empresa se preocupa porque las condiciones de trabajo sean seguras	Elija un elemento.	Elija un elemento.
27 Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas	Elija un elemento.	Elija un elemento.
28 La empresa contrata personal con capacidades diferentes	Elija un elemento.	Elija un elemento.
29 En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)	Elija un elemento.	Elija un elemento.
30 La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal	Elija un elemento.	Elija un elemento.

Cuestionario para evaluación integral

Razón o Denominación Social	
Giro del Negocio:	
Objeto:	
Dirección:	
Teléfono	
Fecha de constitución:	
Nombre del área que se evalúa:	
Nombre del supervisor de área	
Cantidad de personas en el departamento:	
Estructura de la organización:	
Organigrama Funcional:	
Funciones Principales:	

Objetivo, Misión, Visión y Valores

Para depto. De Recursos Humanos

Elija una puntuación para cada afirmación en donde 1 es nada o muy pobre y 5 completo o siempre

1. Cuenta la empresa con misión y visión definidas?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
2. Tiene la empresa claramente definidos sus valores empresariales?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
3. Hay una revisión periódica para actualizar la misión, visión, y valores	Elija un elemento.	Elija un elemento.
4. Se tienen en cuenta los valores de la empresa para definir las competencias de los colaboradores	Elija un elemento.	Elija un elemento.
5. Existe un método para divulgar la visión y Misión y Valores?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
6. La Misión, Visión y Valores son una cultura de todos los empleados en la Compañía?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
7. Se evalúa periódicamente el conocimiento de los aspectos?	Elija un elemento.	Elija un elemento.

PERSONAL

8. Existe en la empresa un departamento/responsable de la gestión humana?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
9. Existen en la empresa políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de los colaboradores?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
10. Existe un plan estratégico para la gestión de los recursos humanos?	Elija un elemento.	Elija un elemento.

11. Este plan está vinculado a la estrategia empresarial?	Elija un elemento. Elija un elemento.
12. Existe un método para validar las competencias de los candidatos a las posiciones vacantes?	Elija un elemento. Elija un elemento.
13. Se definen los perfiles de puestos de la empresa?	Elija un elemento. Elija un elemento.
14. Existen descripciones de puestos?	Elija un elemento. Elija un elemento.
15. Estas descripciones se actualizan periódicamente?	Elija un elemento. Elija un elemento.
16. Existe un manual de inducción para el nuevo empleado?	Elija un elemento. Elija un elemento.
17 Existen políticas y procedimientos definidos para la medición del desempeño?	Elija un elemento. Elija un elemento.
18 Cuenta la empresa con instrumentos para la medición del desempeño?	Elija un elemento. Elija un elemento.
19 La medición del desempeño está vinculada a la política salarial de la empresa?	Elija un elemento. Elija un elemento.
20 Existen políticas y procedimientos definidos para la formación y desarrollo de los colaboradores?	Elija un elemento. Elija un elemento.
21 El plan de formación y desarrollo está basado en la detección de necesidades de capacitación?	Elija un elemento. Elija un elemento.
22 La medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y garantizar la permanencia y el desarrollo empresarial	Elija un elemento. Elija un elemento.
23 Existe un mecanismo de validación para asegurar que la formación esté orientada al logro de los objetivos de desempeño?	Elija un elemento. Elija un elemento.

Compromiso con el desarrollo profesional

24. ¿La empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados?	Elija un elemento. Elija un elemento.
25. ¿Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas relacionadas a la empresa?	Elija un elemento. Elija un elemento.
26. ¿Apoya económicamente y /o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas a la empresa?	Elija un elemento. Elija un elemento.

Cuestionario para evaluación integral

Razón o Denominación Social	
Giro del Negocio:	
Objeto:	
Dirección:	
Teléfono	
Fecha de constitución:	
Nombre del área que se evalúa:	
Nombre del supervisor de área	
Cantidad de personas en el departamento:	
Estructura de la organización:	
Organigrama Funcional:	
Funciones Principales:	

VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO Para Gerente Administrativo

Elija una puntuación para cada afirmación en donde 1 es nada o muy pobre y 5 completo o siempre

Compromisos	
1. La empresa tiene definidas su Misión, Visión y Valores?	Elija un elemento. Elija un elemento.
2. En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial?	Elija un elemento. Elija un elemento.
3. En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa?	Elija un elemento. Elija un elemento.
4. En la redacción de la Misión y Visión se hacen consultas externas a la empresa (Proveedores, clientes, comunidad, etc.)?	Elija un elemento. Elija un elemento.
5. La Misión y Visión de la empresa son revisadas periódicamente?	Elija un elemento. Elija un elemento.
6. La Misión y Visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (carteles, sitio web, publicaciones, entre otros)?	Elija un elemento. Elija un elemento.
7. La empresa dispone de un Código de Ética o Conducta formal?	Elija un elemento. Elija un elemento.
8 El Código de Ética o Conducta contempla las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medio ambiente, clientes, comunidad, gobierno y accionistas	Elija un elemento. Elija un elemento.
9 La empresa estimula la coherencia entre los valores y principios de la organización y la actitud individual de los colaboradores	Elija un elemento. Elija un elemento.
10. En las distintas instancias de reclutamiento y selección de personal, se consideran aspectos relacionados con la ética?	Elija un elemento. Elija un elemento.

Compromisos éticos		
11. La empresa difunde y educa en Valores y en el Código de Ética regularmente?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
12. La empresa cancelaría contratos por considerar que los mismos o las empresas contratantes podrían ser éticamente incorrectos?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
13. Posee Políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
14 Existe la Política de informar a los superiores sobre toda comisión, obsequio, etc., recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
Cultura organizacional		
15. La empresa cumple con la legislación impositiva y de seguridad social vigente?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
16. La empresa posee documentación que respalda lo respondido en el presente cuestionario?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
17. Se establecen principios relacionados a la competencia en el Código de Conducta o en la declaración de valores de la empresa?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
18. Se posee una política de no utilización de los defectos o debilidades de los productos o servicios de la empresa?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
Relaciones con la competencia		
19. La información sobre la situación económica-financiera de las actividades de la empresa es auditada en forma externa?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
20. La empresa pública en Internet datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
Comunicación con los empleados		
21. Se brinda a los trabajadores información financiera?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
22. Se brinda a los trabajadores información de producción?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
23. Se brinda a los trabajadores información sobre objetivos estratégicos?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
24 Posee una política específica o un programa de responsabilidad social en la cadena de proveedores?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
25 En la selección de proveedores se toman en cuenta los compromisos de estos con la Responsabilidad Social, el cumplimiento a la legislación y el respeto por los derechos humanos?	Elija un elemento.	Elija un elemento.

Cuestionario para evaluación integral

Razón o Denominación Social	
Giro del Negocio:	
Objeto:	
Dirección:	
Teléfono	
Fecha de constitución:	
Nombre del área que se evalúa:	
Nombre del supervisor de área	
Cantidad de personas en el departamento:	
Estructura de la organización:	
Organigrama Funcional:	
Funciones Principales:	

Para Gerente de Operaciones

Relaciones en las cadenas de proveedores

1 ¿Incluye entre sus proveedores a individuos o grupos de la comunidad (cooperativas de pequeños productores, iniciativas solidarias, asociaciones barriales, etc.)?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
2. ¿Negocia con transparencia y establece relaciones contractuales sólo con base en criterios comerciales?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
3 Posee un plan anual de consulta de satisfacción con los proveedores?	Elija un elemento.	Elija un elemento.

Salud, seguridad y condiciones laborales

4. ¿La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
5. ¿Se capacita anualmente en Salud y Seguridad?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
6. ¿Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
7. ¿En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad?	Elija un elemento.	Elija un elemento.

El medio ambiente como compromiso empresarial

8. ¿Se consideran aspectos ambientales al seleccionar proveedores?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
8. ¿La empresa dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
10. ¿La empresa dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
11. ¿La empresa genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones en favor del cuidado del	Elija un elemento.	Elija un elemento.

12. ¿Se promueve el reciclado de insumos y otros productos?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
13. ¿Se tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc., generados por la propia empresa?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
14. ¿Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
15. ¿Se promueve la reducción en el consumo de energía y agua?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
16. ¿Se implementan procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
17. ¿Se implementan procesos para el destino de "otros" residuos generados en la empresa (vasos, cartuchos, papel, envases plásticos, etc.)?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
18. ¿Se dispone de una política tendiente al uso de combustibles/energías menos contaminantes?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
19. ¿Se busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
20. ¿Es política de la empresa atender quejas y/o denuncias referidas a la agresión al medio ambiente?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
21. Provee a los consumidores y clientes información detallada sobre el impacto ambiental resultante del uso y del destino final de sus productos?	Elija un elemento.	Elija un elemento.
26. La empresa discute con sus colaboradores, consumidores, clientes y con la comunidad sobre el impacto ambiental causado por sus productos o servicios?	Elija un elemento.	Elija un elemento.

Anexo 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Razón o Denominación Social	
Giro del Negocio:	
Objeto:	
Dirección:	
Teléfono	
Fecha de constitución:	
Nombre del área que se evalúa:	

Entrevista con el Gerente Financiero:

En esta entrevista se trataran los siguientes: requerimientos de la casa matriz sobre el presupuesto, departamentos que proporcionan información, áreas que manejan tarifas de costos

¿Existen requerimientos específicos con relación a la forma de presentar el presupuesto?

¿Qué departamento participa en la determinación de las proyecciones de ingresos?

¿Cómo se establece la capacidad de operación de los servicios que se proyectan en el presupuesto?

¿En relación a los costos estos tienen cambios siempre en las mismas fechas o son en forma repentina?.

¿Conocen otros departamentos la importancia de la información que proporcionan para la elaboración del presupuesto?.

¿Se discuten los resultados de la ejecución con los gerentes de las diferentes áreas?.

¿Quiénes tienen los documentos que contienen las tarifas de los servicios y precios de compras de insumos que realiza la compañía?

FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Solidez económica con respaldo de la casa matriz• Estabilidad Laboral de los empleados• Una cultura bien establecida sobre misión, visión y objetivos• Equipo moderno para prestación de los servicios• Programas y equipo de cómputo actualizados para que los empleados realicen su trabajo• Organización moderna que permite que los altos ejecutivos se enfoquen más en su área.• Cuenta con departamentos bien estructurados en cada área	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Por la antigüedad de las personas es más complicado hacer cambios.• La toma de decisiones es más compleja por la forma de organización.• No está preparada para la aplicación de precios de transferencia• Faltan procedimientos contables actualizados como cuentas por cobrar y facturación• No tiene un procedimiento para la elaboración del presupuesto.• Algunos rubros importantes de costos no tienen controles adecuados el consumo de combustible.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Tiene una posición importante en el servicio de transporte• El transporte es necesario para la actividad económica en todos los países.• La empresa está certificada con estándares de calidad y seguridad a nivel internacional.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Los precios de los combustibles afectan en los costos.• Las crisis económicas los servicios de la empresa• Es necesario constante actualización de los equipos de transporte• La empresa Debe cumplir requerimientos de SOX.
ANÁLISIS EXTERNO	

