

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ARTES**



**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE
OPERACIÓN EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A PRESTAR SERVICIOS
DE CARGA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA**

LICENCIADA EVELYN ROSSANA ROSALES RAMOS

GUATEMALA, MAYO DE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO
OPERATIVO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE
OPERACIÓN EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A PRESTAR SERVICIOS
DE CARGA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO
DE GUATEMALA**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes,

en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

AUTOR: Licda. EVELYN ROSSANA ROSALES RAMOS

DOCENTE: Licda. M.Sc. ROSA FERDINANDA SOLIS MONROY

GUATEMALA, MAYO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	MSc. Hugo Armando Mérida Pinera
Evaluador:	Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador:	MSc. Armando Melgar Retolaza

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 17-2022
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante
Evelyn Rossana Rosales Ramos
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 28-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias y los oficios de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en los que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los estudiantes siguientes:

Maestrías en Artes (Trabajo Profesional de Graduación), plan normal

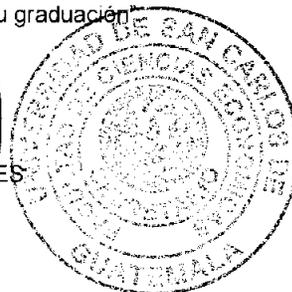
Maestría en Administración Financiera

	Nombre	Registro Académico	Trabajo Profesional de Graduación
EEP Of. MAF-JN-C-02-2021	<u>Evelyn Rossana Rosales Ramos</u>	<u>200920609</u>	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A PRESTAR SERVICIOS DE CARGA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO





ACTA/EP No. 04073

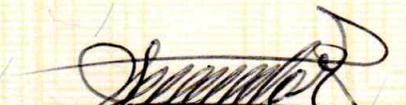
ACTA No. MAF-JN-C-002-2021

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 14 de Abril de 2,021, a las 19:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Evelyn Rossana Rosales Ramos, carné No. 200920609, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "ANÁLISIS FINANCIERO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO OPERATIVO COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A PRESTAR SERVICIOS DE CARGA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **65** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

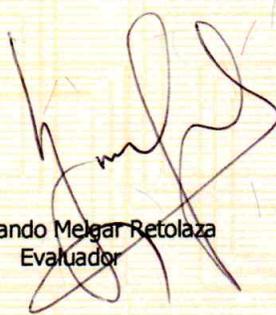
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 14 días del mes de Abril del año dos mil veintiuno.



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador



MSc Armando Melgar Retolaza
Evaluador



Licda. Evelyn Rossana Rosales Ramos
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Evelyn Rossana Rosales Ramos, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 22 de abril de 2021.

(f)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

MSc. Evelyn Rossana Rosales Ramos
Estudiante

MSc. Sergio Raúl Molinero Ramírez
Evaluador

Licda. Evelyn Rossana Rosales Ramos
Postulante

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Amado padre eterno quien me ha dado sabiduría y fortaleza, para culminar este camino con éxito.
- A MIS PADRES:** A mi madre Rosa Ramos quien me estuvo apoyando en todo momento, por su amor y por toda su motivación para seguir adelante en esta meta. A mi padre Miguel Rosales que desde el cielo me cuida y envía sus bendiciones, quien en vida siempre creyó en mí.
- A MIS HERMANOS:** Por su apoyo incondicional.
- A MI HIJO:** El gran amor de mi vida por todo su amor y paciencia, quien es el motor que me impulsa a seguir adelante y luchar por ser su mayor ejemplo.
- A MIS SOBRINAS:** Por todo su cariño.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por brindarme los conocimientos necesarios para crecer profesionalmente.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por abrir sus puertas y permitir ser parte del prestigioso gremio de profesionales egresados de esta amada casa de estudios.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de empresa de servicio de transporte	1
1.2 Antecedentes del análisis financiero por la implementación de presupuestos	2
1.3 Antecedentes de la implementación del presupuesto	4
1.4 Antecedentes de la falta de control financiero en las empresas.....	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Transporte de mercadería	7
2.2 Modos de Transporte	7
2.3 Clasificación del transporte.....	8
2.4 Presupuesto	8
2.4.1 Objetivos de la Presupuestación	8
2.4.2 Ventajas del presupuesto	9
2.4.3 Sistema de presupuestación	10
2.5 Presupuesto Maestro	11
2.5.1 Presupuesto financiero	11

2.5.2	Presupuesto operativo	12
2.6	Componentes del presupuesto operativo	12
2.6.1	Presupuesto de ventas.....	13
2.6.2	Presupuesto de costo de ventas	13
2.6.3	Presupuesto de gastos de operación	13
2.7	Estado de resultados presupuestado	15
2.8	Control presupuestario	15
2.8.1	Principio de excepción.....	16
2.8.2	Informes de desempeño.....	16
2.8.3	Análisis de las desviaciones y variaciones	17
2.8.4	Análisis de estados financieros	18
3.	METODOLOGÍA.....	20
3.1	Definición del problema	20
3.2	Delimitación del problema:	21
3.2.1	Unidad de análisis	21
3.2.2	Período a investigar.....	21
3.2.3	Ámbito geográfico	21
3.3	Objetivos	21
3.3.1	Objetivo general.....	21

3.3.2	Objetivos específicos	22
3.4	Justificación	22
3.5	Método	23
3.6	Técnicas de investigación aplicadas	24
3.6.1	Técnicas de investigación documental	24
3.6.2	Técnicas de investigación de campo.....	24
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	25
4.1	Situación financiera de la empresa Transportes El Halcón	25
4.1.1	Análisis del estado de resultado histórico	26
4.1.2	Análisis vertical del balance general histórico	34
4.1.3	Análisis de liquidez y endeudamiento	35
4.1.4	Capacidad instalada	37
4.2	Diseño del modelo de presupuesto operativo	39
4.2.1	Presupuesto de ventas.....	41
4.2.2	Presupuesto de costos directos	44
4.2.3	Presupuesto de costos indirectos	55
4.2.4	Presupuesto de gastos administrativos	57
4.2.5	Presupuesto de gastos financieros	58
4.2.6	Estado de resultados presupuestado	59

4.2.7 Establecimiento de metas presupuestarias	60
4.3 Análisis de los resultados de operación por medio de la implementación del presupuesto operativo	62
4.3.1 Comparación en la implementación del presupuesto operativo	62
4.3.2 Análisis de las metas presupuestarias	65
4.3.3 Informe de ejecución presupuestal.....	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	77
ÍNDICE DE TABLAS.....	87

RESUMEN

En el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio se está consolidando en el mercado de transporte de carga en la ciudad de Guatemala, los años de experiencia corresponden al respaldo y calidad de servicio como carta de presentación de su organización. Desempeña un papel importante en la generación de empleo, trasladan mercadería a los puntos de venta con garantía, seguridad y confianza, cumpliendo con los tiempos de entrega para satisfaciendo a los clientes con la calidad del servicio que brinda.

No obstante, carece de procesos formales de planeación y control para apoyar la administración financiera y la adecuada toma de decisiones. Derivado de lo anterior el presente informe se enfoca en el Análisis financiero de la implementación de un modelo de presupuestos operativo, como herramienta de control para evaluar su desempeño por medio de las metas presupuestarias, para mejorar los resultados de operación y contar con una adecuada ejecución de costos y gastos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico, por medio de su fase indagatoria para recolectar la información necesaria en el análisis financiero de la empresa, demostrativa para desarrollar los componentes del presupuesto y expositiva al mostrar los resultados de la investigación para darle seguimiento al proceso de la implementación del presupuesto operativo.

Con el objeto de llevar a cabo el análisis financiero por la implementación del presupuesto operativo, se utilizó como base la información obtenida de la empresa correspondiente a los periodos del año 2017 al 2019. La investigación tiene como objetivo: Realizar un análisis financiero de la implementación del presupuesto operativo como herramienta para mejorar los resultados de operación en una empresa que se dedica a prestar servicios de carga, ubicada en el municipio de

Villa Nueva, departamento de Guatemala. Por medio de: a) Determinar la situación financiera de la empresa por medio de herramientas necesarias para definir sus necesidades para la implementación del presupuesto operativo. b) Diseñar el modelo de presupuesto operativo que permita la correcta determinación y mejora de la liquidez, para lograr el cumplimiento oportuno de sus obligaciones. c) Desarrollar proyecciones para ver la mejora que se obtiene en los resultados de operación por medio de la implementación del presupuesto operativo.

Previo a contar con un modelo de presupuesto operativo dentro de la empresa el resultado de operación para el último año histórico de análisis fue de Q431,925 que representa un 13% sobre el total de ventas, luego de haber restado a los ingresos obtenidos todos los costos y gastos necesarios para realizar las operaciones de la empresa en el año 2019.

La proyección de los ingresos corresponde una acción importante que permite determinar las posibles entradas de efectivo que la empresa obtendrá por prestar sus servicios de transporte de carga de mercadería, por lo que se utilizó para el cálculo del pronóstico de ventas el método de mínimos cuadrados porque se basa en datos históricos, tomando en consideración la tendencia que tienen los ingresos en los años analizados de 2017 a 2019, de tal manera que se obtuvo una proyección para el año 2021 de 6,227 entregas de transporte de carga de mercadería equivalente a Q3,911,125. A la vez se estimó los costos y gastos por un total de Q2,633,901 para obtener una utilidad neta de Q957,918 lo que representa el 24% sobre las ventas.

Es importante indicar que el diseño del presupuesto se proyectó para el año 2021, tomando en consideración la crisis sanitaria que afectó el país en el 2020 de manera económica y financiera, en donde las empresas u organizaciones, observaron en sus estados financieros variaciones totalmente distintas a las que históricamente venían obteniendo, es por ello que para presentar un escenario real del presupuesto operativo se toma como año de proyección el 2021.

INTRODUCCIÓN

El sector de transporte de carga de mercadería es importante dentro de la economía del país por lo que proporciona empleo y permite la movilidad de mercadería de gran tamaño que no puede ser movilizadado por las personas que adquieren los productos, al no contar con las características necesarias del vehículo para trasladar de forma rápida, confiable y segura. La empresa analizada específicamente se dedica al traslado de electrodomésticos los cuales requieren de especial cuidado por ser producto que fácilmente puede dañarse y de acuerdo con sus características, así definen el tipo de vehículo a utilizar.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento y para lograr un mejor control de sus ingresos y gastos es necesario que cuenten con herramientas financieras las cuales le permitan obtener información y control sobre sus operaciones contables y financieras, a la vez lograr un mejor resultado de operación para la toma de decisiones. Sin embargo, actualmente la empresa no posee herramientas de guía, por lo que les resulta difícil la visualización clara e integral de la rentabilidad que obtienen, ni la adecuada planificación de sus gastos de operación.

En tal sentido, el problema de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Es el análisis financiero de la implementación del presupuesto operativo una herramienta para mejorar los resultados de operación en una empresa que se dedica a prestar servicios de carga, ubicada en el Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala? con el propósito de establecer una base para evaluar el desempeño de gestión por medio de las metas presupuestarias.

El informe de trabajo profesional de graduación que se presenta, está conformado por los siguientes capítulos: El capítulo uno, antecedentes, contienen la exposición sobre investigaciones que fueron realizadas con anterioridad, y se encuentran relacionadas con el tema a investigar que servirán de referencia para comparar los

resultados anteriores con los resultados de la investigación; el capítulo dos expone el marco teórico que sirve de fundamento para la investigación, contiene los aspectos relacionados al servicio de transporte de carga, contiene las definiciones de los conceptos importantes del presupuesto operativo, así como las herramientas de análisis financiero y control presupuestario que se toman como referencia para el desarrollo de la investigación; el capítulo tres, indica la metodología empleada para desarrollar la investigación que permite la obtención de información necesaria para el análisis y resolución del problema planteado por medio de la utilización del método científico a través de la fase indagadora, demostrativa y expositiva, utilizando las técnicas de investigación de campo y documental.

El capítulo cuatro, expone el contenido del análisis financiero realizado a la empresa como resultado obtenido de la investigación para determinar la situación financiera de la empresa, utilizando como base la información proporcionada por la empresa de transporte de carga de los años dos mil diecisiete, dos mil dieciocho y dos mil diecinueve. Se llevó a cabo el desarrollo del presupuesto operativo con el propósito de realizar los pronósticos de ingreso, proyectar los costos y gastos, para obtener una utilizada deseada. A la vez se realiza la comparación del presupuesto operativo contra los resultados históricos y se analiza el cumplimiento de metas presupuestarias.

Con base en los hallazgos encontrados y los resultados obtenidos se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación que se presentarán al encargado de la administración de la empresa. Finalmente, se detalla las fuentes bibliográficas que fueron consultadas para la investigación y los anexos oportunos.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes, constituyen la base para el desarrollo de la investigación y presentan el marco referencial teórico y empírico de la misma, relacionada con el análisis financiero de la implementación del presupuesto operativo como herramienta para mejorar los resultados de operación en una empresa que se dedica a prestar servicios de carga ubicado en el municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala.

1.1 Antecedentes de empresa de servicio de transporte

La empresa unidad de estudio, es una empresa guatemalteca que se constituyó bajo las leyes de la República de Guatemala en el año 2005 con el propósito de ofrecer servicio de transporte de mercadería en el territorio nacional, la empresa empieza sus servicios con la adquisición de una unidad de camión durante ese mismo año, el cual lo obtuvo por medio de financiamiento en una entidad bancaria y se pagó con los ganancias de los servicios prestados.

Actualmente la empresa se consolidó y con el aumento de la demanda del servicio logró aumentar su flota de camiones, lo que le permitió firmar contrato con una empresa de amplio prestigio que se dedican a la venta de electrodomésticos, para realizar el abastecimiento de sus productos a las diversas tiendas ubicadas en la ciudad capital. Realiza la movilización, de acuerdo con la naturaleza de la mercadería por medio de camiones. Únicamente se dedica a transportar carga seca. También cuenta con personal para transportar de manera adecuada la mercadería, según la necesidad del cliente.

El transporte según lo indica Cabrera (2011) es un sector estratégico para la economía, ya que permite la movilidad de personas y mercadería, con el propósito de alcanzar un desarrollo dentro de la economía del país. Entre los diversos tipos de transporte, el de carga por carretera posee un papel predominante no solo a nivel nacional sino también internacional.

En el siglo XX se dio el origen de la evolución de los transportes y servicios en Guatemala, inició con la construcción de una red ferroviaria con el propósito de abarcar todo el territorio nacional, concluyendo su construcción en 1908. Se inició con elaboración de carreteras de tierra construidas en medio de la maleza y senderos, los cuales se convertían en intransitables en el tiempo de invierno (Rojas, 2004).

Con el propósito de transportar mercadería a lo largo y ancho del país, en el periodo precolombino se contaba con un sistema de caminos rudimentarios conectados en el territorio nacional, por el cual transitaba distinto tipo de mercadería, ya sea a pie, por medio de un animal de carga.

De acuerdo con Rojas (2004) indica que a principios de siglo y hasta más o menos la década de 1950 se utilizaba las carretas de bueyes y las recuas de mulas para transportar mercadería. Fue hasta 1954 que comenzó la construcción de mejores carreteras bien trazadas y asfaltadas.

1.2 Antecedentes del análisis financiero por la implementación de presupuestos

Las herramientas financieras en una organización se consideran de suma importancia porque permiten reflejar la utilidad por medio de ellas. Se implementan con el propósito de mejorar los productos o servicios de una empresa, por medio de una adecuada planeación de los recursos disponibles.

Desde su inicio las empresas son creadas con el propósito de ser innovadoras y que se puedan sustentar por sí mismas, pero sobre todo que se pueda obtener una rentabilidad lo más alta posible, sin embargo, para el cumplimiento de los objetivos es necesario realizar una serie de estudios, como el análisis financiero que permita obtener información sobre la situación financiera de la empresa para una adecuada toma de decisiones.

Derivado de la importancia del uso del presupuesto en las organizaciones se evaluó por medio de una entrevista realizada al propietario de la entidad que la empresa objeto de estudio desde que inició operaciones no cuenta con un presupuesto que utilice como herramienta de control de sus operaciones financieras, dando como resultado el desconocimiento de sus áreas de debilidad, ni el adecuado manejo de sus recursos.

No se cuenta con un origen específico sobre el inicio de implementación del análisis financiero, algunos atribuyen su origen a la revolución industrial, porque derivado de la demanda de productos los empresarios buscaban proyectar su futuro, considerando los distintos factores que podrían encontrar.

Kerlinger & Lee (2005, como se citó en García, 2018), resaltan que el análisis significa la categorización, ordenamiento, manipulación y resumen de datos, para responder a interrogantes planteadas, con el propósito de mostrar la información de forma entendible e interpretable con relación al conjunto de datos que se analizan.

Reyes (2005) hace referencia sobre el comienzo del presupuesto, que fue adoptada por la economía industrial, enfocándose a la técnica de la predeterminación de cifras de forma estadística, que tuvo origen en el presupuesto gubernamental. El origen de la palabra presupuesto se deriva del francés antiguo, también conocido como bougette o bolsa, perfeccionándose en el sistema inglés con la palabra Budget que fue utilizado en las últimas décadas del siglo XVIII, para luego adoptar el nombre de presupuesto en el idioma español.

Según Burbano (2005) presenta la evolución del presupuesto en el periodo de 1912 a 1925, especialmente después de la Primera Guerra Mundial, en donde el sector privado comienza a observar los beneficios de aplicar presupuestos dentro de sus organizaciones, en donde pueden obtener control de gastos, en relación al aumento de la industria, así como el uso de nuevas forma de planificación empresarial; en las empresas privadas se intensificó el control presupuestal y en el sector público se logró la aprobación de la Ley del Presupuesto Nacional.

Muñiz (2009) determina que el presupuesto de una organización expresa la forma en que se van a aplicar los recursos disponibles en el futuro para conseguir los objetivos fijados en las estrategias. El presupuesto tiene unas características esenciales por lo que se convierte en una herramienta fundamental para la gestión de cualquier organización.

El presupuesto operativo es utilizado actualmente con el propósito de planificar dentro de las organizaciones las operaciones durante un periodo determinado, tomando en consideración todos los ingresos y gastos de la empresa, en donde se plasma un plan de gastos necesarios para el funcionamiento de la misma.

Sin embargo, Cárdenas (2008) considera el presupuesto como la herramienta de gestión por excelencia, cuyo propósito es determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. El control presupuestal crea una coordinación de planear y controlar las operaciones que tienen como objetivo la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal proporciona un cuadro integral de las operaciones como un todo.

1.3 Antecedentes de la implementación del presupuesto

La investigación realizada por López (2016), tuvo como objeto analizar financieramente el impacto de desarrollar un modelo de presupuesto operativo, en beneficios secos de café en Antigua Guatemala. Dicha investigación permite obtener información sobre los efectos positivos que las empresas pueden lograr con la optimización en el uso de los recursos disponibles, mediante el desarrollo de un proceso de planificación y control de cada uno de los componentes del presupuesto, que permiten medir y evaluar el desempeño en comparación con el año anterior. Así mismo con la implementación del presupuesto operativo se logre tomar mejores decisiones para establecer metas presupuestarias.

Castañeda (2017) en su investigación realizó una propuesta de implementación de un modelo estadístico cíclico para la elaboración del presupuesto de ventas en la industria

de pinturas arquitectónicas en Guatemala. El diagnóstico permite determinar que al utilizar un modelo estadístico cíclico para la elaboración del presupuesto de ventas, se pueden reducir las variaciones porcentuales significativas, mensuales y anuales, entre las proyecciones de ventas y las ventas reales.

Por su parte, Hernández (2018) expone en su investigación la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en empresas del sector de seguridad privada, para analizar su incidencia en el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, en la liquidez del negocio, y en el nivel de endeudamiento. Por lo que se observa que la implementación de presupuestos de operación y financieros proporciona una adecuada administración del presupuesto operativo y financiero en todas sus etapas y contribuye a lograr los objetivos definidos por la administración.

El tema también ha sido estudiado a nivel internacional, se describen a continuación los estudios que mayor relevancia tienen con el presente estudio.

Parra y La Madriz (2017) realizaron una investigación en Venezuela con el objeto de identificar las principales debilidades administrativas con respecto a la utilización del presupuesto, centrado en el presupuesto como instrumento de control financiero en las pequeñas empresas de estructura familiar. De acuerdo con los resultados obtenidos, se recomendó; elaborar un presupuesto que se adapte a sus necesidades y actividad operativa de las pequeñas empresas con estructura familiar. En este sentido, el presupuesto debe ser asumido como un programa que establezca las bases de planificación y unidad de esfuerzos económicos, que constituya una coordinación efectiva, mediante proyección realista, control dinámico y comunicación eficaz.

Según lo expuesto por Montes (2016) investigó en Huancayo, Perú la influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del gobierno regional de Huancavelica, cuyo objeto fue analizar la percepción de los funcionarios sobre la influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del

gobierno. Sin embargo, se determinó que al realizar un presupuesto para mejorar la articulación entre la identificación de productos, los recursos disponibles, los planes estratégicos y actores, a fin de lograr una eficiencia y eficacia en la gestión financiera presupuestal, en la que debieran estar integrados en el análisis, a los distintos actores involucrados en la cadena de valor que identifica o genera el producto.

1.4 Antecedentes de la falta de control financiero en las empresas

El análisis de los estados financieros corresponde un método que al aplicarlo a cualquier empresa le permite visualizar su situación financiera, en donde puede conocer en qué condición se encuentra, a la vez observar las áreas de oportunidad y áreas problema que pueden evaluarse para la adecuada toma de decisiones.

Todo proceso de ejecución financiera pierde su esencia si no se implementan las herramientas necesarias que mejor se adapte a cada organización que le permita llevar un adecuado control de sus operaciones. Este control permite ver de forma general el estado de una empresa, y poner la debida atención sobre los rubros que sean más significativos y que representen en unidades monetarias altas pérdidas.

López, Núñez y Soler (2017) exponen la necesidad que toda empresa posee de contar con herramientas financieras que permitan a la administración tener un mayor control de sus recursos en busca de cumplir con sus objetivos institucionales, por medio de analizar los estados financieros de una organización y proyectar los ingresos, costos y gastos que tendrá para un año previsto la empresa para llevar a cabo sus necesidades.

Toda empresa que no contiene una adecuada guía o planificación financiera, es llevada a la toma de decisiones financieras subjetivas y deficientes, es por ello la importancia de diseñar una herramienta financiera que permita a la administración tener un mayor control de sus recursos, en busca de cumplir con su objetivo empresarial, por medio de proyecciones de sus recursos, pueda enfocar el curso a seguir de sus operaciones. (Córdoba, 2018).

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan las diferentes teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la implementación del presupuesto operativo.

2.1 Transporte de mercadería

Anaya (2005), define el transporte de mercancías como toda actividad encaminada a trasladar los productos desde un punto de origen hasta un lugar de destino. La función del transporte se considera como un conjunto de actividades necesarias para situar productos en puntos de destino, con condiciones de seguridad, rapidez y coste.

2.2 Modos de Transporte

Son los diferentes medios que se utilizan para trasladar físicamente las mercancías desde el punto de origen hasta el lugar destino.

Transporte por carreta

Transporte por ferrocarril

Transporte marítimo

Transporte aéreo

Transporte fluvial y oleoductos

Transporte inter-modal

2.3 Clasificación del transporte

El transporte desde el punto de vista funcional, atendiendo a la logística de distribución, se clasifica de la siguiente manera: transporte primario, transporte de aproximación y transporte de distribución.

2.4 Presupuesto

Ramírez (2013), define el presupuesto como “un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia” (p.225).

Esta herramienta de planificación según el autor será útil para la investigación, ya que se podrán coordinar las operaciones de una empresa y determinar los recursos que se utilizarán durante un período determinado.

2.4.1 Objetivos de la Presupuestación

La presupuestación involucra tres procesos que se deben llevar a cabo para implementar un presupuesto en una empresa: establecer objetivos específicos, ejecución de planes para alcanzar los objetivos, comparar de forma periódica los resultados reales con relación a los objetivos establecidos. Al momento de llevar a cabo estos tres procesos se ven involucradas las siguientes funciones administrativas: planificación, dirección, control.

- **La Planificación:** de acuerdo con lo determinado por Warren, Reeve y Duchac (2010), involucra el establecimiento de los objetivos como una guía para tomar decisiones. La presupuestación apoya el proceso de planificación al requerir que todos los departamentos y otras unidades organizacionales establezcan sus objetivos futuros. Estos objetivos ayudan a motivar a los empleados. Además, el proceso de presupuestación a menudo identifica las áreas donde pueden mejorarse las operaciones o eliminarse las ineficiencias. (p.229)

- **La dirección:** implica tomar decisiones y acciones para alcanzar los objetivos presupuestados. La presupuestación ayuda a coordinar las decisiones y acciones administrativas para obtener los objetivos presupuestados de la empresa. La unidad presupuestaria de una empresa se conoce como un centro de responsabilidad. Cada centro de responsabilidad tiene un administrador, quien tiene la autoridad y responsabilidad de alcanzar los objetivos presupuestados del centro. (Warren et al., 2010, p.229)

- **El control:** involucra la comparación del desempeño real contra los objetivos presupuestados. Tales comparaciones proporcionan retroalimentación tanto a los administradores como a los empleados acerca de su desempeño. Si es necesario, los centros de responsabilidad pueden utilizar tal retroalimentación para realizar ajustes a sus actividades en un futuro. (Warren et al., 2010, p.229)

- Por lo tanto, los tres procesos que hace referencia Warren et al. (2010), para llevar a cabo los objetivos de un presupuesto serán de suma importancia para la investigación, ya que orientará los pasos de cómo llevar a cabo todo el proceso de presupuestación y cómo se irán entrelazando con las funciones administrativas.

2.4.2 Ventajas del presupuesto

Por medio del presupuesto las empresas pueden predecir en forma anticipada los problemas que puede enfrentar. En donde se puede revisar y evaluar las políticas para lograr alcanzar los objetivos deseados.

Dentro de las principales ventajas que se obtienen con el uso de presupuestos en las organizaciones, Muñiz (2009) se refiere a las siguientes:

- Tiene la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias de los diferentes ingresos y gastos para un determinado periodo en el futuro.

- Puede ser adaptado, en un momento dado, a los cambios significativos a los que está sometida toda organización.
- Sirve como elemento básico de implicación y motivación del personal que participa en el proceso de confección y seguimiento, dado que comunica cómo se deben cumplir los objetivos y de qué recursos se dispone en cada momento para alcanzarlos.
- Permite prever situaciones futuras que pueden suceder en forma de mayores o menores ingresos o gastos, lo cual permite elaborar soluciones o planes alternativos a priori si fuera necesario.
- Coordina las actividades de los diferentes responsables porque mediante el conocimiento de los recursos disponibles se toman previamente decisiones de gestión.
- Es una herramienta de control, ya que permite analizar las desviaciones entre lo previsto y lo real en un periodo, acumulado a unos periodos determinados y desde un periodo al final del presupuesto.
- Permite un seguimiento de los resultados de los indicadores previstos frente a los reales.
- Ayuda al seguimiento del cumplimiento de los objetivos fijados en una estrategia.
(p.43)

2.4.3 Sistema de presupuestación

Estos sistemas pueden variar entre empresas e industrias. Sin embargo, los conceptos básicos de presupuestación pueden ser aplicados en todo tipo de negocios.

El período de presupuestación para actividades de operación por lo general incluye el año fiscal de una empresa. Un año fiscal es un periodo de tiempo lo bastante breve para que las operaciones futuras puedan apreciar con mucha precisión, pero es el

tiempo necesario en que se pueda visualizar una operación futura. No obstante, con el propósito de llevar un mejor control, se divide en periodos cortos para medir a corto plazo su cumplimiento.

2.5 Presupuesto Maestro

“Es un conjunto integrado de presupuestos de operación, inversión y financiamiento durante un período de tiempo. También es un conjunto integrado de presupuestos que relacionan en conjunto las actividades de operación, financiamiento e inversión de una empresa dentro de un plan integrado para el año venidero” (Warren et al., 2010, p.235). Por lo tanto, este presupuesto será importante para la empresa en cuestión porque orienta los ingresos y gastos tanto a corto como a largo plazo, es un plan global, sin embargo, para efectos de la presente investigación se enfocará en la implementación de un presupuesto operativo.

2.5.1 Presupuesto financiero

Cárdenas y Nápoles (2008) definen el presupuesto financiero como una “herramienta mediante la cual se planea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa” (p.398).

Por otra parte, el presupuesto financiero permite en una empresa planificar la estructura financiera ya que se muestran las adiciones de capital o inversiones planificadas para el período presupuestado, así como permite elegir cuáles serán las fuentes de financiamiento que mejor se adapten a la necesidad de la empresa.

Un presupuesto financiero se deriva de las proyecciones a largo plazo que incluye información referente a cómo una empresa se desarrollará al percibir efectivo en el futuro y cómo lo ejecutará durante el período previsto. El presupuesto de efectivo es uno de los componentes más importantes que integran el presupuesto financiero, ya que resume los gastos e ingresos de efectivo futuros.

2.5.2 Presupuesto operativo

“El presupuesto de operación forma la primera parte en la realización de un presupuesto maestro. Las empresas bien administradas sustentan sus planes operativos en el pronóstico de una serie de estados financieros” (Besley y Brigham, 2009, p.325).

Este presupuesto será el que se tomará como referencia para implementar en la empresa objeto de estudio para poder analizar los beneficios que obtendrá la empresa al presupuestar sus ingresos y gastos, con el control para las futuras operaciones.

Los planes financieros operativos a un corto plazo definen operaciones financieras a un plazo corto y el impacto deseado de esas operaciones. La generalidad de estos planes cubre un periodo de uno a dos años. Las primordiales entradas contienen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las principales salidas incluyen varios presupuestos operativos, de efectivo y estados financieros pro forma (Gitman, 2003).

2.6 Componentes del presupuesto operativo

En el presupuesto de operación se integran las partidas que conforman las utilidades de la empresa, específicamente las utilidades de operación.

Para realizar el presupuesto de operación en una empresa, es necesario completar todos y cada uno de los presupuestos parciales que lo conforman.

“Cada uno de los presupuestos se refiere a una o varias áreas funcionales de la empresa, por lo cual su elaboración recaerá en esa área bajo responsabilidad del Gerente de Departamento, que apoya su equipo de trabajo y reconoce su aporte al presupuesto general” (Del Río, 2003, p.432). Es importante identificar la participación de todos los departamentos que se verán involucrados para la elaboración del presupuesto.

2.6.1 Presupuesto de ventas

“El presupuesto de ventas es la predicción de las posibles ventas de la empresa durante un período específico de tiempo. Se enfoca en el mercado objetivo al que apunta el negocio” (Reiner, 2008, p. 198).

- **Objetivos del presupuesto de ventas**

Los propósitos básicos de un presupuesto de ventas son: a) reducir la incertidumbre acerca de los ingresos futuros; b) plasmar las decisiones de planeación de la alta administración en estimaciones correctas; c) brindar la información necesaria para el desarrollo de los demás presupuestos de áreas; y d) ayudar en el control administrativo de las ventas (Welsch, Hilton, Gordon y Rivera, 2005, p.697).

2.6.2 Presupuesto de costo de ventas

Según Welsch et al. (2005), describen el presupuesto de costo de ventas como:

- El presupuesto de ventas genera necesidades que se traducen en las actividades de apoyo de las demás funciones principales, es así como en una empresa manufacturera, el plan de ventas se convierte a las necesidades de producción. En una empresa comercial, el plan de ventas se traduce en las necesidades de compra de mercancías y en el caso de una empresa de servicios, el plan de ventas se convierte a las necesidades de capacidad de servicio. (p.697)

2.6.3 Presupuesto de gastos de operación

Según Reiner (2008) determina que este presupuesto se conforma con las actividades de venta y distribución de una empresa o negocio, en empresas pequeñas se puede hacer un solo presupuesto como llamado gastos de operación; sin embargo, para realizar un enfoque por cada área de responsabilidad es necesario separar cada actividad.

Este presupuesto tiene por objetivo planificar los gastos en función a la distribución y administración del negocio, para realizar adecuadamente todas las actividades propias de la empresa (Ramírez, 2013).

- **Presupuesto de gasto de distribución**

Los gastos de distribución o venta son todos los relacionados con la actividad de vender, el ejecutivo de comercialización de más alto nivel tiene la responsabilidad directa de su planificación, de manera simultánea con el presupuesto de ventas. Sin embargo, es considerado como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, que se debe cumplir en un tiempo determinado.

El presupuesto de costo de distribución se desarrolla en conjunto con el plan de ventas, debido a que son dependientes. Este presupuesto comprende las acciones que se realizan desde que el producto se fabrica, hasta que se entrega al cliente; por lo tanto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneraciones a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos destinados para la venta, entre otros (Del Río González, 2003).

- **Presupuesto de gastos de administración**

Los gastos administrativos se consideran la parte medular de todo el presupuesto, ya que se destina la mayor parte del mismo, se crean con el propósito de cubrir la necesidad inmediata. Cada clasificación que se realiza en este presupuesto debe identificar directamente el área de responsabilidad, cuyo caso el gerente será el responsable de realizarlo juntamente con su equipo de trabajo.

El presupuesto de gastos de administración incluye los gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las distintas actividades

del negocio, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá del tipo de organización que posea la empresa y de la actividad económica que una desarrolle (Del Rio Gonzales, 2003).

2.7 Estado de resultados presupuestado

Este estado financiero permite proyectar los ingresos, costos y gastos futuros, dentro de la organización, por medio de esta proyección el administrador o financiero podrá ver con anticipación cuál será el margen operativo pronosticado y podrá comparar con períodos anteriores.

Para la preparación del estado de resultados presupuestado se debe integrar los presupuestos siguientes: presupuesto de ventas, presupuesto de costo de ventas y presupuesto de gasto de venta y administración. Adicional, se incluyen las estimaciones de otros ingresos, otros gastos y el impuesto sobre la renta (Warren et al., 2010).

2.8 Control presupuestario

De acuerdo con lo expuesto por Cárdenas (2008), el control es una fase donde se vigila y observa la ejecución de presupuesto, realizando una comparación con las cifras reales con las cifras que se plasmaron dentro del presupuesto, para determinar las variaciones, áreas de problema y establecer la forma de corregirlo.

La elaboración del presupuesto y estados financieros presupuestados proporcionan a la empresa una herramienta de previsión y control; ayuda a minimizar la incertidumbre y a detectar a temprana hora las amenazas que puede enfrentar la organización. Para que el sistema presupuestal sea efectivo, es necesario medir la actuación real para evaluar qué tan alejada estuvo la ejecución del plan original y localizar en donde se obtuvieron las variaciones (Reiner, 2008).

Por lo tanto, el control presupuestario es reconocido como un instrumento que se realiza con datos estimados y pronósticos que se deben emplear por las empresas para dirigir todas las operaciones, cuyos contenidos se comparan contra los datos reales del

mismo periodo con el propósito de evaluar el desempeño del mismo y no desviar las operaciones de lo que ya se había previsto con anterioridad.

2.8.1 Principio de excepción

Este principio se enfoca en que la administración de una empresa debe centrar su atención en las partidas excepcionales que se obtienen mediante los informes que generan de forma diaria, semanal, mensual, con el objeto de tener el tiempo necesario para evaluar sus posibles efectos financieros, determinando desde un inicio las causas y posibles acciones correctivas. Para implementar este principio se deben adquirir técnicas y procedimientos para atraer toda la atención de la administración a este tipo de acciones que puedan estar fuera de control (Welsch, et al., 2005).

Este es un principio que comúnmente es utilizado para el control presupuestario que se enfoca en destacar dentro de los reportes que se presentan a la gerencia, las áreas problema, omitiendo detalles irrelevantes para evitar el exceso de información innecesaria (Cárdenas, 2008).

2.8.2 Informes de desempeño

Los informes de desempeño permiten presentar los resultados obtenidos en la ejecución presupuestal y se deben realizar conforme se va efectuando el gasto de manera periódica. Estos informes se deben diseñar de acuerdo con la necesidad de la empresa, así como estandarizarlos dentro de los departamentos de la misma, sin embargo, entre empresas no son estándares porque se adecuan a la necesidad del negocio.

Estos informes se utilizan para realizar el análisis de las variaciones comparando los datos presupuestados contra los datos reales. Permite mostrar los problemas a la gerencia y poder corregirlos (Horngren, Datar y Foster, 2005).

De acuerdo con lo expuesto por Reiner (2008), las características que deben poseer los informes de desempeño son las siguientes: se deben diseñar tomando como referencia la estructura de la empresa, con los niveles y áreas de responsabilidad que exista dentro de ella, deben aplicar el principio de excepción y a la vez relacionarse con los periodos del presupuesto, ser de fácil comprensión para los usuarios, y contener la información esencial. Para presentarlos de forma oportuna y puedan retroalimentar las operaciones de la organización para una adecuada toma de decisiones.

2.8.3 Análisis de las desviaciones y variaciones

Hornngren et al. (2005) explica que las variaciones se deben analizar de forma separada, ya que ayuda a los gerentes a entender mejor el desempeño previo y a tomar las mejores decisiones e implantar estrategias que optimicen el desempeño futuro de la organización.

Este análisis se basa en las comparaciones entre los resultados reales con las metas planificadas o del presupuesto, que corresponde a una parte integral del proceso de control. Las variaciones se deben analizar con el objetivo de determinar las causas que las originaron y se pueden encontrar las siguientes posibilidades de acuerdo con lo expuesto por Welsch et al. (2005):

- La variación no es importante.
- La variación se produjo por errores en el transcurso de elaboración del informe.
- La variación se puede dar por una instrucción directa de la administración.
- Algunas variaciones pueden ocurrir por causa de fenómenos naturales, los cuales no son predecibles.
- Las variaciones cuya causa es desconocida deben ser objeto de interés primordial y se debe investigar a profundidad.

Por su parte, el análisis de las desviaciones del presupuesto es el proceso que busca explicar las causas por las que el beneficio real es distinto a lo previsto. La empresa puede gastar más o menos de lo proyectado y puede obtener mayores o menores ingresos.

2.8.4 Análisis de estados financieros

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros, los cuales se conocen como: Análisis horizontal y vertical, que consisten en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del Estado financiero que se analiza. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros en un período determinado. (Warren et al., 2010, p.584).

Este tipo de análisis es importante dentro del proceso investigativo, ya que es un proceso crítico que permite evaluar la posición financiera de la empresa, tanto presente como pasada, y los resultados operativos de la organización. A la vez, tiene como objetivo determinar mejores estimaciones que ayuden a la mejor toma de decisiones.

2.8.4.1 Análisis horizontal

Es el análisis que determina la variación en cada partida en los estados financieros que hayan reflejado cambio en un periodo respecto a los resultados de un año base. Por otro lado, este tipo de análisis permite determinar si el comportamiento de una empresa fue bueno o malo en un periodo determinado (Barajas 2008).

2.8.4.2 Análisis Vertical

Es el análisis porcentual de la relación que existe entre cada componente en un estado financiero a un total dentro del mismo estado. Aunque el análisis vertical se aplica a un solo estado, éste se puede aplicar al mismo estado a través del tiempo, lo cual hace el análisis más eficiente, ya que muestra de qué manera han cambiado con el tiempo los porcentajes de cada concepto (Warren et al., 2010, p. 587).

Por lo tanto, este análisis permitirá medir el peso proporcional que tiene cada una de las cuentas del estado financiero analizado.

2.8.4.3 Análisis de punto de equilibrio

“Se relaciona sólo con la sección superior del estado de resultados, debido a que contiene sólo los ingresos y egresos asociados con las operaciones normales de producción y ventas de la empresa” (Warren et al., 2010, p. 588).

El análisis del punto de equilibrio operativo es un método para establecer el punto en el cual las ventas alcanzan pagar todos los costos operativos, es decir, el punto en el cual la empresa no obtiene utilidades ni pérdidas. También, muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas operativas de la empresa, ya sea que las ventas sobrepasen o sean menores a ese punto, determinado dentro de la operación de la empresa (Reiner, 2008).

Del Rio Gonzales (2003) determina, que en todo sistema presupuestal y para establecer el punto de equilibrio es necesario realizar un estudio de los gastos, para realizar la separación entre los gastos fijos y variables, con relación a las ventas, la producción y el financiamiento, lo que permite facilitar el pronóstico de gastos en cada una de las partes, de acuerdo con la planificación futura.

El conjunto de las teorías anteriores obtenidas de los distintos autores especializados en el conocimiento de las variables que integran el tema de la investigación, orientarán el análisis de los datos que se obtendrán en el proceso de la investigación, serán de mucha importancia ya que se obtiene información relevante que servirá de base sobre la correcta aplicación de la herramienta a emplear en la empresa objeto de estudio.

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene la explicación detallada de cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, relacionado con el análisis financiero del efecto en la implementación del presupuesto operativo en la empresa dedicada a prestar servicios de carga ubicada en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

El contenido del capítulo, comprende: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; método científico utilizado; y, las técnicas de investigación documental y de campo, aplicadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento utilizado en el proceso de la investigación.

3.1 Definición del problema

La empresa se está consolidando en el mercado de transporte de carga en la ciudad de Guatemala y los años de experiencia corresponden al respaldo y calidad de servicio como carta de presentación de su organización. Desempeña un papel importante en la generación de empleo, trasladan mercadería a los clientes con garantía, seguridad y confianza, cumpliendo los tiempos de entrega y satisfaciendo a los clientes con la calidad del servicio que brinda. No obstante, carece de procesos formales de planeación y control para apoyar la administración financiera y la toma de decisiones. El problema de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Es el análisis financiero de la implementación del presupuesto operativo una herramienta para mejorar los resultados de operación en una empresa que se dedica a prestar servicios de carga, ubicada en el Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala?

Derivado de lo anterior, la importancia de la investigación fue analizar como contribuyó la implementación de herramientas financieras en la empresa para poder evaluar las actividades de operación de la misma; por medio de la implementación de un presupuesto operativo que le permitan a la gerencia evaluar adecuadamente sus resultados y obtener una mejor toma de decisiones, con las cuales podrá implementar

políticas, normas y procedimientos para mejorar las actividades de operación de la entidad.

3.2 Delimitación del problema:

Para definir la delimitación del problema de investigación fue necesario fijar una unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación, los cuales se presentan a continuación:

3.2.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis es una empresa que se dedica a prestar servicio de carga.

3.2.2 Período a investigar

El período de investigación comprende información de los años 2017, 2018 y 2019 para realizar una proyección del año 2021 y comparación presupuestaria.

3.2.3 Ámbito geográfico

La investigación se realizó en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

3.3 Objetivos

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con la investigación.

3.3.1 Objetivo general

Realizar un análisis financiero de la implementación del presupuesto operativo como herramienta para mejorar los resultados de operación en una empresa que se dedica a prestar servicios de carga, ubicada en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

3.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación financiera de la empresa por medio de la observación y entrevistas a expertos para definir sus necesidades para la implementación del presupuesto operativo.
- Diseñar el modelo de presupuesto operativo que permita la correcta determinación y mejora de la liquidez, para lograr el cumplimiento oportuno de sus obligaciones.
- Desarrollar proyecciones para ver la mejora que se obtiene en los resultados de operación por medio de la implementación del presupuesto operativo.

3.4 Justificación

Hoy en día las empresas se ven obligadas a utilizar herramientas modernas que permiten planificar los gastos de operación, razón por la cual, los encargados de la administración financiera se enfrentan a la necesidad de elaborar presupuestos con el fin de asignar de forma eficiente los diferentes recursos para la realización de las distintas actividades y proyectos de operación, y lograr de manera efectiva un equilibrio entre los ingresos obtenidos y los egresos sin desmejorar la calidad de los servicios.

Con la implementación de un presupuesto operativo las empresas pueden estimar de forma sistemática las operaciones de la organización para un período determinado, con lo que podrán evaluar el logro de sus objetivos previamente establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Dado que la empresa objeto de estudio se encuentra en proceso de expandir sus operaciones, es necesario que disponga de herramientas que le permitan evaluar el desempeño; control y ejecución de costos y gastos para mejorar los resultados operativos. Razón por la cual este estudio pretende analizar Cuál es el impacto financiero de implementar un modelo de presupuesto operativo como herramienta para

mejorar los resultados de operación en una empresa que se dedica a prestar servicios de carga, ubicada en el Municipio de Villa Nueva, Departamento de Guatemala.

3.5 Método

Se utilizó el método científico para realizar la investigación en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, dando seguimiento al proceso metodológico de la investigación relacionada con la implementación de un presupuesto operativo en una empresa que presta servicios de carga en el municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala.

En la fase indagadora se recolectó información necesaria con las técnicas de investigación de campo, consulta de documentos y libros que sirvieron de fundamento de la investigación y con la recopilación de información financiera. Con la fase demostrativa se analizó y procesó la información recopilada que se tomó para el diseño del presupuesto operativo tomando como base la información financiera histórica de la empresa. Por último, en la fase expositiva se presentan los resultados obtenidos de la investigación con su respectivo análisis financiero, los cuales permiten tomar decisiones y conclusiones pertinentes.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo ya que se recolectaron los datos respecto a la información financiera de la empresa y las estrategias utilizadas con el fin de realizar un análisis y medición de las mismas. El alcance utilizado fue correlacional y explicativo, correlacional ya que se analizaron los efectos en la implementación de herramientas financieras y los resultados operativos obtenidos con la aplicación del presupuesto operativo. Explicativo porque se evaluó la situación de la empresa y fue necesario elaborar un análisis de la información financiera tomando información histórica, como base para efectuar estimaciones y posteriormente comparar los resultados entre antes y después de la implementación del presupuesto operativo.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son fundamentales para realizar de investigación científica. Para la obtención de la información se utilizaron las técnicas de investigación documental y de campo que se refieren a continuación:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Para ordenar y documentar la información bibliográfica recopilada y analizada, se utilizaron libros de texto, tesis, investigaciones, publicaciones, todo relacionado con el tema objeto de estudio, realizando subrayado, fichas de resumen y de citas que sirvieron de base para la elaboración de la investigación. Se buscó información bibliográfica actualizada para abordar la investigación de mejor manera.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Por medio de estas técnicas se obtuvo información necesaria de la investigación, sirvieron de base para obtener información valiosa para fundamentar el proceso de análisis y solución del problema. Dentro de las técnicas utilizadas se encuentra la observación directa, por medio de visitas a la unidad de análisis, esta observación directa fue utilizada en la revisión de los repuestos, suministros, materiales y equipo que utilizan y son necesarios para llevar a cabo el servicio prestado y que forman parte del costo del servicio.

Otra técnica empleada fue la entrevista a las personas encargadas y de los puestos más importantes en el proceso de administración del negocio (Anexo 1) tanto financiero como operativo, estas consultas se realizaron por medio de entrevistas estructuradas para comprender los procesos operativos y financieros, y determinar los objetivos que persiguen para lograr una eficiente administración del negocio.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta los resultados de la investigación relacionados con el análisis financiero de la implementación del presupuesto operativo en una empresa que transporta mercadería en el departamento de Guatemala.

Por razones de confidencialidad no se identifica el nombre de la empresa a analizar, para efectos de la investigación se le denominará el nombre de Transportes El Halcón. Con el propósito de analizar financieramente la empresa, se utilizó información financiera proporcionada para los años 2017, 2018 y 2019.

Con la presente investigación se busca implementar un presupuesto operativo para la empresa Transportes El Halcón; como primer punto se evaluó la situación histórica financiera para posteriormente crear la herramienta de control financiero que es el presupuesto operativo, para luego evaluar por medio de proyección el impacto de implementar el presupuesto operativo dentro de la empresa.

4.1 Situación financiera de la empresa Transportes El Halcón

Está es una empresa comercial que se dedica esencialmente al transporte terrestre de mercadería en la ciudad de Guatemala, está legalmente constituida como una empresa individual, su objeto es el “servicio de transporte en general, importaciones y exportaciones de toda clase de mercaderías de licito comercio” de acuerdo con la descripción en el Registro Mercantil de la República.

Actualmente su cliente principal es una empresa que vende electrodomésticos y contrató sus servicios de fletes para abastecimiento a tiendas en la ciudad capital, eventualmente realiza servicios de flete por mudanzas a personas particulares que adquieren sus servicios.

Para prestar este servicio posee una flotilla de nueve camiones, además de contar con el personal necesario para el desarrollo del proceso de la prestación del servicio. La entrega del producto se realiza dentro del perímetro de la ciudad capital.

El servicio de transporte desempeña una parte esencial pues le permite a las empresas que venden o distribuyen artículos contratar servicios de fletes a terceros, y se evitan todo el tema de logística, contratación de personal, mantenimiento de vehículos y lo cual les permite a las empresas que se dedican a esta actividad económica ampliar sus ventas. Además, es una forma fácil y segura de que los productos son entregados de manera oportuna.

4.1.1 Análisis del estado de resultado histórico

Con la información del estado de resultados histórico de la empresa Transportes El Halcón se analizaron los datos proporcionados para determinar la situación financiera actual y los resultados de operación por medio del análisis vertical, previo a contar con un presupuesto operativo dentro de la empresa.

A continuación se presenta en la tabla 1 la información financiera de los años 2017, 2018 y 2019 de la empresa Transportes El Halcón:

Tabla 1

Análisis vertical de estados de resultados, de 2017 a 2019, cifras en quetzales

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
Ingresos por venta de servicios	2,276,877	100	2,929,167	100	3,420,776	100
Costos directos	1,608,502	71	2,132,935	73	2,526,041	74
Margen bruto	668,376	29	796,233	27	894,735	26
Costos indirectos	52,806	2	72,402	2	71,521	2
Gastos de administración	197,926	9	237,672	8	246,105	7
Ganancia en operación	417,644	18	486,159	17	577,109	17
Otros Gastos	994	0	500	0	1,209	0
Ganancia antes del impuesto	416,650	18	485,659	17	575,900	17
Impuesto sobre la renta	104,162	5	121,415	4	143,975	4
Ganancia después de impuesto	312,487	14	364,244	12	431,925	13

Fuente: Elaboración propia con base en la información de estados de resultados.

Como se muestra en la tabla 1 los estados de resultados para los años 2018 y 2019 muestran un aumento en ventas con relación al 2017, sin embargo, los costos directos con relación a las ventas en el año 2018 y 2019 presentan incremento, siendo estos rubros las erogaciones más significativas que se muestran en la información que presentan los estados de ingresos y egresos para llevar a cabo las operaciones de la empresa El Halcón, dando como consecuencia que el porcentaje del margen bruto disminuye de 29% a 27% para el año 2018 y de 26% en el 2019 derivado de la falta de control en los costos directos.

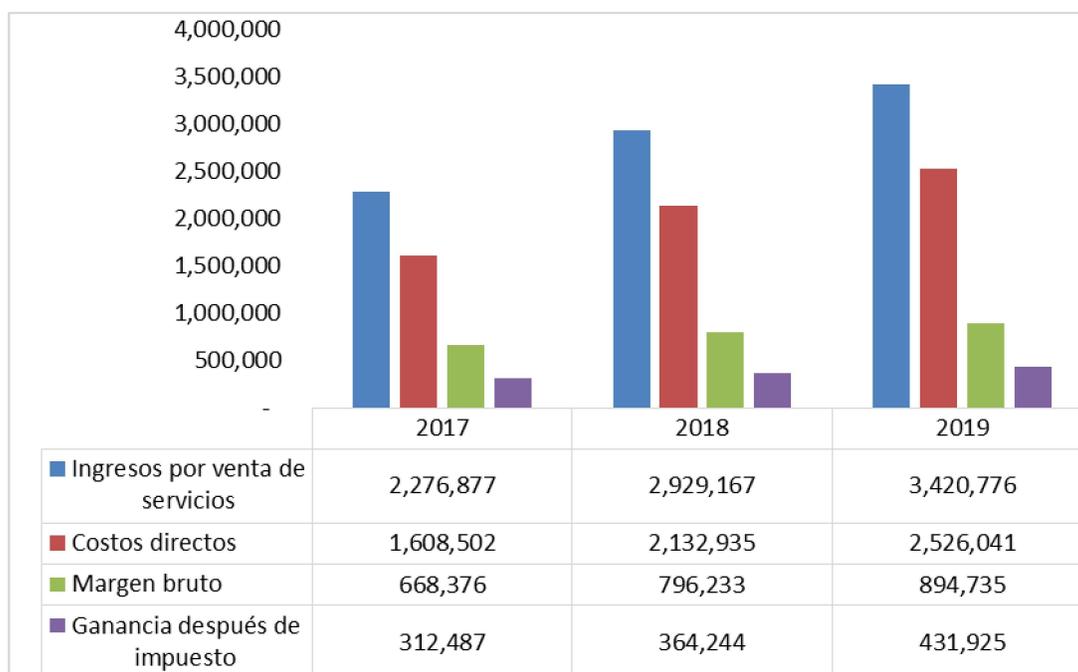
Los gastos de administración por ser costos fijos de operación no presentan variación significativa para los tres años analizados, a la vez se puede observar que la empresa no posee gastos de financiamiento, para el funcionamiento de las operaciones del negocio.

En cuanto a la utilidad neta no ha presentado aumento para los años 2018 y 2019 comparado con el 14% de utilidad que se obtuvo en el 2017, derivado a que este porcentaje disminuyó. Como producto del análisis vertical del estado de resultados se puede determinar que la empresa ha crecido en ventas, pero a la vez sus costos se han elevado desmedidamente producto del incremento de las ventas, en donde se observa la necesidad de la implementación de herramientas de control de sus costos y gastos, para obtener finalmente los resultados deseados de utilidad del negocio.

Se puede observar de forma gráfica en la siguiente figura la relación para los años 2017, 2018 y 2019 de las ventas, costos directos, margen bruto y utilidad neta de la empresa Transportes El Halcón, cuya información es utilizada para la toma de decisiones por el propietario en donde solo se guía por medio de número absolutos sin un determinado análisis:

Figura 1

Representación de aumento en resultados con números absolutos de 2017 a 2019



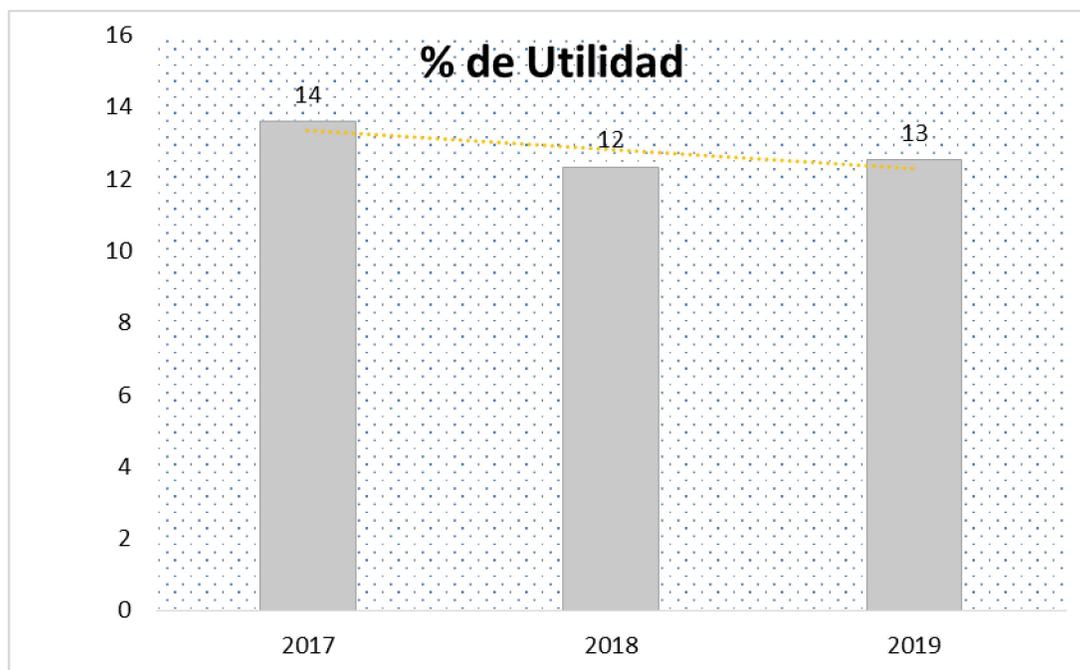
Fuente: elaboración propia con base en los estados de resultados.

De acuerdo con la información proporcionada en la entrevista (anexo 1), se determinó que el propietario de la empresa con base en la información que se muestra en la figura 1 realiza la toma de decisiones y evalúa sus resultados de operación solo observando un incremento en ventas, margen bruto y utilidad del resultado, sin un previo análisis del grado de crecimiento que realmente está teniendo la empresa para cada año.

En la siguiente figura se muestra el resultado real que obtuvo la empresa Transportes El Halcón para los años 2017, 2018 y 2019, y se puede medir el crecimiento o descenso que alcanzó en sus utilidades después de realizar un análisis vertical que permite ver un panorama más claro de los resultados de operación:

Figura 2

Representación gráfica de la utilidad neta, de 2017 a 2019, en porcentajes



Fuente: elaboración propia con base en los estados de resultados.

La figura 2 muestra la relación sobre las utilidades que logró alcanzar la empresa para los años 2017, 2018 y 2019 en donde se observa la tendencia a la baja de sus resultados para los años 2018 y 2019 comparados con el año 2017, inclusive con el aumento en ventas que se observó en la figura 1, pero al analizar de forma conjunta con sus costos y gastos el propietario no alcanza sus objetivos de operación que desea conseguir en cuanto a la relación de crecimiento en ventas igual a aumento en sus utilidades.

Para realizar sus actividades la empresa incurre en costos directos de funcionamiento que son esenciales para prestar un excelente servicio de transporte a su cliente, con el propósito de cubrir todas y cada una de las expectativas requeridas y se detallan a continuación:

Tabla 2

Análisis vertical del costo directo, de 2017 a 2019, cifras en quetzales

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
Gastos de personal	390,573	24	668,150	31	879,379	35
Seguros y fianzas	29,337	2	39,919	2	52,304	2
Servicio de GPS	23,977	1	33,392	2	40,570	2
Impuestos, peajes y contribuciones	4,151	0	3,967	0	5,750	0
Combustible y lubricante	850,415	53	940,102	44	1,008,091	40
Uniformes	27,565	2	69,933	3	100,444	4
Depreciaciones	4,167	0	18,666	1	66,751	3
Reparaciones vehículos	278,316	17	358,806	17	372,752	15
Total	1,608,502	100	2,132,935	100	2,526,041	100

Fuente: Elaboración propia con base en la información de estados de resultados.

En la tabla 2 los costos directos representan las erogaciones que la empresa ha realizado para llevar a cabo las prestaciones de su servicio, los cuales al realizar un análisis vertical permite observar que en el estado de resultados el costo directo representa un 71%, 73% y 74% respectivamente para la información histórica evaluada en la tabla 1, sin embargo, en la tabla 2 se puede obtener la información sobre los costos que integran este rubro y que son de suma importancia dentro de las operaciones de la empresa. La integración de estos costos permite visualizar cuáles son las erogaciones más significativas que tiene la empresa y poner especial atención sobre ellas ya que al no contar con un presupuesto, la empresa carece de un control adecuado sobre estos gastos los cuales se pueden tomar de referencia para evaluarlos dentro de los renglones más importantes y que deben ser cuidadosamente analizados para su optimización.

Dentro de los costos directos de operación se pueden observar en la tabla 2 los tres rubros más representativos y que generan un mayor costo directo son: combustibles y lubricantes que muestran un 53%, 44% y 40% respectivamente para los tres años de

análisis, el segundo rubro sería los gastos realizados para cubrir los pagos del personal que reflejan 24% en 2017, 31% para el año 2018 y en el 2019 en 35% que incluye salario base, bonificaciones, cuotas del IGSS y prestaciones laborales, estos registros son muy importantes ya que representan el gasto del capital humano que la empresa debe cuidar por el tipo de riesgo que corren por la actividad que desempeña la organización. Y por último, se mencionan los gastos por mantenimiento y reparaciones de los vehículos ya que son de suma importancia para mantener en óptimas condiciones las unidades para prestar un excelente servicio, es por ello que no se puede dejar por un lado y llevar un adecuado control de los mantenimientos, del total de los costos directos representan 17%, 17% y 15% respectivamente.

La empresa también cuenta con costos indirectos los cuales forman parte de la actividad de operación y prestación de servicio, y deben ser analizados de igual forma para determinar su comportamiento durante los últimos tres años de operación y con base en ello posteriormente evaluar resultados luego de implementar herramientas de control dentro de la empresa.

Tabla 3

Análisis vertical del costo indirecto, de 2017 a 2019, cifras en quetzales

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
Arrendamiento	36,000	68	48,000	66	46,000	64
Teléfono	14,526	28	17,558	24	13,689	19
Parqueos	635	1	462	1	140	0
Peaje	500	1	675	1	390	1
Reparación de llantas	928	2	900	1	1,503	2
Suministros de limpieza	42	0	1,092	2	1,321	2
Depreciaciones	175	0	3,716	5	8,478	12
Total	52,806	100	72,402	100	71,521	100

Fuente: Elaboración propia con base en la información de estados de resultados.

La tabla 3 muestra la integración de los costos indirectos que la empresa desembolsa efectivo para cubrir el arrendamiento del predio donde tiene la guarda y custodia de los vehículos, que es el rubro más representativo dentro de estos gastos, en el año 2017 se obtuvo 68%, en el 2018 tiene un 66% y en 2019 con 64% en donde se observa que el gasto ha disminuido durante cada año debido a las negociaciones entre el contrato del arrendamiento renovado cada año, así mismo cuenta con gastos de teléfono que es utilizado para que los pilotos se puedan comunicar con administrador y organizar la ruta de entrega que tienen cada día lo cual representa del 28%, 24% y 19% con base en los tres años analizados.

Además, para el buen funcionamiento de los servicios de flete se realizan gastos administrativos, para organizar adecuadamente los procesos operativos y financieros, de los cuales se integran por pagos al personal, servicios contratados de recursos humanos en donde se encargan del reclutamiento y selección del personal que es contratado, los servicios contables en donde contratan a una persona que lleva el control y registro de sus operaciones y la adquisición de la papelería y útiles que permiten desempeñar de mejor manera cada una de las operaciones, que se detallan a continuación:

Tabla 4

Análisis vertical de los gastos de administración, de 2017 a 2019, cifras en quetzales

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
Gastos de personal	155,516	79	168,000	71	190,000	77
Combustible	15,000	8	27,000	11	25,000	10
Teléfono	7,500	4	6,000	3	6,407	3
Servicios RRHH	-	-	18,616	8	3,000	1
Servicios contables	12,000	6	12,000	5	15,000	6
Papelería y útiles	1,978	1	841	0	178	0
Depreciaciones	5,932	3	5,215	2	6,520	3
Total	197,926	100	237,672	100	246,105	100

Fuente: Elaboración propia con base en la información de estados de resultados.

Dentro del estado de resultados los gastos de administración que se encuentran en la tabla 1 representan el 9% para el año 2017, 8% en el 2018 y en el 2019 disminuyó en 7%. Del 100% de los gastos de administración el gasto del personal representa el 79%, 71% y 77% respectivamente. Estos gastos son importantes para el desarrollo de las operaciones administrativas y financieras.

La empresa cuenta dentro del rubro de gastos financieros con erogaciones pequeñas que no representan ni el 1% dentro del estado de resultado en función de las ventas reflejado en la tabla 1 y se presentan a continuación:

Tabla 5

Análisis vertical de los gastos financieros, de 2017 a 2019, cifras en quetzales

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
Comisiones bancarias	994	100	500	100	1,209	100
Total	994	100	500	100	1,209	100

Fuente: Elaboración propia con base en la información de estados de resultados.

En la tabla 5 se muestra que la empresa únicamente incurre en comisiones que son cobradas por los movimientos bancarios correspondiente a la cuenta bancaria que posee. Esta empresa no cuenta con financiamiento externo, únicamente con aportes del propietario.

Luego del análisis financiero de la situación histórica de la empresa con relación a su estado de resultados de los años 2017, 2018 y 2019 se observa que sus operaciones no reflejan aumento significativo en sus utilidades, aun obteniendo incremento en ventas durante el último año analizado, debido a la falta de control en sus costos y gastos que se vieron incrementados significativamente lo que no permite obtener una mayor ganancia, es por ello que se necesita implementar herramientas que permitan un

adecuado control para reducir sus costos, aumentar sus ventas y como consecuencia mejorar los resultados de negocio.

4.1.2 Análisis vertical del balance general histórico

A continuación se desarrolla el análisis vertical del Balance General para conocer la situación actual de la empresa, previo a contar con un presupuesto operativo dentro de la empresa se presenta la información del balance general de los años 2017, 2018 y 2019:

Tabla 6

Análisis vertical del balance general, de 2017 a 2019, cifras en quetzales

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
<u>Activo</u>						
<u>Activo corriente</u>						
Caja y bancos	141,590	21	252,385	33	105,801	13
Cuentas por cobrar	350,893	53	149,390	20	280,558	33
Impuestos por cobrar	25,034	4	57,934	8	72,857	9
Total activo corriente	517,517	78	459,710	61	459,216	55
<u>Activo no corriente</u>						
Activos fijos	141,901	22	299,424	39	382,273	45
Total activo no corriente	141,901	22	299,424	39	382,273	45
Total activo	659,418	100	759,134	100	841,489	100
<u>Pasivo y patrimonio</u>						
<u>Pasivo corriente</u>						
Cuentas por pagar	201,633	31	60,458	8	113,862	14
Impuestos por pagar	13,064	2	17,786	2	28,807	3
Total pasivo corriente	214,697	33	78,244	10	142,669	17
<u>Pasivo no corriente</u>						
Provisiones laborales	-	-	24,726	3	50,016	6
Total pasivo no corriente	-	-	24,726	3	50,016	6
<u>Patrimonio</u>						
Capital	5,000	1	5,000	1	5,000	1
Utilidades acumuladas	127,233	19	286,920	38	211,879	25
Resultado del periodo	312,487	47	364,244	48	431,925	51
Total patrimonio	444,720	67	656,164	86	648,804	77
Total pasivo y patrimonio	659,418	100	759,134	100	841,489	100

Fuente: Elaboración propia con base en la información de balance general.

La tabla 6 refleja que el balance general del año 2017 el activo corriente representa el 78% del total de activo, para el año 2018 disminuye en 61% y 55% para el año 2019, en el año 2018 la empresa cierra las operaciones del periodo con un saldo menor en las cuentas por cobrar de 20% con relación al año 2017 que tenía 53% ya que su cliente al final de ese año canceló la mayor cantidad de las cuentas por cobrar ya que según información obtenida en entrevista realizada (anexo 1) fue por el cambio de razón social que realizó su cliente y determinaron como política cancelar a 30 días crédito es por ello que en año 2019 el saldo por cobrar es menor comparado al 2017, para los últimos dos años de análisis se observa aumento en el activo derivado de la adquisición de activos fijos, en donde la empresa invierte en dos vehículos en el 2018 y un vehículo más en el año 2019.

Se puede observar que la empresa no posee deudas a largo plazo, debido a que trabaja con su capital propio. Dentro de sus pasivos no corrientes únicamente posee provisiones laborales a partir del año 2018, debido a que anteriormente no realizaban la provisión correspondiente para indemnización del personal. El pasivo corriente está integrado por proveedores y gastos acumulados como aguinaldo por pagar y bono 14 por pagar.

4.1.3 Análisis de liquidez y endeudamiento

Con la información proporcionada de los años 2017 al 2019 se calcularon las razones financieras de liquidez y endeudamiento en donde se buscó determinar la situación financiera de la empresa al no utilizar herramientas de control y poder hacer la comparación correspondiente de un antes y después de implementar un presupuesto operativo para la compañía.

Tabla 7

Razón circulante, de 2017 a 2019, cifras en quetzales y número de veces

Descripción	2017		2018		2019	
Activo corriente	<u>517,517</u>	2.41	<u>459,710</u>	5.88	<u>459,216</u>	3.22
Pasivo corriente	214,697		78,244		142,669	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de balance general.

La razón circulante es la principal razón que mide la liquidez que posee la empresa, en la tabla 7 se está reflejando el resultado de la liquidez que posee la empresa en donde se obtuvo para el año 2017 que cubrió 2.41 veces sus obligaciones a corto plazo, en el 2018 cubrió sus pasivos circulantes 5.88 veces y para el año 2019 obtuvo una liquidez de 3.22 veces, es importante mencionar que los principales gastos que realiza la empresa son de salarios, compra de combustible y reparaciones y mantenimiento de los vehículos y los cuales debe pagar al contado y las ventas son cobradas con un máximo de 30 días crédito según la política que posee la empresa sobre sus cuentas por cobrar.

La empresa por pertenecer al sector servicio no cuenta con inventarios de mercaderías, es por ello que se presenta la siguiente razón financiera para su análisis:

Tabla 8

Razón de efectivo, de 2017 a 2019, cifras en quetzales y porcentajes

Descripción	2017		2018		2019	
Caja y Bancos	<u>141,590</u>	0.66	<u>252,385</u>	3.23	<u>105,801</u>	0.74
Pasivo corriente	214,697		78,244		142,669	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de balance general.

La tabla 8 muestra cómo la empresa ha cubierto sus obligaciones con el efectivo que posee en la cuenta de caja y bancos, por lo que en el año 2017 tiene una cobertura inmediata de 0.66, en el 2018 si presenta una cobertura significativa de 3.23 y en el 2019 vuelve a bajar a 0.74 debido que ya aumentan las cuentas por cobrar.

Dentro del análisis financiero también se implementa la razón de endeudamiento que para medir el grado de endeudamiento que la empresa posee, relacionado con su activo total.

Tabla 9

Razón de endeudamiento, de 2017 a 2019, cifras en quetzales y porcentajes

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%
Pasivos totales	<u>214,697</u>	33	<u>102,970</u>	14	<u>192,684</u>	23
Activos totales	<u>659,418</u>		<u>759,134</u>		<u>841,489</u>	

Fuente: Elaboración propia con base en la información de balance general.

Se presenta en la tabla 9 el porcentaje que indica el nivel de endeudamiento de la empresa en donde se observa que para los años 2018 y 2019 hubo una disminución en el índice, y con base en el porcentaje aceptable debe ser un 40% y en el 2017 se obtuvo 33%, en el 2018 disminuye a 14% y tiene un aumento a 23% en el 2019.

4.1.4 Capacidad instalada

Para realizar sus operaciones y prestar el servicio de transporte de mercadería, la empresa cuenta con activos fijos, particularmente constituidos por vehículos de transporte de carga, los que constituyen su principal activo. Siendo los siguientes:

4.1.4.1 Vehículos y equipo

A continuación en la tabla 10 se presenta una descripción breve sobre los principales activos propiedad de la empresa, que corresponde a los vehículos, que servirán dentro de la investigación para determinar los costos que incurre la empresa para la prestación de su servicio que se compone por medio de una flotilla de nueve camiones con distintas características, modelos y capacidad de peso. A la vez, la información técnica de cada vehículo la toman de referencia en la empresa para la determinación de las rutas que recorre cada camión.

Tabla 10

Cantidad de vehículos y sus características existentes al 31 de diciembre de 2020

Tipo de Vehículo	Descripción	C.C	Cilindros	Unidades
Camión Furgon Marca Freightliner	Capacidad de hasta 10 toneladas	6,000	6	2
Camión marca Mercedes-Benz	Capacidad de hasta 8 toneladas	7,000	6	3
Camión marca Ford	Capacidad de hasta 8 toneladas	6,700	8	1
Camión Marca Isuzu	Capacidad de hasta 3 toneladas	3,268	4	1
Camión Marca Furgon Isuzu	Capacidad de hasta 3 toneladas	3,856	4	1
Camión Furgon Marca GMC	Capacidad de hasta 3 toneladas	3,856	4	1
TOTAL				9

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 10 muestra la cantidad de vehículos que la empresa posee para realizar los servicios de traslado de carga de mercadería, y muestra la información técnica de los vehículos para determinar los elementos del costo, con base en esta información se tomará de referencia para la proyección de costos.

4.1.4.2 Recurso humano

El recurso humano en toda organización corresponden una parte fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa, el pago de la mano de obra pertenece a uno de los rubros que forma parte del costo del servicio iniciando desde el proceso de selección que lo realizan por medio de servicios contratados ya que la empresa no posee departamento de recursos humanos, en donde realizan todas la pruebas necesarias para su contratación, terminando con una entrevista por parte del propietario de la empresa.

Se presenta un resumen del personal que labora en la empresa de transporte:

Tabla 11*Cantidad y puesto de Colaboradores al 31 de diciembre de 2020*

Puesto	Descripción	Cantidad
Administrador/ propietario	Realiza la actividad de control y dirección general de la empresa, definiendo las directrices estratégicas del negocio.	1
Pilotos	Responsable de la conducción de los vehículos para la entrega de la mercadería y apoyo en el cuidado y mantenimiento de las unidades de transporte.	9
Ayudantes	Responsable de la carga y descarga de la mercadería y auxiliar al piloto en todas sus actividades.	9
Secretaria/ contadora	Responsable de llevar el control de la documentación de respaldo de planillas del personal, archivo de documentos y trámites necesarios para la operación.	1

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

Se puede observar en la tabla 11 lo relativo al personal vinculado para prestar el servicio de transporte de mercadería dentro de la empresa de estudio, con cada uno de los puestos y atribuciones que el personal posee, que servirá de base para el presupuesto de mano de obra.

4.2 Diseño del modelo de presupuesto operativo

La administración desarrolla sus actividades sobre el funcionamiento del servicio de transporte de carga de mercadería, por medio de métodos financieros tradicionales y básicos para operar y que le han sido de utilidad para prestar sus servicios y mantenerse compitiendo en el mercado. Sin embargo, no cuentan con procesos o técnicas contables que le permitan análisis su información financiera y llevar controles necesarios para una adecuada toma de decisiones, que incluso les permita ampliar sus operaciones.

Por tal motivo, se plantea implementar un presupuesto operativo que permitirá definir de forma adecuada la proyección de ventas, costos necesarios para cumplir con la prestación de los servicios, y los gastos administrativos y financieros. Con el propósito de desarrollar un proceso de planificación y control que permita establecer las metas presupuestarias y optimizar el uso de los recursos, cuyo objetivo es mejorar los resultados de operación.

El presupuesto operativo se centra en que servirá como una herramienta de guía y control para estimar tanto los ingresos como los egresos de la empresa para un determinado período; para conformar y analizar la situación financiera de la empresa se tomó de referencia la información de los años dos mil diecisiete, dos mil dieciocho y dos mil diecinueve para evaluar su comportamiento durante los últimos tres años de operación y determinar las variaciones que puedan existir y que afecte la operación como pueden ser: cambio en políticas internas, modificaciones salariales, demanda del mercado, avance de la tecnología, modificación o nuevas normas de circulación de transporte, que puedan ser evaluadas y realizar ajustes necesarios para obtener los resultados esperados.

Es importante mencionar que para efectos del diseño del presupuesto operativo se tomó como base la información financiera de los años 2017, 2018 y 2019, para desarrollar la investigación en el año 2020, sin embargo, debido a la crisis sanitaria derivada por el Covid-19 que tuvo repercusiones económicas y financieras a nivel nacional e internacional se realizó la proyección del presupuesto para el año 2021, porque el año 2020 fue un año de muchas irregularidades en el territorio nacional, que afectaron las operaciones de los distintos sectores económicos del país.

El presupuesto operativo inicia con la proyección de ventas por la prestación de los servicios para el año dos mil veinte, que se presenta a continuación:

4.2.1 Presupuesto de ventas

El presupuesto operativo de ingresos permitirá definir de forma adecuada la posible cantidad de servicios de transporte de mercadería que va a realizar la empresa durante el año.

Al momento de realizar este presupuesto se debe evaluar los factores internos y externos que pueden influir al hacer el pronóstico de las ventas, como pueden ser la capacidad instalada, que consiste en vehículos y equipo, recurso humano; políticas y objetivos administrativos, crecimiento del mercado, entre otros.

Es importante mencionar que la empresa objeto de estudio se encuentra trabajando bajo contrato directo con una empresa que se dedica a la venta de electrodomésticos y contrató a la empresa de transporte para realizar el abastecimiento de sus tiendas ubicadas en la ciudad capital.

A continuación se presenta la cantidad servicios que la empresa ha prestado durante los años 2017, 2018 y 2019.

Tabla 12

Cantidad de servicios de transporte prestados, del 2017 al 2019 en unidades

Año	Total
2017	3,527
2018	4,538
2019	5,299

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 10 muestra que la empresa ha logrado aumentar históricamente la cantidad de servicios prestados, ya que esto depende del aumento de la demanda del servicio y esto ha provocado que la empresa pueda contar con mayor cantidad de entregas en los puntos de venta y la tendencia de los ingresos por servicio es a incrementar.

Por lo que en la tabla 13 se presenta el comportamiento de los ingresos en valores, los cuales han variado principalmente por el aumento en la demanda.

Tabla 13

Ingresos históricos del 2017 al 2019, cifras en quetzales

Año	Ingresos por servicios prestados
2017	2,276,877
2018	2,929,167
2019	3,420,776

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 13 muestra la cantidad en quetzales que la empresa ha tenido como ingresos durante los tres años analizados, y la tendencia es a aumentar.

Para pronosticar los ingresos se utiliza el método de los mínimos cuadrados, ya que se basa en datos históricos, tomando en consideración la tendencia que tiene los ingresos en los años anteriores y el cálculo se presenta a continuación:

Tabla 14

Proyección de cantidad de entregas por el método de mínimos cuadrados para el 2021

Años	x	y	xy	x²	y²
2017	1	3,527	3,527	1	12,439,729
2018	2	4,538	9,076	4	20,593,444
2019	3	5,299	15,897	9	28,079,401
Total	6	13,364	28,500	14	178,596,496
a	=	$\frac{8,048}{3}$	=	2,683	(a)
b	=	$\frac{5,316}{6}$	=	886	(b)
y	=	a	+	b	(x)
y	=	2,683		886	4
y	=	6,227	Entregas		

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 14 se realizó la proyección de la cantidad de entregas de electrodomésticos a tiendas en la ciudad capital para el año 2021, con base en el cálculo de los mínimos cuadrados en donde se obtiene una constante (a) de 2,683 y una pendiente (b) de 886, y al realizar la ecuación en línea recta se obtuvo la cantidad estimada de entregas a realizar para el año 2021 de 6,227.

Para calcular el monto de las ventas para el año 2021 se presenta la información con base en la entrevista realizada (ver anexo 1) sobre las rutas que se manejan dentro de la empresa que se detallan a continuación:

Tabla 15

Presupuesto de ventas, año 2021, cifras en quetzales

Descripción	Ruta en Km	Tarifa	Cantidad de rutas	Total Ventas por ruta
Ruta 1	35	1,500	389	583,750
Ruta 2	33	1,350	1,557	2,101,500
Ruta 3	17	1,050	1,168	1,225,875
Total ventas proyectadas				3,911,125

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 15 presenta el total de ventas presupuestadas con base en la cantidad de entregas calculadas por medio del método de los mínimos cuadrados presentado en la tabla 14 en donde se determinó que la empresa posee 3 rutas de entrega de acuerdo a la información obtenida en la entrevista, que para efectos de la investigación se denominan: ruta 1, ruta 2 y ruta 3. Con la información proporcionada de la cantidad de kilómetros que posee cada ruta y la distinta tarifa que cobran por el servicio se determinó, que para el año 2021 el total de ventas presupuestadas asciende a Q3,911,125. Cabe mencionar, que de las 6,227 entregas proyectadas durante el año el

propietario indicó que para cada ruta se realizan dos entregas es por ello que para el año se proyectan 3,114 rutas.

4.2.2 Presupuesto de costos directos

En esta parte del presupuesto, se inicia por determinar y asignar valor a los costos directos necesarios para la prestación del servicio.

4.2.2.1 Mano de obra directa

La mano de obra directa es considerada una parte fundamental con la que cuenta cada empresa, porque le permite adquirir personal de acuerdo con los perfiles que son necesarios cubrir dentro de la organización, sin los cuales, específicamente para esta empresa que presta servicios de transporte corresponde una parte importante para llevar a cabo la prestación de sus servicios.

Dentro del costo directo se encuentra la remuneración que se le paga al piloto y ayudante, con base en la entrevista realizada se determinó que tienen como política el salario que recibe el piloto es de Q3500 de base y los ayudantes reciben el pago del salario mínimo. Para el 2021 de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 250-2020 publicado en el Diario oficial el 30 de diciembre 2020, se estableció un salario mínimo para las actividades económicas no agrícolas de Q2,825.10 que será tomado como salario ordinario que se presupuestará pagar al ayudante de piloto; la bonificación decreto de Q250.00 se presupuesta para ambos puestos, además de las prestaciones laborales y cuota patronal considerando que no existe pago de indemnización universal, pagándose ésta únicamente por causa de despido injustificado.

Adicional al pago de mano de obra, al piloto y ayudante se les otorga una bonificación por cumplimiento de indicadores de gestión KPI'S, en donde se evalúa los siguientes aspectos: efectividad de entregas, limpieza de la unidad, colaboración y servicio al cliente, con el propósito de contribuir con el cumplimiento de las metas presupuestarias.

Para presupuestar el costo de mano de obra se mantiene la misma cantidad de personal que tiene la empresa al 31 de diciembre de 2020, porque se considera que la

demanda del servicio puede ser cubierto por el personal actual, sin necesidad de reducirlo o bien suspender contratos de trabajo.

Tabla 16

Presupuesto de costo de mano de obra directa, año 2021, cifras en quetzales

Puesto	Cantidad	Descripción	Por persona	Total salario	2020
Pilotos	9	Salario Base	3,500	31,500	378,000
		Bonificación Decreto	250	2,250	27,000
		Bonificación Evaluada por KPI's	500	4,500	54,000
		Cuota Patronal	443	3,991	47,893
		Aguinaldo	292	2,625	31,499
		Bono 14	292	2,625	31,499
		Indemnización	292	2,625	31,499
		Vacaciones	146	1,312	15,750
			5,714	51,428	617,139
Ayudantes	9	Salario base	2,825	25,426	305,111
		Bonificación Decreto	250	2,250	27,000
		Bonificación Evaluada por KPI's	100	900	10,800
		Cuota Patronal	358	3,221	38,658
		Aguinaldo	235	2,119	25,425
		Bono 14	235	2,119	25,425
		Indemnización	235	2,119	25,425
		Vacaciones	118	1,059	12,713
			4,357	39,213	470,556
Costo de mano de obra directa					1,087,695

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 16 se muestra el costo de la mano de obra que se presupuesta para el año 2021, en donde la diferencia entre lo que gana el piloto y los ayudantes es de 1,357 de

acuerdo con la responsabilidad, conocimientos y habilidades que requiere el puesto y el costo de mano de obra total al año asciende a Q1,087,695.

4.2.2.2 Repuestos, reparaciones y mantenimiento

Se encuentra integrado por los costos que se derivan de limpiar, ajustar, reparar y cambiar partes que se dañan de los vehículos, o bien servicios realizados de forma preventiva con el propósito de conservar el vehículo en las mejores condiciones. Dentro de estos costos se incluyen la adquisición de repuestos. Para llevar a cabo este tipo de reparaciones y mantenimiento la empresa lleva sus vehículos a talleres y empresas especializadas, para subcontratar dichos servicios. Para determinar estos costos cabe mencionar que no existen montos específicos ya que dependen de múltiples factores que pueden intervenir en el buen funcionamiento del vehículo. Dentro de los factores que se están evaluando para presupuestar este rubro se encuentran: el tiempo de uso, la frecuencia de los chequeos preventivos, la vida y desgaste que haya sufrido el vehículo, estado de las carreteras, el piloto, la velocidad con que se dirigen. Derivado de ello, y a la amplia cantidad de factores que influyen en el funcionamiento de los vehículos, para la estimación de este tipo de costo, se determinó realizarlo por medio de la cantidad de kilómetros recorridos durante el año. Para obtener el valor estimado del costo de mantenimiento y reparaciones, se ha tomado como referencia el recorrido en kilómetros de las rutas que la empresa ya tiene preestablecidas, con el objetivo de determinar el total de los kilómetros recorridos por ruta y que se presenta a continuación:

Tabla 17

Cálculo de km recorridos por ruta, año 2021, cifras en unidades

Descripción	Predio a bodega	Bodega a tienda	Tienda a bodega	Bodega a predio	Total de Km recorridos por ruta
Ruta 1	22	35	35	22	114
Ruta 2	22	33	33	22	109
Ruta 3	22	17	17	22	78

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La información proporcionada en la tabla 17 permite determinar el total de los kilómetros recorridos por la ruta 1 de 114km, ruta 2 de 109km y ruta 3 de 78km, es importante mencionar que la ruta 1 la cubre los camiones con capacidad de 10 toneladas, la ruta 2 los camiones con capacidad de 8 toneladas y la ruta 3 los camiones de 3 toneladas. La importancia del cálculo del total de kilómetros recorridos por ruta radica en que esta se tomará como base para establecer los costos de reparación y mantenimiento, consumo de llantas y combustibles que representan el porcentaje mayor dentro de los costos de operación de la empresa y que pueden ser controlados si se implementan los procedimientos adecuados para llevarlos a cabo.

Tabla 18

Cálculo de km recorridos por vehículo según proyección de ventas para el año 2021

Descripción	Total de Km recorridos por ruta	Rutas proyectadas por producto	Total de Km recorridos en el año	Cantidad de vehículos	Total de Km recorridos por unidad
Ruta 1	114	389	44,365	2	22,183
Ruta 2	109	1,557	169,677	4	42,419
Ruta 3	78	1,168	91,065	3	30,355

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 18 se determina el total de los kilómetros recorridos por vehículo, tomando como base el total de km recorridos por ruta obtenidos en la tabla 17 se puede determinar la base para el cálculo de las reparaciones y mantenimiento de los vehículos y utilizarlo como herramienta de control para presupuestar y a la vez definir los servicios de mantenimiento necesarios para cada unidad.

Luego de determinar en recorrido en kilómetros de los camiones se procede a presentar el cálculo de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para la flota.

Tabla 19*Presupuesto de reparaciones y mantenimiento, año 2021, cifras en quetzales y unidad*

Descripción	Kilómetros recorridos	Cantidad de Vehículos	Cantidad de servicios	Costo por servicio	Costo Total
Servicio de mantenimiento preventivo					
Camión 10 Toneladas	44,365.00	2			
Servicio menor			3	848	5,089
Servicio mayor intermedio			3	1,786	10,714
Servicio mayor completo			3	3,393	20,357
					<u>36,161</u>
Camión 8 Toneladas	169,676.67	4			
Servicio menor			2	714	5,714
Servicio mayor intermedio			2	1,429	11,429
Servicio mayor completo			2	2,679	21,429
					<u>38,571</u>
Camión 3 Toneladas	91,065.00	3			
Servicio menor			2	670	4,018
Servicio mayor intermedio			2	1,295	7,768
Servicio mayor completo			1	2,366	7,098
					<u>18,884</u>
			Total		<u>93,616</u>
Servicio de mantenimiento correctivo					
Camión 10 Toneladas		2			20,000
Camión 8 Toneladas		4			32,000
Camión 3 Toneladas		3			21,000
			Total		<u>73,000</u>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

De acuerdo con el kilometraje recorrido y con la información proporcionada por el encargado del taller donde prestan los servicios de mantenimiento y reparaciones para los camiones de la empresa Transportes El Halcón, la tabla 19 presenta que para las 9 unidades de flota y para cada 5,000 kilómetros se debe realizar un servicio menor, a los 10,000 kilómetros se realiza un servicio mayor intermedio y a los 15,000 kilómetros un servicio mayor completo, con el propósito de mantener la flota en óptimas condiciones y por ende reducir la cantidad de mantenimiento correctivo, por lo que el presupuesto de mantenimiento preventivo asciende a Q93,616. Con relación a la proyección de mantenimiento correctivo se tomó como base el gasto del año 2019 por la información proporcionada en la entrevista, tomando de referencia las reparaciones del año anterior.

4.2.2.3 Consumo de llantas

Dentro de los costos de reparaciones y mantenimiento, se tienen el consumo de llantas que los vehículos que sufren desgaste, con el propósito de recorrer las carreteras de forma segura y trasladar el producto en las fechas establecidas es muy importante que este gasto sea adecuadamente monitoreado, para evitar no solo fallas en el camión sino también provocar algún accidente lamentable.

Para el cálculo de este costo también se toma como base los kilómetros recorridos. Adicional a ello se toma de referencia para el presupuesto del consumo de llantas la información proporcionada por el proveedor que abastece a Transportes El Halcón (ver anexo 3), sobre las medidas de las llantas que cada vehículo utiliza, adicional a la duración de la llantas.

La técnica de observación permitió determinar la cantidad de llantas que cada camión posee, y se utilizan dos llantas direccionales y 4 de tracción para los 9 camiones que se utilizan en la prestación del servicio de carga, y también por la información obtenida por el asesor de venta que abastece a Transportes El Halcón.

Tabla 20*Presupuesto de consumo de llantas, año 2021, cifras en quetzales y unidades*

Descripción	Kilómetros recorridos	Cantidad de Vehículos	Duración de llantas	Cantidad de llantas	Costo por llantas	Costo Total
Camión 10 Toneladas	44,365.00	2				
Llantas 11 R 22.5						
Direccional			160,000	2	2,857	11,429
Tracción			55,000	4	1,518	12,143
Camión 8 Toneladas	169,676.67	4				
Llantas 825 R 16						
Direccional			25,000	2	1,071	8,571
Tracción			40,000	4	1,161	18,571
Camión 3 Toneladas	91,065.00	3				
Llantas 750 R 16						
Direccional			50,000	2	1,228	7,366
Tracción			45,000	4	1,295	15,536
				Total		<u>73,616</u>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 20 se presenta que el presupuesto por el consumo de llantas para el año 2021 corresponde a Q73,616, realizando únicamente un cambio de llantas al año según el kilometraje recorrido por camión y a la duración de las llantas que se compran conforme a la marca y especificaciones. Para obtener una reducción en el costo por consumo de llantas es importante realizar una negociación con el proveedor en donde se pueda mejorar los precios de compra y hacer un acuerdo de fidelización en adquirir

todas las llantas con ellos durante el año, conforme vayan necesitando el cambio cada camión.

4.2.2.4 Combustible

El consumo del combustible dependerá directamente de varios factores, entre los que se relacionan con el tipo de vehículo, el tonelaje, condiciones del motor, tipo de carretera, conductor, la carga, entre otros. Para fines de la investigación lo ideal es realizar un promedio de consumo por distancia recorrida (kilómetros por galón).

Cabe mencionar que la empresa no posee procedimientos determinados para controlar el consumo de combustible, y este uno de los rubros de gasto más representativo dentro del estado de resultados, es por ello que su cálculo debe realizarse de forma detallada en donde sea de acuerdo con el kilometraje recorrido.

Para proyectar el costo por kilómetro de combustible se usan costos promedios de los kilómetros que se recorren por cada galón de diésel, según la información obtenida en la entrevista se determinó el consumo de 5 kilómetros por galón de diésel para los camiones de 10 toneladas, 8 kilómetros por galón de diésel para los camiones de 8 toneladas y de 14 kilómetros por galón de diésel para los camiones de 3 toneladas. El costo del diésel utilizado en el cálculo del consumo para el año 2021 se tomó de base el costo promedio del año 2020 proporcionado por el Ministerio de Energía y Minas de Q17.18 (ver anexo 3).

Tabla 21

Presupuesto de combustible, año 2021, cifras en quetzales y unidades

Descripción	Kilómetros recorridos	km por galón	Cantidad de galones	Costo por galón	Costo Total
Camión 10 Toneladas	44,365.00	5	8,873.00	19.10	169,474
Camión 8 Toneladas	169,676.67	8	21,209.58	19.10	405,103
Camión 3 Toneladas	91,065.00	14	6,504.64	19.10	124,239
Total					698,816

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 21 muestra el costo del combustible por kilómetro recorrido para los camiones 10, 8 y 3 toneladas tomando como base el precio de enero 2021, el costo total asciende a Q698,816, en donde se puede observar que al implementar un control adecuado de los kilómetros que recorren las unidades, el costo de combustible puede disminuir significativamente, apoyando a reducir los costos innecesarios dentro de la empresa.

4.2.2.5 Seguros y GPS de vehículo

La empresa también incurre en costos por contratación de seguros para los vehículos con el propósito de prever cualquier percance que pueda ocurrir al momento que se encuentren en circulación y realizando sus actividades laborales. Y la contratación de servicios de GPS para monitorear los vehículos y a la vez prevenir por cualquier tipo de asalto que puedan sufrir.

La empresa Transportes El Halcón contrata dos primas de seguros para los vehículos cuya cobertura se encuentra: daños propios al vehículo asegurado, responsabilidad civil y lesiones a ocupantes del vehículo asegurado; adicional contrata otro seguro que cubre la mercadería que es transportada. Para efectos del presupuesto se toma la cantidad que se cancela en cada requerimiento de pago de acuerdo con la cantidad de cuotas pactadas al año tomando como base el año 2019.

Para estimar el costo del servicio de GPS se toma de referencia el gasto la factura mensual que recibe la empresa por este servicio para determina el costo anual. Cabe mencionar que los servicios se mantienen para las mismas unidades del 2019 ya que para el 2021 no se proyecta aumentar la flotilla. Adicional al servicio de rastreo se contrató un equipo AK7v para unidades que es ideal para el monitoreo eficiente de las flotas, con un mejor control rastreo.

Tabla 22

Presupuesto de costos de seguros y servicio de GPS, año 2021, en quetzales y unidad

Rubro	Descripción	Cantidad	Pago mensual	Total
Seguros	Prima de seguro de automóviles 10 cuotas	10	1,443	14,426
	Prima de seguro de mercadería 6 cuotas	6	8,915	53,492
	Total	16	10,358	67,918
Servicio de GPS	Equipo Ak7v para unidades	1	3,900	46,800
	Servicio de rastreo	9	165	17,839
	Total	10	4,065	64,639

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

Para los servicios de seguros y GPS que muestra la tabla 22 se presupuesta un costo de Q67,918 por gastos de seguros al año y Q64,639 por servicio de GPS, pudiendo variar de acuerdo con el aumento o disminución de los vehículos que se aseguren y monitoree.

4.2.2.6 Uniformes

Dentro de los costos directos se encuentran los uniformes que se presupuestan de la siguiente manera en donde la empresa absorbe el costo total por este gasto: entrega de tres uniformes al personal, tres veces al año, así también un par de botas cada seis meses, estas entregas las realizan porque los colaboradores deben contar con uniformes en buen estado y evitar que se vea el desgaste por uso diario y continuo de su vestidura.

Tabla 23

Presupuesto de costos de uniforme, año 2021, cifras en quetzales y unidades

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Playera tipo polo con reflectivo	9	107	963
Playera cuello redondo	9	49	441
Pantalón de lona azul	9	58	522
Par de botas rhino	2	357	714
Total por empleado			2,640

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 23 muestra la integración del costo directo del uniforme que se otorga a cada colaborador, la cantidad de personas que reciben el uniforme son: nueve pilotos nueve ayudantes y el administrador/ propietario, ya que indica que él también lo utiliza. En total la cantidad de colaboradores que utiliza el uniforme es de 19 personas por lo que al multiplicar la cantidad total de empleados por el costo anual de uniformes por cada uno asciende a Q50,160 al año.

4.2.2.7 Depreciaciones

Las depreciaciones son costos que incurre la empresa por el uso de sus activos fijos, para los costos directos se utiliza la depreciación de los vehículos tomando como base el método de línea recta. El total de la depreciación para el año 2019 fue de Q66,751. Lo que se toma de referencia para el año 2021 más un costo de Q20,000.00 que puede ser por mejoras de los activos dentro del presupuesto.

Tabla 24

Presupuesto de costos de depreciaciones, año 2021, cifras en quetzales y unidades

Descripción	Cantidad	Monto
Vehículos	9	70,751

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 24 presenta que la depreciación presupuestada para el año 2021 es de Q70,751, que forma parte del presupuesto directo.

4.2.2.8 Impuesto sobre circulación de vehículos

Para presupuestar el año 2021 se tomó como base el impuesto pago en el año 2020, porque corresponde a la misma cantidad de vehículos y modelos con los que cuenta la empresa.

Tabla 25

Presupuesto de costos impuesto sobre circulación de vehículos, año 2021

Descripción	Cantidad	Monto
Vehículos	9	5,750

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 25 se muestra el total del impuesto sobre circulación de vehículos que es obligatorio que la empresa pague ante la Superintendencia de Administración Tributaria para la libre circulación de sus camiones, la cantidad presupuestada por la circulación de los nueve camiones corresponde a Q5,750.

4.2.3 Presupuesto de costos indirectos

Estos costos son los que se incurren en el área operativa derivados por la administración de la operación y logística en general.

Para el resguardo y parqueo de los vehículos el propietario contrata servicio de parqueo que paga de forma mensual por Q4,000.00.

El propietario de la empresa otorga a cada piloto un teléfono celular corporativo con el propósito de estar en constante comunicación con sus empleados, y coordinar el trabajo de forma eficiente para evitar que por falta de saldo no se lleve a cabo los

servicios de transporte por cualquier imprevisto que surja, al mes paga Q299.00 por nueve líneas contratadas.

Dentro de los costos indirectos también se cuentan con los pagos de parqueos y peajes de los vehículos, cuyo monto se determinó de acuerdo con la información de años anteriores.

Para las reparaciones de llantas por pinchazos se tomó como referencia lo que el propietario estima que se puede pagar durante un año, ya que este es un gasto que no se puede determinar con exactitud.

Para los suministros de limpieza la empresa tiene un estimado en gastar Q300.00 al mes, cada personal debe contar con alcohol en gel en cada unidad, hacer uso de mascarilla y a la vez los vehículos deben ser llevados al carwash, adicional a su limpieza normal también son sanitizados, lo que se estima Q250.00 más al mes.

La depreciación que se toma como costos indirectos corresponde a la maquinaria que fue adquirida en el año 2019, y cuya depreciación anual corresponde a Q5,279.00.

Tabla 26

Presupuesto de costos indirectos, año 2021, cifras en quetzales

Descripción	2021
Arrendamiento	42,857
Teléfono	28,832
Parqueo	1,000
Peaje	500
Reparación de llantas	3,000
Suministros de limpieza	5,893
Depreciaciones	5,279
Total	87,361

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

Como se observa en la tabla 26 la empresa posee costos indirectos para llevar a cabo su servicio, que para el año 2021 se presupuesta un total de Q87,361.

4.2.4 Presupuesto de gastos administrativos

Para su operación la empresa El Halcón requiere de ciertos gastos relacionados a la administración y venta del servicio, cuenta con gastos fijos que de forma mensual desembolsa, es por ello que continuación se detalla la determinación para el presupuesto del año 2021 de cada gasto y el criterio tomado fue con base en la entrevista realizada (ver anexo 1):

- La remuneración del personal administrativo, se encuentra integrada por Q15,000.00 pago que se emite el propietario de la empresa como administrador del negocio, más Q1,000.00 que le paga mensual a la persona que le ayuda en el archivo y trámites que tengan que ver con el recurso humano.
- El gasto de combustible es para uso del propietario e informó que al mes gasto Q2,000.00.
- Gasto de teléfono es para uso del propietario y se incluye el pago de internet de forma mensual que asciende a Q399.00 y Q199.00 respectivamente.
- Servicios de RRHH que corresponde a los servicios contratados para adquirir nuevo personal y pruebas de polígrafo, para el año 2021 se considera dejar la misma cantidad de servicios proyectados que se realizaron en el año 2019.
- Para el control de la contabilidad lo llevan por medio de servicios externos los cuales le cobran Q2,000 al mes.
- Papelería y útiles de oficina para este rubro se presupuesta el gasto de Q1,500 al año que consiste en emisión de nuevos talonarios de facturas y compra de útiles de oficina para operaciones diarias y de archivo.

- Las depreciaciones del equipo de computación y mobiliario y equipo utilizado en la administración del negocio del año 2019 fue de Q4,519.70, sin embargo, en la entrevista con el propietario tiene proyectado para el año 2021 adquirir equipo en un valor aproximado a Q10,000.00, por lo que se proyecta además de la depreciación del año 2019, la depreciación por lo contemplado en nuevo mobiliario y equipo que asciende a Q2,000.00.

Tabla 27

Presupuesto de gastos de administración, año 2021, cifras en quetzales

Descripción	2021
Gastos de personal	192,000
Combustible	24,000
Teléfono	6,407
Servicios RRHH	5,352
Servicios contables	24,000
Papelería y útiles	1,500
Depreciaciones	6,520
Total	259,779

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 20 presenta el presupuesto total correspondiente a los gastos de administración para el presupuesto del año 2021 que asciende a un total de Q259,779, dentro de los gastos administrativos el gasto de personal es el rubro más representativo que asciende a Q192,000. De los gastos de administración ninguna de los rubros que se presentan, están relacionados directamente con el volumen de ventas ya que corresponden gastos fijos de la empresa.

4.2.5 Presupuesto de gastos financieros

La empresa no posee financiamiento externo, motivo por el cual no genera gastos por intereses, lo que se presupuestan son comisiones que le cobra el banco, que se presentan a continuación:

Tabla 28

Presupuesto de gastos financieros, año 2021, cifras en quetzales y unidades

Rubro	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Comisiones Bancarias	Cobro por emisión de chequeras	16.00	50.00	800.00

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 28 se muestra la provisión que se determinó según la información proporcionada por el contador que la empresa utiliza un promedio de 16 chequeras al año por lo que el presupuesto se determinó por Q800.00.

4.2.6 Estado de resultados presupuestado

Luego de realizar el proceso de forma detallada con todos los componentes del presupuesto operativo se integran cada uno de los rubros de ingresos, costos y gastos para el período 2021, se procede a presentarlos en el estado de resultados presupuestado mostrado a continuación:

Tabla 29

Estado de resultados presupuestado, año 2021, cifras en quetzales

Descripción	2021	%
Ingresos por venta de servicios	3,911,125	100
Costos directos	2,285,961	58
Margen bruto	1,625,164	42
Costos indirectos	87,361	2
Gastos de administración	259,779	7
Ganancia en operación	1,278,024	33
Otros Gastos	800	0
Ganancia antes del impuesto	1,277,224	33
Impuesto sobre la renta	319,306	8
Ganancia después de impuesto	957,918	24

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

El estado de resultados presupuestado que se muestra en la tabla 29, refleja el diseño general de las operaciones de la empresa de transporte, por tal motivo las condiciones basadas en los pronósticos realizados reflejan una estimación de ingresos por la prestación de los servicios en Q3,911,125 de los cuales se reducen los costos directos e indirectos y gastos para obtener una utilidad de neta que representa el 24% sobre el total de los ingresos estimados para el año dos mil veintiuno. El rubro de egresos más significativo son los costos directos que representan el 58% con relación a las ventas.

4.2.7 Establecimiento de metas presupuestarias

Al definir el nivel de desempeño que se desea alcanzar por el desarrollo e implantación del presupuesto operativo, este se toma como base para la planificación, medición, evaluación y control presupuestario para la empresa, así como el seguimiento adecuado y de ser necesario la aplicación de medidas correctivas.

- **Meta presupuestaria de ingresos y utilidad por la prestación de servicios de transporte.**

Es necesario que inicialmente se establezca las metas que se desean alcanzar sobre los ingresos y la utilidad, en donde se detalle el % que se desee obtener.

Tabla 30

Metas presupuestarias por la prestación de servicios, año 2021

Meta	Medida	Iniciativa	Indicador
Aumento del valor de los ingresos	Incremento de los ingresos con relación al año anterior	Crecimiento en la cantidad demandada del servicio	Incremento > 10%
Aumento del valor de las utilidades	Incremento en las utilidades con relación al año anterior	Por medio del control presupuestario realizar un manejo adecuado de los costos y gastos	Incremento > 10%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 30 se muestra que para el año 2021 se contempla un incremento del 10% sobre las ventas y aumentar la utilidad en 15%, tomando como iniciativa un crecimiento en la prestación de los servicios y aplicando procesos adecuados de control presupuestario, para obtener los resultados deseados.

- **Meta presupuestaria de los costos y gastos por la prestación del servicio de transporte.**

La empresa de transporte con el propósito de generar una mayor rentabilidad debe definir metas presupuestarias, con relación al control de los costos y gastos.

Con el objeto de mejorar los controles sobre el uso de los recursos dentro de la empresa, de acuerdo con el análisis se determinó que los aspectos más importantes a evaluar y que generan mayor costo en el mantenimiento de la flotilla y para la prestación de servicios se encuentran: los gastos de mantenimiento, consumo de combustible y consumo de llantas, con el objetivo de optimizar los recursos asignados se presentan las siguientes metas presupuestaria.

Tabla 31

Metas presupuestarias de los costos y gastos, año 2021

Meta	Medida	Iniciativa	Indicador
Reducción de costos de combustible	Disminución del valor de los costos con relación al año anterior	Análisis detallado sobre el consumo de cada unidad y verificar si efectivamente la cantidad que se gasta mensual es la adecuada según la ruta	Disminución <25%
Reducción de costos de mantenimiento	Disminuir los costos de mantenimiento con relación al año anterior	Planificar la programación de mantenimiento preventivo y de esta manera reducir daños en las unidades.	Disminución <25%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

Como se observa en la tabla 31 la empresa Transportes El Halcón desea aumentar su utilidad por medio de la reducción de sus costos y gastos que se incurren en la prestación del servicio. Debido que el incremento desmedido de los costos y gastos representan una limitación en el aumento de la rentabilidad.

4.3 Análisis de los resultados de operación por medio de la implementación del presupuesto operativo

Luego del análisis de la situación actual de la empresa y realizar el diseño del presupuesto operativo que se adapte a las necesidades de la empresa Transportes El Halcón, el enfoque en esta parte consiste a realizar un análisis financiero para determinar la variación de los ingreso y egresos presupuestados con relación a datos reales, con la finalidad de desarrollar una eficiente planificación y control de las operaciones, mejorar la toma decisiones financieras y administrativas, según los resultados obtenidos, cuyo propósito es aumentar la rentabilidad de la empresa.

4.3.1 Comparación en la implementación del presupuesto operativo

En el desarrollo de la investigación se busca demostrar el análisis comparativo que se presentan en la empresa Transportes El Halcón, que se refiere al análisis comparativo de los resultados operativos entra el año 2019 y el año presupuestado 2021. Es importante la comparación de los resultados reales después de la implementación del presupuesto operativo, para establecer los datos de mayor impacto y evaluar las acciones financieras a corto plazo. Además, es necesario considerar cada rubro que lo integra, con el objeto de identificar, analizar y tomar las medidas convenientes para corregir a tiempo las deficiencias existentes, retroalimentar y mejorar los resultados de manera continua.

Tabla 32

Análisis Horizontal comparativo, año 2019 contra presupuesto 2021, en quetzales

Descripción	2019	2021	% 2019	% 2021	2019 vs 2021	
					En Q	En %
Ingresos por venta de servicios	3,420,776	3,911,125	100	100	490,349	14
Costos directos	2,526,041	2,285,961	74	58	(240,080)	-10
Margen bruto	894,735	1,625,164	26	42	730,429	82
Costos indirectos	71,521	87,361	2	2	15,840	22
Gastos de administración	246,105	259,779	7	7	13,674	6
Ganancia en operación	577,109	1,278,024	17	33	700,915	121
Otros Gastos	1,209	800	0	0	(409)	-34
Ganancia antes del impuesto	575,900	1,277,224	17	33	701,324	122
Impuesto sobre la renta	143,975	319,306	4	8	175,331	122
Ganancia después de impuesto	431,925	957,918	13	24	525,993	122

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

El análisis de la tabla 32 consiste en representar el resultado comparativo de la operación del año 2019 con relación al 2021 que se presupuesta tanto los ingresos como los egresos y se observar una utilidad mayor sobre la operación de 11% para el año 2021, cuyo propósito es alcanzar el objetivo de mejorar los resultados de operación. Adicional al observar el análisis horizontal los ingresos aumentan 14% y los gastos disminuyen 10% con relación a los gastos reales del año 2019.

Para continuar con el análisis de los resultados también se presenta un análisis vertical del Estado de resultados en donde incluyen los cuatro años de análisis, tomando los tres años históricos de información más el año presupuestado que se presenta en la tabla 33:

Tabla 33*Análisis vertical comparativo, años históricos 2017 a 2019 y presupuesto 2021*

Descripción	2017	%	2018	%	2019	%	2021	%
Ingresos por venta de servicios	2,276,877	100	2,929,167	100	3,420,776	100	3,911,125	100
Costos directos	<u>1,608,502</u>	71	<u>2,132,935</u>	73	<u>2,526,041</u>	74	<u>2,285,961</u>	58
Margen bruto	668,376	29	796,233	27	894,735	26	1,625,164	42
Costos indirectos	52,806	2	72,402	2	71,521	2	87,361	2
Gastos de administración	<u>197,926</u>	9	<u>237,672</u>	8	<u>246,105</u>	7	<u>259,779</u>	7
Ganancia en operación	417,644	18	486,159	17	577,109	17	1,278,024	33
Otros Gastos	<u>994</u>	0	<u>500</u>	0	<u>1,209</u>	0	<u>800</u>	0
Ganancia antes del impuesto	416,650	18	485,659	17	575,900	17	1,277,224	33
Impuesto sobre la renta	<u>104,162</u>	5	<u>121,415</u>	4	<u>143,975</u>	4	<u>319,306</u>	8
Ganancia después de impuesto	312,487	14	364,244	12	431,925	13	957,918	24

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

La tabla 33 se refiere a la comparación entre los años históricos de análisis y el presupuesto del 2021 lo que refleja que por medio de la implementación del presupuesto operativo se puede obtener un aumento en las utilidades, derivado al control en la ejecución de sus costos y gastos que permite planificar de forma adecuada todas sus operaciones. Al realizar el análisis comparativo con la información histórica obtenida dentro de la investigación se logró determinar que se puede lograr alcanzar un 24% de utilidad si se implementa una adecuada ejecución entre los costos y gastos, ya que los costos directos pueden bajar a un 58% con relación a las ventas, comparado con el año anterior disminuye en 16%.

4.3.2 Análisis de las metas presupuestarias

Para el desarrollo de la planificación y control, es necesario estructurar la ruta a seguir a través de un presupuesto operativo, con lo cual se pretende mediante la determinación de metas presupuestarias, reflejar el panorama de los resultados que se desean obtener a un corto plazo, por lo que a continuación se presenta el análisis de los logros obtenidos al finalizar el año dos mil veinte en comparación con el año anterior dos mil diecinueve:

Tabla 34

Logro de resultados en metas presupuestarias, sobre ingresos y utilidades, año 2021

Meta Presupuestaria	Indicador	Logro	Resultado presupuestario
Aumento en el monto de los ingresos por la prestación del servicio	Incremento > 10%	Se alcanza un aumento en las ventas por la prestación de servicios como producto de la planificación la cantidad de servicios a prestar durante el año	14%
Aumento en el monto de las utilidades por prestación del servicio	Incremento > 10%	Una adecuada planificación para la ejecución de los costos y gastos por la prestación del servicio de transporte.	11%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

En la tabla 34 se observa el resultado alcanzado debido a la implementación de metas presupuestarias establecidas de acuerdo con la demanda del servicio de transporte, en donde se observa que se obtiene un aumento en ventas superior al 4% del establecido y un 1% mayor a la utilidad esperada para el año 2021.

También es necesario realizar el análisis del alcance de las metas presupuestarias de los principales costos incurridos en la prestación de servicios con la implementación del presupuesto, que se presenta en la tabla 35.

Tabla 35*Logro de resultados en metas presupuestarias, sobre costos, año 2021*

Meta Presupuestaria	Indicador	Logro	Resultado presupuestario
Reducción de los costos de combustible	Disminución < 25%	Se alcanza una reducción en el costo del consumo de combustible de acuerdo con el control de kilómetros recorridos por ruta y unidad	31%
Reducción de costos de mantenimiento	Disminución < 25%	Una planificación adecuada para realizar el servicio de mantenimiento preventivo con base en los km recorridos reduce el costo de mantenimiento	36%

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la investigación.

Se puede observar en la tabla 35 que al hacer una adecuada gestión de los recursos disponibles dentro de la empresa, se obtiene la reducción de costos y gastos, para este caso si se controla de forma adecuada el consumo de combustible este se reduce significativamente, al igual que realizar una buena programación de los servicios de mantenimiento permiten a la empresa mantener su flota en óptimas condiciones y reducir costos innecesarios.

4.3.3 Informe de ejecución presupuestal

El informe de la ejecución presupuestal para la empresa Transportes El Halcón, corresponde una acción importante y que forma parte del control presupuestal, porque es en esta parte en donde la empresa puede realizar un análisis entre el presupuesto y los datos reales históricos de la empresa.

Para efectos de la investigación se plantea un modelo de control de los estados de resultados presupuestados y los datos reales (ver anexo 4 y 5), con el propósito que puedan ser implementados por parte de la administración de la empresa, y les permita visualizar las proyección que se estiman obtener para determinado periodo, y a la vez, controlar los ingresos y egresos de la organización por medio de las variaciones que se vayan obteniendo para generar el informe de desempeño de la empresa representado en quetzales y porcentajes para verlo en tiempo real, lo cual ayudará a la adecuada toma de decisiones.

Es importante identificar las principales variaciones financieras ya que sirven de base fundamental para evaluar la ejecución presupuestal y tomar decisiones oportunas, respecto a las actividades financieras y administrativas de la empresa, con el objeto de ser eficientes al momento de realizar correcciones necesarias.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con el análisis de la situación financiera de los datos históricos se determinó que el costo directo representa para los años 2017, 2018 y 2019 un 71%, 73% y 74% respectivamente con relación a la ventas siendo el rubro de egresos en el estado de resultados más representativo, y es donde se debe prestar la mayor atención sobre la ejecución de los costos directos con el propósito de implementar políticas, procedimientos y controles para asegurar el adecuado uso de los recursos y lograr un mejor resultado de la operación.
2. Al desarrollar los componentes del presupuesto se determinó que los gastos más representativos en la operación de una empresa que se dedica al servicio de transporte de mercadería, son los realizados por concepto de mano de obra, combustible, reparaciones, mantenimientos y consumo de llantas; por lo cual se deberá prestar la mayor atención al ejecutar estos rubros.
3. El objetivo principal de implementar el presupuesto operativo consiste en llevar un control adecuado en el manejo de los ingresos, costos y gastos para disminuir al máximo los factores que provocan un egreso descontrolado en las operaciones de la empresa, por lo cual contribuye al cumplimiento de metas planeadas en cuanto al aumento de sus utilidades que podrá visualizar al inicio de un determinado periodo y una adecuada toma de decisiones.
4. Se realizó el análisis comparativo sobre los resultados históricos versus la implementación del presupuesto de operación del año 2021 con el propósito de verificar si se cumplió el propósito de las metas presupuestarias, cuyo objeto consistió en plasmar los objetivos que como empresa el propietario desea alcanzar para lograr una mayor rentabilidad dentro de su empresa y a la vez lograrlo con el establecimiento de metas, que se puedan alcanzar con una adecuada ejecución presupuestal, a la vez con la ayuda de la implementación de políticas y procedimientos para la utilización de los recursos del área de

transporte. En donde se obtuvo 14% de aumento en las ventas comparado con el año anterior y las utilidades de presupuesto 2021 representan 24%.

5. Al implementar un sistema adecuado de control de costos y gastos permitirá obtener un panorama más claro sobre la ejecución de presupuesto, lo que ayudará al propietario a visualizar sus puntos débiles y sus áreas de oportunidad para una adecuada reducción de gastos y mantener una flotilla en óptimas condiciones. Ya que la empresa, durante el transcurso de sus años de operación ha ido creciendo, sin embargo ese crecimiento puede ir aunado a una mayor utilidad y eficiencia.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el presupuesto operativo dentro de la empresa le permitirá al propietario tener un mejor resultado de operación en donde podrá tener un compromiso que le permitirá disponer de herramientas de control para la toma de decisiones, y observar si sus objetivos o metas están siendo alcanzadas. Al establecer el sistema integral del presupuesto la empresa podrá tener una visión a corto plazo, proporcionar criterios para el desempeño presupuestal en donde se podrá establecer las metas presupuestarias con base en las necesidades de la empresa y lograr los objetivos generales.
2. Determinar las políticas y procesos para crear los programas de mantenimiento preventivo, adecuado y eficiente, para controlar todo lo referente al mantenimiento de los vehículos y a la vez que esas políticas controlen uno de los gastos representativos de la empresa que corresponde al consumo de combustible.
3. Realizar una planificación de forma continua para lograr anticipar decisiones con el objeto de optimizar los recursos, por lo que de manera general se sugiere al propietario de la empresa continuar y llevar a cabo el presupuesto operativo que le servirá como el instrumento de guía para pronosticar sus ventas y estimar adecuadamente sus costos y gastos, en donde podrá definir la posible utilidad que espera.
4. Mantener una mejora continua en el seguimiento de la ejecución presupuestal, ya que esto permitirá siempre conseguir mejores resultados y asegura una correcta utilización de los recursos, de esa cuenta, en donde se defina un nivel de desempeño a alcanzar y hacer evaluaciones periódicas sobre el funcionamiento del sistema de planificación, por medio del presupuesto operativo, por lo que la empresa de transporte deberá hacer informes periódicos que pueda detallar el avance de la ejecución presupuestal, con el propósito de proveer una base para realizar la eficiente medición.

5. Es importante que se capacite sus colaboradores sobre el adecuado manejo y cuidado de las unidades, por lo que se sugiere que el propietario concientice a su personal sobre la importancia que tiene el buen uso de los vehículos que tienen bajo su responsabilidad, deben contar con los conocimientos necesarios para asegurar que sean operados de la mejor manera, ya que esto da como resultando que las unidades no se vean afectadas o se arruinen fácilmente, lo que provoca disminución en reparaciones correctivo, por ende, disminuir los costos en este rubro.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía

Anaya, J. (2005). *El transporte de mercancías enfoque logístico de la distribución*. Madrid, España.: Esic Editorial.

Barajas, A., (2008). *Finanzas para no financistas*. (4a ed.). Bogota, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Besley, S. y Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. (14^a ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Burbano, J., (2005). *Presupuestos enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. (3a ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Cabrera, A. (2011). *Transporte internancional de mercancías*. Madrid, España: Publicaciones ICEX

Cárdenas, R. y Nápoles, R. (2008). *Presupuestos, teoría y práctica*. (2^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Córdoba, M. (2018). *Gestión Financiera*. Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.

Del Río, C. (2003). *El presupuesto*. (9^a ed.) Buenos Aires, Argentina: International Thompson Editores, S.A. de C.V.

Horngren, C., Datar, S., Foster, G., (2007). *Un enfoque gerencial*. (12^a ed.) México: Pearson Prentice Hall.

- Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, R. & Lee, C. (2005). *Presupuestos y control de empresas*. (3a. ed.). México: ECAFSA.
- Muñiz, R., (2019). *Control presupuestario, planificación, elaboración, y seguimiento del presupuesto*. Barcelona, España: Bresca Editorial, S.L.
- Ramírez, D. (2013). *Contabilidad administrativa, un enfoque estratégico para competir*. (9ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Reiner, A. (2008). *Presupuestos, un enfoque práctico por centros de responsabilidad*. (2ª ed.). Italpro, S.A.
- Reyes, .E (2005). *Fundamentos del presupuesto*. (2ª ed.).México, DF.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Rojas, F. (2004). *Diccionario histórico biográfico de Guatemala*. Indiana, Estados Unidos de America: Asociación de amigos del país, fundación para la cultura y el desarrollo.
- Warren, C., Reeve, J. y Duchac, J. (2010). *Contabilidad administrativa*. (10a ed.). México, DF.: Cengage learning Editores, SA de CV.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera C. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. (6a ed.). México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

2. Documentos

Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes*. Guatemala.

3. Fuentes electrónicas

Alfaro, M. (2016). *Propuesta de mejora al proceso de presupuesto de la empresa national instruments Costa Rica LTDA*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). <http://hdl.handle.net/10669/29210>

Banco de Guatemala (2020). Guatemala en cifras. Guatemala. https://www.centralamericadata.com/es/tsearch?q=Estad%C3%ADsticas+Transporte&q1=mattersInCountry_es_le%3A%22Guatemala%22

Castañeda, R. (2017). *Implementación de un modelo estadístico cíclico, para la elaboración del presupuesto de ventas en la industria de pinturas arquitectónicas, en la República de Guatemala*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5746.pdf

García, R. (2018). *Análisis financiero de la logística en una empresa de transporte*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). <http://www.repositorio.usac.edu.gt/id/eprint/9987>

Hernández, V. (2018). *Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privado del municipio de Guatemala*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5788.pdf

- López, L., Núñez, J., y Soler, J. (2017). *Diseño de una herramienta de gestión financiera para el estudio de caso de una empresa comercial*. (Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios). <https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/10211/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, V. (2016). *Análisis financiero del efecto de la implementación del presupuesto de operaciones en beneficios secos de café, en Antigua Guatemala*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5533.pdf
- Mena, J. (2015). *Diseño de un modelo de presupuesto anual de compras y ventas para la operación comercial de una empresa que se dedica a la importación y mayoreo de filtros*. (Tesis de maestría, Universidad de Costa Rica). <http://hdl.handle.net/10669/27841>
- Ministerio de Energía y Minas. (15 de febrero de 2021). Precios históricos nacionales. <https://mem.gob.gt/historico-precios-nacionales/>
- Montes, K. (2016). *Influencia del presupuesto por resultados en la gestión financiera presupuestal del gobierno regional de Huancavelica*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú). <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4226>
- Rodriguez, C. (2015). *Metodología para la implementación del proceso de presupuesto participativo en el municipio Mariño del estado Nueva Esparta período 2014-2017*. (Tesis de Maestría, Universidad Central de Venezuela). http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/cendes/tesis/TG_CENDES_-_Carlos_Miguel_Rodriguez_converedicto.pdf

Vivar, S. (2014). *Diseño de la aplicación de un modelo de presupuesto basado en actividades de la industria distribuidora de electrodomésticos en el departamento de Guatemala*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala). http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4762.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

ENTREVISTA

Instrucciones: Esta entrevista es realiza únicamente con fines académicos, para la elaboración de Trabajo Profesional del Graduación.

Información General

1. ¿En qué año fue constituida la empresa?

Fue constituida el año 2005 con persona individual bajo el régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas, fue hasta el año 2017 que se cambió al régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas.

2. ¿Qué tipo de servicios de transporte ofrecen?

Transporte terrestre para transporte carga seca en la ciudad capital utilizando camiones de diversas capacidades de peso.

3. ¿Presta el servicio de transporte para una empresa en específico?

Si, para una empresa que comercializa electrodomésticos y cuenta con puntos de ventas en la ciudad capital e interior del país. Para el servicio de flete, el cliente contrata servicios de transporte a distintos proveedores para cubrir las distintas rutas.

4. ¿Cuenta con rutas de distribución?

Si, las rutas se encuentran distribuidas con base en la capacidad de peso de los camiones. Tiene una flotilla de 9 camiones con las siguientes capacidades: 2

camiones de 10 toneladas, 4 camiones de 9 toneladas y 3 camiones de 3 toneladas. Las rutas se distribuyen en 3.

5. ¿Por cuantos departamentos se encuentran integrada su empresa?

La empresa no se encuentra integrada por departamentos, el propietario se desempeña como administrador y encargado de la logística.

6. ¿Poseen manuales dentro de la empresa?

No tienen manuales

Información de RRHH

7. ¿Cuántas personas laboran en la empresa?

20 personas, incluido el propietario

8. ¿Cuáles son los puestos de trabajo que se encuentran en su organización?

Piloto, ayudante, secretaria, administrador

9. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento que realizan?

Se realiza por medio de servicios contratados a empresas a empresas de reclutamiento

10. ¿Cuál es el salario que tiene cada puesto de trabajo?

Los pilotos y ayudantes tienen salario distinto. Los pilotos devengan: Q3,500.00 salario base, Q250.00 bonificación incentivo decreto 37-2001, bonificación por evaluación de resultados por medición de KPI'S en Q500.00 (que se integra por Q250.00 eficiencia en entregas, colaboración y servicio al cliente Q150.00 y limpieza a las unidades por Q100.00). Adicional se provisionan las prestaciones laborales. Los ayudantes devengan: Q2,825.10 de salario base, Q250.00 bonificación incentivo decreto 37-2001, bonificación por evaluación de resultados por medición de KPI'S en Q100.00 (que se integra por colaboración y servicio al

cliente Q50.00 y limpieza a las unidades por Q50.00). Adicional se provisionan las prestaciones laborales. Los empleados se encuentran registrados ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, no tienen como política provisionar las vacaciones. El propietario se asigna un salario de Q15,000.00 al mes.

La secretaria por tiempo parcial le paga Q1,000.00 debido a que solamente trabaja un promedio de 3 horas al día, sin prestaciones laborales.

11. ¿Cuál es la base que utilizan para determinar los sueldos y salarios?

De acuerdo con los porcentajes legales vigentes en la República de Guatemala.

Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto 295

El salario mínimo por el Acuerdo Gubernativo No. 320-2019

12. ¿Les da viáticos a sus empleados por viaje realizado?

No, deriva a que solamente recorren en el perímetro de la ciudad capital

Información financiera

13. ¿Cuántas flotillas posee y de cuantos vehículos las tiene integradas?

1 flotilla de 9 camiones

14. ¿Con qué frecuencia realiza el mantenimiento de los vehículos?

Según el kilometraje recorrido, 5,000 km se realiza un servicio menor, 10,000 km un servicio mayor intermedio, 15,000 km servicio mayor completo.

15. ¿Qué tipo de mantenimiento le da a sus vehículos?

Preventivo y correctivo

16. ¿Cómo lleva el control de sus costos y gastos de operación?

No se tiene un control determinado para realizar los costos y gastos de operación, en el caso del consumo de combustible

17. ¿Poseen reportes determinados para presentar la información que utilizan para la toma de decisiones?

Solamente los Estados Financieros y tomando de referencia los resultados de cada año se toman las decisiones.

18. ¿El servicio prestado es únicamente en la ciudad capital o lo prestan en el interior de la república?

Solamente en la ciudad capital

19. ¿Cómo llevan el control del combustible que utilizan los vehículos?

No existe un control específico, todos los días se le entrega al piloto un vale para que pueda abastecer la unidad en la estación de servicio

20. ¿Posee procesos formales de planeación y control para la administración financiera y toma de decisiones?

No existen

21. ¿Con base en qué información toma decisiones financieras para la empresa?

Tomando de referencia los datos en el Estado de Resultados de la empresa por el periodo fiscal

22. ¿Cuánta con financiamiento externo para llevar a cabo las operaciones de la empresa?

No tiene préstamos bancarios. Únicamente el taller mecánico que presta el servicio de mantenimiento a los camiones y el proveedor de llantas otorgan crédito de 30 días. El resto de servicios y compras realizas son al contado.

23. ¿Cuántos días crédito posee con sus clientes?

30 días

24. ¿Cuáles son los costos y gastos de operación que realiza para llevar a cabo la prestación de servicio de transporte?

Reparaciones y mantenimiento de vehículos, compra de llantas, compra de combustible, pago de mano de mano de obra, contrata servicio de seguros, GPS, teléfono, pago de impuestos sobre circulación de vehículos, pago de parqueo y peaje, alquiler de predio, gastos de papelería para uso en oficina.

25. ¿Cuenta con servicios de seguridad para sus vehículos, seguros, GPS, entre otros?

Si, se tiene contratado dos pólizas de seguros, una para el resguardo de la mercadería que se transporta y la otra para asegurar los camiones.

También se contrata servicio de monitoreo de GPS, para cada una de las unidades

26. ¿Ha adquirido activos fijos durante los últimos años?

Si, en los años 2018 y 2019 hubo aumento en la adquisición de vehículos. En el 2018 compró un camión y en el 2019 dos camiones y equipo de computación.

27. ¿Tiene planificado adquirir más vehículos para el próximo año?

Para el año 2020 no tiene estimado compra de vehículos

ANEXO 2



Guatemala 5 de marzo 2021.

A QUIEN INTERESE

Por este medio enviamos reporte de rendimiento por kilometro de banda de rodamiento de las siguientes medidas de llantas así como marca, diseños y precios reales según aplicación para camiones pesados y livianos.

MEDIDA	MARCA/PROCEDENCIA	DISEÑO	KILOMETRAJE	PRECIO Q.
750R16	TRIANGLE/CHINO	DIRECCIONAL 25A DK	25000 Km.	975
750R16	FORTUNE/CHINO	DOBLE SERVICIO	35000 Km.	1050
750R16	TRIANGLE/CHINO	TRACCION	40000 Km.	1150
825R16	TRIANGLE/CHINO	DIRECCIONAL	25000 Km.	1200
825R16	TRIANGLE/CHINO	DOBLE SERVICIO	35000 Km.	1250
825R16	TRIANGLE/CHINO	TRACCION	40000 Km.	1300
11R22.5	SOTERA/CHINO	DIRECCIONAL	55,000 Km.	1600
11R22.5	SOTERA/CHINO	TRACCION	55,000 Km.	1700
11R22.5	TRIANGLE/CHINO	DOBLE SERVICIO	62,000 Km.	1650
11R22.5	GOODYEAR/BRASIL	DIRECCION	120,000 Km.	3100
11R22.5	GOODYEAR/BRASIL	DIRECCION/G665	160,000 Km.	3200
11R22.5	GOODYEAR/BRASIL	DOBLE SERVICIO G686	130,000 Km.	3400
750R16	GOODYEAR/PERU	TRACCION/G49	45,000 Km.	1450
750R16	GOODYEAR/PERU	DIRECCIONAL/G32	55,000 Km.	1350
750R16	GOODYEAR/PERU	DIRECCION/G22	50,000 Km.	1375


 Lic. Edgar Irujo
 Gerente General
 Autollantas Millennium
 Terc. Av. 39-E1 Zona 8 Tel.: 2475-5542
 Telefax: 2475-5552 / 2475-5553

7AV. 39-51 Zona 8
 PBX: 2475-5542 Telefax: 2475-5552
 autollantasmillennium@gmail.com

ANEXO 3



DIRECCION GENERAL DE HIDROCARBUROS
DEPARTAMENTO DE ANÁLISIS ECONÓMICO
PRECIOS PROMEDIO DE COMBUSTIBLES A CONSUMIDOR FINAL
MODALIDAD SERVICIO COMPLETO
CIUDAD CAPITAL



GASOLINA REGULAR

MES/AÑO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ENERO	14.15	12.57	15.37	15.80	18.52	22.15	22.48	28.28	20.69	27.43	29.90	32.57	32.72	33.33	20.28	18.90	23.19	24.77	21.87	24.59	23.01
FEBRERO	14.28	12.36	16.19	17.08	18.07	21.87	21.52	28.18	20.46	27.14	30.90	34.84	34.01	32.46	21.75	17.91	22.38	24.69	22.68	23.48	
MARZO	14.13	12.65	17.27	17.71	19.25	21.69	22.61	29.55	20.18	28.29	33.82	36.36	33.90	32.77	23.49	19.54	21.95	24.70	24.81	22.58	
ABRIL	14.10	14.22	16.90	18.07	21.42	23.99	25.01	30.99	20.67	29.33	34.90	37.02	32.99	33.99	24.07	20.76	22.72	25.99	26.63	17.96	
MAYO	15.21	14.29	15.43	18.45	21.97	26.37	28.99	32.44	21.89	28.83	35.03	35.26	33.12	33.20	25.38	21.63	22.15	27.23	26.69	17.71	
JUNIO	15.27	14.14	14.64	18.78	21.74	26.26	28.03	34.82	22.94	27.04	34.17	33.05	32.78	33.84	25.61	22.19	21.83	26.85	25.25	20.20	
JULIO	14.70	14.52	14.58	18.70	21.73	26.07	27.77	35.77	25.57	26.91	34.39	34.00	34.19	34.11	25.67	21.04	21.76	26.77	25.93	21.75	
AGOSTO	13.91	16.29	15.01	18.57	22.38	27.62	27.21	35.12	25.62	27.13	34.56	34.55	34.83	32.54	23.74	20.85	22.44	26.81	24.87	21.40	
SEPTIEMBRE	14.08	15.21	16.32	18.42	24.74	26.77	26.21	34.20	25.76	26.23	34.15	36.84	34.51	31.61	21.80	21.50	24.03	27.02	24.66	21.32	
OCTUBRE	14.06	15.57	16.14	19.03	26.72	24.25	26.41	30.48	25.99	27.90	33.47	35.87	32.64	29.86	21.37	21.87	23.15	27.36	24.49	21.50	
NOVIEMBRE	13.57	15.69	15.80	19.82	25.47	22.71	27.30	25.35	26.76	27.97	33.93	32.93	31.49	27.87	20.47	21.20	24.09	24.68	24.44	20.40	
DICIEMBRE	12.84	15.46	25.92	19.54	22.80	22.64	28.25	21.81	26.45	28.84	32.75	32.90	33.58	24.41	19.54	22.12	24.11	22.62	24.37	21.94	
Promedio	14.19	14.33	16.60	18.33	22.07	24.36	25.81	30.58	23.51	27.74	33.50	34.68	33.40	31.63	22.76	20.79	22.81	25.79	24.71	21.23	23.01

ACEITE COMBUSTIBLE DIESEL

MES/AÑO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ENERO	11.64	9.29	10.90	11.64	15.93	19.82	18.89	26.24	19.51	24.49	27.81	31.12	32.30	32.03	19.67	14.47	19.15	21.62	20.73	21.94	19.10
FEBRERO	11.42	9.01	11.86	12.59	15.35	19.28	17.89	26.31	18.35	24.03	28.69	32.61	32.93	31.27	20.59	13.80	18.70	21.28	21.94	19.57	
MARZO	11.20	9.10	13.13	12.92	16.25	18.71	18.94	26.04	17.18	24.29	31.67	33.20	32.14	30.95	20.97	16.57	18.43	20.97	22.71	15.06	
ABRIL	10.96	9.74	12.63	12.54	16.01	19.63	20.48	30.68	17.68	24.93	32.52	33.01	30.10	33.99	20.95	15.90	18.43	22.09	22.79	15.95	
MAYO	11.02	9.80	11.13	12.70	18.50	20.60	21.08	32.57	19.81	24.85	32.27	31.66	29.36	31.16	22.10	17.00	17.76	23.20	22.83	15.06	
JUNIO	10.93	9.73	9.91	12.57	17.25	20.69	21.53	36.40	20.67	23.18	31.29	29.20	28.68	31.04	21.57	17.98	17.33	22.97	21.85	16.39	
JULIO	10.70	9.88	9.91	12.55	17.25	20.76	21.62	37.17	20.75	23.38	31.48	29.81	30.98	30.93	20.34	17.15	17.47	22.93	21.85	17.38	
AGOSTO	10.50	10.28	10.48	12.95	17.80	21.56	21.83	35.34	21.75	23.60	31.60	31.86	31.40	30.42	18.24	16.97	18.44	22.92	21.11	17.61	
SEPTIEMBRE	10.60	10.24	11.14	13.88	19.06	21.16	21.54	32.87	21.86	22.99	31.17	33.51	32.45	29.53	18.43	17.67	19.18	23.64	21.83	16.51	
OCTUBRE	10.61	10.56	10.82	15.81	20.50	19.81	22.86	29.35	21.38	24.83	30.84	33.00	31.32	27.71	18.47	18.35	19.86	25.04	22.06	16.15	
NOVIEMBRE	10.39	16.45	10.98	17.15	21.08	18.92	25.16	25.22	23.50	25.68	32.22	31.47	30.48	25.97	18.04	17.99	20.81	23.78	21.80	16.15	
DICIEMBRE	9.79	10.56	11.25	16.88	20.61	18.81	26.12	21.21	23.47	26.88	31.07	32.72	31.60	23.10	16.26	18.92	20.93	21.60	21.92	18.37	
Promedio	10.81	10.39	11.18	13.66	18.13	19.99	21.49	30.12	20.49	24.42	31.05	31.93	31.14	29.81	19.63	16.81	18.88	22.69	21.93	17.18	19.10

Quetzales por Galón

ANEXO 4

Ejecución Presupuestal Empresa Transportes El Halcón Período de tiempo				
Descripción	Real	Presupuesto	Variación	
			Valores	%
Ventas				
Costos directos				
Margen bruto				
Costos indirectos				
Gastos de administración				
Ganancia en operación				
Otros Gastos				
Ganancia antes del impuesto				
Impuesto sobre la renta				
Ganancia después de impuesto				

ANEXO 5

Control de Informes de desempeño Empresa Transportes El Halcón Período de tiempo				
Descripción	Real	Presupuesto	Variación	
			Valores	%
Ingresos por servicios prestados	-	-	-	0%
Costos directos	-	-	-	0%
Mano de obra directa				
Seguros y fianzas				
Servicios de GPS				
Impuestos y contribuciones				
Combustibles y lubricantes				
Uniformes				
Depreciaciones				
Reparaciones y mantenimiento				
Costos indirectos	-	-	-	0%
Arrendamiento				
Teléfono				
Parqueos				
Peaje				
Reparación de llantas				
Suministros de limpieza				
Depreciaciones				
Gastos de Administración	-	-	-	0%
Gastos de personal				
Combustibles y lubricantes				
Teléfono				
Servicios de RRHH				
Servicios contables				
Papelería y útiles				
Depreciaciones				
Otros Gastos	-	-	-	0%
Comisiones bancarias				
Total egresos por la prestación del servicio	-	-	-	0%

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis vertical del estado de resultados	26
Tabla 2: Análisis vertical del costo directo	30
Tabla 3: Análisis vertical del costo indirecto	31
Tabla 4: Análisis vertical de los gastos de administración	32
Tabla 5: Análisis vertical de los gastos financieros.....	33
Tabla 6: Análisis vertical del balance general.....	34
Tabla 7: Razón circulante	35
Tabla 8: Razón de efectivo	36
Tabla 9: Razón de endeudamiento.....	37
Tabla 10: Cantidad de vehículos	38
Tabla 11: Colaboradores	39
Tabla 12: Cantidad de servicios de transporte prestados.....	41
Tabla 13: Ingresos históricos.....	42
Tabla 14: Proyección cantidad de entregas.....	42
Tabla 15: Presupuesto de ventas	43
Tabla 16: Presupuesto de costo de mano de obra directa	45
Tabla 17: Cálculo de kilómetros recorridos por ruta	46
Tabla 18: Cálculo de km por vehículo según proyección de ventas	47

Tabla 19: Presupuesto de reparaciones y mantenimiento.....	48
Tabla 20: Presupuesto de consumo de llantas.....	50
Tabla 21: Presupuesto de combustible	51
Tabla 22: Presupuesto de costo de seguros y servicio de GPS.....	53
Tabla 23: Presupuesto de costo de uniformes	54
Tabla 24: Presupuesto de costo de depreciaciones.....	54
Tabla 25: Presupuesto de impuesto sobre circulación de vehiculos	55
Tabla 26: Presupuesto de costos indirectos.....	56
Tabla 27: Presupuesto de gastos de administración	58
Tabla 28 Presupuesto de gastos financieros.....	59
Tabla 29: Estado de resultados presupuestado	59
Tabla 30: Metas presupuestarias por la prestación de servicios	60
Tabla 31: Metas presupuestarias de los costos y gastos	61
Tabla 32: Análisis horizontal comparativo	63
Tabla 33: Análisis vertical comparativo	64
Tabla 34: Logro de resultados en metas presupuestarias.....	65
Tabla 35: Logro de resultados en metas presupuestarias.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representación del aumento de resultado con números absolutos 28

Figura 2: Representación gráfica de la utilidad neta..... 29