

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



**TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION “PRESUPUESTO FINANCIERO EN EL
ÁREA DE TRANSPORTES DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO
GUATEMALA”.**

LICENCIADO HANER MYNOR LÓPEZ Y LÓPEZ

GUATEMALA, OCTUBRE 2022

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



**PRESUPUESTO FINANCIERO EN EL ÁREA DE TRANSPORTES DE UNA
DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO DE
GUATEMALA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base 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: LIC. HANER MYNOR LÓPEZ Y LÓPEZ

DOCENTE: Dra. Rocío Quiroa R., Ph.D.

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022

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: Doctor. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Segundo: MSc. Haydee Grajeda
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.A. E Olga Daniel Letona Escobar
Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Presidente: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador: Phd. Julio Otoniel Roca
Evaluador: MSc. Wilberto Julián Rojas

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **HANER MYNOR LÓPEZ Y LÓPEZ** con número de carné: **199915658**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'HML', with a small '2' written above the final letter.

Autor: _____

ACTA/EP No. **4802****ACTA No. AF-PFS-A-003-2022 -MA-**

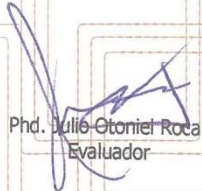
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 de la terna evaluadora, el 11 de septiembre de 2022, a las 11:20 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licenciado Haner Mynor López y López, carné No 199915658, 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: "PRESUPUESTO FINANCIERO EN EL ÁREA DE TRANSPORTES DE UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **20 /30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 12 al 19 de septiembre 2022.


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 11 días del mes de septiembre del año dos mil veintidos.




MSc. Hugo Armando Méndez Pineda
Coordinador



Phd. Julio Otoniel Roca
Evaluador



MSc. Wilberto Julián Rojas
Evaluador



Licenciado Haner Mynor López y López
Postulante



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

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, el Licenciado Haner Mynor López y López, Carné 199915658 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	51
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	20
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala, 2 de octubre de 2022.

(F)

Phd. Silvia Rocío Quiroa
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Dador de la sabiduría y la inteligencia, su nombre sea exaltado.
- A MI ESPOSA:** Por todo su amor, paciencia y comprensión para alcanzar este sueño.
- A MIS HIJAS:** Mis princesas por su apoyo y motivación.
- A LA DISTRIBUIDORA:** Por permitir realizar el estudio y culminarlo.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por la excelente formación Académica, durante la maestría a sus distinguidos catedráticos, por haber compartido sus experiencias.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Gracias por permitir culminar mis estudios, en la mejor universidad.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1 ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de las empresas distribuidoras de alimentos en Guatemala	1
1.2 Antecedentes de la empresa distribuidora objeto de estudio	2
1.3 Antecedentes del presupuesto	3
1.4 Antecedentes de investigaciones del presupuesto financiero y su abordaje en Guatemala y Latinoamérica	4
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Generalidades de la distribución de productos.....	6
2.1.1 Transporte de carga.....	6
2.1.2 Costos fijos y variables en la distribución.....	7
2.1.3 Costo unitario de los fletes en el área de transporte	8
2.2 Generalidades del presupuesto	8
2.2.1 Objetivos de los presupuestos	10
2.2.2 Importancia del presupuesto.....	10
2.2.3 Beneficios del uso del presupuesto	11
2.2.4 Clasificación de los presupuestos.....	12

2.2.5	Presupuestos operativos	13
2.2.6	Presupuesto financiero tesorería y capital	13
2.2.7	Presupuesto de caja o efectivo	14
2.2.8	Presupuesto de ventas	14
2.2.9	Presupuesto ajustado al mínimo	15
2.2.10	Presupuesto con datos históricos	16
2.3	Etapas de elaboración del presupuesto	16
2.3.1	Pre-iniciación del presupuesto	17
2.3.2	Elaboración del presupuesto	18
2.3.3	Ejecución del presupuesto	18
2.3.4	Control de presupuesto	19
2.3.5	Evaluación del presupuesto	19
2.4	Estado de resultados	20
2.4.1	Presupuesto estado de resultado	20
2.5	Balance general	21
2.5.1	Balance general o estado de situación financiera presupuestado	21
2.6	Análisis vertical de los estados financieros	22
2.7	Análisis horizontal de los estados financieros	22
3.	METODOLOGÍA	23
3.1	Definición del problema	23

3.2	Delimitación del problema:	24
3.2.1	Unidad de análisis	24
3.2.2	Período a investigar	24
3.2.3	Ámbito geográfico	24
3.3	Objetivos	24
3.3.1	Objetivo general	24
3.3.2	Objetivos específicos	25
3.4	Justificación	25
3.5	Método científico	26
3.6	Técnicas de investigación aplicadas	27
3.6.1	Técnicas de investigación documental	27
3.6.2	Técnicas de investigación de campo	27
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	28
4.1	Análisis de la situación financiera de la empresa objeto de estudio	28
4.1.1	Análisis del balance general	28
4.1.2	Análisis del estado de resultados	31
4.1.2.1	Cuentas de gastos de transporte	32
4.2	Planificación de rutas y las proyecciones de ventas	35
4.2.1	Distribución de rutas y vendedores por canal de venta	36
4.2.2	Integración de pedidos de productos por ruta y canal de venta	39

4.2.3 Planificación de rutas canal de venta mayoristas	41
4.2.4 Registro de gastos de transportes.....	43
4.2.5 Consumo de combustible flota de vehículos de reparto	44
4.3 Mantenimiento de la flota de vehículos	46
4.3.1 Tipo de servicio de mantenimiento automotriz para la flota de camiones	49
4.4 Diseño del presupuesto financiero del área transportes de la empresa objeto de estudio.....	50
4.4.1 Políticas de uso de la flota de reparto	51
4.4.2 Políticas de viáticos para el personal de reparto	52
4.4.3 Análisis de fortalezas y amenazas de la distribuidora	53
4.4.4 Estrategia de crecimiento y capacitación del área de transportes	53
4.4.5 Elaboración del presupuesto financiero del área de transportes	55
4.4.6 Depreciación de los vehículos de la flota de reparto	56
4.4.7 Prima de seguros de vehículos mensual	56
4.4.8 Seguridad y vigilancia del transporte	57
4.4.9 Proyección de mantenimiento automotriz de vehículos de la flota de reparto	58
4.4.10 Proyección de consumo de combustible para el primer mes del año 2022	59
4.4.11 Proyección de viáticos para el primer mes del año 2022.....	60
4.4.12 Presupuesto financiero del área de transportes por el primer trimestre 2022	61

4.4.13 Comparativo de costos de mantenimiento de vehículos	63
4.4.14 Comparativo de costos de consumo de combustible	63
4.4.15 Historial del consumo de diésel por vehículo del último trimestre 2021	64
4.4.16 Proyección de ventas para el primer trimestre del 2022	65
4.4.17 Análisis de gastos de transportes con el presupuesto financiero del primer trimestre 2022	66
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	75
ÍNDICE DE TABLAS.....	88

RESUMEN

La distribuidora de productos alimenticios, opera en el municipio de Guatemala la cual cuenta con una flota de camiones con capacidad de carga de 3.4 hasta 12 toneladas, con furgón estructurado para transportar producto seco que contribuyen en la entrega de los productos a tiendas de barrio y supermercados.

La empresa ha desarrollado sus operaciones a nivel de cobertura de clientes por sectores, y de la misma manera sus costos se han elevado a un grado, que no han logrado medir y controlar adecuadamente con la intención de la presencia de los productos en los mercados cantonales, supermercados, y tiendas de barrio, donde el ingreso por infraestructura vial, y distancias en el proceso de entrega representa costos extras para cumplir con la entrega pactada por el área de ventas con el cliente.

El problema de investigación planteado es cuál es el efecto de no contar con el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala.

La investigación se realizó basado en el método científico en las fases indagadora, demostrativa y expositiva, y enfoque cuantitativo, por medio del análisis de los estados financieros, los gastos incurridos en el periodo del año 2020 y 2021 relacionado con el transporte de la empresa para la distribución de los productos y el alcance correlacional en las variables, de los presupuestos, en otras áreas, y explicativo dando a conocer los resultados, del manejo de los recursos asignados para el área de transporte.

En la planificación de rutas la cantidad de clientes que están asignados para las rutas de canal de venta detalle con un promedio de 73 clientes en el año 2021, la ruta en general debe de llevar más clientes un aproximado de 85 clientes y alcanzar los otros parámetros como lo es el peso del producto y el 100% de la ocupación del camión para maximizar los recursos que son utilizados en este canal de venta. Para el canal de venta mayorista a nivel departamental, la atención del personal de reparto, los tiempos de espera para poder ser descargados con el cliente, esto impacta en el retorno de los camiones a la empresa.

No se ha llevado un registro riguroso de los costos incurridos en la entrega de productos, por parte del área de transportes, el diseño del presupuesto financiero permite tener una visibilidad amplia para cuantificar los gastos que ayuden en la toma de decisiones de la gerencia de logística en las rutas donde los gastos son significativos para llevar a cabo el proceso en la entrega de productos, y así poder analizar que otros medios a utilizar para minimizar esos gastos y ser más eficientes en la operación del área de transporte.

El mantenimiento automotriz de las unidades, no se tiene un control que proporcione alertas cuando ya le corresponde el servicio de mantenimiento a los camiones para ser programados durante el fin de semana según lo expuesto por el supervisor de flota, incrementar los servicios preventivos, para disminuir los servicios automotrices correctivos que impacten en la operación de los camiones en ruta.

INTRODUCCIÓN

En el municipio de Guatemala tiene sus operaciones la distribuidora de productos alimenticios, con flota propia de camiones con furgón estructurado para transportar producto seco a los canales de venta detalle y mayoristas, a nivel local y departamental.

Conforme sus operaciones han crecido, y de esas maneras los costos operativos para poder cumplir con la entrega de productos, la empresa objeto de estudio se plantea la siguiente problemática cuál es el efecto de no contar con el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala la propuesta de solución es la medición de los gastos por medio del presupuesto financiero del área de transportes, para identificar las cuentas que mayor impacto representan en las actividades del área de transporte.

Justificación de la presente investigación los inconvenientes que presenta el área de transportes son la planificación y control de los costos extras que van surgiendo durante los procesos de entrega, así como las distancias de las rutas para la cobertura geográfica de las tiendas que adquieren los productos.

Se plantea el siguiente objetivo general; diseñar el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala; y los objetivos específicos que contribuyen a desarrollar la investigación, y del objetivo general derivan los siguientes objetivos específicos que contribuyan a la solución de la problemática.

Analizar la situación actual de la empresa distribuidora de productos alimenticios, por medio del análisis vertical y horizontal del balance general y el estado de resultados, para identificar las variaciones en las cuentas correspondientes del área de transportes durante los periodos 2020 y 2021; revisar la planificación de rutas, las proyecciones de ventas, cuantificando los gastos por operaciones de reparto, con el fin de estimar los recursos necesarios para realizar el proceso de entrega del área de transportes; realizar una estimación del costo de las rutinas de mantenimiento de la flota de vehículos, analizando la bitácora de servicios y reparaciones de cada unidad, con la finalidad de

cuantificar el costo de mantener las unidades en óptimas condiciones; diseñar el presupuesto financiero, en base a los costos de operación, políticas y considerando la proyección de ingresos con la finalidad de desarrollar una herramienta de control que permita optimizar los recursos de la empresa.

El presente informe de trabajo profesional de graduación consta de los capítulos uno, antecedentes, el capítulo dos, el marco que contiene conceptos utilizados para el soporte teórico para **la investigación**, capítulo tres la metodología utilizada en la investigación, el capítulo cuatro presenta el detalle de cada objetivo de la investigación, finalmente se generan conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1 ANTECEDENTES

Los antecedentes reflejan los avances del origen y desarrollo del trabajo de investigación, presentan aportes teóricos y empíricos de la temática a indagar, la cual se enfoca en la necesidad de implementar el manejo del presupuesto financiero en el área de transportes en la empresa distribuidora de productos alimenticios ubicada en el municipio Guatemala.

1.1 Antecedentes de las empresas distribuidoras de alimentos en Guatemala

La distribución comercial de alimentos en Guatemala, su finalidad es llevar el producto a los clientes desde la fábrica o importación directa de los productos a los canales tanto mayorista como minorista, se ocupa de todas las funciones logísticas desde la utilización de bodegas brindando el servicio de almacenaje, y el transporte de fábrica a bodega, y los demás factores que contribuyen en el traslado y el cuidado del producto, para después dedicarse a la distribución de las marcas por medio del canal mayorista, donde su venta está dirigida a otro intermediario que participa en la cadena de distribución, como lo son los depósitos de granos básicos, mientras que el minorista vende directamente al consumidor final.

El mercado minorista está compuesto por el canal tradicional y el moderno. El mercado tradicional abarca, las tiendas especializadas, mercado informal, tiendas de barrio, pequeños, mercados abiertos, y el canal moderno tiene cobertura a cadena de tiendas minoristas. Este sector ha tenido un crecimiento exponencial, con efectos muy significativos en la economía del país. Los productores de materias primas, de cultivos, hortalizas, verduras, frutas entre otros. Se ven sometidos a constantes procesos de integración en la industria alimenticia por la tendencia hacia la concentración de los productos que existe actualmente en la distribución guatemalteca.

En los departamentos del país, las áreas urbanas son ocupadas por minoristas modernos, tiendas de barrio, mercados municipales, donde se venden los productos a variedad de precios, donde la población de áreas rurales, llegan a comprar los productos al menudeo, la distribución de los productos es canalizados por lugares estratégicos que representa oportunidad de incursionar en ese mercado, y los medios de acceso al

transporte y la cantidad de producto a desplazar. Se tiene una amplia oferta de distribuidores por lo general, se encuentran especializados según canal, existen distribuidores que únicamente abastecen el sector tradicional mientras que otros se focalizan en el moderno, estos mercados se desarrollan conforme al tipo de producto que se está distribuyendo y la preferencia del consumidor y la delimitación por área geográfica, pues no todos cuentan con la capacidad logística y financiera que conlleva la cobertura nacional.

1.2 Antecedentes de la empresa distribuidora objeto de estudio

De acuerdo a la información obtenida por la gerencia de logística y distribución de la empresa objeto de estudio, se puede mencionar que conforme a sus actividades de reparto coloca a disposición de los consumidores los productos alimenticios enlatados, producto seco, con la flota de camiones que utiliza para sus actividades de distribución con capacidad de carga de 3.4 y 12 toneladas para la entrega en lugares donde la infraestructura es reducida para el acceso a las tiendas, y las maniobras de los camiones sea permitidas, para cumplir con el tiempo de entrega en lugar, bajo la modalidad pactada con el cliente. La empresa fue creada en el año 2014 con el objetivo de incursionar en el mercado de la distribución productos por medio de su fuerza de ventas contando con un portafolio de productos a detalle en tiendas de barrio, mercados, supermercados, y depósitos a nivel de mayoristas.

La empresa de unidad de análisis cuenta con la infraestructura, bodegas de almacenajes, rampas para carga y descargas, área de liquidación de rutas, y banco del sistema financiero dentro de las instalaciones para los depósitos monetarios al finalizar la ruta de cada unidad, dispone con el inventario suficiente para cubrir la demanda de los clientes, y la participación de equipo de marketing por medio de las promociones y bonificaciones para introducir nuevas presentaciones de productos en el mercado.

El proceso de todas las actividades logísticas desde la recepción de los productos en las bodegas de almacenaje hasta su entrega al consumidor final. Las características principales son los esquemas de comercialización y su participación en el canal tradicional, pese a que existe una lucha entre ambos canales y es cada vez mayor el

número de unidades de venta que abren las grandes superficies, mientras que el consumidor suele buscar acceso a una selección más amplia de productos y tamaños de presentaciones del producto, el resto de minoristas se dirige principalmente a una población de ingreso medio.

1.3 Antecedentes del presupuesto

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el departamento de presupuesto e introduce dentro de las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como planeación por programas y presupuestos. En 1970 surge la proyección estadística de estados financieros, así como el sistema base cero (Burbano, 2011, p. 4). A lo largo de la historia, la aplicación del presupuesto es una necesidad para la adecuada planeación financiera en las entidades.

Los presupuestos proporcionan los indicadores simples y compuestos futuros de los estados financieros, que permiten analizar los posibles escenarios en que se encontrará la empresa, según posibles situaciones planeadas (Rincón y Narvaes, 2017, p.14). Partir de la situación actual de la empresa para determinar los posibles escenarios proyectados, utilizando los indicadores medibles en la operación.

Toro, (2016) indica que un presupuesto con base en actividades es un proceso que parte del estimativo de los volúmenes de los diferentes objetos de costo a ser producidos en un determinado periodo de tiempo, para luego calcular el monto total de los recursos que requerirán las actividades necesarias para satisfacer estos volúmenes, haciendo uso de los generadores de costo y de los mecanismos de absorción de costos de las actividades asociadas a un determinado objeto de costo.

1.4 Antecedentes de investigaciones del presupuesto financiero y su abordaje en Guatemala y Latinoamérica

El desarrollo de los presupuestos y su enfoque financiero en diferentes áreas que conforman las empresas de sectores de servicios por medio de trabajos de tesis y utilizados como herramientas de planificación y control en la administración financiera.

Hernández (2018) realizó el estudio de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero en las empresas del sector de seguridad privada con enfoque financiero, el propósito de la investigación, analizar su incidencia en el control y evaluación eficiente de la ejecución presupuestaria, en la liquidez del negocio, y en el nivel de endeudamiento.

El autor concluye, la elaboración de un presupuesto de efectivo por períodos basado en las operaciones presupuestadas, así como en las políticas de cobros y pagos, junto a un control eficiente de la ejecución presupuestaria, permitió mejorar la liquidez de la muestra de caso-tipo, así como determinar de forma correcta esta liquidez en los períodos necesarios para la toma de decisiones.

Otra investigación de Gamarro (2017) el sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con base en el presupuesto maestro, el aporte es para apoyar la planificación y control de actividades financieras y de operación, la maximización de utilidades, así como el crecimiento y desarrollo empresarial. Afirma que el sistema de presupuesto maestro es una base adecuada para la planificación y la administración presupuestaria del sector de empresas lotificadoras del departamento de Guatemala, permitiendo la determinación de los planes operativos y financieros, la presupuestación del Estado de Resultados y Balance General.

El análisis de los resultados de razones aplicadas a los estados financieros presupuestados muestra niveles adecuados de liquidez corriente, el índice de endeudamiento no sobrepasa el 50%; el margen de ganancia sobre ventas del 26.5% es atractivo para los inversionistas.

Para Navarro (2018) el presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región ICA, 2014-2017, de la Universidad de San Martín de Porres Lima Perú, el propósito de la investigación se basa en determinar el presupuesto como herramienta que influye en la gestión estratégica de las empresas agro industrial de la Región Ica 2014- 2017.

El autor concluye que el presupuesto como herramienta, si influye en la gestión estratégica de las empresas agroindustriales de la Región ICA, debido a que obliga a la alta dirección a realizar sus mejores estimaciones en términos de ingresos y egresos, a difundir dentro de la organización una cultura de compromiso orientado a los resultados económicos financieros, el propósito de las empresas agroindustriales necesitan gestionarse con productividad, flexibilidad y atención al cliente, para desarrollar ventajas competitivas con participación de la población, como antecedente de la problemática no utilizan el presupuesto como herramienta de gestión estratégica algunas llaman pronóstico de sus operaciones basado en repetir las operaciones del ejercicio anterior, el presupuesto de inversiones incide en la productividad debido a que las empresas agroindustriales exportadoras deben buscar todas las eficiencias posibles en costos y de esta forma ser más competitivos.

2 MARCO TEÓRICO

Se caracteriza por la recopilación y sustento de las teorías, con orientaciones teóricas y conceptuales utilizados para apoyar la investigación. Comprende aspectos relacionados con el uso de la herramienta que es el presupuesto financiero en el área de transportes de una distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala.

2.1 Generalidades de la distribución de productos

La distribución de los productos es aplicable para todas las empresas a nivel nacional, con el objetivo de llevar el producto final a las tiendas de barrio, o supermercado para que el consumidor final pueda conocerlo y consumir los productos que la empresa distribuye.

“La Distribución es de un origen (almacén) a muchos destinos (clientes) lo más eficiente es visitar varios clientes con un mismo vehículo realizando paradas múltiples” (Antón, 2005, p.72). La distribución es responsabilidad de los centros logísticos, su actividad principal está el servicio de transporte de mercadería desde el punto de origen a un punto de destino, las plataformas de distribución es una herramienta en una logística integral, para el manejo estratégico del transporte de las cargas teniendo en cuenta las normativas en zonas urbanas, los horarios de restricción para circular con camiones de carga, y así evitar pago de multas por transitar en horas no indicadas.

2.1.1 Transporte de carga

El transporte de carga se encarga de movilizar bienes y mercaderías tales como materias primas, vehículos y herramientas, piezas de maquinaria productos de consumo masivo, de un punto a otro de una forma inmediata por medio de costo de traslado.

Según Mora (2014) De una forma breve y sencilla, diremos que la función del transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unas condicionantes de seguridad, servicio y coste.

En un sentido amplio, definiremos el transporte como toda actividad encaminada a trasladar el producto desde su punto de origen (almacenamiento) hasta el lugar de destino. Obviamente es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en ella están involucrados aspectos básicos de la calidad del servicio, costes e inversiones de capital.

Las empresas que debería centrar su responsabilidad, como gestores de este servicio en los siguientes aspectos, Mora (2014) afirma

- Utilización eficiente de los vehículos, así como la mano de obra ligada a ellos.
- Máxima rapidez y fiabilidad en las entregas, con un funcionamiento eficaz de la flota de transporte.
- Mantenimiento de la máxima seguridad tanto en el tráfico como en los productos que transportan. (p.9)

Según Antón (2005) varias son las posibles maneras de distribuir productos desde muchos orígenes hasta muchos destinos, pueden utilizarse vehículos llenos o fraccionados, almacenes intermedios, envíos directos, y otros. El objetivo general suele ser distribuir la mercadería con el coste total mínimo, atendiendo a las restricciones de servicio pertinente (ventanas temporales de entrega, demandas variables, capacidad de vehículos, normativa vigente de horas de conducción y de descanso y otros).

Un sistema de distribución física bien diseñado goza de una serie de propiedades; segregación de rutas de reparto; estructura no redundante de la red, es decir que cada terminal o punto de demanda es servido por una única ruta; operaciones casi óptimas, como la minimización de la longitud de los circuitos, la descomposición de operación, y otros, terminales localizadas en el centro de áreas de influencia.

2.1.2 Costos fijos y variables en la distribución

Estos costos dependen de la productividad de la empresa, cambian en función de este, de acuerdo a las variables de medición de estos costos, son esenciales para determinar el precio de un producto, cuánto costó producirlo, y de la misma manera el costo de su

distribución, y estos costos ayudan a encontrar el punto de equilibrio donde se cubren los costos con las utilidades obtenidas.

Los costos totales son simplemente la suma de los costos fijos y variables, los costos fijos son independientes del volumen o de las unidades generadas durante el desarrollo de un proceso productivo mientras que los costos variables se modifican no necesariamente en forma proporcional con el nivel de utilización de los recursos requeridos en el proceso. (Toro, 2016 p.9)

La medición de los costos fijos y variables está sujeto a las variables de un proceso productivo en una entidad, de acuerdo a su clasificación y su proporción en la participación del costo de producción.

2.1.3 Costo unitario de los fletes en el área de transporte

Cada flete de carga tiene su precio en relación a la distancia, capacidad de la carga entre otros factores que intervienen para generar ese costo, que refleja varios elementos que conforman la totalidad del costo dividido en las unidades para determinar un costo unitario.

“El costo unitario también llamado costo promedio es calculado dividiendo los costos totales por el número de unidades producidas, estos costos suelen hallarse en la cadena de valores” (Toro, 2016 p.12).

En el área de transporte cada flete tiene su precio, conforme el destino, cantidad de producto a trasladar, y el tipo de vehículo a utilizar, todo esto está unido a la capacidad de la unidad que se destinará para trasladar la mercadería.

2.2 Generalidades del presupuesto

El presupuesto es la herramienta más utilizada, en la planeación financiera para la medición y seguimiento a lo proyectado, conforme las políticas propuestas de los encargados de generar las estimaciones.

Según Rincón y Narváez (2017) Indica:

El presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los *input* y *output* de los recursos, siendo estos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros, el presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros, sobre cantidad y costo de recursos requeridos para desarrollo del producto y del proceso productivo, rentabilidad de los productos, utilidades esperadas, flujo de efectivo e indicadores financieros.

El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, costos y tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, tiempo de recaudo del efectivo y circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición. Es un punto de partida para analizar la manera que se desarrollará el proceso productivo del nuevo periodo.

Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución. “Presupuesto es un método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control” (Urbano, 2011, p.10).

Los objetivos bien planteados por la empresa, y una planificación financiera adecuada a sus actividades estos ayudarán al cumplimiento de las metas trazadas.

Un plan de operaciones y recursos de una empresa, que “se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios, en otras palabras, hacer un presupuesto es sentarse a planear lo que quieres hacer en el futuro y expresarlo en dinero” (Vásquez, 2021, p.81).

La empresa buscará maximizar sus recursos representados en términos monetarios por esa razón planear requiere estimar y todos los recursos que a un futuro deberán ejecutarse para la toma de decisiones financieras.

2.2.1 Objetivos de los presupuestos

Los objetivos son las metas propuestas para alcanzar por medio del presupuesto, y en la ejecución cumplir con todo lo que se estimó para beneficio de las partes involucradas, en la planeación y ejecución del presupuesto.

Principales objetivos para implementación de los presupuestos en una empresa Según los autores Díaz et al. (2016) mencionan los siguientes objetivos

- Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos
- Recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que posteriormente, al organizarse y sistematizarse, proporcionen los elementos necesarios para diseñar el presupuesto.
- Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal.
- Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas. (p.6)

De acuerdo a la magnitud de los objetivos planteados, de forma financiera u operativa, permitirá que las actividades se asignen responsables, que darán resultados en los presupuestos y las evaluaciones permitirán comparar datos del avance de las actividades presupuestadas.

2.2.2 Importancia del presupuesto

La importancia de contar con un presupuesto en cada área de una entidad, dependerá de la adecuada planeación financiera por parte de los directores financieros, y administradores que tengan conocimiento profundo de la entidad.

Es importante tener la dirección correcta para los presupuestos, según el autor Rincón (2017). El presupuesto debe ser una guía continua que debe ser controlado y evaluado continuamente

- Prever circunstancias inciertas
- Trabajar con rumbo definido
- Planear metas razonables
- Procurar obtener resultados
- Anticiparse al futuro
- Prever el futuro
- Idear un mecanismo para obtener los logros
- Analizar estrategias. (p.18)

Para este autor, planear metas razonables, y cuantificables para anticiparse al futuro, y modificar si son necesarias las estrategias para obtener los resultados esperados.

El presupuesto es importante como herramienta de control toda vez que requiera un proceso continuo de revisión, pues al no tener seguimiento se perdería la esencia misma del proceso presupuestal en el cual se invirtieron recursos físicos, financieros y humanos.

“Presupuestos son planes de acción expresados en forma numérica para un periodo de tiempo (regularmente un año), es una estimación deseada con la que se medirá el desempeño, y se divide en presupuesto de operación y financiero” (Blandez, 2014, p.84).

Es una herramienta a medida de cada entidad, para cada departamento, cada uno de ellos forma un engranaje, que depende de otras áreas para un funcionamiento adecuado.

2.2.3 Beneficios del uso del presupuesto

Desde el punto de vista empresarial una gestión eficiente tiene sus base en aspectos esenciales fijar objetivos, estrategias de manera que pueden anticiparse a los hechos con ello reducir la incertidumbre y hacer frente a los cambios, los beneficios del presupuesto

brinda a la dirección una visión integral de sus operaciones y resultados permitiendo tomar decisiones oportunas, facilita el control administrativo, y obliga a realizar evaluaciones periódicas, ayuda al manejo financiero de la empresa, permite conocer con anticipación los excedentes o faltantes de fondos cuando es convenientes recurrir a préstamos.

“Promueven la coordinación y la comunicación entre las subunidades dentro de la compañía, brindan un marco de referencia para juzgar el desempeño y para facilitar el aprendizaje, motiva a los gerentes y empleados” (Horngren, 2012, p.207).

El presupuesto es una guía estratégica mediante el cual se pueden corregir errores del pasado, y planificar nuevas inversiones o acciones de innovación, información correcta y concreta en tiempo real, para la toma de decisiones de los gerentes de la empresa.

2.2.4 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde varios puntos de vista, el orden de las prioridades que se les dé de las necesidades del usuario.

Según la flexibilidad Rígidos, estáticos, fijos o asignados flexibles o variables

Según el periodo que cubran a corto plazo, a largo plazo

Según el campo de aplicación en la empresa de operación o económicos financiero (tesorería y capital)

Según sector en el cual se utilicen público, privado, tercer sector (Burbano, 2011, p.18).

Los presupuestos tienen su clasificación acorde al uso de la entidad, como pueden ser flexibles, Rígidos, en los sectores privados o públicos.

2.2.5 Presupuestos operativos

Este tipo de presupuesto incluye varias áreas de la entidad, y esto se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado, Ventas, ingresos operacionales, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos operacionales.

El presupuesto de operación con base a la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados, puede incorporar la técnica de los presupuestos variables y flexibles. (Cárdenas, 2008, p.2)

Este tipo de presupuesto como su nombre lo indica se base en las operaciones propiamente ligadas a las actividades de las empresas, para hacer más eficientes los resultados, esperados por los gerentes o administradores financieros, para poder proyectar los gastos de cada área se debe mantener una dependencia de cada área involucrada, en las actividades que determinen un el mejor trayecto para el avance de la entidad.

2.2.6 Presupuesto financiero tesorería y capital

Los presupuestos de tesorería también se denomina presupuestos de caja o de efectivo consolida las transacciones relacionadas con las entradas y salidas de efectivo en la empresa, ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, salida de fondos líquidos, pago a proveedores pago de nómina, impuestos.

“El presupuesto de tesorería proporciona una relación de cobros y pagos según origen de los mismo, así como la posición de liquidez al final de cada uno de los períodos de la planificación” (Montaño 2018, p.11).

Cada rubro de este tipo de presupuesto impacta en el balance general, que ayuda visualizar el flujo de efectivo que toda entidad debe de controlar para cubrir sus obligaciones. La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. “Es necesario considerar que son tres grandes planes

los que engloban un modelo de planeación: el plan de mercados, el de requisitos de insumos y el financiero” (Padilla, 2008).

2.2.7 Presupuesto de caja o efectivo

Este es considerado uno de los presupuestos que lograr unir todo lo relacionado con el efectivo entradas y salidas, este puede pronosticar y realizar sugerencias en la forma de financiar algún activo para su elaboración se requiere tener conocimiento de las políticas de la empresa en cuanto pagos, recaudos y necesidades mensuales mínimas de efectivo (Gonzalo, 2011).

Este presupuesto se divide dos cédulas son el presupuesto de ingresos de efectivos, presupuesto de egresos de efectivos, para lograr saber el efectivo disponible.

Se podría definir como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes (Padilla, 2008).

Los principales motivos para tener siempre efectivo son las transacciones, los imprevistos, las especulaciones por estos sucesos se necesita que la empresa tenga la capacidad de tener liquidez.

La liquidez de una organización es igual a su capacidad para convertir un activo en efectivo, en general, contar con los medios adecuados de pago y cumplir oportunamente con los compromisos contraídos en el corto plazo (Padilla, 2008).

El tiempo de convertir un activo en efectivo logrando así un grado de seguridad para poder pagar y cumplir con las obligaciones que tiene la empresa.

2.2.8 Presupuesto de ventas

Las ventas planeadas como resultado de multiplicar unidades a vender por el precio de venta presupuestado, para su elaboración se necesitan comportamiento del consumidor,

sector, ciclos estacionales, expectativas y sus probabilidades, evaluaciones, estrategias, escenarios, análisis de sensibilidad.

El presupuesto de ventas parte de las estrategias de mercado, alcanzar sus metas, volúmenes requeridos, crecimiento del mercado donde participa, líneas de productos, precios. “Las ventas son la razón de ser de cualquier organización, la importancia de la mercadotecnia, identificando el perfil de los clientes, gustos, costumbres, tradiciones, el valor agregado que añadirá al producto, o servicio prestado” (Díaz et, 2016, p.43).

La administración debe de conocer los sustitutos de los productos, análisis de la demanda primaria, análisis del proceso de selección del consumidor, evaluación de la competencia, es necesario la información histórica para evaluar su comportamiento en el mercado, durante qué mes se ha incrementado las ventas, o temporada alta del producto, para estar preparado con los canales de distribución. El análisis externo dará un panorama del ambiente inmediato y nacional, mejorar los procesos, sumando calidad, para ser competidores.

El estudio del mercado, se debe conocer de manera exacta para conservarlo y conquistarlo, edad de los consumidores, calidad, precio, sabor, para facilitar la publicidad, sector socioeconómico es necesario segmentar para determinar a los consumidores, a qué clase de personas consume el producto, clase baja, clase alta, clientes de alto poder adquisitivo. El estudio técnico ayudará a evaluar procesos, controles internos, maquinaria, insumos que son utilizados en la fabricación del producto. Sumado a esto la efectividad en la administración se tendrán buenos resultados al momento de ejecutar el presupuesto de ventas.

2.2.9 Presupuesto ajustado al mínimo

Este tipo de presupuesto permite ajustar sus valores a la mínima expresión y poder mantenerse para alcanzar los objetivos definidos.

Presupuesto donde se colocan los datos del costo mayor valor de negociación esperando los datos de consumo al mayor índice del gasto, el precio de venta a

un menor valor del real, la cantidad de venta menor a la esperada y los datos de producción a un ritmo de consumo de tiempo ampliado, de tal manera que se analiza los resultados finales a un modelo estrechez financiero productivo, observando la capacidad de la empresa para crear utilidades. (Rincón, 2017 p.40)

El presupuesto ajustado al mínimo mantiene la idea de los ajustes que se realizan en el tiempo, sirve para identificar errores y corregirlos de inmediato.

2.2.10 Presupuesto con datos históricos

Permite determinar si la empresa dispone de los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades planeadas, y en caso de no ser así, permite visionar posibles alternativas para la consecución de los mismos a través de la experiencia que se ha formado con la realización de presupuestos anteriores.

Los años anteriores se toman como base y se supone que se comportará de la misma manera propuestas en las ventas, la productividad con el mismo margen, sueldos arrendamientos, hay que tomar en cuenta el aumento o disminución de la moneda extranjera cuando se importa o se exporta los productos. (Ortiz, 2013, p. 139)

Los datos históricos permiten visualizar una tendencia del comportamiento de las cuentas o los procesos productivos dependiendo en el área que se está ejecutando el presupuesto, y permite tener una base para el pronóstico de los siguientes periodos.

El presupuesto subestimado determina parámetros en aumento con los que se han trabajado anteriormente, subestimar es la forma de considerar que se vuelva a producir o ejecutar las actividades con los recursos necesarios.

2.3 Etapas de elaboración del presupuesto

Elaborar un presupuesto requiere de varias etapas y partes involucradas que participan en la aportación de datos, estimaciones de utilidad en las áreas involucradas en la medición de los recursos financieros asignados, y trabajadores encargados de la ejecución, y control presupuestario.

Para elaborar un presupuesto se debe seguir una secuencia lógica, que permita establecer una guía para el proceso conceptual, Burbano (2011) plantea 5 etapas, que se deben de considerar para el presupuesto. Pre-iniciación, elaboración, ejecución, control y evaluación

Según el autor, las etapas que conforman la elaboración de un presupuesto de forma general, y su adaptabilidad a las actividades de cada entidad, para llevar a cabo un patrón para el diseño de cada presupuesto.

2.3.1 Pre-iniciación del presupuesto

Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos, que afectan positivamente la empresa en su gran mayoría, pueden ser maniobrados por la empresa e inciden positivamente o negativamente, estos incluyen esquema organizacional, donde se han planteado objetivos, metas, estrategia, y políticas, el proceso de producción que depende si es artesanal o tecnificado, de la calidad y variedad del producto, la calidad de la mano de obra, y de la materia prima.

Los factores externos, que no pueden controlar la empresa pueden afectar positiva o negativamente, incluyen las políticas gubernamentales en asuntos políticos, tributarios y laborales (Díaz et al. 2016, p.15). Los aspectos claves el análisis en las ejecuciones presupuestales por lo menos de unos dos años anteriores, para tener claridad del entorno de las actividades de la empresa esta matriz conceda aspectos acertados donde se presentaron las dificultades, con las explicaciones de las medidas correctivas, que tomaron en su momento.

Estos factores deben de analizarse detalladamente para su interpretación y el impacto que tendrá en la ejecución del presupuesto, conocer si la empresa continuará en esa línea de productos o servicios que ofrece, o espera lanzar otra línea de producto que influye en los presupuestos actuales.

2.3.2 Elaboración del presupuesto

Se cuantifican los datos proporcionados, los objetivos se deben de fijar en términos monetarios, de la información que conceden las cédulas sumarias que constituyen el soporte del presupuesto, cálculos, cuadros estadísticos, formar parte de la elaboración de indicadores financieros, para evaluar y controlar en la etapa de Ejecución. El presupuesto consolidado se entrega a la gerencia o presidencia con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizado el presupuesto y discutida su conveniencia financiera, se procede ajustarlo, aprobarlo, publicarlo y difundirlo. (Burbano, 2011, p.42)

Cada departamento de ventas producción, compras, talento humano, tesorería y programas de inversión, debe proporcionar la información para elaborar el presupuesto conforme a las actividades que ejecutan.

2.3.3 Ejecución del presupuesto

Es el proceso de establecer las variables que cada líder encargado del presupuesto deba transmitir a su equipo de trabajo para su debida ejecución de las proyecciones basado en los datos históricos o estimaciones.

Los responsables son los integrantes del comité o departamento de presupuesto, establecerán periodos de revisión que pueden ser mensuales, bimestrales, trimestrales, de acuerdo a criterios, para determinar variaciones significativas y poder corregirlas, con las medidas de control implementadas, para los ajustes pertinentes, a fin de reducir el impacto en las cifras presupuestadas en los periodos futuros. (Díaz, et. 2016, p.18)

En la ejecución deben de tomar en cuenta los rubros, valor presupuestado, valor ejecutado, variaciones, esto permitirá el cumplimiento de las variables presupuestarias, considerando cada proceso en la ejecución por las responsables de cada área dependiendo la entidad.

2.3.4 Control de presupuesto

Es el monitoreo que se estará llevando a cabo durante la ejecución del presupuesto, para verificar el cumplimiento de cada proceso en las actividades de ingreso o egreso dependiendo el departamento que se esté evaluando.

Según Burbano (2011) preparar informes de ejecución del presupuesto, por áreas y acumulados, que comparen numérica y porcentualmente lo real y lo presupuestado, cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión, además de aspectos monetarios debe incluirse otro como el avance de las obras, en tiempo y en compras expresada en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base de control (p.43).

Llevar el registro de cada informe, y el seguimiento correspondiente esto forma parte del control, de lo estimado a lo real, y sus variaciones, positivas o negativas permitirá ajustar para el próximo periodo el presupuesto acorde a las actividades y rubros que la empresa está evaluando para su adecuado funcionamiento.

2.3.5 Evaluación del presupuesto

Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del presupuesto el análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el seguimiento continuo que se ejerce a través del control, y los cambios que se deben ir realizando, conforme las etapas ejecutadas.

Se debe de conocer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos, técnicas, o si definitivamente es mejor cambiar los actuales, incorporando innovación tecnológica, evaluación de costo, contra el beneficio obtenido. (Cárdenas, 2016, p.25).

Los participantes del presupuesto se reúnen para poder comprender el avance, y los cambios que surgieron en la proyección presupuestaria, con el objetivo de mejorar, las

condiciones de las actividades, la planeación financiera es la encargada de evaluar que tan certeros son los resultados obtenidos en el periodo.

2.4 Estado de resultados

Agudelo (2021) indica que El estado de resultados integral expone la información de la empresa, no a una fecha específica como el estado de situación financiera, sino dentro de un rango de fechas de este modo, si corresponde a un año fiscal, su información incluiría lo ocurrido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre del año correspondiente. Conocido como el estado de pérdidas y ganancias, donde muestra los ingresos y los gastos y el resultado de un periodo determinado. (Padilla, 2008) analizar el estado de resultados ofrece una idea del crecimiento o estancamiento en sus ingresos, debe mostrar la información relacionada con la entidad lucrativa en un periodo contable, es un estado financiero dinámico por que proporciona información del periodo, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Es importante conocer las operaciones de manera detallada, para evaluar el desempeño de la entidad, que ayuden a la toma de decisiones de los inversionistas evaluando la rentabilidad.

2.4.1 Presupuesto estado de resultado

El presupuesto del estado de resultados es el informe financiero que presenta los ingresos obtenidos y los gastos y costos esperados incurridos por la empresa para reflejar, en último la rentabilidad esperada de las actividades que se van a desarrollar. (Grisales, 2017)

En el presupuesto del estado es la suma de todos los presupuestos operativos para poder desarrollar la proyección del siguiente año y determinar el estado y las posibles variaciones que se tenga durante ese periodo. Suposiciones de las razones de los costos de operación, cargos por interés, los costos aumentaran a la misma tasa que las ventas.

2.5 Balance general

Su propósito general respecto de la entidad es proveer información acerca de la posición financiera, todos los datos resultan útiles al usuario para la toma de decisiones (Vite Rangei, 2017).

El balance general en la contabilidad es un documento que busca reflejar la situación patrimonial que son los bienes, derechos y obligaciones que se han tenido durante este periodo. Está compuesto por cuentas de activo, pasivo, patrimonio neto, son los recursos financieros con los que cuenta la entidad.

Las cuentas agrupadas en el activo muestran la información sobre los bienes tangibles e intangibles de la empresa (Aguirre, 2021). Para la operación o inversión, en otra agrupación general se presenta la forma como se financian estas posesiones de la empresa, reflejadas en el activo

2.5.1 Balance general o estado de situación financiera presupuestado

Es el estado financiero que resumen la información contable de la empresa para dar a conocer su situación financiera en una fecha determinada (Grisales, 2017).

Básicamente es un informe donde busca presentar la situación futura de los activos y pasivos, patrimonio neto; para la elaboración del balance se debe de analizar cuidadosamente para determinar cada partida del balance general, para presupuestar del año siguiente.

Este método consiste en la realización del estado de flujo de efectivo por medio de una comparación entre un balance general del año actual y otro pronosticado para el periodo siguiente (Padilla, 2008).

Este método suele ser variado y puede cambiar según la situación que se encuentra la empresa. Generalmente es una serie de estimación, ajuste de cuentas, aumento en las depreciaciones acumuladas, para crear el nuevo balance proyectado.

2.6 Análisis vertical de los estados financieros

Lavalle (2014) indica este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y el estado de resultados, y se le conoce también como análisis de porcentos integrales. De acuerdo con el autor es importante presentar de forma comparativa los estados financieros que pertenezcan de la misma empresa, considerando los dos periodos anteriores. Permite conocer la tendencia del comportamiento de cada una de las cuentas, esta comparación da a conocer de qué forma se comporta la empresa respecto a otras que se enfrentan a los mismos mercados, a las mismas variables económicas y a los mismos riesgos de la industria en general, de tal forma que da una idea sobre el nivel de eficiencia de los recursos y la gestión empresarial.

Cuando el análisis se enfoca en el estado de resultados, la cuenta que es tomada como referencia en la mayoría de los casos suele ser el valor total de los ingresos del periodo.

El balance general, se acostumbra en tomar como referencia el valor del total de activos para el análisis de las cuentas del activo o el total de pasivos más patrimonio para cada una de las cuentas que componen el estado de situación financiera.

2.7 Análisis horizontal de los estados financieros

Este se puede realizar tanto en términos absolutos como porcentuales, para conocer las variaciones que se presentaron en cada una de ellas, a diferencia del análisis vertical que realiza el comparativo con cifras del mismo año que se está analizando. (Lavalle, 2014 p.152). Conforme el autor este análisis es de tendencia que llevan las diferentes cuentas de los estados financieros que se están evaluando o analizando en los diferentes periodos de tiempo, estos datos se presentan de forma porcentual que indica un crecimiento o en su efecto una disminución de la cuenta por respecto al año anterior, que permite identificar cambios que han afectado las cuentas, como la situación de la localidad, que productos están en decadencia en el mercado, o la introducción de nuevos productos.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala.

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

3.1 Definición del problema

La distribuidora de productos alimenticios, opera en el municipio de Guatemala la cual cuenta con una flota de camiones con capacidad de carga de 3.4 hasta 12 toneladas, con furgón estructurado para transportar producto seco que contribuyen en la entrega de los productos a tiendas de barrio y supermercados.

El problema de investigación se plantea de esta manera cual es el efecto de no contar con el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala.

La empresa ha desarrollado sus operaciones a nivel de cobertura de clientes por sectores, y de la misma manera sus costos se han elevado a un grado, que no han logrado medir y controlar los costos de operación del transporte, con la intención de la presencia de los productos en los mercados cantonales, supermercados, y tiendas de barrio, donde el ingreso por infraestructura vial, y distancias en el proceso de entrega representa costos extras para cumplir con la entrega pactada por el área de ventas con el cliente.

La propuesta de solución a la problemática investigación consiste en presentar el efecto de elaborar el presupuesto financiero en el área de transportes, como herramienta de

control, ejecución y evaluación de los gastos, e ingresos proyectados, en las actividades que ejerce el área de transportes de la entidad.

3.2 Delimitación del problema:

La delimitación consiste en plantear de forma específica los aspectos necesarios para la investigación, lo cual alcanza a definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

3.2.1 Unidad de análisis

Empresa distribuidora de productos alimenticios en Guatemala

3.2.2 Período a investigar

Información financiera de los años 2020, 2021 y proyecciones financieras para el 2022.

3.2.3 Ámbito geográfico

Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala

3.3 Objetivos

Los objetivos establecen las metas que se pretenden alcanzar en la presente investigación, en la que se plantean objetivos generales y específicos, para resolver el problema planteado.

3.3.1 Objetivo general

Diseñar el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala.

3.3.2 Objetivos específicos

- 3.3.2.1** Analizar la situación actual de la empresa distribuidora de productos alimenticios, por medio del análisis vertical y horizontal del balance general y el estado de resultados, para identificar las variaciones en las cuentas correspondientes del área de transportes durante los periodos 2020 y 2021.

- 3.3.2.2** Revisar la planificación de rutas y las proyecciones de ventas, cuantificando los gastos por operaciones de reparto, con el fin de estimar los recursos necesarios para realizar el proceso de entrega del área de transportes.

- 3.3.2.3** Realizar una estimación del costo de las rutinas de mantenimiento de la flota de vehículos, analizando la bitácora de servicios y reparaciones de cada unidad, con la finalidad de cuantificar el costo de mantener las unidades en óptimas condiciones.

- 3.3.2.4** Diseñar el presupuesto financiero, en base a los costos de operación, políticas considerando la proyección de ingresos con la finalidad de desarrollar una herramienta de control que permita optimizar los recursos de la empresa.

3.4 Justificación

Explica los motivos de la necesidad e importancia de la investigación relacionada con el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala.

La empresa que tiene como actividad principal la distribución de productos de alimentos en el municipio de Guatemala, el desempeño que ha demostrado a nivel financiero no es aceptable y adecuado a las expectativas de los ingresos que tiene por la distribución de dichos productos en mercados y tiendas de barrio, los inconvenientes que presenta el área de transportes son la planificación y control de los costos extras que van surgiendo

durante los procesos de entrega, así como las distancias de las rutas para la cobertura geográficas de las tiendas que adquieren los productos.

El propósito del trabajo realizado es planificar, medir y controlar a través del presupuesto financiero los recursos de la empresa, y hacer más eficiente los gastos destinados para las actividades de operación.

3.5 Método científico

El método científico es el fundamento de la presente investigación relacionada con el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala. La investigación se realizó sobre enfoque cuantitativo, por medio del análisis de los estados financieros, los gastos incurridos en el periodo del año 2020 y 2021 relacionado con el transporte de la empresa para la distribución de los productos y el alcance correlacional en las variables, de los presupuestos, en otras áreas, y explicativo dando a conocer los resultados, del manejo de los recursos asignados para el área de transporte.

Donde se aplicó el método científico en sus tres fases:

- **Indagadora:** se realizó por medio de la revisión, y el proceso de recolección de información teórica por medio de libros, tesis que proporcionan la base para desarrollar la investigación
- **Demostrativa:** se aplicó en el análisis financiero, a través de las variables de los estados financieros comparativos de los años 2020 y 2021
- **Expositiva:** después del análisis financiero efectuado a las actividades del área de transporte de la empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala, se presentará el diseño del presupuesto financiero, los resultados, estrategias, que contribuyen a la planeación y control del presupuesto en tablas que demuestran el análisis del informe final.

La investigación fue diseñada de forma experimental, analizando los datos financieros, para formular resultados, por medio del control gastos de los presupuestos en el área de transportes.

3.6 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.6.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental utilizadas fueron: la revisión bibliográfica, libros, informes, tesis, publicaciones, páginas web, bibliotecas virtuales, entre otros. Utilizando la técnica de lectura analítica, aplicando el subrayado, resúmenes, fichas, citas.

3.6.2 Técnicas de investigación de campo

Se utilizaron las siguientes técnicas de campo:

Entrevistas al personal a cargo de puestos claves, gerente financiero, gerente de logística, coordinador de rutas, personal involucrado en los procesos que forman las actividades del área de transporte. (Ver anexo 1)

La observación directa de las actividades relacionadas con procesos de preparación y carga de los pedidos a los camiones de la flota de transporte, el proceso de planificación de rutas, como el manejo de la documentación para concluir con el depósito del efectivo de la ruta y concluir el proceso, la bitácora de rutina de mantenimientos de las unidades, políticas de reparto, contratos de seguros, y otros gastos que forman parte de las actividades del departamento de despacho de mercadería.

Se ejecutaron cálculos matemáticos, con la información proporcionada por la empresa, con el propósito de obtener información histórica y de soporte para el diseño del presupuesto financiero.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo presenta los resultados de la investigación concerniente con el presupuesto financiero en el área de transportes de una empresa distribuidora de productos alimenticios ubicado en el municipio de Guatemala. Con la información proporcionada por la empresa objeto de estudio, Los estados financieros del año 2021, comparado con el año anterior por medio del análisis vertical y horizontal, para determinar las variaciones en las cuentas del área de transporte, por medio de entrevistas con el personal de logística se revisó la herramienta que utilizan para planificar rutas, y la bitácora de mantenimiento de los vehículos de la flota de reparto, con el objetivo de diseñar el presupuesto financiero acorde al área de transporte.

4.1 Análisis de la situación financiera de la empresa objeto de estudio

Importante realizar el diagnóstico de la situación financiera de la empresa distribuidora, durante el año 2021, comparado con el año anterior, para comprender el comportamiento en las variaciones de las cuentas, de forma vertical y horizontal del balance general y el estado de resultados, para determinar las variaciones que han representado los gastos del área de transportes de la empresa.

Cuantificar los gastos que conlleva la distribución del producto, combustible, salarios del personal operativo y administrativo, gastos de mantenimiento de las unidades, seguros, y otras variables que forman parte del costo de operación de reparto, y las demás cuentas que la empresa distribuidora de productos alimenticios maneja que contribuye en el crecimiento y desarrollo de las actividades.

4.1.1 Análisis del balance general

El análisis comparativo vertical y horizontal del balance general se realizó para los periodos 2020 y 2021, a continuación, los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 1

Análisis vertical y horizontal del balance general
Distribuidora de productos alimenticios
Período 2021 y 2020
(Cifras expresadas en miles de quetzales y
porcentajes)

Descripción	2021	%	2020	%	Variación	%
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja	97.12	0.26%	85.12	0.24%	12.00	14.10%
Bancos	535.71	1.42%	402.10	1.13%	133.61	33.23%
Cuentas por cobrar	460.69	1.22%	537.75	1.51%	-77.05	-14.33%
Inventarios	1,329.82	3.52%	1,144.42	3.20%	185.40	16.20%
Pagos y gastos anticipados	675.63	1.79%	483.85	1.35%	191.77	39.63%
Otros activos	481.57	1.28%	374.57	1.05%	106.99	28.56%
Total Activo Corriente	3,580.54	9.49%	3,027.81	8.47%	552.72	18.25%
Activo no corriente						
Propiedad planta y equipo	51,111.38	135.46%	50,561.89	141.51%	549.49	1.09%
Depreciación acumulada	-16,960.00	-44.95%	-	-49.99%	900.00	-5.04%
			17,860.00			
Total Activo no corriente	34,151.38	90.51%	32,701.89	91.53%	1,449.49	4.43%
TOTAL ACTIVOS	37,731.92	100.00%	35,729.71	100.00%	2,002.21	5.60%
Pasivo corriente						
Documentos por pagar	888.97	2.36%	596.78	1.67%	292.20	48.96%
Cuentas por pagar	1,200.00	3.18%	962.26	2.69%	237.74	24.71%
Proveedores	1,390.00	3.68%	1,101.13	3.08%	288.87	26.23%
Seguros y fianzas por pagar	231.53	0.61%	160.08	0.45%	71.46	44.64%
Prestaciones laborales	1,871.69	4.96%	992.17	2.78%	879.52	88.65%
Otros pasivos corrientes	485.24	1.29%	528.70	1.48%	-43.46	-8.22%
Total pasivo Corriente	6,067.44	16.08%	4,341.11	12.15%	1,726.33	2.25
Pasivo no corriente						
Préstamos bancarios a largo plazo	5,452.20	14.45%	4,607.28	12.89%	844.92	18.34%
Total pasivo	11,519.64	30.53%	8,948.39	25.04%	2,571.25	28.73%
PATRIMONIO						
Capital social	2,500.00	6.63%	2,500.00	7.00%	0.00	0.00%
Reservas de capital	3,183.57	8.44%	2,488.75	6.97%	694.82	27.92%
Utilidad del periodo	13,896.36	36.83%	12,648.58	35.40%	1,247.77	9.86%
Utilidades retenidas	6,632.36	17.58%	9,143.99	25.59%	-2,511.63	-27.47%
Total Patrimonio	26,212.28	69.47%	26,781.32	74.96%	-569.04	-2.12%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	37,731.92	100%	35,729.71	100%	2,002.21	5.60%

Fuente: Elaboración propia con base a la información de los Estados Financieros proporcionados por la empresa

En la tabla 1 el activo total se encuentra integrado de la siguiente manera para el activo corriente se tiene 8.47% para el 2020, y de 9.49% para el año 2021, el activo no corriente 91.53% para el año 2020, y el 90.51% para el 2021, el porcentaje es alto en el balance general por la cantidad de activos que tiene la empresa y los camiones que son utilizados para el reparto del producto, y se tiene un aumento Q.549.49 en miles del año 2020 al 2021 por la compra de 2 paneles marca toyota para promociones que están operando a nivel metropolitano y 2 montacargas para uso del almacenaje dentro de las bodegas de la empresa y 4 vehículos para uso del personal de ventas. Las cuentas por cobrar presentan una disminución en relación al año anterior, esto significa que se mantiene sana la cartera de cobranza de la empresa objeto de estudio, el inventario representa un crecimiento en el último período del 3.20% en relación al año anterior, la empresa objeto de estudio, por variación de precios en los productos a decidido mantener un stock de inventarios disponibles para la venta.

El total del pasivo se encuentra integrado, 25.04% para el año 2020 y el año 2021 30.53% se tiene un aumento significativo 28.73% en la variación y el mayor rubro es por préstamos bancarios, las obligaciones que la empresa adquirió en la compra de los vehículos y equipo de bodega de almacenaje. La cuenta de los proveedores tiene una variación del 2020 al 2021 de 3.08%, el área de compras tratado de ampliar los días créditos en la compra de inventarios, y materiales que contribuyen en el almacenaje y distribución de los productos.

En el patrimonio, en el año 2020 se tiene el 74.96% con una disminución para el año 2021 del 69.47% que representa Q.569.04 en miles menos que corresponde a las utilidades retenidas.

La empresa estaba operando en el 2020 con 25.04% de recursos ajenos y recursos propios 74.96%, para el año 2021 hay un incremento del 30.53% de capital ajeno y capital propio 69.47% la empresa se mantiene en funcionamiento con un alto porcentaje de capital propio. La empresa incrementó la deuda por la adquisición de vehículos de promociones y vendedores, y los días de crédito con los proveedores, el pago de seguros y fianzas tiene un incremento significativo por el cambio de póliza a cobertura total.

4.1.2 Análisis del estado de resultados

El análisis comparativo del estado de resultados correspondiente a los años 2020 y 2021 se presentan en la siguiente tabla, los ingresos, costos de ventas y gastos de operación donde están incluidos los gastos que contribuyen en la distribución de los productos por medio del área de transportes.

Tabla 2

Análisis vertical y horizontal del estado de resultados
Distribuidora de productos alimenticios
Período 2021 y 2020
(Cifras expresadas en miles de quetzales y porcentajes)

Descripción	2021	%	2020	%	variación	%
Ventas	183,925.00	100.00%	181,125.00	100.00%	2,800.00	1.55%
Costo de ventas	139,975.00	76.10%	137,544.00	75.94%	2,431.00	1.77%
Utilidad bruta	43,950.00	23.90%	43,581.00	24.06%	369.00	0.85%
Gastos de operación						
Gastos de ventas	14,952.75	8.13%	14,499.99	8.01%	452.76	3.12%
Gastos de Administración	10,033.60	5.46%	11,791.68	6.51%	-1,758.08	-14.91%
Utilidad en operación	18,963.65	10.31%	17,289.33	9.55%	1,674.33	9.68%
Otros gastos y productos financieros						
Productos financieros	5.46	0.003%	4.71	0.003%	0.75	15.94%
Pérdidas y ganancias de capital	3.14	0.002%	4.97	0.003%	-1.83	-36.82%
Otros ingresos	2.32	0.001%	2.77	0.002%	-0.45	-16.22%
Gastos financieros						
Gastos financieros	440.64	0.24%	429.26	0.24%	11.38	2.65%
Intereses bancarios	433.21	0.24%	421.36	0.23%	11.85	2.81%
Otros gastos	4.68	0.003%	5.40	0.003%	-0.72	-13.31%
Gastos no deducibles	2.75	0.001%	2.50	0.001%	0.25	9.90%
Resultado antes de impuesto	18,528.48	10.07%	16,864.78	9.31%	1,663.70	9.86%
Isr del periodo	4,632.12	2.52%	4,216.19	2.33%	415.92	9.86%
Utilidad Neta	13,896.36	7.56%	12,648.58	6.98%	1,247.77	9.86%

Fuente: Elaboración propia con base a la información de los Estados Financieros proporcionados por la empresa

En la tabla 2 las ventas tuvieron un incremento del 1.55% del año 2020 al 2021, la cual genera una utilidad neta año 2020 de Q12,648.58 valores en miles, equivalente al 6.98%, y el año 2021, la utilidad neta es de Q.13,896.36 valores en miles, que representa el 7.56%. la cual se ve estable, el crecimiento de la empresa en relación a sus ingresos.

El costo de ventas tiene un incremento del 1.77% del año 2021 al 2020, esto se debió al incremento de compras para la disponibilidad de la venta, y los costos de fletes de los traslados de producto de la fábrica a las bodegas de la distribuidora, para el almacenaje y distribución.

Los gastos de operación en ventas ascendieron a 3.12% del año 2020 al 2021, este incremento está en los gastos de planilla del personal que participa en las actividades promocionales de los productos en los supermercados, el incremento del consumo de combustible, y el mantenimiento de camiones, los gastos financieros se incrementaron a 2.81% por el pago de interés del préstamo bancario adquirido por la compra de activos.

4.1.2.1 Cuentas de gastos de transporte

Los gastos incurridos por el departamento de transportes son analizados para interpretar las variaciones que presenta en cada año y la participación en las ventas de la empresa objeto de estudio por el periodo del año 2020 y 2021 en la siguiente tabla.

Tabla 3

Análisis vertical y horizontal gastos de transportes
Distribuidora de productos alimenticios
Período 2021 y 2020
(Cifras expresadas en miles de quetzales y porcentajes)

Descripción	2021	%	2020	%	Variación	%
Ventas	183,925.0	100.00%	181,125.00	100.00%	2,800.00	1.55%
Gastos de transportes						
Sueldos y prestaciones	3,415.98	1.86%	3,219.87	1.78%	196.11	6.09%
Mantenimiento de Vehículos	1,242.54	0.68%	1,128.93	0.62%	113.61	10.06%
Depreciaciones y amort. Veh.	1,146.81	0.62%	1,287.12	0.71%	-140.31	-10.90%
Combustibles y lubricantes	1,215.23	0.66%	995.23	0.55%	220.00	22.11%
Prima de seguro	110.20	0.06%	103.26	0.06%	6.94	6.72%
Seguridad y vigilancia	772.99	0.42%	725.81	0.40%	47.18	6.50%
Viáticos	210.59	0.11%	185.21	0.10%	25.38	13.70%
Total	8,114.34	4.41%	7,645.43	4.22%	468.91	6.13%

Fuente: Elaboración propia con base a la información de los Estados Financieros proporcionados por la empresa

La tabla 3 tomando como base las ventas, se distribuye porcentual los gastos de participación en las actividades de transportes de la empresa distribuidora, se analizó cada variación los costos que han impactado son los salarios, mantenimiento de vehículos, y el combustible.

La planilla tiene un incremento del 6.09% por la contratación de personal fijo por la adquisición de las 2 unidades para promociones y se contrataron 2 pilotos y 2 auxiliares de reparto, en el año 2021 de forma temporal, en los meses de julio a septiembre ante la pandemia, cuando el personal asignado a una ruta o la tripulación titular, se enfermaba por Covid, este equipo era asignado a la ruta para cumplir con la distribución de los productos.

El mantenimiento de vehículos, tiene variación del 10.06% que representa el incremento de reparaciones mayores, como cambio de empaque de culata de motores, que sufrieron calentamiento, y reparaciones de cajas de velocidades, y las rutinas de mantenimiento que han impactado en este rubro, estas reparaciones tuvieron costos de Q.45,000 en la

reparación de la caja de velocidades y cambio de empaque de culata Q.21,500. Estos rubros incrementaron los gastos del periodo 2021 versus el año 2020.

Los vehículos por los modelos se tiene variación en la depreciación, en el 2020, se deprecian totalmente, en base al método de línea recta aplicable para los vehículos de la empresa objeto de estudio, y la modalidad es la renovación de la flota de forma gradual, y la medición de la vida útil de la flota actual y así mantener la disponibilidad de unidades para el reparto. Estos costos servirán para construir el presupuesto de acuerdo a las exigencias del departamento de logística y distribución de la empresa distribuidora de productos alimenticios.

Con el tema de combustible para los camiones de reparto, se tiene variación significativa 22.11% del 2020 al 2021 esto se debe al consumo de las unidades, en base al rendimiento óptimo que el fabricante indica teóricamente, los factores que intervienen con el rendimiento son los mantenimientos a tiempo, inspección de neumáticos estado de las carreteras o lugares donde transita la unidad, factores de conducción, personal capacitado para que la unidad mantenga el rendimiento adecuado. Otra de las variables que se debe de tomar en cuenta son los precios que tuvieron una volatilidad durante el segundo semestre del 2021, impactando en los gastos operativos de distribución.

La flota cuenta con un seguro total, la renovación de la póliza representa un incremento 6.72% en relación al año 2020, esto incluye cobertura a daños de terceros y propios, asistencia vial por medio servicio de grúa, en aspectos legales, abogado cuando se tenga un percance. Analizando los percances que la flota de la empresa objeto de estudio ha presentado son mínimas en los dos años evaluados, el cambiar de póliza de acuerdo a la entrevista fue decisión del gerente financiero de la empresa distribuidora de productos alimenticios.

Seguridad vigilancia es otro rubro que forma parte del área de transportes, para las rutas de mayor incidencia de riesgo, se asigna un custodio para el acompañamiento de la ruta, verificando y reportando los eventos de mayor relevancia durante el proceso de entrega con los clientes, se tiene un aumento del 6.50% este incremento se debió a la

contratación de más agentes de seguridad asignados en rutas que el año anterior no transportaban.

Los viáticos, estos incluyen alimentación, hospedaje, peajes, cuando las rutas departamentales duran de 2 a 3 días por distancias y con los mercados y clientes mayoristas donde se solicita el uso de cuadrillas, que son personas que se dedican a la carga y descarga de camiones, para que sea de forma rápida la entrega en las instalaciones del cliente.

4.2 Planificación de rutas y las proyecciones de ventas

Esto corresponde en utilizar la herramienta de office para poder tomar los pedidos de productos y empezar armar las rutas, por zonas geográficas, capacidad de las unidades en volumen y peso, que son dos factores que permite hacer eficiente el costo de servicio que se tiene para el área de ventas donde los resultados del buen manejo de la planificación, impacta en la rentabilidad de las rutas. Para hacer eficiente estos procesos existen software en el mercado logístico que permite armar rutas de una manera más efectiva con la flota de unidades disponibles para el reparto.

En la planificación de rutas se deben de tomar en cuenta las siguientes medidas proporcionadas por la empresa para asegurar que el producto alcance los canales y puntos de venta más adecuados y en los plazos de lanzamiento por medio de promociones, bonificaciones entre otros.

El objetivo es llevar los productos a determinadas zonas, poniéndolos a disposición de los distintos sectores y clientes mediante una adecuada red de ventas.

Las políticas establecidas por la empresa distribuidora de productos alimenticios son las siguientes:

Los productos deben ser llevados hacia las zonas de cobertura de la empresa, las cuales han sido previamente compartida con los clientes, para garantizar las condiciones de inocuidad y pronta entrega.

Se realizan entregas directas a clientes quienes han adquirido los productos por medio de los canales de ventas correspondientes de la distribuidora.

El sistema de entrega incluye la disposición de los productos en las bodegas de los mayoristas.

No se contempla el ingreso de las unidades a lugares de difícil acceso o clasificados como zonas rojas en el país.

Dentro del costo de distribución se contempla una segunda visita en caso de no realizarse la primera entrega.

Los productos que no son recibidos por los clientes notifican al vendedor y el motivo de la devolución en la boleta que corresponde para el ingreso a bodega.

Las entregas se realizarán de lunes a viernes y sábado medio día, con excepción de días de asueto o fiestas patronales.

Si por algún motivo no es posible cumplir con la fecha de entrega, se informa a los clientes de esta circunstancia y se dará la opción de seguir adelante con la compra, proponer una nueva fecha de entrega o bien anulando el pedido.

4.2.1 Distribución de rutas y vendedores por canal de venta

Es necesario tener en cuenta en la planificación de rutas, la cantidad de camiones que se tiene disponible, y así como el detalle de cada unidad tamaño y capacidad de carga con la que cuenta la empresa objeto de estudio, y el número de vendedores con el que se tiene por canal de venta en la siguiente tabla se detalla la distribución de camiones y canal de venta y número de vendedores.

Tabla 4

***Distribución de rutas para la planificación semanal
Distribuidora de productos alimenticios
período 2020 y 2021
(cifras expresadas en unidades y toneladas)***

Canal de Venta	No. de vendedores	No. de Rutas	Sector	Tipo de camión capacidad de peso en Toneladas
Detalle	8	4	local	3.4
Detalle	1	1	departamental	3.4
semi mayoreo	3	3	departamental	5
Mayoreo	10	10	local y departamental	12
Total	22	18		

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 4 la empresa mantiene la estructura de las mismas rutas y la frecuencia de visita a los clientes durante los años 2020 y 2021 de acuerdo a la información obtenida en la entrevista con el encargado de planificar las rutas de transportes, se realiza de forma semanal por sectores geográficos y el canal de venta detalle se tiene asignado dos vendedores por camión, los cuales corresponde a 4 rutas de forma local y una ruta departamental, para cubrir la ruta, basado en la cantidad de clientes por visitar y la capacidad del peso de los productos vendidos para poder elegir la unidad correcta en la entrega. El área de ventas cuenta con vendedores de ruteo canal detalle tanto departamental y local, y el canal de venta mayoristas formado por 10 rutas que a su vez cubren tanto local y departamental de forma semanal, con la diferencia del semi mayoreo, son vendedores que su visita de ventas es por quincena por política de la empresa.

En el canal de venta detalle el vendedor visita a sus clientes, un lunes de la semana levanta el pedido de productos, la envía por medio de una aplicación de ventas, y asigna la fecha de entrega de producto al cliente tiempo aproximado son de 2 a 3 días dependiendo el área geográfica y la preparación en el área de bodega y la coordinación de la entrega, este pedido se está despachado el día miércoles por la mañana, el proceso de preparación de los pedidos se ejecuta un día antes y el piloto con el auxiliar

de reparto cuando ya tiene asignada la ruta, revisan la mercadería y a la vez cuentan lo que está recibiendo de parte de bodega y cargan el camión para salir a ruta el otro día.

La persona encargada de planificar las rutas por medio de una herramienta en Office, recibe del área de facturación la cantidad de pedidos de los clientes diariamente, con esta información empieza el proceso de separar clientes por sector geográfico de venta, fecha de entrega con el cliente que el vendedor sugirió, tomando como base estos factores los vehículos son asignados a las rutas.

Conforme las unidades que tiene disponible para la cobertura, cuando la ruta esta armada, se envía el detalle de pedidos a bodega y al área de facturación, la preparación de los pedidos del cliente está a cargo de bodega y un verificador de la carga, el armado de rutas se realiza en horarios de la mañana de 07 a 10 a.m. después es trasladada la planificación de rutas, al supervisor de ruta, jefe de bodega, y encargado de facturación.

El supervisor de transporte es el encargado que los camiones sean parqueado en las rampas, y que el personal de la tripulación de la ruta (piloto y ayudante) empiecen a revisar la mercadería y a cargar el camión, al recibir las facturas que corresponde a la entrega del siguiente día, el proceso termina cuando el personal de bodega llega a instalar marchamo en las puertas del furgón del camión, y firma el piloto el documento de despacho. Para la hora de salida a ruta el supervisor de transporte, comparte los horarios de entrega con los clientes, dependiendo de las horas de rampas asignadas por el cliente si fuera el caso, de lo contrario se establece que todas las unidades tienen que salir a las 06. a.m. excepto las unidades con restricciones de horarios de circulación en la ciudad, deben de salir antes para poder llegar a tiempo con el primer cliente, y evitar atrasos en la ruta. Estos procesos se repiten a diario al observar la operación de los vendedores y la cantidad de rutas con la cuenta el área de transporte que le permita entregar los productos, y de la misma manera como se preparan en la bodega, se tiene el manejo de todo los procesos de forma manual, donde el margen de error es alto en la distribución de pedidos de parte del encargado de planificar, si se olvida incluir un pedido en una ruta, esto permite que no se cumpla con la entrega y afecta el ingreso a la empresa objeto de estudio.

4.2.2 Integración de pedidos de productos por ruta y canal de venta

Corresponde a la estructura de pedidos realizado por los clientes que forma parte de la ruta que se le asigna a cada camión, en la siguiente tabla se analizó el resultado de la planificación de rutas, donde aparece la cantidad de pedidos y la ruta asignada, que pertenecen al canal de venta detalle, se tomó una muestra de la estructura de rutas del mes de octubre del 2020.

Tabla 5

***Muestra de planificación de ruta canal de venta detalle
Distribuidora de productos alimenticios
año 2020
(Cifras expresadas en quetzales y quintales)***

No. De vendedores	Fecha	Camión	Clientes	Puntos de entrega	Facturado	m3	Peso qq
2	5/10/2020	Ruta 1	68	zona 1, Zona 2, zona 3 ciudad capital	22,550.10	2.5	62
2	5/10/2020	Ruta 2	65	zona 6, Zona 17, Zona 18 ciudad capital	32,550.28	2.9	68
2	5/10/2020	Ruta 3	75	zona 1, Zona 2, Zona 8 Municipio de Mixco	33,518.23	3	70

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 5 el resumen de la planificación en fecha específica del mes de octubre del año 2020 del canal de venta detalle, con el objetivo que se pueda mostrar la planificación manual de ruta que la empresa objeto de estudio estaba manejando, se analiza la cantidad de clientes que son trasladados en el camión, en un promedio de 67 clientes, los pedidos de los clientes comprenden varios códigos de productos, las facturas con montos bajos, que suman un total de Q 22,500 a Q.33,000 a mayor cantidad de clientes esto conlleva que el camión debe de recorrer más en tiendas de barrio, y el factor tiempo, tráfico y otras variables que contribuyen en el proceso de entrega de los pedidos. Los recorridos en los camiones son elementales para el cálculo del combustible consumido y los mantenimientos de los vehículos.

La cantidad de m³ y el peso deben de tomarse en cuenta para la asignación de camión para la ruta, así poder ser eficiente en la ocupación del camión, y el área geográfica donde corresponde la ruta. Financieramente la ruta de este canal de venta debe de ser reestructurado por la cantidad de pedidos que son bajos para obtener un rendimiento económico en base al monto facturado para así cumplir con la rentabilidad de la ruta. En relación al peso se observa que varios camiones van bajos en su ocupación, es necesario aprovechar a la máxima capacidad del furgón del camión, transportando más productos para cumplir con la reducción de los costos fijos y variables que se presentan en cada movimiento que realice la flota de camiones.

Para las rutas que corresponden al año 2021 del canal de venta detalle, operan en otras zonas geográficas, más cercanas al área de la distribuidora de productos alimenticios, así como un leve incremento en la cantidad de clientes que transporta cada camión y las rutas asignadas, que no han sido evaluadas por el personal de transporte para poder determinar los costos y tiempos que se llevan para ejecutar la entrega, en otros términos logísticos cuantos minutos se deben de realizar para la entrega en cada cliente y así aprovechar el tiempo para poder concluir con la visita de todos los clientes y cumplir con el indicador de entrega a tiempo que forma parte del equipo de transporte.

Tabla 6

***Muestra de planificación de ruta canal de venta detalle
Distribuidora de productos alimenticios
año 2021
(Cifras expresadas en quetzales y quintales)***

No. De vendedores	Fecha	Camión	Cliente	Puntos de entrega	Facturado	m3	Peso qq
2	2/02/2021	Ruta 4	72	zona 1, Zona 2, zona 8 del municipio de Mixco	33,687.42	2	65
2	2/02/2021	Ruta 5	75	Zona 19 capital, colonia el Milagro zona 6 Mixco	38,174.15	3	60
2	2/02/2021	Ruta 6	73	Zona 12, Zona 13 Ciudad capital	37,125.90	2.7	66

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La table 6 se toma como referencia unas rutas del mes de febrero del 2021 comparado con el año 2020, las rutas han incrementado el número de clientes, que transportan las unidades de reparto del canal de venta de detalle, y en valores monetarios. Se incrementa 5% en promedio de ventas en ese canal, esto representa para la empresa mayor ingreso económico y cobertura de pedidos por clientes, significa que la fuerza de ventas a logrado el objetivo en alcanzar nuevas tiendas que corresponde al canal de venta detalle.

El equipo de transporte debe de cumplir con la fecha de entrega se tiene como política de visitar al cliente y si por razones está cerrada la tienda, se debe de reportar al vendedor y volver a retornar en otro horario con el fin de entregar el pedido, y disminuir la devolución al momento de liquidar la ruta. La devolución de pedidos representa para cada ruta una venta no entregada, y en ocasiones el producto regresa con daños en el empaque por el tiempo que estuvo siendo manipulado, y al agregar todos estos factores impactan en los ingresos de la distribuidora de productos alimenticios.

En relación a los destinos el planificador trata de ordenar los pedidos de los clientes por zonas geográficas para el mejor acceso de las unidades y el cumplimiento de la entrega, los usuarios de los camiones tiene como finalidad de visitar la cantidad de clientes asignados, que por razones ajenas a la recepción del pedido, sea rechazados deben de reportar los motivos de la devolución de los productos, para que no impacte en la medición de la eficiencia por entrega de pedidos que tiene cada piloto de ruta.

4.2.3 Planificación de rutas canal de venta mayoristas

Se tomó una muestra de la totalidad de la planificación de rutas de canal de venta mayoristas, a diario la persona encargada de la planificación distribuye por camión asignado en base a la cantidad de pedidos y capacidad de la unidad.

Tabla 7

***Muestra de planificación de ruta canal de venta Mayorista
Distribuidora de productos alimenticios
año 2021
(Cifras expresadas en quetzales y quintales)***

No. De vendedores	Fecha	Camión	Cliente	Puntos de entrega	Facturado	m3	Peso qq
1	11/10/2021	Ruta 1	2	Terminal zona 4	65,325.10	4.2	85
1	11/10/2021	Ruta 2	3	mercados zona 1, zona 11, zona 7	45,158.00	4.4	75
1	11/10/2021	Ruta 3	2	central de mayoreo zona 12	75,123.00	6	82

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 7 de la misma manera que el canal de venta detalle se tomó una muestra para presentar el comportamiento de los pedidos de venta del canal mayoristas en 3 rutas en el mes de octubre del 2021, este proceso se ejecuta a diario en la empresa objeto de estudio, para la planificación de rutas correspondiente se analizó el número de clientes y el monto en valores monetarios facturado para cada de los canales de venta, existe gran diferencia de las rutas de canal de venta detalle, determinando que en el canal de venta mayorista se transporta más producto, menos clientes, pero si se eleva la cantidad de peso, transportado conforme la cantidad de códigos en la variedad de productos que solicitan los clientes.

Pero en estos clientes se toman en cuenta otros gastos como el uso de cuadrillas que son 4 personas dedicadas a la carga y descarga de camiones, contenedores, prestan su servicio cobrando hasta Q125.00 por persona lo que la descarga se lleva a cabo, y otro factor el parqueo, por el tiempo que se tiene que esperar para ser atendido por el cliente.

La mayoría de camiones utilizados en este canal son de 10 a 12 toneladas y los casos donde se utilizan contenedores por la cantidad de pedidos que ha solicitado el cliente, en estos casos la empresa terceriza la entrega con una empresa proveedora de contenedores, de este tipo de transporte, acá también se debe mencionar los traslados de productos a distribuidores a nivel departamental, teniendo cobertura a nivel país.

Las rutas departamentales, la distancia por ejemplo al departamento de Petén los camiones se llevan de 2 a 3 días en regresar, para estar disponibles para otra ruta.

Estas fechas son variables en su retorno, por causas ajenas a la operación, se tiene clientes que tienen horarios de recepción de mercadería, y si los pilotos llega en horas antes deben de esperar para poder ser descargada la unidad, en los procesos de descarga los clientes solicitan que los productos sean ubicados y colocados en sus bodegas y existen casos donde requiere o solicita cambio de productos por vencimiento, el repartidor deberá verificar en su manifiesto de carga o guía de transporte, si están las notas correspondientes para realizar un cambio de producto, caso contrario se solicita al cliente que se comuniquen con el vendedor para canalizar la cantidad de producto para cambio.

En este canal de venta la cantidad transportada, los gastos no tienen mucho impacto, en proceso de distribución,

4.2.4 Registro de gastos de transportes

En la entrevista con el supervisor de rutas, comenta de los gastos incurridos en el proceso de entrega de pedidos con los clientes mayorista que se encuentra ubicados local y departamental se incluyen siguientes gastos de viáticos, pago de cuadrillas, parqueos entre otros, que han sido cubierto en algunos clientes el personal que tiene asignado una ruta de reparto con las unidades de la flota de la empresa objeto de estudio, a continuación, se presenta los gastos registrados en los años 2020 y 2021 y las variaciones en unidades monetarias y porcentual. El impacto de estos gastos en la operación de entrega de pedidos en este canal de venta mayorista, y semi mayoreo es significativo cuando los pedidos de los clientes son bajos, en cantidades monetarias, los costos de operación se elevan, cuando existe que no son descargados de forma inmediata, un camión esperando ser descargado representa una unidad no disponible para otra ruta que esté programado, para otro cliente del mismo canal de venta.

Tabla 8

Viáticos de pilotos
Distribuidora de productos alimenticios
Período 2020 y 2021
(Cifras en quetzales y porcentajes)

Mes	2021	2020	Variación	%
Enero	22,147	18,122	4,025	22.21%
Febrero	20,197	16,899	3,298	19.52%
Marzo	18,195	14,122	4,073	28.84%
Abril	15,489	13,800	1,689	12.24%
Mayo	14,375	12,154	2,221	18.27%
Junio	13,492	11,150	2,342	21.00%
Julio	21,633	17,982	3,651	20.30%
Agosto	18,582	15,220	3,362	22.09%
Septiembre	18,145	14,963	3,182	21.27%
Octubre	16,354	14,794	1,560	10.54%
Noviembre	16,889	18,806	-1,917	-10.19%
Diciembre	15,092	17,198	-2,106	-12.25%
Total	210,590	185,210	25,380	13.70%

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 8 se distribuye los gastos de viáticos que son manejados y controlados por el supervisor de transporte, él tiene a cargo una caja chica, para poder liquidar ese tipo de gastos, para la operación, donde amerite viáticos se le asigna al usuario de la ruta, y liquida con la factura del consumo o pago de cuadrilla utilizado, el código del cliente, estos pagos son liquidados semanalmente, y de la misma manera es acreditado el fondo de la caja chica a la cuenta del supervisor, para seguir operando con los camiones destinados para el canal de venta mayorista.

En los meses de enero y marzo del 2021 se tiene un incremento en relación al 2020 por razones que los clientes visitados en esos meses, solicitaron al piloto repartidor que debería de llevar 2 cuadrillas para poder ser descargados los camiones de forma rápida por la operación en la bodega del cliente, esto sucedió en 4 rutas departamentales.

4.2.5 Consumo de combustible flota de vehículos de reparto

Para el registro del consumo de diésel de las unidades, utilizan una tarjeta versatec, para cada unidad, tiene asignada este tipo de tarjeta donde acreditan el saldo, por medio de

una plataforma electrónica y esta tarjeta está debitando el consumo por unidad, en la plataforma se descargan los consumos de las unidades por días o por mes. En la siguiente tabla se describe el consumo de combustible en unidades monetarias.

Tabla 9

***Consumo de combustible
Distribuidora de productos alimenticios
Período del 2020 y 2021
(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)***

Mes	2021	2020	Variación	%
Enero	90,470	79,670	10,800	13.56%
Febrero	96,178	79,122	17,056	21.56%
Marzo	92,655	78,552	14,103	17.95%
Abril	102,557	87,144	15,413	17.69%
Mayo	101,333	85,025	16,308	19.18%
Junio	103,778	81,363	22,415	27.55%
Julio	95,144	78,100	17,044	21.82%
Agosto	95,125	74,668	20,457	27.40%
Septiembre	105,133	86,133	19,000	22.06%
Octubre	105,345	81,520	23,825	29.23%
Noviembre	112,389	88,791	23,598	26.58%
Diciembre	115,123	95,145	19,978	21.00%
Total	1,215,230	995,233	219,997	22.11%

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 9 se tiene el registro de combustible de forma mensual a medida que pasaron los meses del año 2021 en relación al año 2020 hay un incremento en el primer semestre del consumo de diésel contribuye la adquisición de las 2 paneles para promociones tiene dos factores acá en los meses de mayo y junio del 2021 se incrementaron los despachos al interior del país, los camiones recorrieron más kilómetros por cada camión, y el incremento al consumo de diésel.

En los siguientes meses del año 2021 las fluctuaciones de los precios, del combustible empezaron a elevarse, en el mes de octubre llegando a un costo de Q25.33 por galón. Este precio a impactado en los gastos de transportes para cumplir con las actividades de

entrega del producto. No se cuenta con la medición de recorridos de rutas locales, las unidades regresan a la empresa y vuelven a cargar otro pedido para otro cliente en el sector, esto también influye en el incremento del combustible.

La entrevista con el gerente de logística afirma que las unidades de transporte deben de cargar los tanques de combustible llenos para cualquier emergencia de trasladarlos a otros lugares en las rutas, cada tanque de combustible, tiene un promedio de capacidad de 25 y 35 galones, hay casos donde los camiones tienen 2 tanques con la misma capacidad, estos son usados para viajes departamentales. Se verificaron los consumos que realizan de forma diaria de las unidades, con la variación de precios por galón, se tiene un impacto en el rubro de forma mensual.

Cuenta con la plataforma de tarjetas de versatec, se verificó que es poco el uso que le dan para poder llevar el control de rendimientos de las unidades, y el consumo a diario, los usuarios reportan todos los días que cantidad de efectivo se tiene disponible en la tarjeta, para poder abastecer la unidad en la mañana por solicitud de los encargados de la flota vehicular.

Con el uso de esta tarjeta no se tienen ningún beneficio financiero, si no se da el uso adecuado para llevar un control de rendimiento galones por kilómetros recorridos y en temas de precio por galón de combustible los cobros se realizan al precio del día como al público en general, se tiene una cobertura de gasolineras que aceptan el pago con dicha tarjeta a nivel país, los pilotos ya tienen ubicadas las gasolineras como de costumbre donde se abastecen, los accesos a esta plataforma está a cargo del supervisor de flota, para solicitud de saldo en las tarjetas debe ser canalizado con el área de compras de la empresa en horarios administrativos, cuando surge la necesidad que un vehículo requiere abastecer de combustible, para continuar la ruta de entrega de pedidos.

4.3 Mantenimiento de la flota de vehículos

Velar por los mantenimientos de los vehículos están a cargo del supervisor de flota, quien es la encargada de verificar recorridos de los camiones con base a los parámetros e intervalo del próximo servicio de mantenimiento para los camiones, el proceso consiste

en solicitar conforme la bitácora que servicio le corresponde y si se tiene una falla extra al servicio preventivo. La empresa encargada de los mantenimientos automotrices de los camiones de la empresa objeto de estudio, cuenta con el personal capacitado para cumplir con los requerimientos y la marca del camión, y los repuestos como filtros, fajas, lubricantes bombillas para las luces del camión y lámparas del furgón que forman parte de la rutina del servicio. La siguiente tabla detalla el total del gasto de mantenimiento en cada mes y su variación en porcentaje con el mes anterior, para analizar el comportamiento de la cuenta.

Tabla 10

***Mantenimiento automotriz de los vehículos de reparto
Distribuidora de productos alimenticios
Período del 2020 y 2021
(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)***

Mes	2021	2020	Variación	%
Enero	97,189	99,123	-1,934	-1.95%
Febrero	105,321	87,441	17,880	20.45%
Marzo	87,145	100,101	-12,956	-12.94%
Abril	110,447	78,152	32,295	41.32%
Mayo	90,627	102,553	-11,926	-11.63%
Junio	97,145	115,889	-18,744	-16.17%
Julio	81,220	87,551	-6,331	-7.23%
Agosto	110,315	74,668	35,647	47.74%
Septiembre	91,223	97,544	-6,321	-6.48%
Octubre	145,123	81,520	63,603	78.02%
Noviembre	110,663	114,789	-4,126	-3.59%
Diciembre	116,122	89,599	26,523	29.60%
Total	1,242,540	1,128,930	113,610	10.06%

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 10 la distribución de los gastos de las rutinas de mantenimiento de los vehículos de forma mensual tanto preventivos como correctivos, conforme a lo expuesto por el supervisor de flota las variaciones no son uniformes por la razón que han realizado trabajos correctivos, como los son reparaciones de cajas de velocidades, reparaciones en diferenciales, cuando un camión amerita una reparación mayor, se solicita la cotización de la reparación y los días que durará la misma, en los meses de junio y

noviembre del año 2020, dos camiones presentaron ruido en la caja de velocidades, estas reparaciones sus costos son elevados que representan aproximadamente cuarenta y cinco mil quetzales.

En el año 2021 en el mes de octubre, se cambiaron dos culatas de motor, por calentamiento que presentaron en ruta, el usuario indicó que la temperatura llegó al punto rojo, cuando el motor se detuvo reportó a su jefe inmediato de lo que estaba pasando con la unidad, el jefe inmediato le comentó que continuara la ruta por que era necesario concluirarla, a raíz de esto los componentes de la culata del motor son de aluminio logrando rajarse por las temperaturas altas y el costo de esta reparación impactó en ese mes en los gastos de mantenimientos de reparaciones de vehículos.

Revisando la bitácora de servicios, se tiene registros de los servicios menores y mayores, con un intervalo de kilometrajes de 5,000 kms, y haciendo los cálculos matemáticos no se cumple en su mayoría con ese intervalo hay servicios que están pasados de 1,000 a 1500 kms, esto provocando un desgaste prematuro del motor, los mantenimientos se realizan cuando el usuario de cada unidad reporta, se traslada la información a la empresa externa para que programe los servicios, la asistencia de esta empresa es cada semana.

Los servicios de mantenimiento son ejecutados en las instalaciones de la empresa, se tiene un lugar donde los camiones son parqueados cuando les corresponde el mantenimiento automotriz, los materiales y repuestos son proporcionados por la empresa contratada para esta actividad.

El consumo de llantas ha significado para la empresa un incremento del año 2020 al 2021, según reporte del supervisor de flota, por política de la empresa las llantas traseras se tiene que enviar a reencauchar esto significa instalarle nueva banda, para poder bajar ciertos costos en relación al precio de una llanta nueva, las llantas con el tiempo han sido explotadas en ruta, por varios factores, carreteras en mal estado, del lado del occidente del país las unidades que transita por ese sector han representado ese tipo de problema en ruta, la metodología que utilizan para medir el desgaste contratan una empresa de forma eventual para evaluar el estado de los neumáticos de la empresa.

El informe que presenta la empresa evaluadora de neumáticos es detallado por placa y número de serie de la unidad y la posición de las llantas cuanto de vida útil tiene, basado en profundidad de la banda, e inspección del desgaste regular e irregular en el caso de las llantas direccionales, que por tema de alineación de tren delantero surge con desgaste a los lados.

Para el cambio de los neumáticos se van programando de forma gradual, la variedad de medidas de llantas que utiliza la flota, la empresa que provee los neumáticos, cuenta con servicio a domicilio para el cambio se ejecuta durante la semana o los fines de semana cuando las unidades han retornado de su ruta.

4.3.1 Tipo de servicio de mantenimiento automotriz para la flota de camiones

La empresa proveedora de servicios de mantenimientos automotrices, brinda cuatro tipos de servicios automotrices a la flota de camiones de reparto de la empresa distribuidora de productos alimenticios basado en el kilometraje que lleva transcurrido cada camión y para el control del intervalo de servicio que le corresponde a cada unidad, estas rutinas de servicios tienen un costo distinto por repuestos y lubricantes a utilizar, y el tiempo que se llevan para ejecutar el trabajo, a continuación, se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 11

***Tipo de servicios de mantenimiento de camiones
Distribuidora de productos alimenticios
Período 2020 y 2021
(Cifras expresadas en porcentajes)***

Año	2021	2020	variación
Servicio preventivo	30.47%	35.25%	-4.78%
Servicio correctivo	49.21%	42.15%	7.06%
Neumáticos	16.17%	19.10%	-2.93%
Enderezado y pintura	4.15%	3.50%	0.65%
Totales	100.00%	100.00%	

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 11 clasificación de los servicios durante el año 2020 al 2021 en lo que corresponde a los servicios preventivos que están conformados de servicios menores y mayores se tiene un variación del -4.78%, en el 2020 fueron más los servicios preventivos que se ejecutaron, en el caso de los servicios correctivos se incrementó el 7.06% esto conlleva mayor impacto en los costos operativos, cuando una reparación correctiva se manifiesta en varias circunstancias en tiempo que la unidad permanecerá fuera de circulación por temas de repuestos, tiempo que se llevan en la reparación cuando esto sucede, el equipo de transportes deberá buscar los medios para cubrir la ruta asignada al camión que se encuentra en taller.

El otro rubro de enderezado y pintura el porcentaje es bajo acá se refleja las reparaciones menores o mayores que se han dado por algún incidente dentro la ruta, cuando hay un percance en carretera, la empresa objeto de estudio tiene como política que cualquier incidente en la carretera deberán llamar al seguro para el reporte respectivo y que un ajustador llegue al lugar y envía el reporte al supervisor de flota, y este a su vez hace un informe para el área de auditoría y a la gerencia de logística manifestando lo que aconteció en la ruta,

Para la reparación se envía la unidad a un taller de la red que se tiene cobertura con la aseguradora, el taller de enderezado y pintura evalúa los daños y realiza el presupuesto y el tiempo que durará la misma, con ese dato del costo la empresa toma la decisión si el costo supera el valor del deducible pactado en la póliza del seguro, se utiliza el seguro para la reparación, de lo contrario cuando el precio es menor del deducible no se utiliza la póliza del seguro, y la empresa paga directamente al proveedor del servicio de enderezado y pintura.

4.4 Diseño del presupuesto financiero del área transportes de la empresa objeto de estudio

Está integrado por las actividades que forman parte de la distribución de productos desde la carga de mercadería a la entrega con el cliente final, por medio de la flota vehicular con la que se tiene para ese tipo de actividad y el personal a cargo, pilotos y auxiliares de reparto.

4.4.1 Políticas de uso de la flota de reparto

En las políticas de la flota de vehículos destinados al reparto de mercadería se plasman las estrategias de la empresa para el cuidado, presentación, control y mantenimiento automotriz de este importante activo. Asimismo, brinda los lineamientos mínimos a seguir en caso de siniestros y desperfectos. Su objetivo es regular el uso, mantenimiento y control de los vehículos de la flota de reparto propiedad de la distribuidora de productos alimenticios, con la finalidad de dar un uso apropiado y en forma responsable que permita incrementar la eficacia de la operación, así como el adecuado resguardo de los vehículos.

Para el efecto se establecen las siguientes políticas:

- Todas las unidades utilizadas en el reparto deben estar en condiciones óptimas e identificadas con el logo de la empresa.
- Antes del inicio de su ruta, los vehículos de reparto deben confirmar el buen funcionamiento del sistema rastreo y contar con los documentos y permisos del vehículo.
- A cada piloto le será asignado un ayudante para contribuir en la ejecución del trabajo de reparto.
- En caso de incidentes durante su recorrido el personal de la unidad debe comunicarse de inmediato con las oficinas centrales para informar del siniestro a la empresa de seguros.
- Al finalizar su recorrido todas las unidades deben pasar inmediatamente a inspección para evaluar las condiciones en que retorna el vehículo.
- No está permitido el abordaje a las unidades de personas ajenas a la empresa, así como su utilización para labores distintas a las asignadas.
- No es permitido el consumo de bebidas embriagantes o sustancias prohibidas durante el recorrido de la unidad.
- Toda falla de la unidad debe reportarse al supervisor de flota para su evaluación y de ser necesario realizar las reparaciones correspondientes.
- Se lleva un control del consumo de combustible acorde a las rutas asignadas, para el efecto se mantendrá actualizada una tabla de consumo estimado por tipo de vehículo.

- El piloto es responsable de reportar al supervisor de ruta el kilometraje de inicio y final diariamente.
- El piloto de cada unidad es responsable por velar por el correcto funcionamiento del vehículo y de que se cumplan todas las disposiciones contenidas en las políticas de la empresa

4.4.2 Políticas de viáticos para el personal de reparto

Las políticas para la determinación de los viáticos son las estrategias que utiliza la empresa para remunerar al personal que tiene como función realizar la entrega de los pedidos a clientes y la forma en que se determinan los gastos de viaje y el proceso de liquidación y documentación de las erogaciones realizadas.

Tiene como objetivo ser una herramienta administrativa de control que permita ser un incentivo que incremente la efectividad de las rutas de distribución y que permita establecer los lineamientos para la liquidación y comprobación de los viáticos otorgados al recurso humano de reparto.

Las políticas de viáticos son las que se enumeran a continuación:

- Se fija una tabla de viáticos para los pilotos y auxiliares de las unidades, anualmente será sometida a revisión.
- Los viáticos asignados a cada piloto y ayudante serán determinados en la tabla de rutas y viáticos establecida para el efecto.
- Para el reembolso de los viáticos todos los documentos contenidos en la liquidación de rutas deben contar con todos los requisitos legales y estar en buen estado y sin alteraciones.
- La liquidación de viáticos debe realizarse el día hábil inmediato siguiente al retorno de la unidad en los formatos establecidos por contabilidad.

4.4.3 Análisis de fortalezas y amenazas de la distribuidora

La herramienta FODA permite determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueda tener la empresa distribuidora de productos alimenticios, entre los más destacados se mencionan los siguientes:

Fortalezas: Existe una red de distribución a nivel nacional, la cual permite que la marca sea reconocida dentro del territorio guatemalteco a través de bodegas de clientes mayorista estratégicamente ubicadas, que permiten una distribución eficaz.

Oportunidades: Existe la posibilidad de mejorar la calidad del servicio al cliente actual, por medio de la capacitación del personal de reparto, lo que afecta directamente en la retención de clientes. También se cuenta con un amplio mercado de distribución de alimentos dentro del territorio guatemalteco, la mayor parte de comerciantes minoristas que podrían aumentar la comercialización de los productos, esto se considera en el aumento en procesos y controles de logística que permitan manejar adecuadamente un incremento en el número de pedidos.

Debilidades: Como toda empresa de logística en el país, la infraestructura vial, en conjunto con las condiciones ambientales, representan inconveniente para el cumplimiento en la entrega de los productos con los clientes. De la misma manera, incrementar la publicidad en medios de comunicación para nuevas líneas de productos que la entidad distribuye que permita darse a conocer de una mejor manera a potenciales clientes.

Amenazas: Derivado de situaciones ajenas, existe la posibilidad de una interrupción en la cadena de suministros. Así como robo o daños que puedan ocurrir a las unidades de distribución, otro elemento latente es la competencia desleal dentro del mercado, y la piratería de productos que ha aumentado en los últimos años.

4.4.4 Estrategia de crecimiento y capacitación del área de transportes

Mantener los estándares de rutas lógicas para incrementar la eficiencia de entrega en las rutas a nivel país que están estructuradas por canal de ventas, tipo de vehículo de reparto por la cantidad de pedidos a entregar, las rutas deben de revisarse en conjunto con el

área de venta de forma mensual para poder cumplir con la entrega y determinar si hay nuevos clientes, horarios de ingreso en el municipio, mercados, temas de restricciones de tránsito por el tipo de vehículo o camión para una adecuada atención al cliente y para evitar atrasos en la operación.

Plan de capacitación a pilotos y auxiliares de reparto para realizar una entrega eficiente por medio del área de talento humano, para estar en la capacidad de tener un acercamiento certero con el cliente al momento de la entrega de productos, la presentación con el uniforme adecuado, equipo de seguridad, y por la gerencia de ventas cuando hay lanzamientos de nuevos productos, bonificaciones, presentaciones, costos, cambio de productos por fechas próximas a vencer, o dependiendo la política de cambios quienes son los clientes donde aplica por relaciones comerciales, y apertura de nuevas rutas, o complemento de rutas existentes por la capacidad del vehículo de reparto que transita por el sector geográfico.

Mantener el desarrollo profesional de los empleados la capacitación constante del equipo de distribución se ve reflejado en los indicadores de desarrollo de cada colaborador, servicio al cliente, manejo de carga, manejo defensivo, revisión de las unidades, equipos de seguridad, uso de extintores, utilización de software de distribución entre otros.

Medición del desempeño y desarrollo de actividades a través del desempeño de las actividades los colaboradores del área de almacenamiento y logística, incluyendo supervisores, bodegueros, chequeadores, preparadores, operadores de montacargas, equipo de planificación de rutas, en conjunto con la comunicación a través de tableros informativos de las rutas críticas o rutas especiales obtendrán minimizar el riesgo de atrasos en el cumplimiento de los despachos. Y el uso de indicadores como el % de costo de servir, exactitud de inventarios, eficiencia de entrega, reduciendo la cantidad de devoluciones por diferentes motivos que son ajenos al departamento de transporte.

Brindar tecnología en todas las áreas de la empresa el uso de tecnología provoca buenos resultados y mejores controles, cuanto más tecnología hay en un proceso se observa mayor eficiencia, la tecnología en las bodegas permitirá reducir el margen de error en cruces de pedidos, ubicaciones en la bodega, visibilidad en tiempo real de existencias de productos.

4.4.5 Elaboración del presupuesto financiero del área de transportes

El proceso de elaboración del presupuesto se toma en cuenta la planilla del personal que tiene a cargo el área de transportes, la cantidad de personal, pilotos y auxiliares de reparto, así de la misma manera las prestaciones con la cuenta cada colaborador, para poder mantener los costos que son generados por el talento humano del área.

Tabla 12

Sueldos y prestaciones del área de transporte

Período 2021

Cedula 1

(Cifras expresadas en quetzales)

Personal	Cantidad	Salario	Total por mes
Gerente de Logística	1	25,780.64	25,780.64
Jefe de Logística	1	16,868.32	16,868.32
Supervisor de flota	1	10,887.77	10,887.77
Supervisor de rutas	1	10,887.77	10,887.77
Pilotos	18	7,146.11	128,629.98
Auxiliares de reparto	18	5,089.48	91,610.55
Total	40		284,665.03

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 12 se detalla los salarios y las prestaciones por mes del personal que tiene a cargo la actividad de transportar el producto al cliente, la empresa objeto de estudio cuenta con 18 rutas que están cubiertas por una tripulación como se denomina (piloto y auxiliar) se analizó que se tiene salarios arriba del mercado laboral, el objetivo de la empresa para que el personal se comprometa con las políticas empresariales y alcanzar la eficiencia en el proceso de entrega de pedidos con los clientes, y el cuidado de los activos correspondiente a la flota vehicular. La distribución de salarios servirá para la proyección del presupuesto, que es un rubro que forma parte del proceso de las actividades del área de transporte de mercadería. Las otras dos unidades son paneles que pertenecen al área de promociones.

4.4.6 Depreciación de los vehículos de la flota de reparto

La flota de camiones de la distribuidora de productos alimenticios, se detallan a continuación conforme el modelo, serie y año, de acuerdo a la capacidad de peso en toneladas que tiene para el manejo de productos que contribuyen en el proceso de entrega de la empresa.

Tabla 13

***Depreciación y amortización de vehículos mensual
Distribuidora de productos alimenticios
Año 2021
Cédula 2
(Cifras expresadas en quetzales y unidades)***

tipo de vehículo	Cantidad	marca	modelo	depreciación
camiones de 12 toneladas	10	Hino	2018	60,833.33
camiones de 3.4 toneladas	5	Hino	2018	16,166.67
camiones de 5 toneladas	3	Hino	2018	12,550.00
paneles	2	Toyota	2020	6,017.50
Total	20			95,567.50

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 13 se detalla de forma mensual la depreciación de los vehículos de conformidad con la ley, que forman parte de la flota de camiones de reparto con la que cuenta la empresa distribuidora de productos alimenticios, y las paneles que son utilizadas para el área de mercadeo, pero forman parte de los gastos del transporte. La depreciación más alta la tienen los camiones de 12 toneladas por el precio que tienen esta marca de camión a nivel país.

4.4.7 Prima de seguros de vehículos mensual

La empresa objeto de estudio cuenta con un seguro con cobertura total para la flota de camiones de reparto. Esta póliza es renovada a cada año en el mes de enero.

Tabla 14
Prima de seguro de vehículos mensual
Distribuidora de productos alimenticios
Año 2021
Cédula 3
(Cifras expresadas en quetzales y unidades)

tipo de vehículo	cantidad	marca	modelo	prima de seguro
camiones de 12 toneladas	10	Hino	2018	4,350.28
camiones de 3.4 toneladas	5	Hino	2018	2,350.25
camiones de 5 toneladas	3	Hino	2018	1,425.30
paneles	2	Toyota	2020	1,057.50
Total	20			9,183.33

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 14 se distribuyen los gastos de prima de seguro concerniente a la flota de vehículos de forma mensual esta información ayudará para el presupuesto de transporte. Los valores incluyen prima de seguro del camión y el furgón seco instalado.

4.4.8 Seguridad y vigilancia del transporte

Es otra cuenta que forma parte de los gastos incurridos dentro de las actividades del área de transportes, a través del cuidado del personal de reparto y la mercadería de la empresa objeto de estudio. Este servicio se terceriza y la empresa brinda el servicio de rastreo de las unidades, cuentan con un área de monitoreo las 24 hrs, para dar soporte al servicio de seguridad y vigilancia que desarrollan en la empresa objeto de estudio.

Tabla 15

Seguridad y vigilancia mensual
Distribuidora de productos alimenticios
Año 2021
Cédula 4
(Cifras expresadas en quetzales y unidades)

Descripción	Cantidad	costo unitario	total
Agentes de seguridad	12	5,234.65	62,815.83
servicio de gps	20	80.00	1,600.00
Total	32		64,415.83

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 15 se muestra la cantidad de agentes de seguridad que son contratados por medio de la empresa tercerizada que brinda el servicio, de acuerdo a la entrevista con el jefe de Seguridad física de la empresa distribuidora de productos alimenticios, los agentes de seguridad son distribuidos conforme las rutas están siendo despachadas durante los días, estos agentes cuentan con uniforme que les identifica a que empresa pertenecen y la licencia de portación de arma de fuego, los costos de mantener agentes de seguridad en cada ruta, impacta en los costos de distribución la metodología a utilizar en la asignación de guardias por la cantidad de pedidos y zonas geográficas donde llegaran a repartir es asignado un agente de seguridad en la ruta que amerite llevar agente de seguridad.

4.4.9 Proyección de mantenimiento automotriz de vehículos de la flota de reparto

Para estimar los costos de mantenimiento de vehículos se realizará una proyección por medio de recorridos basado en kilometrajes de las unidades de forma mensual, para así con base al intervalo de kilometraje de un servicio a otro, se pueda estimar en cuantos días o meses le corresponde el servicio preventivo y correctivo de las unidades, para mantener una flota en buen estado y disponible para asignación de ruta, es necesario

mantener el control de los servicios automotrices, para que las unidades no presenten desperfectos mecánicos durante la ruta, y atrasar la operación.

Tabla 16
Proyección de servicios de mantenimiento automotriz por el primer trimestre
Distribuidora de productos alimenticios
año 2022
Cédula 5
(Cifras expresadas en quetzales y unidades)

Mes tipo de servicio	precio del servicio de mantenimiento	Enero Cantidad de servicios	Enero Monto por servicios	Febrero Cantidad de servicios	Febrero Monto por servicios	Marzo Cantidad de servicios	Marzo Monto por servicios
Servicio menor	2300	7	16100	6	13800	5	11500
Servicio mayor	5450	6	32700	5	27250	4	21800
Servicio correctivo	2810	7	19670	6	16860	8	22480
Neumáticos	3500	6	21000	8	28000	10	35000
Enderezado y pintura	6500	1	6500	1	6500	1	6500
Total			95970		92410		97280

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 16 con información obtenida de la entrevista con el supervisor de flota de vehículos, se estimaron los servicios de mantenimiento automotriz para cada camión, proyectado para cada mes para el primer trimestre del año 2022, el precio de los servicios de mantenimiento se divide en menores, mayores, estos son rutinas de lubricación, la proyección de los servicios mayores estos incluyen cambio de fajas de motor, lubricantes de caja de velocidades diferenciales, y los correctivos incluye fricciones de frenos, tren delantero, cambio de ballestas, entre otros. Los costos reflejados en la bitácora de mantenimiento de vehículos con intervalos de 5,000 kilómetros de un servicio al próximo. Basado en recorridos mensuales si ese camión mantiene esa tendencia hay camiones que al mes logran llegar al kilometraje del próximo servicio.

4.4.10 Proyección de consumo de combustible para el primer mes del año 2022

Para el consumo de combustible se detalla el promedio de recorrido por unidad de forma mensual para estimar el consumo de combustible, por medio del rendimiento de kilómetros por galón de las unidades de la flota de la distribuidora de productos alimenticios.

Tabla 17

Proyección de consumo de combustible mensual
Distribuidora de productos alimenticios
año 2022
Cédula 6
(Cifras expresadas en quetzales, unidades y
kilómetros)

Mes							Enero
Tipo de Vehículo	Cantidad	recorrido mensual por veh.	total de recorrido por tipo de veh.	Rendimiento kms por galón	precio por galón de diésel	consumo en galones	Valores monetarios
camiones 12 ton.	10	3450	34500	11	29	3136.36	90,954.55
camiones 3.4 ton.	5	2950	14750	22	29	670.45	19,443.18
camiones 5 ton.	3	2800	8400	18	29	466.67	13,533.33
paneles	2	1500	3000	35	29	85.71	2,485.71
Total	20						126,416.77

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 17 el comportamiento del consumo de diésel en galones y valores monetarios, están basado en lo que las unidades recorren y el rendimiento de los motores en el consumo de galones por kilómetro recorrido y la capacidad de carga, estos factores también forman la cilindrada del motor que poseen las unidades para poder tener la suficiente potencia para el transporte de los productos. la volatilidad de precio del galón de diésel, impacta en los gastos operativos, a medida que este recurso se estime de forma adecuada y las rutas de las unidades son lógicas, se mantendrán los resultados esperados para que el costo de distribución no sea afectado ante el servicio que se brinda al área de ventas de la empresa objeto de estudio.

4.4.11 Proyección de viáticos para el primer mes del año 2022

Los viáticos es otro rubro que la empresa objeto de estudio tiene en los gastos de operación del área de transporte, por políticas se tiene para las rutas departamentales donde por distancia y días que se lleva la entrega de los pedidos de los clientes, como el pago de parqueo y hospedaje.

Tabla 18

***Proyección de viáticos mensual
Distribuidora de productos alimenticios
año 2022
Cédula 7
(Cifras expresadas en quetzales)***

Descripción	Enero	Febrero	Marzo
Alimentación	7,200.00	7,150.00	7,300.00
Hospedaje	6,400.00	5,800.00	6,150.00
Parqueo	1,500.00	1,600.00	1,625.00
Cuadrillas	3,500.00	3,150.00	3,250.00
Total	18,600.00	17,700.00	18,325.00

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 18 se detallan los rubros que maneja el supervisor de ruta de la empresa distribuidora de productos alimenticios con las rutas que ameritan, hospedaje para el piloto y ayudante de la ruta, este gasto es variable, conforme la cantidad rutas de reparto departamentales planificadas y los días que se llevan para visitar la cantidad de clientes asignados en ruta.

4.4.12 Presupuesto financiero del área de transportes por el primer trimestre 2022

Los gastos del área de transportes de la empresa objeto de estudio, se analizaron en cédulas por cuentas donde especifica la cantidad monetaria asignada de forma mensual y esto sirve para consolidar y proyectar los gastos fijos y variables basado en las variables elementales como los son los kilómetros recorridos por las unidades para proyectar el comportamiento de cada cuenta durante el primer trimestre del 2022. Basado en la proyección de ventas para el primer trimestre 2022. Si las ventas aumentan se reflejará un incremento en las cuentas variables, como lo son combustible y mantenimiento automotriz de los camiones.

Tabla 19

Diseño de presupuesto financiero área de transportes
Distribuidora de productos alimenticios
Primer trimestre 2022
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Enero		Febrero	Marzo
	Costos fijos			
sueldos y prestaciones	284,665.03	cedula 1	284,665.03	284,665.03
Depreciaciones y amortizaciones veh.	95,567.50	cedula 2	95,567.50	95,567.50
prima de seguro	9,183.33	cedula 3	9,183.33	9,183.33
Seguridad y vigilancia	64,415.83	cedula 4	64,415.83	64,415.83
Total costos fijos	453,831.69		453,831.69	453,831.69
	Costos variables			
Mantenimiento de vehículos	95,970.00	cedula 5	92,410.00	97,280.00
combustibles y lubricantes	126,416.80	cedula 6	127,145.00	138,127.50
Viáticos	18,600.00	cedula 7	17,700.00	18,325.00
Total Costos variables	240,986.80		237,255.00	253,732.50
Total gastos de distribución	694,818.49		691,086.69	707,564.19

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 19 se analizaron el comportamiento de los gastos fijos y variables, en las cuentas mantenimiento de vehículos y consumo de combustible, con los valores del mes de diciembre del 2021, así como los recorridos de las unidades basados a la cantidad de venta que distribuyeron en ese mes, donde el personal a cargo de estos rubros debe de tener el control de los recursos para mantener el nivel óptimo de los gastos, por la volatilidad del costo de los lubricantes y el combustible, a medida que más recorran las unidades estos rubros tiene un impacto en los costos de distribución. El combustible del mes de febrero y marzo del 2022 tienen un incremento por el precio del galón de diésel se detalla en la tabla No.21

El diseño del presupuesto financiero flexible será revisado mensualmente para afinar las variaciones que se tenga en cada cuenta, a medida que el costo de galón de diésel se incremente impacta por la cantidad de galones que consume la flota vehicular de forma mensual.

El responsable de este presupuesto está a cargo el gerente de logística, quien llevará el control y autorización de los cambios que presente de forma mensual y las estrategias que pueda utilizar para lograr el objetivo del presupuesto financiero.

4.4.13 Comparativo de costos de mantenimiento de vehículos

Al aplicar el diseño del presupuesto conforme los recorridos de cada unidad llevando el control de forma adecuada para poder estandarizar la programación de los servicios preventivos se analiza las diferencias significativas en unidades monetarias que representa beneficio para la operación de distribución de productos.

Tabla 20

***Comparativo mantenimiento de vehículos
Último trimestre 2021 vrs. primer trimestre presupuestado 2022
(Cifras expresadas en quetzales y porcentajes)***

Mes	2021	Mes	2022	Variación	%
Octubre	145,123	Enero	95,970	49,153	33.87%
Noviembre	110,663	Febrero	92,410	18,253	16.49%
Diciembre	116,122	Marzo	97,280	18,842	16.23%
Total	371,908		285,660	86,248	

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 20 se analiza el impacto que tiene los servicios automotrices en la flota vehicular ejecutando el control en el presupuesto basándose en minimizar los servicios correctivos para mantener en óptimas condiciones las unidades cumpliendo la disponibilidad de camiones requeridas en el área de transporte de la empresa distribuidora de alimentos en Guatemala.

4.4.14 Comparativo de costos de consumo de combustible

Este elemento que forma parte de los costos de variables que toda empresa de transportes debe de manejar de forma cuidadosa para poder cumplir con el objetivo de transportar el producto a diferentes lugares requeridos por los clientes.

Tabla 21

Comparativo consumo de combustible
Último trimestre 2021 vrs. primer trimestre presupuestado 2022
(Cifras expresadas en quetzales, galones y porcentajes)

Mes	Cantidad de galones	precio por galón	2021	Mes	Cantidad de galones	precio por galón	2022	Variación	%
Octubre	4378	24.06	105,345	Enero	4359	29.00	126,417	-21,072	-20.00%
Noviembre	4381	25.66	112,389	Febrero	4310	29.50	127,145	-14,756	-13.13%
Diciembre	4475	25.73	115,123	Marzo	4385	31.50	138,128	-23,005	-19.98%
Total	13,234		332,857		13,054		391,689		

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 21 el comportamiento del consumo de combustible se determina por la cantidad de galones consumidos por cada vehículo de forma mensual, y el costo del galón de diésel esta de forma variable en el primer trimestre del 2022, este rubro tiene un impacto desfavorable para el área de transporte a medida que más kilómetros se recorren así se eleva el consumo, las variaciones han alcanzado un 20% en relación a el último trimestre del 2021.

4.4.15 Historial del consumo de diésel por vehículo del último trimestre 2021

El historial de cada vehículo en relación al comportamiento del consumo de diésel en galones de los camiones de la flota vehicular de reparto de la empresa distribuidora de productos alimenticios durante el último trimestre del año 2021.

Tabla 22

***Histórico consumo de combustible por unidad
Distribuidora de productos alimenticios
último trimestre año 2021
(Cifras expresadas en quetzales, galones y kilómetros)***

Código de ruta	Tipo de camión ton.	Octubre			Noviembre			Diciembre		
		Recorrido	Galones	Monto	Recorrido	Galones	Monto	Recorrido	Galones	Monto
C1	12	3626	362.6	8862.96	3425	321.36	8246.19	2950	327.78	8433.72
C2	12	2718	281.8	6918.91	2615	237.73	6100.08	2050	227.78	5860.72
C3	12	2691	279.1	6853.95	2450	242.73	6228.38	2722	302.44	7781.90
C4	12	2715	271.5	6532.29	2678	253.45	6503.64	2485	276.11	7104.34
C5	12	3980	398.	9714.68	3625	329.55	8456.14	3526	391.78	10080.44
C6	12	4150	425.	10225.50	3750	350.91	9004.33	3892	432.44	11126.80
C7	12	2786	288.6	7082.52	2915	275.	7056.50	2692	319.11	8210.73
C8	12	2900	305.	7338.30	3215	292.27	7499.72	3122	346.89	8925.45
C9	12	3196	329.6	8068.98	2978	280.73	7203.46	2695	319.44	8219.31
C10	12	2839	283.9	6969.45	2980	275.91	7079.83	3125	347.22	8934.03
C11	3.4	1600	124.29	2990.31	1978	179.82	4614.13	2050	155.93	4012.04
C12	3.4	1489	106.36	2558.95	2100	208.09	5339.57	1825	130.36	3354.09
C13	3.4	1123	90.21	2170.56	1810	164.55	4222.24	1910	136.43	3510.31
C14	3.4	1253	89.5	2153.37	1501	136.45	3501.42	1386	99.00	2547.27
C15	3.4	1782	157.29	3784.29	1678	152.55	3914.32	1950	139.29	3583.82
C16	5	3566	254.71	6128.43	2978	270.73	6946.86	3050	217.86	5605.46
C17	5	3125	257.21	5281.33	2514	228.55	5861.76	2614	186.71	4804.16
C18	5	1012	73.33	1710.23	1987	180.64	4610.44	1658	118.43	3028.42
Total			4,378.	105345.00		4,381.	112389.00		4,475.	115123.00

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 22 se analiza el comportamiento del consumo de diésel de cada vehículo que forma parte de las actividades de reparto del área de transporte, las variaciones en recorridos se deben al canal de venta donde está asignado el camión y el consumo representado en galones tiene una variación por el tipo de camión con capacidad de peso, y tamaño del motor, que afecta en el rendimiento de galones por kilómetros recorridos.

4.4.16 Proyección de ventas para el primer trimestre del 2022

La proyección de las ventas se calculó en base a la tendencia del año 2021, el departamento de ventas pronosticó que para el primer trimestre de enero a marzo tendrá un crecimiento gradual del 5% en relación al mes diciembre del año anterior.

Tabla 23

proyección de ventas
Distribuidora de productos alimenticios
primer trimestre 2022

(cifras expresadas en quetzales)

Canal de Venta	Enero	Febrero	Marzo
Detalle	2,287,381.25	2,309,165.83	2,330,950.42
semi mayoreo	3,431,071.88	3,463,748.75	3,496,425.62
mayoreo	10,619,984.38	10,721,127.09	10,822,269.79
Total	16,338,437.50	16,494,041.67	16,649,645.83

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

La tabla 23 se detalla la distribución de las ventas por los canales que está trabajando la distribuidora a nivel regional, y el crecimiento que está obteniendo en los tres canales de venta.

4.4.17 Análisis de gastos de transportes con el presupuesto financiero del primer trimestre 2022

La integración de los gastos relacionados con las actividades del área de transporte para cumplir con la entrega del producto de la empresa distribuidora a los clientes de los diferentes canales de venta, detalle, semi mayoreo y mayoristas. Se proyectó los gastos de enero a marzo correspondiente del primer trimestre del 2022 y su efecto en el estado de resultados, las ventas se calcularon conforme a la tendencia de último trimestre del año 2021, donde alcanzó un crecimiento de 5% en el mes de enero así sucesivamente para los meses de febrero y marzo del 2022.

Tabla 24

Análisis de variaciones de gastos del área de transporte vrs. las proyecciones de ventas
Distribuidora de productos alimenticios
Primer trimestre 2022
(Cifras expresadas en quetzales)

Descripción	Enero		Febrero		Marzo	
		%		%		%
Ventas	16,338,437.50	100%	16,494,041.67	100%	16,649,645.83	100%
	Costos fijos					
Sueldos y prestaciones	284,665.03	1.74%	284,665.03	1.73%	284,665.03	1.71%
Depreciaciones y amortizaciones veh.	95,567.50	0.58%	95,567.50	0.58%	95,567.50	0.57%
Prima de seguro	9,183.33	0.06%	9,183.33	0.06%	9,183.33	0.06%
Seguridad y vigilancia	64,415.83	0.39%	64,415.83	0.39%	64,415.83	0.39%
Total costos fijos	453,831.69		453,831.69		453,831.69	
	Costos variables					
Mantenimiento de vehículos	95,970.00	0.59%	92,410.00	0.56%	97,280.00	0.58%
Combustibles y lubricantes	126,416.80	0.77%	127,145.00	0.77%	138,127.50	0.83%
Viáticos	18,600.00	0.11%	17,700.00	0.11%	18,325.00	0.11%
Total Costos variables	240,986.80		237,255.00		253,732.50	
Total gastos de distribución	694,818.49	4.25%	691,086.69	4.19%	707,564.19	4.25%

Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por la empresa

En la tabla 24 las cuentas del área de transportes se tomaron de base del diseño del presupuesto financiero, el peso en porcentaje que representa para las ventas, y las distancias que recorren las unidades que integran los costos variables que dependen del movimiento de las unidades, para determinar cada rubro se calcularon los kilometrajes proyectados por cada unidad de la flota de camiones para la base de los costos de mantenimiento y galones de diésel para el consumo en las rutas que van impactando en este rubro y la variación en porcentaje de su crecimiento o reducción dependiendo la diferencia, para poder continuar evaluando estos datos se debe de llevar constantemente el cálculo de distancias de las rutas, estas variables han llevado cambios en el transcurso del trimestre proyectado.

El 4.25% que alcanzaron los gastos en relación a las ventas de enero 2022, representa un número favorable en el uso del recurso del presupuesto financiero en relación al último

trimestre del año 2021, en el estado de resultados de ese mismo año alcanzó un porcentaje de 4.41% en proporción al total de ventas al cierre, el costo del galón de combustible para el mes de enero 2022, se elevó a Q29.00 por galón estos precios están impactando en este rubro en los gastos del área de transportes de la distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala. Se mantienen los recorridos en los camiones la tendencia del consumo de galones será el mismo pero la diferencia se encuentra en la volatilidad del precio del galón de combustible en los meses de febrero y marzo, la rentabilidad se encuentra en la relación de alcanzar el nivel óptimo de los costos de distribución, o incrementar la proyección de ventas por zonas geográficas. Para que las unidades alcancen los niveles de ocupación vehicular superior a 80% en las unidades asignadas en el canal de venta detalle local y departamental.

CONCLUSIONES

De acuerdo al capítulo cuatro del informe de discusión de resultados y de las cuentas que integran los costos del área de transportes de la empresa distribuidora de productos alimenticios se describen a continuación las siguientes conclusiones.

1. En el análisis del estado de resultados comparativo del periodo 2021 al año anterior, los gastos variables que integran las actividades del transporte de productos, tiene que manejarse de manera cuidadosa en el caso del combustible, mantener el rendimiento de kilómetros por galón de cada unidad, de acuerdo a la cilindrada de los motores que son utilizados para la distribución de productos, revisando constantemente las rutas que representan más consumo de diésel, por condiciones geográficas, estado de carreteras y la frecuencia de visita a estos clientes, y el mantenimiento automotriz de las unidades deben cuantificarse por recorridos, semanalmente y poder ejecutar los servicios a tiempo conforme el intervalo de mantenimiento requerido por el taller que brinda el servicio automotriz a las unidades y proyectar los servicios correctivos para que tenga menos impacto en las actividades operativas de las rutas.
2. La empresa objeto de estudio, en la planificación de rutas la cantidad de clientes que están asignados para las rutas de canal de venta detalle con un promedio de 73 clientes en el año 2021, la ruta en general debe de llevar más clientes un aproximado de 85 clientes y alcanzar los otros parámetros como lo es el peso del producto y el 100% de la ocupación del camión para maximizar los recursos que son utilizados en este canal de venta. Para el canal de venta mayorista a nivel departamental, la atención del personal de reparto, los tiempos de espera para poder ser descargados con el cliente, es tardado el retorno de los camiones a la empresa.
3. El mantenimiento automotriz de las unidades, no se tiene un control que proporcione alertas cuando ya le corresponde el servicio de mantenimiento a los camiones para ser programados durante el fin de semana según lo expuesto por

el supervisor de flota, incrementar los servicios preventivos, para disminuir los servicios automotrices correctivos que impacten en la operación de los camiones en ruta.

4. No se ha llevado un registro riguroso de los costos incurridos en la entrega de productos, por parte del área de transportes, el diseño del presupuesto financiero permite tener una visibilidad amplia para cuantificar los gastos que ayuden en la toma de decisiones de la gerencia de logística en las rutas donde los gastos son significativos para llevar a cabo el proceso en la entrega de productos, y así poder analizar que otros medios a utilizar para minimizar esos gastos y ser más eficientes en la operación del área de transporte.

RECOMENDACIONES

Por medio del diseño del presupuesto financiero del área de transporte de la empresa distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala, se enumeran las siguientes recomendaciones que forman parte de la planificación, control y ejecución del presupuesto financiero

1. Llevar control de recorridos por cada ruta y cantidad de galones de diésel consumidos por el tipo de camión, de forma semanal con el objetivo de mantener el consumo de forma secuencial, y el camión que presente un consumo fuera de los parámetros de los demás camiones del mismo tipo de cilindrada de motor, si es necesario el supervisor de flota acompañar en ruta para evaluar condiciones de conducción, si el camión presenta alguna falla en potencia de motor, sistema de embrague entre otros factores, y si al llegar el camión a su destino con el cliente, apagan el motor o lo mantienen en funcionamiento esperando ser descargados, ese factor contribuye que el rendimiento sea diferente a los demás camiones, y así minimizar ese impacto del gasto en el estado de resultados de la empresa distribuidora de productos alimenticios.
2. Para la planificación de rutas, se debe de adquirir un software de ruteo dinámico que permita armar rutas de forma lógica para los canales de venta de detalle, y así poder aprovechar al máximo la ocupación de los camiones y reestructurar las zonas geográficas de acuerdo a la frecuencia de visitas a los clientes por parte del área de ventas de forma secuencial que contribuyan que la entrega en este canal de venta sea de forma más efectiva, y alcanzar niveles óptimos en los gastos de distribución. En el canal de venta mayoreo es necesaria la supervisión de ruta para estimar tiempos en la entrega con los clientes, y comprender en que horarios el cliente puede recibir, y no afectar la operación del cliente, y el objetivo de retornar el camión de forma inmediata para ser programado para otra ruta.
3. Para el control de los mantenimientos automotrices se puede utilizar la plataforma versatec que están manejando para abastecer de combustible a las unidades,

porque cada vez que recargan de diésel ingresan el kilometraje de la unidad de esta manera poder llevar el control de los servicios ejecutados durante el mes, para la medición correcta de los costos de mantenimiento y el histórico de cada gasto incurrido en la flota de camiones, para futuras reparaciones evaluar cuantos kilómetros recorrió y se volvió a realizar la misma operación, en estos casos permite analizar los registros por placa de camión y cuantificar los servicios preventivos y correctivos realizados.

4. El diseño del presupuesto financiero del área de transporte, debe de ser analizado de forma mensual, y poder ajustar aquellos gastos variables, y evaluar la proyección de ventas, y si el tipo de camión en capacidad de cilindra de motor y ocupación es el adecuado para esa ruta, o hacer cambios que impacten de forma favorable en los costos de transportes. Supervisar las rutas en conjunto área de transportes con el área de ventas para revisar el desempeño de los pilotos y auxiliares de ruta, el uso de vías alternas para llegar al cliente, horarios de atención, la ruta adecuada, y los clientes que se atienden.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. A. (2021). *Análisis financiero corporativo*. Bogotá: Editorial universidad nacional de Colombia.
- Andres, C. y. (2008). *presupuestos teoría y práctica*. McGRAW HILL INTERAMERICANA.
- Andres, R. S. (2017). *Presupuesto bajo normas internacionales de información financiera Taxonomía XBRL*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Aníbal, M. G. (2014). *Logística de transporte y distribución de carga*. Ecoe ediciones.
- Augusto, R. S. (2011). *Presupuestos empresariales*. Ecoe Ediciones.
- Barco, L. V. (2018). *Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del municipio de Guatemala*. Guatemala.
- Blandez, M. G. (2014). *Proceso administrativo*. Estado de México: Digital.
- Burguete, A. C. (2014). *Análisis Financiero*. México: Unid Editorial Digital.
- Díaz Cruz María C. Parra Hernández Ramiro y López Castañeda, L. M. (2016). *Presupuestos enfoque para la planeación financiera*. Pearson.
- E., B. R. (2011). *Presupuestos un enfoque estratégico, gestión y control de recursos*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.
- Enrique, P. C. (2020). *Presupuesto con enfoque gerencial*. México: Instituto Mexicano de contadores públicos, A.C.
- Enrique, S. E. (2019). *Costos en la logística de centros de distribución*. Ediciones de la U.
- Eslava Sarmiento, L. A. (2017). *Canales de distribución logístico comerciales*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U, 1a.ed.
- Francesc, R. A. (2005). *Logística de transporte*. Logística del transporte.
- Gonzalo. (2011). *Contabilidad Administrativa (4ta ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Grisales, C. A. (2017). *Presupuestos Bajo Normas internacionales de información financiera y Taxonomía XBRL*. Bogotá: Ediciones de la U, Primera Edición.
- Hormigo, F. J. (2018). *gestión y control del presupuesto de tesorería*. Antequera Malaga: IC .
- J., T. L. (2016). *Costos ABC y presupuestos*. Ecoe ediciones.

- Mendoza, H. J. (2018 Tesis de postgrado). *El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la región ica, 2014-2017*. Lima-Perú.
- Orella, L. D. (2017 (Tesis de postgrado)). *El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresa lotificadora del departamento de Guatemala*. Guatemala.
- Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (Octava ed., Vol. Octava). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Padilla, M. C. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rincón Soto, C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones 1a ed.
- Rojas, F. A. (2021). *Costos y presupuestos para financieros junior nueva legislación SAS*.
- Ruiz, J. B. (2011). *Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- T., H. C. (2012). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Pearson educación.
- Vite Rangei. (2017). *Contabilidad General*. Editorial Digital UNID.
- Warren Carl S., Reeve James M, Duchac Jonathan E. (2010). *Contabilidad Administrativa* (Décima ed., Vol. Décimo). México: Cengage learning, S.A. de CV.

ANEXOS

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



GUIA DE ENTREVISTA

Este instrumento es utilizado para la recopilación de información en la empresa objeto de estudio, relacionado con el tema de investigación diseño del presupuesto financiero en el área de transportes de una distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala.

Objetivo: entender los procesos y analizar los movimientos que afectan a cada cuenta de resultado de la operación del área de transportes.

Entrevista **Gerente financiero**

- 1 ¿Enumere alguno de los gastos relevantes de las actividades de transporte para la entrega de productos?

- 2 ¿Cómo registran contablemente el tema de las depreciaciones de los camiones?

3 ¿La flota de camiones cuenta con algún seguro contra cualquier incidente en carretera?

4 ¿Manejan provisión de gastos de transportes mensualmente?

5 ¿Se tiene proyección para la compra de cabezales y furgones para los traslados de productos?

6 ¿Las proyecciones de ventas han mejorado en los últimos períodos?

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



GUIA DE ENTREVISTA

Este instrumento es utilizado para la recopilación de información en la empresa objeto de estudio, relacionado con el tema de investigación diseño del presupuesto financiero en el área de transportes de una distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala.

Objetivo: entender los procesos y analizar los movimientos que afectan a cada cuenta de resultado de la operación del área de transportes.

Entrevista **Gerente Logística**

1 ¿Cuántos camiones están destinados por canal de venta?

2 ¿La flota de camiones tiene algún registro para asignar ruta o es únicamente la placa del vehículo?

3 ¿Las medidas de previsión, como manejo defensivo de conducción son transmitidos a los usuarios?

4 ¿Cuenta con un equipo de rastreo las unidades para controles y reportes de rutas?

5 ¿Llevan indicadores de rendimientos de combustible de las unidades de transportes?

6 ¿Con que frecuencia el personal de transporte pilotos y auxiliares son capacitados en atención al cliente, conocimiento de nuevas rutas?

- 7 ¿Cuándo fue la última vez que reestructuraron las rutas de reparto en conjunto con el área de ventas?

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



GUÍA DE ENTREVISTA

Este instrumento es utilizado para la recopilación de información en la empresa objeto de estudio, relacionado con el tema de investigación diseño del presupuesto financiero en el área de transportes de una distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala.

Objetivo: entender los procesos y analizar los movimientos que afectan a cada cuenta de resultado de la operación del área de transportes.

Entrevista **Encargado de planeación de rutas**

1 ¿Cuántas rutas son programadas durante el día y semana?

2 ¿Cuánto tiempo es utilizado para la planificación de las rutas y en que horarios son realizados?

3 ¿Cómo manejan el ingreso de pedidos, o que tipo de software utilizan en el área de ventas?

4 ¿Qué variables utilizan para cuantificar la ruta adecuada de los vehículos?

5 ¿Se tiene días estimados para cada ruta de canal de venta?

6 ¿Cuántas rutas de canal de venta detalle y mayorista se programan de forma semanal?

7 ¿Qué decisiones se toman cuando la cantidad de flota de camiones no cubre el total de rutas para esa semana?

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



GUÍA DE ENTREVISTA

Este instrumento es utilizado para la recopilación de información en la empresa objeto de estudio, relacionado con el tema de investigación diseño del presupuesto financiero en el área de transportes de una distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala.

Objetivo: entender los procesos y analizar los movimientos que afectan a cada cuenta de resultado de la operación del área de transportes.

Entrevista **Supervisor de ruta**

3 ¿Cómo se le asigna el personal a la ruta por canal de venta?

4 ¿Cuál es el proceso de carga de los camiones que documentación utilizan para verificar la cantidad de pedidos?

5 ¿Qué herramienta utilizan para el seguimiento de la entrega de productos durante el día?

6 ¿Cómo determina la disponibilidad de la flota de camiones para la asignación de rutas?

7 ¿Cómo se manejan los gastos de viáticos, parqueos, entre otros que se puedan dar en la ruta?

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



GUÍA DE ENTREVISTA

Este instrumento es utilizado para la recopilación de información en la empresa objeto de estudio, relacionado con el tema de investigación diseño del presupuesto financiero en el área de transportes de una distribuidora de productos alimenticios en el municipio de Guatemala departamento de Guatemala.

Objetivo: entender los procesos y analizar los movimientos que afectan a cada cuenta de resultado de la operación del área de transportes.

Entrevista **Supervisor de flota**

- 1 ¿Cómo se programan los mantenimientos automotrices de las unidades de transporte?

- 2 ¿Cuenta con un software de registro de los servicios y reparaciones de las unidades?

3 ¿Con que frecuencia se realizan los servicios preventivos de los camiones?

4 ¿Se tiene registros de los accidentes de tránsito de los camiones?

5 ¿Cuánto tiempo se lleva el taller que presta el servicio automotriz para los servicios menores y mayores

6 ¿Qué costos tiene cada servicio menor, mayor y los servicios correctivos?

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Estado de Utilidades Retenidas
 Distribuidora de productos alimenticios
 Al 31 de diciembre 2021
 Cifras Expresadas en Miles de Quetzales

	Capital Pagado	Reserva Legal	Utilidades Distribuibles	Total
Saldo al 01 de enero de 2020	2,500	1,856	9,777	14,133
Utilidad neta del año			12,649	12,649
Decreto de dividendos			0	0
Traslado a reserva legal	0	632	-632	0
Saldo al 31 de diciembre de 2020	2,500	2,488	21,793	26,781
Utilidad neta del año			13,896	13,896
Decreto de dividendos			-14,465	-14,465
Traslado a reserva legal	0	695	-695	0
Saldo al 31 de diciembre de 2021	2,500	3,183	20,529	26,212

Fuente: Elaboración propia con base a la información de los Estados Financieros proporcionados por la empresa

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis vertical y horizontal del balance general	29
Tabla 2	Análisis vertical y horizontal del estado de resultados.....	31
Tabla 3	Análisis vertical y horizontal gastos de transportes.....	33
Tabla 4	Distribución de rutas para la planificación semanal.....	37
Tabla 5	Muestra de planificación de ruta canal de venta detalle año 2020.....	39
Tabla 6	Muestra de planificación de ruta canal de venta detalle año 2021.....	40
Tabla 7	Muestra de planificación de ruta canal de venta mayorista año 2021.....	42
Tabla 8	Viáticos de pilotos.....	44
Tabla 9	Consumo de combustible.....	45
Tabla 10	Mantenimiento automotriz de los vehículos de reparto.....	47
Tabla 11	Tipo de servicios de mantenimiento de camiones.....	49
Tabla 12	Sueldos y prestaciones del área de transporte.....	55
Tabla 13	Depreciación y amortización de vehículos mensual.....	56
Tabla 14	Prima de seguros de vehículos mensual.....	57
Tabla 15	Seguridad y vigilancia mensual.....	58
Tabla 16	proyección de servicios de mantenimiento automotriz.....	59
Tabla 17	Proyección de consumo de combustible mensual.....	60
Tabla 18	Proyección de viáticos mensual.....	61
Tabla 19	Diseño de presupuesto financiero área de transporte.....	62
Tabla 20	Comparativo mantenimiento.....	63
Tabla 21	Comparativo consumo de combustible.....	64

Tabla 22	Histórico consumo de combustible por unidad.....	65
Tabla 23	Proyección de ventas primer trimestre 2022.....	66
Tabla 24	Análisis de variaciones de gastos del área de transporte vrs. las proyecciones de ventas	67