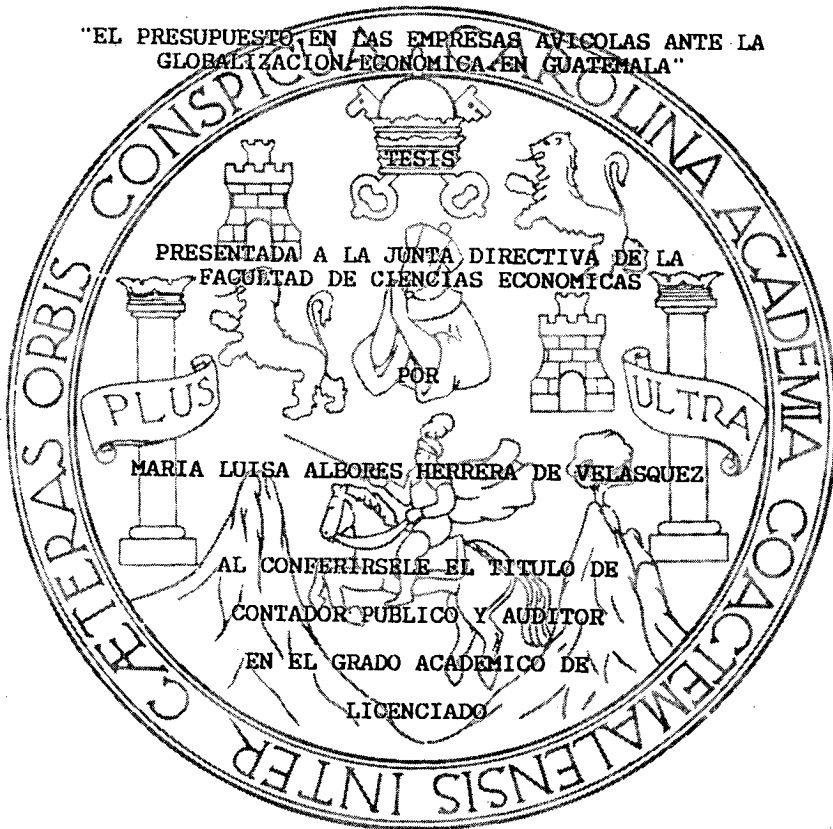


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

"EL PRESUPUESTO EN LAS EMPRESAS AVICOLAS ANTE LA
GLOBALIZACION ECONOMICA EN GUATEMALA"



GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL

03

T(1338)

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DECANO a.i. Lic. Jorge Eduardo Soto
SECRETARIO Lic. Roberto Salazar Casiano
VOCAL 2o. Lic. Josué Efraín Aguilar
VOCAL 4o. P. C. Oswaldo Ciriaco Ixcayán
VOCAL 5o. P. C. Fredy Orlando Mendoza López

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO

PRESIDENTE Lic. Carlos Enrique Orellana Rossi
SECRETARIO Lic. Gerardo Markus Ordóñez
EXAMINADOR Lic. Carlos Humberto Calderón Hernández
EXAMINADOR Lic. Victor Manuel Mancilla
EXAMINADOR Lic. Rigoberto Salvatierra Morales

LIC. CARLOS HUMBERTO CALDERON HERNANDEZ
Contador Público y Auditor.
Colegiado 632
Guatemala, C.A.

Guatemala, 22 de agosto de 1994

Licenciado
Jorge Eduardo Soto
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

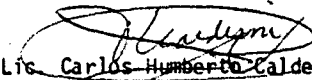
Señor Decano:

En atención a la designación que me hiciera la Decanatura, tengo el agrado de informar a usted, que procedí a asesorar a la señora María Luisa Albores de Velásquez en su trabajo de tesis "El Presupuesto en las Empresas Avícolas ante la Globalización Económica en Guatemala".

El trabajo en referencia, cumple con el plan previamente aprobado, así como con los requisitos correspondientes; por lo que soy de opinión que sea aceptado para su discusión en el Examen General Público de la señora Albores de Velásquez, previo a otorgarle el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Sin otro particular, sírvase aceptar las muestras de mi consideración y respeto.

"Id y Enseñad a Todos"


Lic. Carlos Humberto Calderón Hernández
Colegiado No. 632



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-S"
Calle Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, TRES DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
CUATRO.

Con base en el dictamen emitido por el
Licenciado Carlos Humberto Calderón Hernández, quien
fuera designado Asesor y la opinión favorable del
Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el
trabajo de Tesis denominado: "EL PRESUPUESTO EN LAS
EMPRESAS AVICOLAS ANTE LA GLOBALIZACION ECONOMICA EN
GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó
la estudiante MARIA LUISA ALBORES HERRERA, autorizándose
su impresión.

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIA



LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO a.i.



ACTO QUE DEDICO

A DIOS ONNIPOTENTE

Creador del Universo

A MI PATRIA GUATEMALA

A MIS PADRES

Gregorio Albores Vides (+)

Sonia Herrera v. de Albores

A MI ESPOSO

Lic. Luis Felipe Velásquez Fuentes

A MIS HIJOS

Mario Luis, Ana Luisa y María Jose

A MI HERMANO

Francisco R. Albores (+)

A MI FAMILIA Y AMIGOS EN GENERAL

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

EN ESPECIAL A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
LAS EMPRESAS AVICOLAS EN GUATEMALA	1
1.1 Definición.	1
1.2 Sus antecedentes históricos.	1
1.3 Marco Legal que las Regula.	3
1.4 El medio en que operan las Empresas Avicolas	4
1.4.1 La Sociedad y el Gobierno	5
1.4.2 Los Mercados Financieros	7
1.4.3 Los Mercados de Consumo	9
1.5 Su importancia dentro de la Economia Guatemalteca	10
CAPITULO II	
EL PRESUPUESTO.	11
2.1 Definición.	11
2.2 Objetivos	12
2.2.1 De Planeación	12
2.2.2 De Organización	12
2.2.3 De Coordinación	13
2.2.4 De Dirección	13
2.2.5 De Control	13
2.3 Clasificación	13
2.3.1 Presupuestos Primarios de Operación	14
a) De Ventas	14

	PAGINA
b) De Producción	16
c) De Compras	18
d) De Gastos de Distribución	19
e) De Gastos Administrativos	20
f) de Investigacion y Desarrollo	20
2.3.2 El Presupuesto de Efectivo	20
2.3.3 El Presupuesto de Capital	22
2.3.4 Los Presupuestos de Contingencias	23
2.4 Otras Clasificaciones del Presupuesto	24
2.5 Su importancia como instrumento de control Financiero.	25
2.5.1 El Control Presupuestario	27
a) Fases del Control Presupuestal	28
b) Manual del Presupuesto	29
2.6 Su importancia como instrumento de control Administrativo	29
2.7 Los Presupuestos de Materias Primas y de Equipo en las Empresas Avícolas	31
 CAPITULO III	
LA GLOBALIZACION ECONOMICA Y SU EFECTO EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS AVICOLAS GUATEMALTECAS.	32
3.1 Definición de Globalización	32
3.2 Historia de la Globalización Económica.	33

3.3	Características de la Globalización Económica.	35
3.4	Marco Jurídico Guatemalteco y la Globalización Económica.	36
3.5	Efecto de la Globalización Económica en la Estructura de las Empresas Avícolas Guatemaltecas.	38
3.5.1	En su organización administrativa.	39
3.5.2	En su estructura financiera.	40
3.5.3	En sus Sistemas de Producción y Venta.	41
3.6	Medidas a adoptarse por parte de las Empresas Avícolas, frente al fenómeno de la Globalización Económica.	42
3.6.1	Administrativas.	42
3.6.2	Financieras.	45
3.6.3	De Producción y Venta.	46

CAPITULO IV

	<u>CONSIDERACIONES SOBRE EL PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS Y DE EQUIPO, ANTE LA GLOBALIZACION ECONOMICA Y SUS EFECTOS EN LOS COSTOS DE LAS EMPRESAS AVICOLAS GUATEMALTECAS.</u>	48
4.1	El Presupuesto de Materias Primas	49
4.1.1	Nacionales	51
4.1.2	Importadas	52
4.2	El Presupuesto de Equipo	54
4.2.1	De Granja	55
4.2.2	De Rastro	55
4.2.3	De Venta y Distribución	55

	PAGINA
4.3 Efectos en los costos ante la Globalización Económica.	56
CAPITULO V	
<u>EJERCICIO PRACTICO</u>	58
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA	69

INTRODUCCION

Dentro de los sectores agropecuario e industrial la avicultura es una de las ramas importante ya que constituye una actividad productiva y eficiente que contribuye significativamente al desarrollo de la economía del país, pues además de constituirse en fuente generadora de empleos tiene un fuerte impacto multiplicador sobre el sector agrícola, así como en los sectores del comercio, transporte, construcción, finanzas y otros que tienen relación con ella.

En la actualidad la economía Guatemalteca está siendo afectada por el fenómeno de la **GLOBALIZACION ECONOMICA**, concepto este que involucra una serie de cambios en los sistemas de producción, comercialización, finanzas, así como en la tecnología de la información y la comunicación, que están dados por la internacionalización del capital. Las empresas avícolas como consecuencia lógica, no pueden aislarse de este fenómeno económico, por lo tanto tendrán que tomar medidas de tipo financiero y administrativo para evitar quedar fuera del contexto de las estructuras de los nuevos mercados. En el presente trabajo de tesis se exponen algunas medidas de tipo financiero y administrativo que las citadas empresas pueden tomar para hacer frente al fenómeno de la **GLOBALIZACION ECONOMICA**.

Los **PRESUPUESTOS** en el nuevo contexto de la economía, están llamados a jugar un papel sumamente importante dentro de las nuevas estructuras de las empresas avícolas, pues este instrumento de control financiero constituye el marco de referencia dentro del cual deben enmarcar sus actividades las referidas empresas, el mismo debe estar estructurado en función de los objetivos básicos de la entidad económica. Con la investigación y desarrollo del tema **EL PRESUPUESTO EN LAS EMPRESAS AVICOLAS ANTE LA GLOBALIZACION ECONOMICA EN GUATEMALA**, se pretende proporcionar a las empresas avícolas una herramienta de control financiero que les permita hacer un mejor uso de sus recursos de manera que puedan hacerle frente al fenómeno globalizador y que a la vez les permita constituirse en empresas eficientes y de alta rentabilidad; adicionalmente para que sirva de fuente de consulta a los profesionales relacionados con esta rama de la industria.

En el capítulo I del presente trabajo, se exponen aspectos históricos de la industria avícola en nuestro medio, también se hace referencia al marco legal que regula a este tipo de industria así como el impacto que tienen estas empresas en el medio económico Guatemalteco. En el capítulo II se expone todo lo relativo a los Presupuestos, su definición, sus objetivos, su clasificación así como su importancia como instrumento de control financiero y administrativo; aquí se describe brevemente lo que es un

Presupuesto de Materia Prima y de Equipo en vista que en el capítulo IV se tratan más a profundidad este tema.

En el capítulo III se exponen deficiencias, características e historia de lo que es el fenómeno de la Globalización Económica, así como el efecto que tiene éste sobre las estructuras actuales de las empresas avícolas Guatemaltecas, adicionalmente se describen medidas de tipo financiero, administrativo y de producción y venta que las referidas empresas pueden tomar para hacer frente al fenómeno económico referido.

Las MATERIAS PRIMAS constituyen el elemento principal del costo de los productos de las empresas avícolas, pues es ésta sobre la cual recae la acción transformadora del hombre para convertirla en productos terminados que satisficieran necesidades del genero humano; en el capítulo IV de este trabajo se describe lo que es el presupuesto de Materias Primas, se dá una descripción de lo que son materias primas nacionales y materias primas importadas, adicionalmente se describen los diferentes procesos por los que pasa la producción avícola con el propósito de mostrar que materias primas son utilizadas en cada proceso. Completa este capítulo una descripción de lo que es el Presupuesto de Equipo que es utilizado en esta industria.

El capítulo V nos muestra un ejemplo práctico de como se estructura un Presupuesto de Materias Primas en los diferentes procesos productivos de la industria avícola.

Considero que tanto profesionales como estudiantes de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría tienen un papel importante que jugar en esta rama de la industria, bien sea como personal del área administrativa financiera o como asesores de las empresas avícolas, por lo que es muy importante que conozcan aspectos relacionados con el proceso de producción y del presupuesto, aspectos que se han dejado plasmados en el presente trabajo, que contiene parte de mis experiencias.

Espero que el presente trabajo sea de utilidad para la profesión de la Contaduría Pública y que la lectura del mismo sea un incentivo para ampliar la investigación y la elaboración de material bibliografico sobre el tema.

CAPITULO I

LAS EMPRESAS AVICOLAS EN GUATEMALA

1.1 Definición.

Comenzaremos por definir lo que es AVICULTURA, según el Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Selecciones del Reader's Digest, Avicultura es el "Arte de criar y fomentar la reproducción de las aves para aprovechar sus productos"1/.

También podemos definir a la avicultura, como la rama de la agropecuaria que se dedica a la incubación, crianza, producción de huevos, de carne, engorde de aves, selección y mejoramiento genético de aves progenitoras y reproductoras, a la producción de huevos incubables, pollitos y pollitas de un día, así como la operación de rastros avícolas, plantas procesadoras de huevos y sub-productos avícolas, plantas productoras de forrajes avícolas y de plantas de refrigeración, congelación y distribución de productos avícolas.

1.2 Sus Antecedentes históricos.

La crianza de aves ha dejado de ser una actividad familiar encaminada a satisfacer las necesidades alimenticias de sus miembros, llevada a cabo sin ninguna tecnificación ni conocimientos especializados sobre la materia.

En la década de los años 60, derivado de la ley de fomento avícola, la Avicultura comenzó a tomar auge, a niveles comerciales habiéndose desarrollado a pasos agigantados, estimulando de esta manera la inversión privada dando como resultados el origen de establecimientos de granjas especializadas y también ya mejor tecnificadas. Como consecuencia del desarrollo de la avicultura los productos que ésta genera pasaron a formar parte de la dieta común del guatemalteco, especialmente en el área urbana.

La avicultura es una rama del sector agropecuario que contribuye en una forma directa e indirectamente al desarrollo económico social, por su capacidad de ser propiciadora de fuentes de empleo e ingresos y fundamentalmente como productora de alimentos de alto nivel nutritivo, los cuales están al alcance de todos los estratos sociales, como son la carne de pollo y huevos.

1/. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. México. Selecciones del Reader's Digest México, S.A. 1975. Página 321.

Históricamente, el sector agropecuario en nuestro país, ha mostrado mayor participación en el producto interno bruto (PIB), la avicultura se ha destacado con un buen porcentaje pues ésta se ha constituido en uno de los sectores más dinámicos de la actividad económica.

En lo que respecta a la actividad avícola nacional, ésta ha logrado que la producción de carne de pollo y huevos alcancen altos niveles de eficiencia y productividad, a tal grado que la producción nacional avícola es suficiente para cubrir la demanda interna, es decir el crecimiento ha estado en concordancia con el comportamiento de la demanda.

En cuanto al desarrollo social, la avicultura tiene efecto multiplicador por ser generador de empleo y ocupación, en la agricultura, construcción, finanzas y el comercio del país. Esta industria no se ha hecho de la noche a la mañana, han pasado aproximadamente treinta años para su desarrollo y en este largo tiempo se han ido creando e incrementando relaciones comerciales con pequeños, medianos y grandes suplidores en una amplia variedad de productos e insumos tales como son los agricultores que se dedican a las siembras de maíz, maicillo, y ahora los productores de soya, servicios profesionales como Médicos Veterinarios, Zootecnistas, Peritos Agrónomos, Químicos Farmacéuticos, etc. Servicios de transporte, construcción, empaques, servicios financieros, fabricantes de concentrados, laboratorios de diagnóstico, de producción de medicamentos farmacéuticos y biológicos de uso veterinario, etc..

Según información estadística, la avicultura demanda anualmente los siguientes recursos:

"Una compra anual promedio de:

Maicillo	60,000 T.M.	equivalentes a	1,320,000 qq
Maíz amarillo	350,000 "	"	7,700,000 "
Harina soya	100,000 "	"	2,200,000 "
Harina de algodón	22,500 "	"	495,000 "

En cuanto al empleo se requieren:

20,000 empleos directos permanentes.
 10,000 Distribuidores entre pequeños, medianos y grandes.
 250,000 trabajadores indirectos.

Todo esto para llegar a producir una cantidad de:

161 millones de libras de carne de aves, y
 127 millones de docenas de huevo." 2/.

 2/. Fuente: Estadística de la Asociación de Avicultores de Méxco.

A las cantidades antes mencionadas de productos agrícolas que demanda la actividad avícola, hay que sumarle el crecimiento de esta actividad que obliga a requerir de aproximadamente 500 quintales adicionales de maíz amarillo y maicillo igualmente sucede con la soya, sal, melaza y demás insumos derivados de la molinería.

Todo lo anteriormente expuesto comprueba una vez más el efecto multiplicador que la industria avícola tiene en cuanto a la generación de empleo y de ocupación en general en la agricultura, la cual va redistribuyendo los ingresos en el área rural del país, llegando a los estratos sociales más necesitados, pues la producción del maíz está en manos de pequeños agricultores diseminados en toda la República.

Este crecimiento que tiene la actividad avícola también se ve reflejada en el elevado consumo per-cápita de los productos que genera, así:

16.03	libras de carne por habitante por año, y
12.70	docenas de huevo por habitante por año.

1.3 Marco Legal que las Regula.

Como resultado de las exoneraciones concedidas por el Organismo Legislativo, decreto No. 1331 "LEY DE FOMENTO AVICOLA" de fecha 18 diciembre de 1959, la actividad avícola se vió estimulada, y esto como consecuencia motivó un desarrollo creciente, estimulando la inversión privada en esta rama de la industria, lo cual dio origen al establecimiento de granjas especializadas y tecnificadas tanto en la producción de huevos, como de carne.

El Organismo legislativo al emitir el decreto No. 1331 del Congreso de la República de Guatemala, en uno de sus considerandos literalmente decía "Que es necesario estimular la producción de artículos de primera necesidad, no solo para mejorar la nutrición de los habitantes, sino también porque ello contribuye al fomento de la economía del país y al mejor aprovechamiento de sus recursos. 3/.

Aquí se exponía la importancia que el estado le otorgaba a la actividad avícola la cual estaba llamada a jugar un papel preponderante en la dieta del guatemalteco así como en su economía.

La Ley de Fomento Avícola consideraba a la avicultura como la rama de la zootecnia que comprende la producción, incubación, crianza, selección y engorde de aves, producción

3/. El Guatemalteco, Diario Oficial de la República de Guatemala. Enero 11 de 1960.

de carne y huevos y el aprovechamiento de sus sub-productos. En tanto que el avicultor es la persona que se dedica a cualquiera de las actividades antes indicadas.

En el artículo No. 2 de la referida ley, se declaraba a la avicultura de utilidad nacional y en consecuencia le concedía el goce de las siguientes prerrogativas: Exoneración de todo impuesto, carga fiscal, arbitrio municipal y derechos de importación sobre las plantas e instalaciones avícolas, igualmente con los productos químicos-farmacéuticos y biológicos que se empleen para la protección, conservación y desarrollo de las aves, así mismo sobre las instalaciones, maquinaria y equipos para el uso de la avicultura, siempre y cuando no se produzcan en Guatemala en igualdad de calidad y precios, también exoneraba del pago del impuesto de papel sellado y timbre fiscales, para la constitución de Sociedades y formación de Empresas Avícolas.

Como conclusión, el decreto Legislativo, 1331 LEY DE FOMENTO AVICOLA, vino a estimular la producción de artículos de primera necesidad, lo cual no solo mejoró la nutrición de los habitantes sino también estimuló la economía del país y el aprovechamiento de sus recursos. Los beneficios sociales de este decreto, se reflejaron en el incremento de la oferta de los productos avícolas y en una reducción de los precios para el consumidor de esa época, es decir entró en juego lo que conocemos como la ley de la oferta y de la demanda.

En febrero de 1991, se emitió LA LEY DE SUPRESION DE PRIVILEGIOS FISCALES, la cual derogó el decreto Legislativo 1331 Ley de Fomento Avícola. Esta nueva ley trajo como consecuencia la elevación de los precios de los productos avícolas.

Las empresas avícolas del medio, han visto reflejado en sus costos los cambios legales que nuestra legislación ha sufrido, tal es el caso de la ley de impuesto al valor agregado (IVA) pues todos los productos que se compran para realizar dicha actividad pagan el IVA correspondiente, de igual manera las ventas hechas al consumidor están gravadas por dicho impuesto, solo casos especiales cuando se donan a algunas entidades de beneficencia, éstas quedan exentas. Además ahora, las empresas avícolas están afectas al pago del impuesto sobre la renta, a los aranceles para las importaciones y exportaciones, tasas municipales arbitrios y cualquier impuesto que le afecte ya sea en forma directa o indirecta. Lo anterior obliga a buscar mayor eficiencia y productividad para reemplazar los beneficios que antes tenía.

1.4 El Medio En Que Operan Las Empresas Avícolas.

Es muy importante que los ejecutivos de las referidas empresas conozcan el medio en el cual van a operar éstas, ya que los productos avícolas son un componente básico en la

dieta alimenticia de la población, debido a que estas carnes son las más accesibles de conformidad con el ingreso medio, por lo tanto es de suma importancia que se tenga un panorama claro sobre las funciones que la empresa está llamada a cumplir dentro de la sociedad a la cual se pretende servir.

1.4.1 La Sociedad y el Gobierno.

Las empresas avícolas, en nuestro medio se han caracterizado por el constante esfuerzo con que trabajan los avicultores como gremio, para lograr el libre juego de factores económicos en la producción de huevos y carne con el único propósito de optimizar recursos. También cabe mencionar que este gremio se mantiene en constante comunicación con dependencias gubernamentales para coordinar con ellos y así poder lograr una legislación más justa y oportuna, tanto para los productores como también para los consumidores.

El desarrollo de la avicultura en Guatemala, no ha sido muy diferente a los otros países Latinoamericanos: altibajos en el precio y la demanda de huevo y carne de pollo, impacto en la escasez de insumos básicos, especialmente para lograr alimentos balanceados, impacto de control de precios de ciertos productos terminados y algunos casos consecuencias de importación de productos básicos.

Guatemala gozó de estabilidad económica durante muchos años al mantenerse el cambio dólar/quetzal al uno por uno, sin embargo ha partir de 1984, la moneda local principió a devaluarse, lo cual a puesto a los sectores productivos del país ante una nueva situación económica que tendrán que aprender como manejar más que todo por lo impredecible y por estar dependiendo siempre de los vaivenes políticos.

Los avicultores guatemaltecos, cuentan con una asociación que se denomina ASOCIACION NACIONAL DE AVICULTORES (ANAVI) la cual fue fundada el 24 de abril de 1973, gracias a las inquietudes de algunos avicultores; esta asociación es una entidad de tipo civil, de nacionalidad guatemalteca, apolítica y ajena a todo fin lucrativo, fue constituida primordialmente para promover, intensificar, mejorar y proteger los intereses generales de la producción avícola y de la comunidad en armonía.

La ANAVI fijo su domicilio en la ciudad de Guatemala pero su campo de acción se encuentra en todo el territorio nacional, actualmente acoge en su seno a la mayoría de avicultores que con verdadero sentido gremial aunan esfuerzos para el mejoramiento e incremento de la producción avícola, la comercialización y consumo de sus productos, sin olvidar la superación técnica y profesional del recurso humano que presta sus servicios a esta actividad económica del país. Los estatutos de la Asociación fueron aprobados con fecha 13

de Septiembre de 1973.

Los asociados han considerado que los principales objetivos y logros de la asociación son:

- 1) Tratar de mantener la unidad del sector Avícola.
- 2) Mantener una firme convicción en la aplicación y defensa de la ley de Fomento Avícola.
- 3) Luchar permanentemente contra la imposición de los precios topes para la venta de los productos avícolas.
- 4) Buscar los mecanismos y medios que permitan esfuerzos conjuntos en la importación de nuestras materias primas.
- 5) En general, superar en conjunto todas aquellas adversidades que por incomprensión del gobierno padecen las actividades productivas del país". 4/.

No puede negarse que la Ley de Fomento Avícola vino a estimular en gran parte la industria avícola, a tal grado que la infraestructura con la que se cuenta permite satisfacer la demanda interna y exportar algunos productos avícolas a Centroamérica y el sur de México.

En los últimos años en que nuestra moneda ha perdido su estabilidad, los precios topes están en el límite y a veces por debajo del costo, ya que regularmente los precios topes pasan hasta seis meses a un año para su revisión y eso afecta de tal manera las transacciones económicas y desestimulan a los avicultores a mantener su producción y efectuar nuevas inversiones.

También existe en el gremio avícola, la Gremial de Técnicos Avícolas (GRETAVI), la cual trabaja en forma coordinada y estrechamente con ANAVI. La GRETAVI a contribuido a la tecnificación y desarrollo de la avicultura nacional, promoviendo la tecnología tanto en nuestro medio como en el extranjero. Desde su fundación en 1983, esta asociación ha promovido charlas técnicas con temas de interés para los productores avícolas: tales como de patología, nutrición, manejo y administración, desinfección, utilización y desarrollo de nuevos recursos e insumos.

GRETAVI, es una asociación que agrupa a personas que tengan interés en participar en el desarrollo de la actividad avícola Guatemalteca, constituyéndose en una gremial multidisciplinaria que tiene alcances globales y

trascendentales, logrando así mismo mantener a la avicultura a la vanguardia de las ramas agroindustriales en nuestro medio. La GRETAVI ha apoyado siempre a la ANAVI, técnica y organizativamente en la realización de congresos Centroamericanos y Latinoamericanos de Avicultura, también mantiene nexos comunicativos con otras asociaciones avícolas de similar naturaleza.

Para poder vencer el hambre y la mala nutrición de la población, se requiere de un esfuerzo por parte del gobierno, esfuerzo que se puede traducir en menores tasas en los aranceles de importación de materias primas e insumos así como en la creación de leyes de fomento a la producción avícola, ya que sin lugar a dudas es el gobierno uno de los protagonistas que no participan en los procesos de desarrollo y que únicamente han dejado herencias de políticas inseguras y obsoletas que solo retrasan los resultados esperados.

Hoy, quizás sea el mejor momento para incentivar a los gobiernos y a los empresarios para que asignen gran prioridad a la producción de alimentos. Se tiene que lograr la seguridad alimentaria de los habitantes, mediante acuerdos gobierno-productores. Sería una actitud positiva del gobierno promover incentivos que estimulen a los inversionistas y que motive a empresarios a entrar a la producción de productos avícolas y también a los ya existentes a ampliar sus instalaciones para ensanchar su producción.

1.4.2 Los Mercados Financieros:

Los mercados financieros son a donde las empresas avícolas recurren para obtener financiamiento para el desarrollo de sus actividades normales (capital de trabajo), o para ampliar sus instalaciones. Los mercados financieros principales del medio Guatemalteco son el Sistema Bancario Nacional, y la bolsa de valores; a través del primero se obtienen recursos por medio de préstamos directos (préstamos fiduciarios, hipotecarios, prendarios, descuentos de documentos, cartas de crédito, etc.), mientras que en el segundo de los mercados mencionados, la obtención de recursos se hace a través de la venta de valores (bonos, pagarés, etc.). Otra fuente de obtención de recursos financieros es la aportación de nuevos capitales de los socios de la empresa.

Una negociación de financiamiento se inicia con la selección de los bancos con los cuales se va a trabajar para cubrir las necesidades financieras de la empresa, es necesario tomar en consideración que este tenga la capacidad y los recursos crediticios requeridos. Sin embargo es muy importante que se haga la selección de un funcionario bancario confiable, ya que por medio de esta persona se tramitarán la mayoría de las operaciones de la empresa.

Es conveniente que se comunique al funcionario bancario qué servicios y necesidades financieras y en qué porcentajes piensa la empresa realizar con dicho banco sus operaciones.

Los Créditos que se obtienen a través del sistema bancario nacional se pueden clasificar en dos grandes grupos: a) créditos para la inversión de activos circulantes, destinados para satisfacer las necesidades de capital de trabajo, y b) Créditos para la inversión de activos fijos.

Entre los créditos bancarios para satisfacer la necesidades del capital de trabajo de las empresa dedicadas a la producción avícola que son más fáciles de obtener y que se consideran más adecuados, podemos mencionar los siguientes:

- a) Bono de prenda: son aquellos préstamos que se tramitan a través de una almacenadora y que los bancos conceden a los prestatarios, teniendo como garantía las mercaderías depositadas en las almacenadoras o bodegas habilitadas por éstas. Sobre estas mercaderías los bancos conceden hasta un 70% del valor de las mercaderías depositadas.
- b) Crédito Comercial: éste consiste en una carta de crédito que se establece a solicitud del cliente, a favor de un tercero, es liquidable contra la entrega de documentos que amparan mercancías. Estas cartas de crédito pueden ser pagadas dentro del país o en el extranjero, y se establecen en forma irrevocable o revocable, se otorga a plazos menores de un año.
- c) Crédito de habilitación o avío: son créditos condicionados a que su importe se destine al fomento de la producción agrícola, ganadera, avícola o industrial. Se conceden al prestatario para la adquisición de materias primas o mano de obra etc. indispensables para los fines de la empresa.
- d) Crédito Fiduciario: son aquellos que se conceden con firma solidaria de dos personas naturales o jurídicas, o una sola firma de una entidad de amplia e indiscutible responsabilidad y solvencia.

Entre los créditos bancarios para satisfacer las necesidades de inversión o ampliación de las instalaciones de las empresas avícolas tenemos el siguiente:

- a) Créditos Hipotecarios: Son aquellos que se conceden con garantía sobre bienes inmuebles; el monto de éstos no debe exceder del 50% del valor de las garantías.

También las empresas avícolas pueden recurrir al mercado de la Bolsa de Valores, pues es allí donde se pueden adquirir recursos, a través de la ventas de valores, éstos pueden ser pagarés, bonos, etc.

1.4.3 Los Mercados de Consumo.

Actualmente en Guatemala existen 390 empresas avícolas que se dedican a las actividades de incubación, engorde, reproducción de pollo, engorde de otras aves y producción de huevos. Estas empresas se localizan, en nuestro territorio de la siguiente manera:

DEPARTAMENTO	NUMERO DE EMPRESAS AVICOLAS
Guatemala	114
El Progreso	8
Sacatepequez	52
Chimaltenango	29
Escuintla	12
Santa Rosa	6
Sololá	9
Totonicapán	3
Quetzaltenango	29
Suchitepequez	15
Retalhuleu	10
San Marcos	20
Huehuetenango	10
El Quiche	12
Baja Verapaz	8
Alta Verapaz	8
El Petén	8
Zacapa	23
Chiquimulilla	8
Jalapa	5
Jutiapa	1

fuente: Anavi-Digesepe

En el cuadro anterior podemos observar que las empresas Avícolas están distribuidas en todos los departamentos del país a excepción de Izabal debido a que estas empresas han considerado que las granjas que tienen en funcionamiento cubren la demanda de todo el país, esto nos indica que los beneficios que genera esta actividad cubre casi todo el territorio nacional y por consiguiente los mercados de consumo.

Hablar sobre la avicultura se ha convertido en una necesidad imperiosa, debido al papel que juega este sector de la producción en el mundo entero, no solo como fuente generadora de actividades agroindustriales, sino como la principal fuente de alimentos proteicos de alto valor biológico para el género humano. Su importancia también estriba en que es una de las pocas alternativas disponibles a la mano, para enfrentar y aceptar el reto de ese gran desafío de producir cantidad y calidad de proteínas capaces por su volumen de cubrir los mercados de consumo nacional y por que no decirlo también a nivel internacional.

Bajo tal punto de vista la alimentación, la vivienda y el vestuario han ocupado un lugar principal en la satisfacción de las necesidades del hombre, siendo la alimentación uno de los satisfactores que ocupa el primer lugar. Su importancia ha sido tal, que podemos decir que la evolución de la sociedad humana y sus componentes ha estado muy ligada a lo que el hombre ha hecho para mantener garantizada su alimentación.

El mercado en nuestro país se ha venido abasteciendo con la producción nacional porque el volumen total de producción corresponde al consumo aparente nacional, debido a que siempre se ha producido pollo de buena calidad y a precios competitivos y nunca se había dado la competencia extranjera aunque en los aranceles solamente se pagara el 1% de impuesto de importación, esto se debe a que los precios internacionales nunca fueron competitivos con los nacionales en razón de costo de producción y precios de venta.

1.5 Su Importancia Dentro de la Economía Guatemalteca.

La avicultura es una rama importante del sector agroindustrial, pues como se especificó en la página 4 de este trabajo de tesis, constituye una actividad productiva eficiente que contribuye directa e indirectamente al desarrollo económico nacional, es generadora en gran medida, de bienestar social y por su capacidad de ser propiciadora de empleo e ingresos y fundamentalmente como productora de alimentos altamente nutritivos, al alcance de todos los estratos sociales como son la carne de pollo y huevos.

Históricamente, en nuestro país, el sector agropecuario es el que ha mostrado mayor participación en el producto interno bruto (PIB), pues contribuye con el 8% y la avicultura ha contribuido en forma destacada con un 2%, en los últimos años, la avicultura se ha constituido en uno de los sectores más dinámicos en la actividad económica.

La avicultura nacional ha logrado que tanto la producción de carne de pollo y huevo, alcancen en la actualidad altos niveles de eficiencia y productividad, la que puede equipararse en este campo a los países más desarrollados del mundo.

En cuanto al desarrollo social, la avicultura tiene efecto multiplicador, pues es generadora de empleo y ocupación en la agricultura, construcción, finanzas y en el comercio del país.

CAPITULO II

EL PRESUPUESTO

2.1 Definición

En toda empresa comercial, industrial o de servicios es de suma importancia que se tenga un marco de referencia dentro del cual deben de enmarcarse sus actividades. Este marco de referencia es el PRESUPUESTO, el cual debe de estructurarse en función de los objetivos de la empresa. Este instrumento de control financiero permite controlar todas las operaciones que se realizarán en el futuro, a través de él podremos evaluar si la empresa se encamina a alcanzar los objetivos fijados.

A continuación citaremos algunos conceptos de presupuesto:

"Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado." 5/.

"Un presupuesto es un plan administrativo, con la implicación de que se darán pasos positivos para lograr que los sucesos reales correspondan a lo planeado." 6/.

"El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro. Establece un plan claramente definido." 7/.

Como puede observarse en las definiciones anteriores, los presupuestos son un pronóstico del futuro periodo de planeación, su estructura se basa en estimaciones las cuales deben ser razonables para que éstos sean confiables y a la vez para que los objetivos trazados sean alcanzables. Los presupuestos reflejan las expectativas de la Gerencia concerniente a las actividades de la empresa durante un periodo determinado.

-
- 5/. Del Rio Gonzalez, Cristobal. Técnica Presupuestal. México. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1983. Pág. 1-7.
- 6/. Díaz Cotero, Juan Angel. Presupuestación, una guía de Control en la Administración Gerencia. Guatemala. 1983. Pág. 2.
- 7/. C.P. Macias, Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las empresas. México. 1978. Pág.136.

2.2 Objetivos.

La empresa encontrará que los presupuestos son elementos muy útiles que la ayudarán a cumplir con sus objetivos. Los presupuestos obligan a la planeación en todos los niveles de la institución. La elaboración de los presupuestos despierta el interés en la participación de las operaciones de la empresa, esto provoca un mejor desempeño de los participantes pues les permite exponer sus puntos de vista en comparación con los demás. Los presupuestos constituyen un medio que permite la comunicación entre todos los miembros de la empresa, a su vez permiten también comunicar ideas y planes que son fácilmente comprensibles pues se hacen en forma cuantitativa. Los presupuestos sustituyen a los informes aislados por un panorama sistematizado de todas las operaciones de la empresa.

Los objetivos del presupuesto son de Planeación, de Organización, de Coordinación, de Dirección y de Control. A continuación se define cada uno de estos objetivos.

2.2.1 De Planeación.

La planeación consiste en definir un curso de acción científicamente organizado para poder obtener un objetivo deseado; a través de la planeación se fijan los objetivos de la empresa los que para poder alcanzarlos es necesario unificar y sistematizar las actividades de la empresa.

Para poder elaborar los presupuestos es necesario contar con una información estadística lo suficientemente confiable, pues ésta permitirá efectuar estimaciones lo suficientemente razonables pues de lo contrario los resultados podrán ser incorrectos y la planeación no podría cumplirse como objetivo. Aquí deberán considerarse los factores internos y externos que afectan el desenvolvimiento de la empresa ya que éstos podrían afectar de alguna manera lo planeado.

2.2.2 De Organización.

Los objetivos de Organización consisten en que entre las diferentes funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, deben existir relaciones las cuales deben estar estructuradas técnicamente, de manera; que se pueda cumplir con lo planeado y dentro de los objetivos trazados por la entidad.

En toda empresa existe división de funciones, así encontramos la función de ventas, de producción, de compras, finanzas, de personal, de presupuestos, etc., funciones que están dadas de acuerdo a las necesidades de cada entidad. Cada una de estas funciones deberá elaborar sus objetivos los cuales deben de estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa; a través del presupuesto de cada

departamento se podrá controlar si cada uno de éstos desarrolla las funciones establecidas y a la vez, permitirá determinar los cambios que se estimen necesarios para que aquellos objetivos que se consideren que no puedan ser cumplidos se puedan llenar a cabalidad. Es decir, dentro de la organización todos los presupuestos deben estar debidamente integrados para que puedan cumplirse los objetivos generales de la empresa.

2.2.3 De Coordinación.

Este objetivo del presupuesto es esencial debido a que en todas las funciones debe de existir coordinación con el propósito de que la empresa en su conjunto camine hacia un objetivo común y general. La Coordinación permitirá mantener el equilibrio que debe existir entre las diferentes funciones de la entidad, pues el presupuesto de determinado departamento estará apoyado en otro y otros departamentos, es decir debe existir correlación entre un departamento y otro, de ahí la importancia de la coordinación.

2.2.4 De Dirección.

Aquí toca observar la ejecución del presupuesto, es decir se deben dar instrucciones sobre su ejecución, se debe vigilar su cumplimiento a través de la supervisión de los que tienen a su cargo la ejecución la cual debe realizarse en función de lo planeado.

Los presupuestos son de suma importancia en la toma de decisiones, ya que a través de ellos se pueden definir políticas a seguir, contribuyendo así a una mejor dirección de la empresa.

2.2.5 De Control.

El control también es uno de los objetivos básicos de los presupuestos, pues es a través de éste que se determina si existe concordancia entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado. Aquí se determinan las variaciones presupuestarias las cuales deben de ser objeto de análisis con el propósito de tomar los correctivos que se estimen necesarios. A través del control presupuestario se logra perfeccionar los sistemas y procedimientos de la entidad, obteniendo el máximo rendimiento.

2.3 Clasificación.

La clasificación de los presupuestos está en relación con la característica de los mismos, es decir depende de la actividad económica que pretende controlar para poder asignarle un nombre, así tenemos que éstos pueden clasificarse por el tipo de Empresa que los usará, por su contenido, por su forma, por su duración, por la técnica de

valuación, por su reflejo en los estados financieros, por las finalidades que pretende y de trabajo. En el punto 2.4 de este capítulo se expone en forma más detallada la clasificación de los presupuestos.

2.3.1 Presupuestos Primarios de Operación.

Los presupuestos Primarios de Operación son aquellos que tienen relación con los ingresos y gastos que se derivan de las operaciones, así encontramos que los más importantes son el Presupuesto de Ventas y los Presupuestos de Gastos, entre éstos últimos se pueden mencionar el de Producción, el de Compras de Materia Primas, el de Gastos de Distribución, de Gastos Administrativos, de Gastos de Investigación y otros que controlan los gastos de las diferentes áreas de la empresa. Cuando se consolidan los Presupuestos de Ventas y de Gastos se constituye el Presupuesto de Operación que viene ser el plan maestro de la empresa durante su periodo contable.

a) De Ventas.

El Presupuesto de Ventas se considera como el de punto de partida para la elaboración del plan presupuestario de la empresa, éste constituye el pronóstico de las ventas que se espera tener durante el periodo contable; generalmente se elaboran dos Presupuestos de Ventas, uno con proyección para un año y otro con proyección más larga, cinco o diez años y en el cual deben incluirse aquellos productos que la empresa piensa lanzar al mercado en ese periodo futuro. El Presupuesto de Ventas también sirve para fijar las metas de ventas, metas que deben ser adecuadamente fijadas para evitar crear frustraciones entre el cuerpo de vendedores de la empresa.

Existen métodos para pronosticar las ventas, entre estos tenemos los siguientes:

El Método Intuitivo el cual se basa en los presentimientos de quién hace la predicción y no se apoya en hechos." 8/. Este método está basado en la experiencia de los pronosticadores, pero no es confiable.

"El método de la extrapolación de las ventas anteriores al futuro periodo de planeación, aplicando un porcentaje constante de incremento o un aumento absoluto constante de unidades." 9/. Este método consiste en que si durante los últimos cinco años las ventas de la empresa crecieron un 20% cada año, se espera que mantengan esa tendencia, por lo tanto las ventas para el año que se está proyectando se aumentarán

en ese 20% este método no es tan bueno para el pronóstico de las ventas, pues no toma en consideración las variables que el mercado pueda presentar, por lo tanto en una economía dinámica y muy competitiva este método no llenaría las expectativas de un buen pronóstico de ventas.

El Método utilizando el Diagrama de Dispersión el cual consiste en relacionar las ventas con ciertas variables observadas en el mercado durante los últimos diez periodos de planeación, estas variables deberán influir lógicamente en las ventas, esta relación se debe de mostrar en gráficas de coordenadas. Como ejemplo de este método se cita el siguiente caso, las ventas de un producto tendrán que estar influenciadas por el ingreso personal que tengan los consumidores ya que si dicho ingreso aumenta es lógico pensar que se tendrá por parte de éstos mayor poder de compra, pero si el ingreso baja se esperará que la demanda disminuya, otra variable a analizar podría ser la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, ya que este factor también reduciría el poder de compra de los consumidores y así se deberán evaluar todas las variables del mercado que puedan influir en las ventas. Cuando las variables son múltiples se pueden mostrar en una gráfica llamada Diagrama de Series Múltiples, en la cual el Gerente de Finanzas podrá observar cuales son los factores que tienden a variar con la fluctuación de las ventas. En la gráfica de series múltiples que se incerta a continuación, se muestra como las ventas del producto X se ven influenciadas por el ingreso del consumidor, ya que si éste aumenta también tiende a aumentar las ventas; en el caso de las tasas de interés si éstas bajan las ventas aumentan, pues es lógico pensar que los consumidores tendrán más acceso al crédito de consumo. En la gráfica se muestra el comportamiento de las variables indicadas durante un periodo de diez años de Planeación.

Venta Producto X (En miles)	Ingresos Consumidor (En miles de Q.)	Tasa de Interés (%)
1	100.0	15.0
2	300.0	18.0
3	500.0	22.0
4	700.0	28.0
5	900.0	32.0
6		

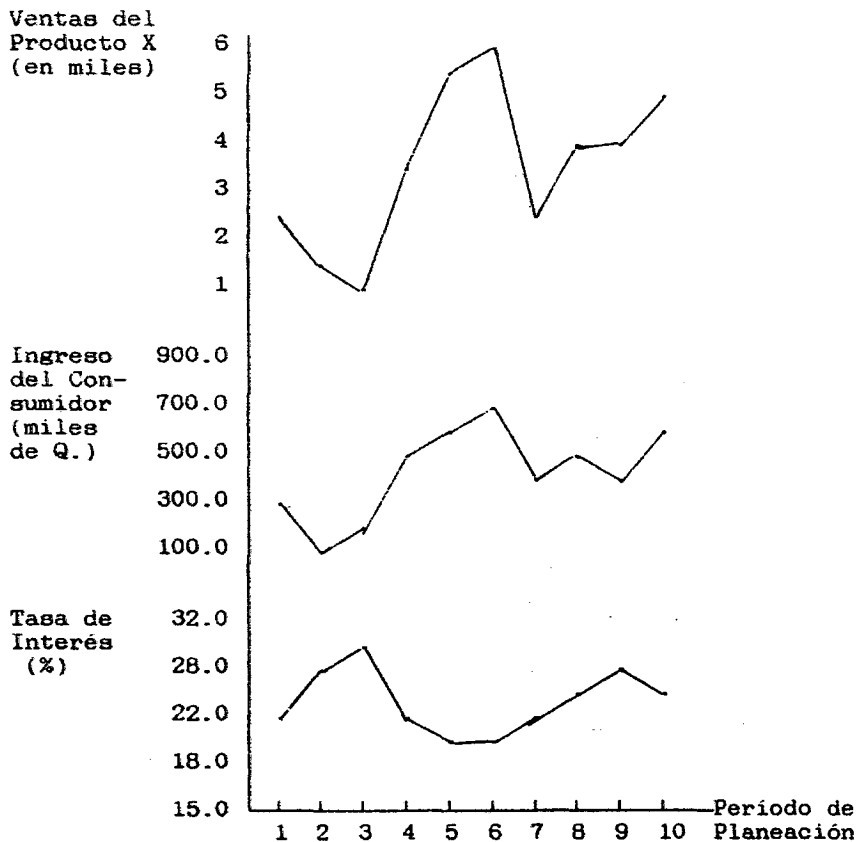


Diagrama de series múltiples. 10/.

La selección del método par elaborar el pronóstico de las ventas no siempre es fácil de determinarlo, pues algunos no son muy flexibles como los matemáticos, por lo tanto es recomendable que se haga una combinación de varios, pues es necesario tomar en cuenta algunos factores que influyen sobre las ventas, tales como la competencia del mercado local como del internacional, la elasticidad de los precios con respecto a la demanda y también se deben incluir los descuentos que se ofrecerán al consumidor.

b) De Producción.

El objetivo de todo presupuesto de producción es

10/. Steven E. Bolten. Administración Financiera. Tomo I. México. Grupo Noriega Editores. Pág. 105.

determinar qué es lo que se debe producir, qué cantidad se debe producir y cuándo se debe producir. Este presupuesto debe estar íntimamente ligado al presupuesto de Ventas, pues es éste quien fija los parámetros para estimar la producción de la empresa para el período que se está planificando. Si el presupuesto de Producción está convenientemente coordinado con el de ventas, no se tendrán problemas con las existencias de productos para cubrir la demanda en los períodos en que ésta aumenta. Para realizar el presupuesto de producción debe tomarse muy en cuenta la capacidad instalada de la empresa.

Este presupuesto servirá de base para la elaboración de los presupuestos de compras de materias primas, mano de obra, de gastos de fabricación y de mantenimiento. La coordinación de todos estos presupuestos permite establecer el costo de ventas de los bienes producidos; este presupuesto también debe mantener una adecuada coordinación con los inventarios de artículos terminados, artículos en proceso y materias primas los cuales deben mantener un volumen adecuado de manera que se tengan las existencias necesarias en el momento en que los artículos sean requeridos.

Para la elaboración del presupuesto de producción es necesario determinar ciertos índices, entre éstos se menciona EL INDICE DE ROTACION STANDAR DE INVENTARIO, el cual permite determinar el número de veces que se repone el inventario durante un año, y si se divide este índice dentro del número de días del año se obtendrá el número de días que duran las existencias en el inventario. El Índice de Rotación standar de inventario también permite establecer el nivel deseable de inventario, el cual nos indica en qué cantidad de productos es necesario reducir las existencias, reducción que lógicamente influirá en la producción. En el ejemplo siguiente se muestra la forma de determinar la cantidad de artículos que se deben producir para tener suficiente stock para cubrir los requerimientos del presupuesto de ventas.

Se estima que el presupuesto de ventas será de 800.000 unidades, el inventario base es de 400.000 unidades y que el inventario final real es de 410.000 unidades. Determine el cual será el presupuesto de producción para cubrir las ventas presupuestadas.

1. Se determina la rotación standar:

$$\text{Rotación standar de inventario} = \frac{800.000 \text{ un.}}{400.000 \text{ un.}} = 2$$

2. Comparación entre el inventario base y el inventario final real.

Inventario real	410.000 un.
Inventario base	400.000 un.

Exceso	10.000 un.
	=====

Presupuesto de Producción:	
Presupuesto de ventas	800.000 un.
menos: Exceso en inventarios	10.000 un.

unidades a producir	790.000 un.
	=====

El cuadro anterior nos muestra que para cubrir un presupuesto de ventas de 800.000 unidades, es necesario que el presupuesto de producción estime la producción de 790.000 unidades durante el ejercicio, esto permitirá terminar con un inventario de 400.000 unidades.

Al tener determinado el presupuesto de producción en unidades es necesario cuantificarlo en valores lo que se hará sin mayores problemas si se tiene implantado el sistema de costos estimados o standar, los cuales cuentan con una hoja de costo unitarios, pues simplemente bastará con multiplicar la producción estimada en unidades por el costo unitario para tener el costo de la producción. Pero si los costos son históricos es necesario determinar un costo unitario estimado basado en la experiencia, lo que implica hacer un análisis de los costos variables y fijos en relación con la producción estimada. Normalmente los gastos que presentan cambios son los variables, por lo que después de haberles hecho los ajustes necesarios, se determina el costo histórico unitario con el cual se procede a la valorización de la producción presupuestada.

Posteriormente a la valorización de la producción, se debe elaborar el calendario de producción, es decir se determina que cantidad se debe producir cada mes, siempre en coordinación con el presupuesto de ventas, aunque es recomendable determinar una cantidad fija mensual de producción de manera que se tenga cierta existencia que pueda cubrir un aumento de demanda inesperada.

c) De Compras.

Este presupuesto se relaciona con las compras de materias primas que son necesarias adquirir para poder hacer frente a la producción; para su elaboración es necesario elaborar el presupuesto de materias primas en unidades con el objeto de tener el dato de cuántas de éstas son necesarias para producir el volumen estimado en el presupuesto de producción.

Los materiales que no son susceptibles de cuantificar en

unidades debido a que son muy numerosos y que son de poco valor, deben de considerarse en conjunto y fijarseles un inventario adecuado para evitar que sean insuficientes que puedan afectar la producción.

Después de tener determinada la cantidad de materiales necesarios y con base en los inventarios finales, se procede a determinar el presupuesto de compras, de la siguiente manera:

Presupuesto de Producción	550.000 un.	
Inventario final deseable	150.000 un.	700.000 un.

-) Inventario inicial		125.000 un.

Requerimiento de compras		825.000 un.
		=====

Después de obtener las compras necesarias, éstas se planifican en función de las necesidades de la producción de manera que las materias primas se adquieran en los meses en que la producción las requiera. En el presupuesto de compras de materias primas se deben indicar las fechas en que se efectuarán las compras de forma que vayan en función de la producción.

d) De Gastos de Distribución.

Este presupuesto comprende la estimación de todos aquellos gastos que son necesarios realizar para poder hacer llegar al consumidor los productos que vende la empresa. Este presupuesto está íntimamente relacionado con el presupuesto de ventas, pues es éste el que dá las bases para su elaboración; aquí deben incluirse los gastos de publicidad gastos por comisiones sobre ventas, comisiones por cobros, descuentos, sueldos de vendedores, alquileres de salas de ventas, teléfono, agua, luz, depreciación de mobiliario y equipo, gastos de transporte, es decir todos aquellos gastos que tengan relación con las ventas proyectadas. Estos gastos deben de clasificarse en gastos de venta variables y en gastos de venta fijos, según sea su naturaleza.

Se debe de tener presente el sistema de costos que se está utilizando para poder determinar el tratamiento adecuado que se le debe dar a estos gastos, pues si se usa el sistema de Costos Standar Directos, los gastos variables de venta deberán adicionarse al Costo Standar Directo de Producción, mientras que los gastos fijos de venta se agregarán a los gastos de operación. Pero si se está utilizando el sistemas de Costos Standar por Absorción, tanto los gastos variables de ventas como los gastos fijos de ventas, se integrarán a los gastos de operación.

e) De Gastos Administrativos.

Este presupuesto comprende todos aquellos gastos que no guardan una relación directa con las ventas, pero que son necesarios realizar ya que éstos permiten poner en funcionamiento las diferentes áreas de trabajo de la empresa y que sirven de apoyo a la actividad de ventas. Entre éstos tenemos los gastos que originan las actividades de contabilidad, auditoría, caja, jurídico, Gerencia, Personal; estos gastos además de no guardar una relación directa con las ventas, tampoco guardan relación directa con la producción. Estos gastos son típicamente fijos.

Este presupuesto se ve influenciado por el sistema de costos que está utilizando la empresa. Si se está aplicando el sistema de Costo Standar por Absorción, los gastos administrativos son los único que forman parte de este presupuesto, pero si se está aplicando el sistema de Costos Standar directo, al presupuesto de gastos de administración se le adicionan los gastos fijos de fabricación, por lo tanto dichos gastos no forman parte del costo de producción y venta sino de los gastos administrativos de la empresa, afectando de esta manera el presupuesto de gastos administrativos.

f) De Investigación y Desarrollo.

Este presupuesto está destinado a la investigación y desarrollo del producto o productos que produce y comercializa la empresa. Pues será necesario destinar recursos para investigar los mercados en los cuales se pretende vender los productos, bien sea para estudiar los mercados que ya se cubren o para explorar nuevos.

También será necesario destinar recursos para mejorar los productos que ya se comercializan o bien para producir nuevos productos. Por lo tanto será necesario implementar el presupuesto de investigación y desarrollo, el cual al igual que los otros guardan relación con la distribución y promoción de los productos.

2.3.2 El Presupuesto de Efectivo.

Este presupuesto es esencialmente un plan de entradas y salidas de efectivo, su importancia estriba en que su estructura debe de estar de acuerdo a la necesidades de efectivo de la empresa. Este presupuesto difiere de los demás en el sentido de que su composición es únicamente de dinero real, en tanto que los otros se refieren a conceptos devengados.

El Presupuesto de efectivo debe estar estructurado de manera que en aquellas épocas en las cuales la empresa necesite de efectivo se tenga la liquidez suficiente y cuando éste es escaso se consideren aquellas fuentes de

financiamiento tales como préstamos bancarios los que se deben de tramitar sin las presiones del tiempo; este presupuesto debe indicar también aquellas épocas en que la empresa dispondrá de excedentes de efectivo a efecto de que éstos puedan invertirse en operaciones de muy corto plazo de manera que pueda obtenerse un beneficio económico y se evite así tener recursos ociosos.

Este presupuesto debe permitirle a la empresa planear su disponibilidad de efectivo para aprovechar por ejemplo los descuentos por pago de su cuentas por pagar, también para pagar sus obligaciones en los plazos fijados, otro aspecto es también para definir sus políticas de dividendos así como programar sus aumentos de capital.

El periodo que debe abarcar el presupuesto de Efectivo debe ser corto y a su vez se debe dividir en subperiodos los cuales podrían ser de una semana, así en un año se tendrían 52 subperiodos, de esta manera se tendrá en periodos muy cortos el detalle de las entradas a caja así como las salidas de caja.

Otros factores que debe considerarse en la elaboración del presupuesto de efectivo son aquellas fuentes que en el periodo del presupuesto generarán ingresos; se debe de tener cuidado de incluir solo aquellas que efectivamente producirán ingresos de efectivo, aquellas sobre las que no se tenga la seguridad de que generarán ingresos se deben de descartar. Entre las fuentes que generan efectivo se deben de considerar las ventas al contado y el cobro de la cuentas por cobrar.

El siguiente paso en la estructuración del presupuesto de efectivo es determinar cuáles van hacer los egresos de efectivo de la empresa, aquí se deben de tomar en consideración aquellos presupuestos que tienen contempladas erogaciones tales como el presupuesto de compras, el cual nos indicará que cantidades de efectivo se invertirán en este rubro, el presupuesto de producción nos indicará la cantidad de efectivo que se debe de invertir en mano de obra, y así los demás presupuestos nos darán los montos de efectivo que deberán erogarse durante el periodo planificado.

Otro paso importante que debe seguirse en la elaboración de este presupuesto es la determinación de otras fuentes de ingresos independientes de el giro normal del negocio; entre estas fuentes de financiamiento se tienen a los Bancos, las sociedades financieras, la colocación de valores tales como bonos, pagarés así como la emisión de nuevas acciones. Dentro de esta parte de la elaboración del presupuesto también deben de considerarse aquellos aspectos que generarán gastos tales como el pago de préstamos atrasados o el pago de intereses por las obligaciones emitidas.

Al tenerse definido los factores financieros y de

operación, ya se tendrán los elementos para estructurar el Presupuesto de Efectivo.

2.3.3 El Presupuesto de Capital.

El presupuesto de Capital consiste en un "Plan para llevar a cabo los proyectos de capital, que, por definición, tengan una duración mayor de un año, como ocurre con la planta y la maquinaria". 11/ Este presupuesto debe estar debidamente coordinado con los presupuestos de efectivo y de operación, ya que por ejemplo el presupuesto de ventas se coordina con el de capital para establecer que áreas de producción necesitan capacidad adicional, en tanto que los presupuestos de operación se coordina con el objeto de determinar si desde el punto de vista económico es rentable ampliar la capacidad instalada de la empresa.

Para la elaboración del presupuesto de capital se deben de tomar ciertos criterios de inversión, pues que la empresa subsista depende mucho de la habilidad que tenga la administración para elegir las oportunidades más adecuadas para invertir los recursos en aquellos proyectos que sean rentables para el negocio. Se debe tener presente que los proyectos de inversión deben estar en concordancia con los objetivos fijados previamente por la empresa. A continuación se exponen algunos criterios que deben observarse en la elaboración del presupuesto de capital.

Todos los Proyectos de inversión deben ser objeto de una evaluación con el objeto de juzgar la idoneidad y conveniencia de los mismos, si éstos no están a la altura de los objetivos de rentabilidad de la empresa deben rechazarse. Para determinar la factibilidad de los proyectos se requiere conocer sobre el flujo de efectivo que permitirá poner en marcha éstos, por lo tanto es muy importante conocer el costo del proyecto, sus fechas de ejecución y su duración para poder planificar el plan de financiamiento del mismo.

Los proyectos propuestos deben mostrar su tasa de rendimiento para poder incluirlos como parte del presupuesto de capital el cual normalmente se planifica para el plazo de un año, aunque los proyectos abarcan más de ese tiempo. Si es posible los proyectos deben de tener una fuerte dosis de autofinanciamiento, es decir que mientras que se ejecutan deben de generar ingresos. Los proyectos que al inicio de su ejecución requieren de un único desembolso y en los periodos siguientes reportan únicamente entradas en efectivo, se le conoce como **Proyectos Ordinarios de Inversiones de Capital**, en tanto que los que muestran una tendencia diferente se

11/. Steven E. Bolten. Administración Financiera. Tomo I
México. Grupo Noriega Editores. Pag. 115.

denominan **Proyectos Extraordinarios de Inversiones de capital.**

En resumen los elementos básicos que se deben de considerar para la toma de decisiones sobre proyectos de inversión de capital son los siguientes.

1. El flujo de efectivo del proyecto.
2. La incertidumbre que afecta a esos flujos.
3. El costo del capital para financiar el proyecto.
4. La rentabilidad del proyecto.

Se debe tener presente que el objetivo básico de la empresa es maximizar el patrimonio de los accionistas.

2.3.4 Los Presupuestos de Contingencias.

Cuando se elaboran los presupuestos se hace con la idea de que las estimaciones formuladas muestren desviaciones lo mínimo posible, pero el medio en el cual se desarrolla la empresa puede cambiar repentinamente y si no se está preparado para ello se pueden sufrir graves problemas económicos, por lo tanto se estima necesario que la empresa además de los presupuestos primarios cuente con Presupuestos de contingencias o alternativos de manera que pueda hacer frente a los cambios repentinos que pueda presentar el mercado en el cual se desarrolla.

Estos presupuestos se deben presentar como un apéndice de los presupuestos primarios; los presupuestos de contingencias permitirán ahorro de tiempo y de dinero, ya que la empresa contará con un medio eficaz que permita paliar los efectos del error cometido en la formulación de los presupuestos primarios, sin estos presupuestos la empresa requerirá de mucho tiempo para cambiar de dirección. Todos los presupuestos primarios deben de contar con su presupuesto de contingencia, estos últimos indicarán en dónde se debe de introducir un cambio de marcha así como cuánto se debe aumentar o disminuir en determinada área, si es que lo presupuestado resultó mayor o menor de lo previsto.

Los presupuestos de contingencia se pueden presentar en tres columnas tomando en consideración el ambiente comercial y de operación en el cual se desenvuelve la empresa. En la primer columna se consignará el nivel inferior a lo esperado, en la segunda se anotará lo esperado y en la tercer columna se detallará el nivel superior a lo esperado, es decir se tendrán tres columnas con información de manera que si las estimaciones contenidas en los presupuestos primarios presentan desviaciones significativas, se puede mantener el rumbo de la empresa adoptando las cifras contenidas en los presupuestos de contingencia. Como puede observarse, estos presupuestos son hasta cierto punto esenciales para la empresa, pues le permite hacer frente a aquellos cambios

bruscos que presenta el medio económico en el cual se desenvuelve.

2.4 Otras Clasificaciones del Presupuesto.

A continuación se expone brevemente tomando en consideración las características especiales de los mismos.

- A. "Por el tipo de empresa: Públicos y Privados". 12/.
Los primeros son los elaborados por los Gobiernos y sus entidades. Los segundos los elaboran las empresas privadas.
- B. "Por su Contenido: Principales y Auxiliares". 13/.
Los primeros constituyen los resúmenes de los presupuestos de las entidades, éstos contienen lo esencial de lo presupuestado. Los segundos son los que muestran analíticamente los presupuestos de las
- C. "Por su Forma: Flexibles y Fijos." 14/.
Los presupuestos flexibles son aquellos que ya tienen incorporadas las variaciones que podrían presentarse debido a las posibles fluctuaciones que se tengan durante su ejecución, deben también ser elásticos para poder absorber las variaciones que se presenten. Los presupuestos fijos son aquellos que no permiten variaciones en su estructura, es decir son lo contrario de los primeros mencionados.
- D. "Por su duración: Cortos y Largos". 15/.
Los primeros son aquellos cuyas estimaciones abarcan periodos de un año o menos. Los segundos son los que se estructuran para periodos mayores de un año.
- E. "Por la Técnica de valuación: Estimados y Estandar" 16/.
Los estimados son los que se formulan empíricamente, basados únicamente en la experiencia que se tiene de los ejercicios anteriores. Los segundos son los que se estructuran sobre bases científicas, lo que elimina casi las posibilidades de error, por lo tanto se espera que los resultados sean casi igual a los planificados.
- F. "Por su reflejo en los Estados Financieros: De Situación Financiera, de Resultados y de Costos". 17/.
Los primeros son los que muestran la posición financiera de la empresa a una fecha determinada en forma estática. Los segundos muestran los resultados que se esperan obtener en el futuro. Los terceros son los elaborados

en base a los principios determinados en los pronósticos de ventas, y reflejan para un período futuro, los costos en que se debe incurrir por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

G. "Por las finalidades que pretende: De Promoción, de Aplicación, por Programas, y de Fusión". 18/.

Los de Promoción son los que se presentan como proyectos financieros de expansión; en éstos se debe de estimar los ingresos y egresos que se obtendrán durante el período que cubre el presupuesto. Los de Aplicación constituyen los programas de distribución de los recursos con que cuenta la empresa o contará en el futuro, su aplicación normalmente es para solicitar financiamiento. Los presupuestos por Programas, son aquellos que muestran los gastos estimados de actividades específicas que se ejecutarán por una entidad a efecto de cumplir con los programas que tienen fijados ejecutar; este tipo de presupuesto generalmente es usado por las entidades gubernamentales. De fusión son los que muestran las operaciones que se esperan obtener de un conjunto de empresas.

H. "De trabajo: Formulación, Aprobación, Presupuesto definitivo, y Presupuesto Maestro o tipo". 19/.

Los presupuestos de formulación pueden ser Parciales que son los que en forma analítica muestran los gastos de cada unidad de la empresa, y Previos son los que se elaboran antes de los presupuestos definitivos. Los de Aprobación son los que se someten a estudio y que permiten hacer los ajustes necesarios para obtener posteriormente los presupuestos definitivos, los cuales son los que se van a ejecutar, coordinar y controlar durante el período para el cual fueron estructurados.

De los presupuestos definitivos se obtienen las bases para elaborar los presupuestos maestros o tipo, los cuales para la empresa resultan económicos en cuanto a recursos y tiempo pues únicamente se deberán elaborar aquellos presupuestos que tengan variaciones muy significativas.

2.5 "Su Importancia como Instrumento de Control Financiero"

Los presupuestos y los estados financieros juegan un papel de suma importancia en el control de las operaciones de la empresa, ambos instrumentos financieros permiten detectar cualquier desviación que pueda presentarse durante la ejecución de lo planificado.

18/. 19/. Cristobal del Rio Gonzalez. Técnica Presupuestal. México. Impreso en Litograf. S. A. 1983. Págs. 1-18, 1-9, 1-20.

Acompañando a los presupuestos normalmente se presentan los estados de resultados y balance general formulados en base a los presupuestos de ventas y de gastos de operación. Estos estados financieros proforma muestran a la administración la situación de la empresa al finalizar el período de planeación, si es que todas las estimaciones contenidas en los presupuestos ocurriesen tal como están consideradas en los mismos. Estos estados ofrecen a la administración un objetivo hacia el cual encaminar a la empresa, pues ofrecen una perspectiva financiera ideal de la misma, adicionalmente pueden mostrar el efecto que producirá el crecimiento en la situación financiera de la empresa, pueden mostrar los puntos fuertes y débiles y señalar las necesidades potenciales de recursos para mantener el equilibrio deseado. También definen las relaciones futuras entre las partidas del estado de resultados y del balance, que se pueden comparar con los estándares fijados por la administración, como sistema de advertencia anticipada para asegurarse de que la empresa está logrando sus objetivos de operación y financieros.

Los presupuestos y los estados financieros además de servir como instrumentos de planeación e información, pueden ayudar al Gerente Financiero o el Director Finanzas a vigilar que dichos planes se lleven a cabo y para ello es necesario la utilización de las Técnicas de Control Financiero, entre éstas se tienen las Razones Financieras las cuales permiten medir el comportamiento de las operaciones de la empresa en determinadas áreas de la misma; la comparación de estas razones entre varios periodos contables permitirá determinar si la empresa muestra crecimiento o si por lo contrario su comportamiento es hacia el deterioro; éstas permiten también determinar el grado de liquidez que tiene la empresa, su rentabilidad, su capacidad de pago a largo plazo así como el uso de sus activos. Entre los grupos de razones más usuales se tienen las siguientes:

- A. **Liquidez y Solvencia a corto plazo.** Este grupo permite determinar que capacidad tiene la empresa para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- B. **Utilidad de Activos.** Este grupo de razones permite determinar el grado de eficiencia con que la administración de la empresa esta utilizando los activos de manera que le permitan generar más ventas y como consecuencia más utilidades.
- C. **Rentabilidad.** Este grupo de razones permite medir el grado de rentabilidad obtenido por la empresa, aquí se determina como se logró obtener la mayor utilidad de cada dólar invertido.
- D. **Solvencia a Largo Plazo.** Este grupo de razones nos permite determinar la capacidad que tiene la empresa

para hacer frente a sus pasivos a largo plazo; aquí la clave consiste en la forma en que se administran los pasivos indicados, así como la capacidad que tiene la empresa para generar recursos que le permitan hacer frente a los pagos de capital e intereses de sus préstamos a largo plazo.

Pero las razones no deben tomarse únicamente por su resultado matemático, sino que es necesario analizar las partidas componentes del activo para determinar su comportamiento dentro de la razón que se analiza, este análisis puede provocar un punto de vista financiero diferente al obtenido con el simple resultado matemático de la razón estudiada.

2.5.1 El Control Presupuestario.

El Control Presupuestario es un mecanismo de control de las empresas por medio del cual pueden éstas controlar sus operaciones a través de comparar sus estimaciones con los resultados reales obtenidos durante un determinado periodo contable. Este control es función de la totalidad de las dependencias de la empresa y no únicamente de un sector de la misma, por lo tanto el control presupuestario debe considerarse como un plan global de ejecución de la empresa que abarca mucho más que los aspectos monetarios.

La elaboración del control presupuestal debe estar a cargo de una persona que esté relacionada con la elaboración de los presupuestos, esto debido al conocimiento que tiene sobre los mismos, adicionalmente debe ser un funcionario con la preparación académica suficiente que le permita visualizar desde un punto de vista económico financiero la posición de la empresa. Debe conocer bien la estructura de la misma, su organización, sus sistemas contables, sus problemas administrativos, su actividad principal, etc., el profesional indicado para cubrir dicho cargo es un egresado de la facultad de Ciencias Económicas.

La creación de un Comité de Presupuestos también se estima de suma importancia, pues es a través de éste que se toman decisiones importantes en la ejecución del presupuesto; entre estas funciones se mencionan las siguientes:

- "A) Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- B) Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
- C) Presentar los presupuestos a autorización al Consejo de Administración." 20/.

El Comité en referencia debe estar formado por altos ejecutivos de la empresa tales como el Gerente General, el Gerente Financiero, el Director de Presupuestos, el Gerente de Ventas, el Gerente de Producción. Esto permitirá que las decisiones que se tomen tengan la autoridad necesaria para que sean ejecutadas prontamente.

a) Fases del Control Presupuestal.

Las fases del control presupuestal son las siguientes: "Planeación, Formulación, Aprobación, Ejecución, Coordinación y Control". 21/. A continuación se describen brevemente cada una de las fases indicadas.

Planeación: La fase de la planeación consiste en recopilar datos los cuales deben de analizarse, ordenarse e integrarse para poder estructurar el presupuesto. En esta fase deben de intervenir todos los departamentos de la empresa.

Formulación: Esta fase consiste en integrar en un solo presupuesto todos los presupuestos parciales elaborados en forma analítica por cada uno de los departamentos de la empresa, esto con el propósito de tener un panorama global del presupuesto lo que permite hacer los ajustes que se estimen necesarios tomando el presupuesto en su conjunto.

Aprobación: La dirección superior de la empresa debe de aprobar los presupuestos los cuales deben ser revisados, modificados y ajustados por cada uno de los departamentos de la empresa para posteriormente tener presupuestos definitivos los cuales serán objeto de aprobación.

Ejecución y Coordinación: La ejecución de los presupuestos no es responsabilidad únicamente de las altas autoridades de la empresa, sino que es de todos los que laboran para ésta, desde el obrero más simple hasta el ejecutivo más alto de la entidad. Tal punto de vista obliga a la implantación de manuales que permitan lograr la coordinación en la ejecución del presupuesto por parte de todo el personal a efecto de lograr las metas específicas de cada departamento de la empresa y como consecuencia alcanzar el objetivo general de la empresa.

Control: Esta fase del control presupuestal es la que permite ejercer control sobre la ejecución del presupuesto de manera que se puedan determinar aquellas desviaciones que puedan perjudicar negativamente a la empresa. Las desviaciones por encima o por debajo de lo esperado recomiendan que se haga una investigación para determinar que acciones correctivas se pueden tomar o bien para poner en marcha un presupuesto de contingencia.

El director del presupuesto debe tener una comunicación directa con el encargado del departamento donde se detectó la desviación, se debe analizar con él los posibles motivos que dieron origen a las desviaciones. Se estima importante en esta fase la participación de Auditoría quien deberá practicar revisiones las cuales pueden ayudar a determinar las causas de las desviaciones. Se debe también analizar la forma de como se ejecuta el trabajo, el flujo del mismo, la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.

Un método para detectar las desviaciones es el método del Intervalo de Control, 22/. Este método consiste en mostrar en un diagrama la cantidad presupuestada, representada por una línea central y en una línea inferior y superior los límites de desviación tolerable, sobre éstas se marca la ejecución real del presupuesto, si se tienen desviaciones fuera de los límites de desviación se debe de inmediato investigar las causas de las mismas. Para que este sistema funciones es necesario que los resultados reales se registren con frecuencia de manera que puedan tomarse las acciones inmediatas que el caso requiera; se deben analizar cuidadosamente las desviaciones para determinar el origen exacto de las mismas.

b) Manual del Presupuesto.

Como es necesario la implementación de los Manuales de Organización, de normas y procedimientos, etc., también es necesario la implantación de un Manual de Presupuesto en el cual se indique las políticas y procedimientos que deben observarse tanto en la elaboración como en la ejecución de los presupuestos. Este manual debe de contemplar también el período que cubre el presupuesto y la organización necesaria para su ejecución.

El manual del presupuesto es muy importante pues a través de éste todos los miembros del personal de la empresa se enteran de que se espera obtener de su ejecución, adicionalmente define la autoridad y las responsabilidades de las personas que intervienen en su elaboración como en su ejecución; ayuda a que exista uniformidad en su elaboración como en su ejecución y permite ejercer una mejor supervisión sobre el mismo. Previo a la implantación de un presupuesto se considera imprescindible la implementación de un Manual del Presupuesto.

2.6 Su importancia como Instrumento de Control Administrativo.

De todas las herramientas de que la dirección dispone,

22/. Steven E. Bolten. Administración Financiera. Tomo I México. Grupo Noriega Editores. Pág. 140.

los presupuestos son los que se emplean más a menudo y tienen la máxima importancia, pues éstos se convierten en dispositivos de planificación y control.

Un sistema de presupuestos debidamente estructurado representa para la empresa las siguientes ventajas:

1. Obliga a la dirección a especificar los objetivos a corto y largo plazo.
2. Obliga a la dirección a analizar los problemas futuros de forma que se puedan identificar las diferentes alternativas.
3. Dirige el esfuerzo y la inversión hacia la alternativa más rentable de todas.
4. Hace incapié en la necesidad de coordinación entre todos los elementos de la empresa, ya que la presupuestación devela rápidamente las debilidades de una organización.
5. Sirve como medio de comunicación.
6. Proporciona las normas de funcionamiento que sirven de aliciente para obtener un mejor rendimiento.
7. Indica aquellas áreas faltas de control, proporcionando datos que se pueden emplear para analizar las varianzas entre los valores reales y los presupuestados. Estas varianzas deberían servir de plataforma para el estudio de la causa del problema." 23/.

A pesar de que los presupuestos son una herramienta de la administración muy útil, estos se deben aplicar correctamente para que la dirección pueda lograr los beneficios máximos; se debe tener presente que los presupuestos no constituyen un sustituto de un equipo de dirección experimentado. Un presupuesto es una de las pocas herramientas administrativas de evaluación que se establece por escrito y es muy concreta.

Uno de los verdaderos fines de un presupuesto es hacer saber a los empleados lo que se espera de ellos en lo que se refiere a la contribución al objetivo conjunto de toda la empresa.

Administración es prever, organizar, coordinar y controlar, principios estos que quedan enmarcados dentro de las ventajas que representa para la empresa un sistema de presupuestos debidamente estructurado. El principio de la

previsión consiste en calcular el porvenir y prepararlo, es decir planear los acontecimientos del futuro, y para ello es necesario estructurar un Programa de Acción el cual se integra por previsiones, nos permite definir los pasos que se han de seguir durante determinado tiempo para cumplir con los objetivos de la empresa. Este Programa de Acción se fundamenta en: 1o. en los recursos de la empresa tales como inmuebles, herramientas, materias primas, capitales, personal, mercados, relaciones públicas, etc.; 2o. en la naturaleza y la importancia de las operaciones en curso y 3o. en las posibilidades futuras las cuales dependerán en parte de las condiciones técnicas, comerciales, financieras de la empresa.

Un buen Programa de Acción se integra por los siguientes programas: Un programa técnico, un programa comercial, un programa financiero. Como se puede notar, dicho programa descansa básicamente sobre los presupuestos, por lo tanto éstos se convierten en importantes instrumentos de control administrativo. La utilización correcta de los presupuestos induce indudablemente a la empresa a la obtención de resultados positivos y como consecuencia lógica a alcanzar los objetivos trazados, pero para utilizar correctamente los presupuestos se necesita contar con una administración eficiente que a su vez haga eficiente la utilización de los presupuestos de manera que pueda utilizarlos como instrumentos eficaces del control administrativo.

2.7 Los Presupuestos de Materia Primas y de Equipo en las Empresas Avícolas.

Como en toda empresa de Transformación, las empresas avícolas requieren de los elementos básicos del costo de producción: 1) Materiales Directos; 2) Mano de Obra Directa, y 3) Gastos Generales de Fabricación. De estos tres elementos quizá uno de los más importantes son los materiales directos o materias primas, pues sobre éstos recae la acción transformadora del hombre para convertirlos en productos que satisfacerán las necesidades de los consumidores. En el caso de las empresas avícolas las materias primas esenciales lo constituyen los siguientes productos:

- 1) Pollita de un día
- 2) Huevo fértil de consumo
- 3) Concentrados.

En algunos casos los productos que para las empresas avícolas constituyen materias primas, para otras empresas tales productos constituyen productos terminados.

CAPITULO III

LA GLOBALIZACION ECONOMICA Y SU EFECTO EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS AVICOLAS GUATEMALTECAS.

3.1 Definición de Globalización.

Hablar de Globalización es hablar de cambios en los sistemas tradicionales de producción, comercialización, distribución y administración de los bienes y servicios que producen o prestan las empresas; éstos se complementan con los cambios en la tecnología de información y comunicación. Estos cambios son originados por las internacionalización del capital y de los medios de producción; en este concepto las empresas dejan de ser domésticas para constituirse en empresas de carácter multinacional, internacionalizando de esta manera el capital.

La informática y las comunicaciones están jugando un papel de primer orden en el proceso de Globalización ya que a través de estos dos elementos las empresas han logrado grandes avances en sus sistemas de producción, comercialización y de control, pues han logrado tecnificar sus procesos productivos haciéndolos más cortos, sencillos, rentables y más rápidos, tales factores también se han visto reflejados en sus sistemas de comercialización y de control.

La Globalización económica también significa cambios en las fronteras geográficas y políticas de los países ya que éstas están siendo sustituidas por las económicas.

El Lic. Carlos González Arévalo, en su trabajo "Perspectivas del sistema financiero guatemalteco en el contexto de la globalización de la economía", cita las tendencias globalizadoras de la economía las que resume en una serie de acontecimientos, así: 24/

- El nuevo auge de la economía a nivel global;
- El fortalecimiento del mercado libre;
- La reducción del estado empresario;
- Participación de los países por medio de bloques; (CEE, países asiáticos, Norteamérica.)
- La creación de objetivos comunes a nivel mundial; y
- La sustitución de las fronteras geográficas y políticas por las económicas."

Tales tendencias tendrán sus efectos sobre el desarrollo

económico, social y político de todos los países inmersos en el fenómeno de la globalización económica.

Este fenómeno económico está prácticamente induciendo a los países a formar bloques económicos dentro de los cuales se impulsan tratados de libre comercio, adicionalmente se adoptan medidas de libre movilidad de las personas, capitales, bienes, tecnología y prácticamente tienden a unificar las políticas macro-económicas.

Definiré entonces lo que es GLOBALIZACION ECONOMICA, así: La Globalización económica es el fenómeno por medio del cual se tiende a liberalizar el comercio mundial a través de bloques económicos, formados por varios países con el propósito de lograr ventajas en sus interrelaciones comerciales, esto a través del mejoramiento de las técnicas de producción y competencia de sus empresas, así como de la renovación y adecuación de su capacidad gerencial a las nuevas reglas que impone el referido fenómenos económico.

Este fenómeno ha venido a cambiar las reglas del juego de la economía y aún lo sigue haciendo, así vemos ahora que son más importantes los productos que la producción masiva, la calidad está sobre la competencia en precios, la cobertura global sobre la cobertura nacional y la tecnología sobre la revolución industrial; para que las empresas puedan participar en estos nuevos mercados, es necesario que acaten las nuevas reglas del juego que trae consigo la Globalización económica.

3.2 Historia de la Globalización Económica.

El proceso histórico de la Globalización económica arranca en el periodo posterior de la segunda guerra mundial, en el cual la economía internacional estuvo bajo el dominio de la producción material y del capital productivo, aquí las empresas se apoyaron en su propio funcionamiento para generar medio para financiar sus inversiones, lo cual hacían a través de la explotación de los recursos naturales y de la mano de obra de otros países. En este periodo las empresas transnacionales que gozaban de privilegios monopólicos impusieron sus precios lo que les permitió acumular fabulosas ganancias suficientes para su expansión obviando así el uso del financiamiento bancario.

El crédito entre los Gobiernos y los organismos multilaterales, apoyó en gran manera las inversiones extranjeras en nuestros países de América Latina, las cuales promovían el modelo de sustitución de importaciones, originando así ampliación de los mercados e impulsando principios de integración de la región.

Debido al crecimiento o expansión de las utilidades generadas por las grandes corporaciones, lo cual originó que

se internacionalizara el capital productivo, y que permitió que se consolidara y concentrara el proceso monopolístico el cual fue incapaz de revertirse dentro de la propia industria, obligó a que los excedentes de capital se destinaran hacia otros ciclos de la actividad productiva, originando así el sistema de crédito y comercio o lo que es lo mismo endeudamiento y deterioro del intercambio comercial, aspectos estos que provocaron retardo del proceso productivo pues los países no industrializados (subdesarrollados) se convirtieron en entes que solo recibían créditos y bienes terminados, pero no tecnología que les permitiera desarrollar sus procesos productivos, originando con ello las crisis que actualmente los afecta (deuda externa, subdesarrollo en sus procesos productivos).

Debido al cambio que tomó el capital mundial, las ganancias comienzan a disminuir ya que las inversiones se orientaron hacia la industria del capital, lo que trajo consigo una disminución de las fuentes de trabajo ya que este tipo de inversión no requiere de mucha mano de obra, dando lugar así a una disminución de las fuentes de trabajo lo que trajo como consecuencia un aumento en el desempleo dando lugar así a los primeros síntomas inflacionarios. Este fenómeno originó un exceso enorme en la liquidez mundial, lo que trajo como consecuencia la elevación de los precios mundiales de las exportaciones e importaciones, los cuales tuvieron su impacto en las balanza comercial de los países en desarrollo; en esta etapa se expandió enormemente la Banca Transnacional.

El exceso de liquidez que poseían los países petroleros contribuyó al crecimiento del crédito, el cual era otorgado a los países en desarrollo quienes se acostumbraron a tener recursos a manos llenas proporcionados por la banca privada. Esto originó que los países subdesarrollados se acostumbraran a disponer de recursos que no eran producidos por ellos, descuidando así el proceso de industrialización a que debieron someterse, este factor contribuyó a la crisis que hoy vivimos.

El factor inflación acompañado de los altos costos de la energía así como de la caída de la producción, indujo a los países desarrollados a destinar recursos a investigaciones en los campos de la electrónica, las comunicaciones, la informática y la automatización con el propósito de lograr un mejor desarrollo tecnológico que le permitiera realizar una mejor competencia, dando así un nuevo auge a la industria. En esta etapa, mientras se logra el auge industrial, el capital productivo se destina a inversiones inmobiliarias y financieras, dando lugar al dominio del capital financiero, aquí surge un nuevo orden económico mundial que se caracteriza por la internacionalización financiera, etapa en la cual la intermediación financiera tuvo un fuerte impacto en el producto mundial global. Este fenómeno afectó

grandemente la economía de los países pobres pues ya pesaba sobre ellos grandes volúmenes de deuda externa, la cual se vió incrementada por el alza en las tasas de interés acordada por los países desarrollados, debido a problemas en sus economías derivados de la alza en los precios del petróleo, esto provocó una crisis de insolvencia en los primeros de los mencionados.

El descubrimiento de nueva tecnología, el auge en la informática y en las telecomunicaciones, marcan el comienzo de un nuevo orden económico mundial que hoy conocemos como LA GLOBALIZACION DE LA ECONOMIA.

3.3 Características de la Globalización Económica.

Las características de la Globalización económica se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) Integración de los procesos productivos de las empresas transnacionales.
- b) División internacional del trabajo.
- c) Fusión de capitales (fusiones interbancarias).
- d) Transferencia de inversiones entre los países desarrollados.
- e) Formación de bloques económicos. y
- f) El nuevo papel que juegan los organismos internacionales de financiamiento.

Los procesos productivos de los países desarrollados han evolucionado significativamente, pues éstos han sustituido las máquinas industriales tradicionales que se usaban como herramienta principal, por sistemas avanzados de producción basados en la informática, robotización, telemática y en procesos de producción computarizados. Este nuevo concepto del proceso productivo trae consigo una revolución total del proceso productivo tradicional el cual todavía es usado en nuestros países subdesarrollados.

En este nuevo contexto económico, a los países subdesarrollados se les asigna la función de proveedores de materias primas agrícolas y de artículos ensamblados, mientras que los países desarrollados asumen del papel de definidores de las estrategias de comercialización y de diseño, así como de buscar nueva tecnología y de definir los cambios en las actividades de financiamiento.

La fusión de capitales trae consigo grandes cambios en la economía de los países desarrollados, así vemos que las empresas transnacionales se transforman en verdaderos

Holdings; las fronteras geográficas que limitan el mercado dejan de existir y la economía se internacionaliza; se crea todo un proceso de cooperación en la investigación tecnológica y científica.

Los bloques económicos se caracterizan porque los países que lo integran liberan su comercio entre ellos, y a la vez se protegen contra el comercio de aquellos países que no forman parte del bloque; otras características de estos bloques es que se imponen medidas tales como la libre movilidad de personas, de capitales, bienes, servicios y tecnología.

El papel de los organismos internacionales de financiamiento es de suma importancia pues éstos además del apoyo económico brindan también apoyo en materia técnica, estimándose que de este último apoyo están más necesitados los países en vías de desarrollo, lógicamente también necesitan de la ayuda económica.

3.4 Marco Jurídico Guatemalteco y la Globalización Económica.

Definiremos como Marco Jurídico, el conjunto de disposiciones legales que rigen el comportamiento económico, social y político de los habitantes de la República de Guatemala.

En nuestro medio guatemalteco la jerarquización del ordenamiento jurídico está determinado en la Constitución Política de la República, pues ésta constituye la Ley suprema de la nación que contiene el principio de la jerarquía normativa y de supremacía sobre cualquier otra ley de la República. Observando el principio de jerarquía, en materia tributaria, el código tributario, Decreto No. 6-91, en su artículo 2o. define las fuentes y jerarquización del ordenamiento tributario, así:

"Artículo 2. Fuentes. Son fuentes de ordenamiento jurídico tributario y en orden de jerarquía:

1. Las disposiciones constitucionales.
2. Las leyes, los tratados y las convenciones internacionales que tengan fuerza de ley.
3. Los reglamentos que por Acuerdo Gubernativo dicte el Organismo Ejecutivo."

Para realizar una adecuada interpretación de una Ley tributaria se debe tomar muy en cuenta los principios aplicables de interpretación contenidos en el artículo 4. del Código Tributario. El ordenamiento de interpretación es el siguiente:

- a) Constitución de la República

- b) Código Tributario
- c) Ley Especifica
- d) Ley del Organismo Judicial.

Estructura Tributaria de Guatemala.

La estructura tributaria de Guatemala descansa básicamente sobre dos tipos de impuestos los cuales representan un alto porcentaje de los ingresos tributarios del estado, estos son: LOS IMPUESTOS DIRECTOS Y LOS INDIRECTOS, constituyéndose los segundos como la mayor fuente de ingresos, pues durante los años de 1988 al 90, éstos representaron un 74.4%, 75.0% y 76.8% respectivamente, de los ingresos tributarios. 25/. Estos impuestos recaen sobre las Importaciones, Exportaciones y sobre el Consumo y otros. En tanto los Impuestos DIRECTOS han representado para el estado también una fuente importante de ingresos, así vemos que éstos durante los años de 1988 al 90, representaron un 25.6%, 25.0% y 23.2% respectivamente, del total de ingresos tributarios. 26/. Este tipo de impuestos recae sobre la Renta y sobre la Propiedad y Patrimonio.

Otra fuente de ingresos tributarios lo constituyen los ARANCELES o DERECHOS DE IMPORTACION, los cuales llevan tendencia a eliminarse ya que el objetivo es liberar de barreras las importaciones y exportaciones y lograr una libre comercialización, de ahí que los países centroamericanos estén en la etapa de adherirse al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio -GATT-, cuyos objetivos y principios son los siguientes: 27/.

"Objetivos del GATT.

- Alcanzar la reducción sustancial de los aranceles aduaneros y de las demás barreras no arancelarias.
- Eliminar el trato discriminatorio en materia de comercio internacional.
Liberar y expandir el Comercio Mundial en beneficio de todos los países.

Principios del GATT.

- Comercio no discriminatorio mediante la aplicación de los principios de la nación más favorecida.
- Utilización de aranceles en lugar de otras medidas comerciales (restricciones cuantitativas y

25/. 26/. Fuente: Secretaria de Integración Económica de Centroamerica (SIECA).

27/. Ovalle Orellana Marco Tulio Lic., Ponencia en el IV Congreso Nacional de Contaduría Pública. Enero 1993.
Pag. 8.

administrativas), cuando sea necesaria la protección de las industrias nacionales.

- Existencia de una base estable y previsible para comerciar mediante compromisos negociados y de niveles máximos fijos de aranceles."

Guatemala a principios de 1990 presentó su solicitud formal para adherirse a este Acuerdo. Esta adhesión representa para el país adecuar su política arancelaria a los requerimientos del GATT, lo que representaría renegociar todos los tratados arancelarios que se tienen con otras naciones, especialmente con los países Centroamericanos.

Actualmente Guatemala cuenta con una legislación en materia tributaria bastante anacrónica que produce un desequilibrio fiscal que impide el crecimiento acelerado de las empresas del medio y que también produce desconfianza en los inversionistas extranjeros. Tal situación obliga a tomar medidas inmediatas en cuanto a modificar nuestras estructuras tributarias, de ahí que es necesario implementar políticas fiscales claras que sirvan de incentivos a los inversionistas, eliminándose los conceptos de subsidios directos o indirectos, ya que estos constituyen factores distorsionadores de la economía; El estado empresario debe reducirse a su mínima expresión, por lo que debe incentivar una política de privatización de las empresas estatales bajo su responsabilidad, es decir, el estado debe prepararse para poder participar en un modelo económico de mercado libre dentro del contexto del fenómeno de la Globalización de la Economía, caso contrario, nuestras empresas y sus productos no podrán competir en los mercados fuera de nuestras fronteras geográficas. La Globalización económica nos impone renovar totalmente nuestro actual marco jurídico.

3.5 Efecto de la Globalización económica en la estructura de las empresas avícolas Guatemaltecas.

Las empresas Avícolas, como cualquier otra empresa productora de servicios o de bienes, no puede escapar de los efectos de la Globalización de la economía pues de hecho está obligada a apegarse a las nuevas reglas del juego que impone el referido fenómeno económico, caso contrario se verá obligada a abandonar el mercado de producción de alimentos, ya que no estará en la capacidad de competir sino impulsa dentro de sus estructuras los cambios que el nuevo orden económico mundial le impone, entre éstos podemos citar cambios hacia nuevos sistemas de organización administrativa, dinamismo y evolución en su estructura financiera, cambios tecnológicos en sus procesos de producción y nuevo concepto de lo que es el mercadeo de sus productos. Todos estos cambios será preciso realizarlos para que las empresas avícolas guatemaltecas puedan participar en las nuevas relaciones económicas que se manejan entre los países, pues

actualmente se habla de Productividad, Apertura de Mercados, Calidad Total, entendiéndose ésta última como el hecho de brindar al cliente o a la siguiente persona del proceso, lo que requiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para su uso, y hacer ésto de tal manera que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez. La aplicación de programas de calidad total dentro de las empresas avícolas guatemaltecas, les permitirá reducir sus costos de producción, lograr un mejor rendimiento de su inversión, aumentar sus utilidades y ampliar su participación en los mercados internacionales.

3.5.1 Efectos en su organización Administrativa.

El fenómeno globalizador tiene su efecto en la organización administrativa de las empresas avícolas, pues exige de éstas un cambio radical en la mentalidad de las personas que integran la alta Gerencia. Antiguamente sus objetivos estaban encaminados a lograr una producción que lograra cubrir la demanda del mercado local, independiente de la calidad y el precio de los productos alimenticios que ofrecían, decimos independiente pues estas empresas contaban con barreras proteccionistas por parte del Estado, lo que les permitía tener un mercado prácticamente garantizado, adicionalmente que las pocas empresas avícolas existentes en el medio, actuaban con características oligopólicas, aspectos estos que aún están presentes en nuestro mercado avícola guatemalteco, pero que tienen fuerte tendencia a desaparecer, lo que necesariamente obligará a los ejecutivos de estas empresas a sufrir un cambio radical de mentalidad.

Las medidas proteccionistas con que cuenta la industria avícola hizo que muchos empresarios del medio descuidasen aspectos relacionados con la calidad y productividad de esta industria, así vemos que desatendieron la capacitación de sus trabajadores, al extremo que tomaron la inversión en este renglón como un gasto innecesario en que incurrieron las empresas, pero este concepto con los cambios que se están dando en la economía mundial, están obligando a un cambio de mentalidad empresarial pues ahora se piensa en optimizar la productividad y elevar la calidad de los productos, para poder competir en igualdad de condiciones con los productos de las empresas de otros países. Todo estos factores exigen un cambio de actitud mental de la alta Gerencia de las empresas avícolas, lo que implicará lógicamente un cambio en las estructuras administrativas de las mismas. Recordemos que el objetivo de la alta Gerencia es desarrollar e incrementar la productividad, aprovechando al máximo los recursos existentes.

Dentro de la organización administrativa de las referidas empresas, además del capital y de los medios de producción, hay un elemento sumamente importante sin cuya participación sería imposible que las empresas vayan al

éxito, este elemento es el Recurso Humano. Con las nuevas tendencias del mundo económico actual es importante conocer los cambios estratégicos que deben adoptarse en cuanto a la administración de las empresas y en especial del recurso humano con que se cuenta, con el propósito de obtener los resultados que la gestión empresarial espera obtener.

El empresario de hoy debe administrar sus empresas en consonancia con los cambios globalizadores de la economía, pues debe tenerse presente que ninguna empresa podrá competir con un margen razonable de éxito si sus productos no poseen un costo y calidad de carácter mundial. En el apartado 3.6 de este trabajo de tesis, se exponen que medidas administrativas pueden adoptarse por parte de las empresas avícolas, para poder hacer frente al fenómeno de la Globalización económica.

3.5.2 Efectos en su estructura financiera.

La administración Financiera juega un papel de suma importancia dentro de las estrategias económicas de las empresas avícolas de nuestro medio, ya que ésta proporciona los elementos y conceptos necesarios que les permite tomar decisiones importantes tales como "En qué se debe invertir, cómo se va a financiar la inversión y en qué manera se han de combinar ambas con el fin de lograr al máximo determinado objetivo". 28/. La primera expresión comprende el manejo de todas las partidas del activo desde las disponibilidades inmediatas (efectivo) hasta los proyectos de capital a largo plazo; la toma de decisiones desde este punto de vista es de suma importancia pues de las mismas dependerá la integridad de las operaciones y por ende el éxito de las empresas.

La Expresión de "Cómo se va a financiar la inversión", comprende el manejo correcto de las partidas del Pasivo, desde el pasivo a corto plazo hasta el capital social; aquí las decisiones cobran también importancia pues de lo correcto de las mismas depende la integridad de las empresas.

La tercera expresión nos conduce a pensar el cómo debe de combinarse la inversión con las políticas de financiamiento con el objeto de lograr el máximo rendimiento del objetivo fijado; aquí se requiere de la participación de todas las áreas de la empresa, pues será necesario definir la identidad de la empresa así como fijar métodos objetivos para comunicarse con los accionistas, con el público y con las autoridades gubernamentales; esto implica también la definición de los controles diarios sobre las operaciones así como la fijación e implementación de políticas internas.

28/. Steven E. Bolten. Manual de Administración Financiera Volumen 1. Mexico. Editorial Limusa S.A. de C.V. 1992. Pág. 7.

Si las empresas dedicadas a la producción avícola no cuentan con una administración financiera que elabore los planes adecuados de inversión que permitan poner en marcha los proyectos propuestos, así como la elaboración de los planes de obtención de recursos que permitan llevar a cabo las inversiones planificadas, estarán en total desventaja frente a la competencia que trae consigo el fenómeno de la Globalización Económica, pues no estarán en la capacidad de participar con cierto éxito en el nuevo contexto de los mercados mundiales. En vista de tal situación, estas empresas están obligadas a cambiar sus estructuras financieras de forma tal que les permita crecer y convertirse en entes competitivos, tanto en precios como en la calidad de sus productos.

3.5.3 Efectos en sus sistemas de producción y venta.

La Globalización económica trae consigo una fuerte dosis de competencia la cual radica ya no tanto en precios sino en la calidad de los productos que se elaboran para satisfacer las necesidades de los consumidores; las empresas cuyos sistemas de producción descansan aún en el concepto de la máquina-herramienta están condenadas a constituirse en entidades sin capacidad competitiva, ya que dicho concepto con el proceso de cambios mundiales que se están dando, está siendo sustituido por sistemas de informática, telemática, robotización y procesos avanzados de producción computarizados, es decir, los sistemas tradicionales de producción se están convirtiendo rápidamente en obsoletos por lo tanto deben de innovarse a la brevedad posible, pero tomando en consideración los cambios científicos y tecnológicos que las nuevas corrientes económicas están imprimiendo a los sistemas de producción. Recuérdese que las empresas deben de estar dispuestas a desarrollar toda la capacidad necesaria que poseen para poder competir en los nuevos y complicados mercados, en los cuales la productividad es significativa.

Otro de los elementos que se ve afectado por el nuevo orden económico mundial es el mercadeo de los productos que las empresas avícolas lanzan al mercado.

Algunas empresas piensan que no es necesario estimular el consumo de algunos de los productos avícolas que lanzan al mercado, pues consideran que de todo el mercado es sabido para que sirven los productos que producen, por lo tanto una campaña publicitaria no es necesaria; punto de vista este que se olvida que los productos avícolas tienen que competir con una serie de alimentos que a la inversa de la conducta de los avicultores, mantienen una recia propaganda sobre alimentos que tienen un alto grado de aceptación en la población socioeconómicamente alta con desmedro del consumo de los productos avícolas.

Las nuevas reglas que impone la globalización económica obliga a tomar medidas de inmediato, por lo que dichas empresas deben de impulsar campañas publicitarias para estimular el consumo de sus productos, mostrando a través de éstas las bondades de los mismos, caso contrario muchas de las empresas de hoy serán solo espectadoras en el mañana, pues irremisiblemente tendrán que dejar paso a las generaciones más agresivas y conscientes del siglo en el que viven y en el cual la publicidad es el marco preferencial por la estabilidad, desarrollo y progreso de cualquier actividad productiva. En el apartado 3.6.3 de este trabajo se exponen medidas que pueden tomarse para hacer frente a los retos que trae consigo el nuevo concepto de mercadeo.

3.6 Medidas a adoptarse por parte de las empresas avícolas, frente al fenómeno de la Globalización Económica.

En los apartados siguientes se exponen algunas medidas que las empresas dedicadas a la producción avícola pueden adoptar para hacer frente a los retos que impone el fenómeno de la Globalización económica.

3.6.1 Administrativas

Las empresas avícolas de nuestro medio deberán implementar planes estratégicos que abarquen tanto aspectos administrativos como financieros. Entre las medidas de tipo administrativo que pueden adoptar se citan las que a continuación se exponen.

a) Programas de Formación Profesional.

Como se expuso en párrafos anteriores, las medidas proteccionistas de que goza la industria nacional hizo de que muchas empresas descuidaran aspectos relacionados con la productividad y la calidad de su producción, al extremo de que olvidaron la capacitación de sus empleados. Los cambios que se están dando en la actualidad en la economía mundial está obligando a que los empresarios piensen de diferente manera; ahora se piensa en la optimización de la productividad y en alcanzar la mejor calidad de los productos, para poder ser competitivos en igualdad de condiciones con los productos de empresas de otros países, y para alcanzar estos atributos es necesario la formación profesional de los trabajadores de la empresa. Esto implica su tecnificación en el ramo de la industria avícola; esto se puede lograr a través de adiestramiento que proporcionan los Centros de Capacitación que actualmente funcionan en nuestro medio, o bien proporcionando al trabajador becas para realizar especializaciones en el extranjero. Recordemos que las nuevas corrientes económicas exigen mayor inversión en la investigación tecnológica.

b) Programas de motivación.

Estos programas permiten despertar en los trabajadores interés por lo que están haciendo. Algunas empresas tratan de motivarlos a través de incentivos salariales u otro tipo de gratificaciones o bonificaciones tales como seminarios de motivación, fiestas, conferencias, convivios, etc., pero a pesar de ello no logran despertar en el trabajador el interés o el gusto por su trabajo. Para lograr ésto, debe tratarse de que lo que realiza resulte interesante para él, por lo tanto los jefes deben enriquecer el trabajo de éstos; debe perseguirse de que cada trabajo que realicen los subalternos resulten verdaderos retos para ellos, es decir que ellos se sientan realizados en lo que ejecutan.

Un programa de estímulos de recompensa por cada acierto encontrado, permitirá enriquecer aún más el estímulo a los trabajadores, éste se puede implementar a través de una continua medición y supervisión de las tareas realizadas. Recordemos que no hay mejor estímulo, que cuando el trabajador logra identificar su personalidad en los resultados de sus actividades. Esta actuación Gerencial permitirá el disminuir el tiempo perdido ociosamente y aumentará la productividad.

c) Programas de evaluación de rendimiento.

Algunas veces la falta de comunicación de la Gerencia con los trabajadores, no le permite a ésta medir el buen rendimiento de sus empleados de manera que pueda estimular a éstos en función de la actividad que realizan. La solución a esto es UNA OBJETIVA EVALUACION DEL DESEMPEÑO la cual sí le permite al empresario conocer el rendimiento exacto de sus trabajadores; por medio de esta evaluación el Gerente analiza de cerca cada aspecto del trabajo de su personal, esta función se puede delegar en los mandos medios cuando la empresa es muy grande, se puede realizar a través de cuestionarios los cuales contendrán dos aspectos fundamentales: Capacidad de operación y cumplimiento de metas y objetivos.

La capacidad de operación evalúa al trabajador en ocho aspectos: Eficiencia, efectividad, capacidad, relaciones humanas, disciplina, rapidez, colaboración y puntualidad. A estos aspectos se les fija un punteo de manera que sumado al de cumplimiento de metas y objetivos, obtengamos 100 puntos.

El cumplimiento de metas y objetivos permitirá evaluar si el trabajador ha cumplido con las metas y objetivos fijados en su plan de trabajo; a este aspecto se le asignará también un punteo.

Al trabajador se le debe indicar cuáles son los objetivos globales de la empresa así como las expectativas que ésta tiene en cada departamento que la conforman; debe

dársele a conocer cuales son las estrategias de la empresa y su relación con los objetivos de rendimiento individual; también se le dirá qué es lo que la empresa considera de importancia, aspecto este que permitirá que los empleados conozcan las prioridades de la empresa; y otro aspecto importante es que los trabajadores sepan que existen programas de gratificaciones por el buen rendimiento. Todos estos aspectos deben evaluarse al menos dos veces cada año, los cuales si se logran conjugar permitirá que la empresa unifiquen esfuerzos para producir más y de mejor calidad.

d) Programas de calidad total.

Los programas de calidad total deben abarcar todas las actividades de la empresa y no solamente los relativos a los productos, de tal manera que cada trabajador haga su trabajo bien hecho y que se esfuerce por hacerlo mejor cada día. Los programas de calidad total permitirán una significativa y efectiva reducción de los costos, elevarán considerablemente el rendimiento sobre la inversión efectuada, lo que traerá como consecuencia un incremento en las utilidades y a la vez permitirá que la empresa tenga una mayor participación en el mercado.

El Lic. Elder Súchite Vargas, en su trabajo "Algo sobre calidad" menciona cuatro aspectos fundamentales sobre los cuales descansa un programa de Calidad Total, éstos son: 29/

1. Mano de Obra: Lo importante es la enseñanza y el entrenamiento. Debe desarrollarse un programa donde se transmita que la Calidad es una actitud que debe convertirse en responsabilidad. Cada empleado asume la responsabilidad de pasar al siguiente empleado un trabajo perfecto, dándole vida a la filosofía hágalo bien desde el principio.

2. Materiales: Para obtener un buen producto debe utilizarse la mejor calidad posible de las partes componentes, determinando si tienen defectos antes de procesarlas, pues posteriormente el costo de reemplazar una parte defectuosa será mayor.

3. Maquinaria: La maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso de producción o ensamble deben inspeccionarse constantemente, brindándoles el mantenimiento adecuado que permita evitar fallas o defectos que incidan en la calidad del producto o que interfiera en el proceso.

4. Métodos: El mantener una mentalidad de que siempre existe una mejor forma de hacer las cosas es determinante e

29/. Súchite Vargas Elder Lic.. Revista No. 2 Enfoques Económicos. Marzo-Abril 1993. Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas. Pag. 20.

implica desarrollar constantes análisis y evaluaciones de los métodos, procedimientos y sistemas de trabajo, con el propósito de adaptarlos a las exigencias de las situaciones y con ello lograr mayor efectividad en su aplicación."

Los programas de capacitación deben ser los más adecuados, los cuales aunados a eficientes controles de calidad permitirán que las empresas avícolas sean competitivas en los mercados que impone el nuevo orden económico mundial.

3.6.2 Financieras.

Desde el punto de vista financiero las empresas avícolas podrán tomar medidas las cuales les permitirá hacer frente a los retos que les impone el fenómeno de la Globalización Económica. A continuación se exponen algunas de estas medidas financieras.

El Gerente Financiero debe coordinar adecuadamente todas las operaciones de la empresa que generan utilidades, esto implica que debe poseer un plan debidamente estructurado que le permita ejercer supervisión y control y que a la vez pueda coordinar el esfuerzo de todas las personas que tienen relación con las operaciones generadoras de utilidades. Todas las etapas de la actividad de las empresas avícolas se deben enfocar hacia un fin común, es decir hacia un resultado total, por lo tanto deben integrarse en un Plan de utilidades el cual debe elaborarse considerando cuáles serán las fuentes de financiamiento, así como los proyectos en que se va a invertir los recursos que se obtengan; dichos proyectos deben analizarse de manera que solo se consideren aquellos que son factibles de realizar y que permitan cumplir con los objetivos de la empresa. Los planes de financiamiento de la empresa deben estar en función de sus objetivos los cuales deben ser claros y precisos, pues a la falta de éstos el rumbo de la entidad será incierto y todos los esfuerzos del personal será difícil de coordinar; uno de los objetivos podrá ser lograr una determinada participación en el mercado de la industria avícola. Los objetivos de la empresa se pueden clasificar en cuatro grupos principales: "maximización del patrimonio del accionista, maximización de utilidades, objetivos de comportamiento y maximización de los objetivos de la administración." 30/.

Para cumplir con el primer grupo de objetivos, la empresa debe de hacer uso adecuado de sus recursos de manera que sus inversiones estén dentro de un grado razonable del riesgo y que éstas ofrezcan altos rendimientos a los

accionistas; de igual manera las fuentes de financiamiento deben ser también las adecuadas a efecto de lograr una correlación entre las políticas de financiamiento e inversión, esto hará que las metas de los accionistas y de la administración sean compatibles.

La maximización de la utilidades no es más que la obtención de la mayor cantidad de ganancia en el menor espacio de tiempo posible; aquí implica analizar el riesgo de las inversiones que se pretendan hacer, pues por muy rentable que sea un proyecto, pero si encierra un alto riesgo convendría más el abstenerse de hacer la inversión.

Los objetivos de comportamiento, estos no pretenden maximizar ningún objetivo sino que persigue un curso intermedio, pues ofrece a los accionistas un comportamiento suficiente de las utilidades con un riesgo razonable, y los resultados presentados por la administración se consideran razonables.

El cuarto grupo de objetivos tiene relación con que los administradores tratan de maximizar su bienestar y beneficios propios, y para el efecto todas las decisiones que toman las hacen en función de aquello que les proporcione mejores sueldos; este tipo de objetivos ignoran parcialmente el riesgo, el rendimiento de la inversión y el financiamiento correcto, pues su propósito es únicamente maximizar el bienestar del administrador.

En términos generales, los objetivos de la empresa deben de estar perfectamente definidos par evitar que haya conflictos entre ellos, de manera que los objetivos internos de operación deben de estar en concordancia con los objetivos fijados por la empresa como entidad.

La función financiera debe de constituirse en coordinadora de los proyectos presentados por todos los encargados de las diferentes unidades de la empresa, de manera que cuando éstos son presentados determine cual de todos es el más conveniente para la empresa en su conjunto, posteriormente debe coordinar todos los proyectos seleccionados a los cuales deberá buscarles el financiamiento más adecuado; esto significa que el Gerente Financiero tendrá como función principal la coordinación de las inversiones y del financiamiento, aspecto este que permitirá que la empresa pueda distribuir adecuadamente sus recursos de manera que pueda hacer frente a la creciente competencia tanto del mercado interno como de los mercados externos.

3.6.3 De Producción y Venta.

El fenómeno de la Globalización Económica exige de las empresas mayor eficiencia en sus sistema de producción, al extremo que el estatus actual es necesario introducirle

cambios sustanciales, es preciso salir de los patrones de producción tradicionales e imprimirles los nuevos avances de la ciencia y la tecnología; los modernos procesos de producción descansan en los avances de los sistemas de informática, telemática, robotización y procesos avanzados de producción computarizados.

Los sistemas actuales de producción de las empresas avícolas de nuestro medio, deben sufrir cambios no solamente en la maquinaria y herramienta que utilizan en su proceso, sino que también en la mano de obra a la cual debe dársele la enseñanza y el entrenamiento necesarios de manera que la actitud de cada trabajador se convierta en su responsabilidad de hacer un trabajo perfecto; los métodos y sistemas de producción también deben ser objeto de cambios, pues debe mantenerse la mentalidad que siempre hay una forma de hacer las cosas de mejor manera, por lo tanto dichos métodos y sistemas deben de someterse a una constante revisión de forma que pueda obtenerse el mayor rendimiento del proceso productivo. Debe tenerse presente que en la actualidad se compite en calidad de los productos, los cuales deben de satisfacer las necesidades de los consumidores.

El mercadeo de los productos, es otro factor determinante en el crecimiento de la nueva industria avícola; Una empresa de éxito es la que identifica las expectativas del consumidor, se anticipa a la demanda del mercado y hace mejoras en los productos existentes, o desarrolla nuevos productos para satisfacer esas necesidades.

Las empresas avícolas tienen que desarrollar productos que vengan a satisfacer nuevos gustos de los consumidores, productos tales como filetes de pollo, piernas, pechugas, menudos, etc., es decir partes específicas del pollo y no únicamente pollo completo; deben ser verdaderos laboratorios que puedan desarrollar, mejorar, ensayar, investigar e innovar nuevos productos con su principal materia prima: la carne de pollo. Pero no deben de imitarse los productos de la competencia, pues mientras se hacen los ajustes para lanzar el producto, pueda hacer que cuando éste salga al mercado las exigencia ya hayan cambiado. Debe recordarse que el principal objetivo de toda empresa es SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE, y para lograr este objetivo no debe involucrarse solo el sector de ventas, sino que la empresa en su conjunto.

CAPITULO IV

CONSIDERACIONES SOBRE EL PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS Y DE EQUIPO, ANTE LA GLOBALIZACION ECONOMICA Y SUS EFECTOS EN LOS COSTOS DE LAS EMPRESAS AVICOLAS GUATEMALTECAS.

Como se expuso en el capitulo III de este trabajo de tesis, el fenómeno de la Globalización Económica tiene un fuerte impacto en la estructura financiera y administrativa de las empresas, y las entidades que se dedican a la producción avícola no son ajenas a los efectos del fenómeno económico referido. Dicho fenómeno obliga a que estas empresas hagan uso correcto y eficiente de sus recursos financieros y administrativos para poder hacer frente a los nuevos retos que impone el fenómeno aludido.

Los inventarios de materias primas juegan un papel sumamente importante en los costos de producción debido a la magnitud de la inversión que las empresas hacen en ellos, por lo tanto es importante administrarlos adecuadamente pues recordemos que el objetivo principal del productor es minimizar los costos y optimizar los recursos. La administración de los inventarios persigue mantener éstos al nivel que concilie mejor las consideraciones de rotación y utilidades y con ello lleve al máximo el rendimiento sobre la inversión.

Una de las materias primas esenciales en las empresas avícolas lo constituyen los alimentos para las aves, pues algunas veces éstos constituyen hasta el 75% o más, del costo total de producción. Por lo tanto en la estructuración de los presupuestos de materias primas se debe tomar muy en cuenta la posición de los inventarios de materias primas que las empresas avícolas necesitarán para poder satisfacer sus necesidades de producción.

Un buen sistema contable de costos juega un papel sumamente importante dentro de la estructura administrativa de las empresas avícolas, pues éste proporciona información para planificar las actividades así como para el control de las mismas por parte de la dirección de la empresa (planificación y control). En la etapa de planificación la contabilidad de costos proporciona a la dirección los elementos necesarios para elaborar los presupuestos de materia primas, mano de obra y otros costos de fabricación así como de lanzamiento de nuevos productos o servicios; podríamos decir que la contabilidad de costos proporciona la información necesaria para que cuando la empresa planifica sus actividades pueda seleccionar los mejores métodos para alcanzar sus objetivos.

4.1 El Presupuesto de Materias Primas.

Las Materias primas constituyen el primer elemento del costo pues sin ellas no es posible desarrollar el proceso productivo; a éstas se le aplican los demás elementos del costo para lograr su transformación. Definiremos entonces el Presupuesto de Materias Primas como el conjunto de estimaciones coordinadas del primer elemento del costo, que sirve para elaborar un producto final.

Al elaborar los presupuestos de materias primas, por la magnitud de recursos monetarios que las empresas avícolas invierten en ellas, es muy importante que se fijen niveles óptimos de existencias y para ello es necesario considerar ciertos aspectos que permitan fijar dichos niveles. Entre estas consideraciones se mencionan las siguientes:

1. El volumen de las existencias de seguridad que se necesitan como protección contra las faltas de materias primas que interrumpan la producción.
2. Las consideraciones de economía en las compras.
3. Las perspectivas de cambios en los precios de las materias primas a comprar.
4. El volumen de producción y de ventas calculado.
5. Los costos operativos de mantener las existencias.
6. Los costos del capital y su disponibilidad." 31/.

El volumen de existencias de materias primas se debe de determinar en función de los abastecedores de las mismas, si éstos están próximos a la empresa de manera que los pedidos los puedan servir con rapidez o caso contrario que estén demasiado retirados de manera que los pedidos sean surtidos con tardanza. Otro aspecto importante a observar es si los abastecedores cuentan con suficientes existencias de manera que puedan surtir los pedidos cuando se requieran. también afectan la disponibilidad de materias primas las huelgas de trabajadores de las industrias proveedoras. Los anteriores aspectos deben tomarse en consideración al momento de determinar el volumen de existencias de seguridad de materias primas.

Otro aspecto a considerar es la obtención de precios favorables en las compras de materias primas en volúmenes

31/. Hunt Williams Donaldson. Financiación Básica de los Negocios. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. 1977. Pág. 57

significativos a los abastecedores, esto permitiría a la vez reducir el costo del transporte.

A veces es necesario modificar los niveles de existencias de materias primas cuando existen indicios de cambios de precios, si éstos van a aumentar se acumulan grandes existencias y si bajan los precios disminuyen sus existencias. Este aspecto de especulación no debe considerarse como un factor importante en el mantenimiento de los niveles de existencias, ya que conlleva riesgos significativos de pérdidas como de ganancias pues los precios pueden cambiar muy rápidamente.

El volumen de producción y de ventas es un factor determinante en la fijación de niveles óptimos de existencias de materias primas. Se debe tomar muy en cuenta las épocas de mayor volumen de producción para mantener en éstas las existencias de materias primas adecuadas.

Los factores analizados anteriormente se refieren a las existencias de materias primas en términos de su volumen físico. Los factores siguientes que se analizan se refieren a los costos financieros de las existencias de materias primas y que deben de tomarse en consideración al momento de estructurarse los presupuestos correspondientes.

Cuando en el mercado se manifiesta una alza constante de precios, como consecuencia lógica se requiere de mayor inversión de recursos monetarios para la compra de materias primas. Se podría pensar que al adquirir materias primas ahora a menores precios podría representar una ganancia en el futuro al vender productos terminados a mayores precios, pero las utilidades de inventario añadidas serán insuficientes en el futuro para adquirir nuevamente materias primas que estarán a mayores precios.

Es importante que en la planificación financiera se tome en consideración las corrientes de efectivo relacionadas con los inventarios de materias primas, de manera que se cuente con los recursos necesarios cuando se tenga que cancelar las facturas, es decir las salidas de efectivo por compra de materias primas se deben programar mediante una relación de pagos futuros. Por lo tanto se debe buscar una relación entre las compras de materias y las ventas de los productos terminados, en vista de que éstos últimos generan ingresos al venderse, lo que permite cubrir el costo de las materias primas sin necesidad de recurrir al financiamiento fuera de la empresa. Aquí juega un papel importante el presupuesto de efectivo.

En la determinación de los niveles óptimos de existencias de materias primas juegan un papel importante ciertas consideraciones financieras, tales como los costos que representa el tener fondos inmovilizados en materias

primas y los problemas financieros que se tienen en la obtención de los recursos. Las modificaciones en los procesos de producción puede reducir el costo financiero de tener existencias de materias primas inmovilizadas, ya que éstas pasarán a formar parte de la producción más rápidamente, mientras más largo es el proceso productivo mayor costo representará el tener materias primas inmovilizadas. Recordemos que la producción está en función de las ventas; se puede decir entonces que el importe de los fondos inmovilizados en materias primas fluctuarán en función de las expectativas de ventas y un poco menos directamente con los actuales niveles de ventas.

El Gerente Financiero y el Director de Presupuestos deben de tomar en consideración los aspectos expuestos en los párrafos anteriores al momento de elaborar el Presupuesto de Materias primas, con el objeto de lograr las mayores ventajas económicas de este instrumento de control financiero. Debe tenerse presente que el presupuesto de Ventas establece los parámetros para determinar el volumen de compras de materias primas de manera de no incurrir en gastos innecesarios en el mantenimiento de un inventario excesivo de dicho elemento del costo, o en el caso contrario que el inventario sea insuficiente para cubrir la demanda de los centros de producción, lo que originaría una demora en los pedidos de los clientes y como consecuencia una baja en las ventas.

El presupuesto de materias primas se integra por materias primas nacionales y materias primas importadas. Las primeras son adquiridas en el mercado nacional mientras que las segundas se compran en los mercados internacionales, específicamente en los Estados Unidos de América y en la República de Chile debido a que éstas no son producidas en el país. Ambas clases de materias primas son aplicadas en los diversos procesos productivos de la industria avícola.

4.1.1 Nacionales.

Como se expuso anteriormente, las materias primas nacionales son las adquiridas en el mercado local debido a que son producidas en nuestro medio. Entre éstas tenemos las siguientes:

1. Huevo Fértil. Esta materia prima es utilizada en el proceso de Incubación.
2. Pollito de un día. esta materia prima se utiliza en el proceso de Engorde.
3. Concentrados para alimentos de aves. Esta materia prima tiene la característica que se integra con componentes tanto nacionales como extranjeros debido a la importancia que la misma tiene en el crecimiento y desarrollo de las aves; así tenemos que existen varios tipos de

concentrados los cuales son utilizados en determinadas etapas del proceso de crecimiento de las aves tal como se muestra en el detalle siguiente.

a) Para aves en crecimiento (Pollitas reproductoras):

- a.1 Iniciación de polla.
- a.2 Desarrollo polla I.
- a.3 Iniciación polla II.

Estos tipos de concentrados son utilizados hasta la semana número 22 en el proceso de crecimiento de las aves.

b) Para aves en reproducción (pollonas de 22 semanas):

- b.1 Pre-postura.
- b.2 Reproductora.
- b.3 Reprogallo
- b.4 Reproductora II.

Estos tipos de concentrados son utilizados cuando las aves están en la fase de postura. En el caso del concentrado identificado por Reprogallo, éste es utilizado como alimento para los gallos que son utilizados en la fertilización de las aves ponedoras de huevo fértil.

c) Para aves de engorde (Pollitos para destace):

- c.1 Iniciador engorde.
- c.2 Finalizador engorde.

Estos tipos de concentrados únicamente son utilizados para el pollo destinado al consumo (pollo beneficiado).

4.1.2 Importadas.

Estas materias primas son las que imprescindiblemente deben adquirirse en mercados de países extranjeros (Estados Unidos y Chile especialmente). Debido a la alta tecnología genética que este tipo de materias primas requiere, no es posible producirlas en nuestro país; entre éstas tenemos la siguiente.

a) Pollita Reproductora de un día. Esta materia prima es el elemento más importante de la producción avícola, pues con ella se activan los diferentes procesos productivos en que se desarrolla esta industria.

Debido a la importancia de los procesos productivos de la industria avícola, en los párrafos siguientes de este trabajo de tesis se da una breve explicación de los mismos así como en que momento son utilizadas las diferentes

materias primas que son requeridas.

Los procesos productivos se identifican de la forma siguiente:

1. Proceso de Crecimiento.
2. Proceso de Reproducción.
3. Proceso de Incubación.
4. Proceso de Engorde.

1. **Proceso de Crecimiento:** En este proceso las materias primas utilizables son la Pollita Reproductora de un día (materia prima importada) y los Concentrados para aves en crecimiento (materia prima nacional con elementos importados), los cuales comienzan a suministrar al momento que la aves ingresan a las granjas y de acuerdo a las etapas de crecimiento de las mismas hasta que cumplan 22 semanas de vida, obteniéndose así el producto terminado correspondiente a este proceso, conocido como Pollona para Postura. Este producto terminado constituye materia prima del proceso de Reproducción. A lo anterior hay que agregarle los gastos variables o directos y fijos o indirectos que son necesarios para hacer funcionar este proceso.

Entre los gastos variables se tienen los siguientes: Mano de obra, prestaciones laborales, energía eléctrica, vacunas y medicinas. Entre los costos fijos están los Sueldos de administración, prestaciones laborales, bonificaciones, gastos médicos, depreciaciones de equipo, combustibles y lubricantes, seguros, mantenimiento, útiles de trabajo, útiles de limpieza, desinfectantes, impuestos, honorarios profesionales.

2. **Proceso de Reproducción:** En este proceso la materia prima principal es la Pollona Reproductora de 22 semanas; aquí también juegan papel importante los concentrados para aves en postura, los cuales se comienzan a suministrar al momento que las aves ingresan a las granjas y de acuerdo a las etapas de reproducción en que se encuentren. Cuando las aves reproductoras empiezan con la postura se obtiene el producto terminado correspondiente a este proceso, el cual es conocido como huevo el que se clasifica en huevo Fértil y huevo para consumo, constituyéndose el primero como la materia prima del proceso de Incubación. A lo anterior hay que agregarle los gastos variables o directos y fijos o indirectos que son necesarios para hacer funcionar este proceso; entre los gastos variables o directos se tienen la mano de obra, prestaciones laborales, fletes, vacunas, medicinas, empaque y la amortización de reproductoras. Los gastos fijos o indirectos son los mismos aplicados al proceso de crecimiento.

3. **Proceso de Incubación:** Aquí la materia prima principal lo constituyen los huevos fértiles que se reciben del proceso

de Reproducción, estos huevos son debidamente seleccionados separándose aquellos que presentan picaduras, que estén manchados o que muestren rajaduras, los cuales son destinados al consumo y que se conocen como huevo no incubable. Los huevos fértiles seleccionados son colocados en las incubadoras durante un tiempo de 21 días, al cumplirse este plazo los huevos se Eglosionan convirtiéndose así en pollitos. En este proceso también son importantes los gastos variables o directos y fijos o indirectos. Entre los gastos variables o directos aplicados se identifican los siguientes: Mano de obra, prestaciones laborales y empaque. Los gastos fijos o indirectos los constituyen los mismos aplicados en los dos procesos anteriores.

4. Proceso de Engorde: El pollito de un día que se recibe del proceso de incubación, constituye aquí la materia prima principal. Los concentrados constituyen un elemento importante del costo, los que se van aplicando de acuerdo a la etapas de crecimiento de las aves el cual en este proceso es bastantes corto pues se estima entre 43 y 45 días. En este proceso juega un papel sumamente importante la **Conversión Alimenticia** la cual se define "Como el valor logrado, producto de la división de los kilos de alimento consumidos entre los kilos de carne obtenida" 32/. El propósito básico de la conversión consiste en obtener el mayor peso con el menor costo alimenticio. El producto final de este proceso es el pollo en pié listo para el destace. Los gastos variables o directos son la mano de obra, prestaciones laborales, gas propano, vacunas y medicinas. Los gastos fijos o indirectos son los mismos de los procesos anteriores.

4.2 El Presupuesto de Equipo.

La cantidad de recursos que las empresas avícolas destinen para la adquisición de su equipo deben de estar en función de la tecnología utilizada por la industria dentro de la cual desarrolla sus actividades, de manera que el equipo a utilizarse no sea un factor de desventaja frente a las demás empresas del medio.

Las empresas avícolas antes de invertir fuertes sumas de dinero en la adquisición de equipo debe sopesar la cantidad de fondos disponibles para llevar a a cabo dicha inversión de manera que ésta no les vaya a ocasionar problemas de liquidez. Es muy importante que se establezca con bastante seguridad el rendimiento adecuado que se espera obtener sobre la inversión proyectada. Previo a cualquier inversión en equipo, la empresa debe fijar claramente los objetivos que

32/. Revista el Informador Avícola. Guatemala. Asociación nacional de avicultores. Julio-Agosto 1992. No. 54. pag. No. 31.

persigue, esto permitirá hacer un mejor análisis y evaluación de las mismas. Se debe tener presente al momento de proyectar una inversión en Equipo, los cambios en la tecnología de manera que lo adquirido no caiga rápidamente en obsolescencia que obligue a la empresa a hacer nuevas inversiones en este rubro en plazos de tiempo muy cortos.

A continuación se describe brevemente el equipo que es utilizado en los procesos productivos de la industria avícola.

4.2.1 De Granja.

Este equipo se clasifica y se integra de la siguiente manera.

- a) **Equipo de Granja de Crecimiento:**
Jaulas, comederos, bebederos y calentadores.
- b) **Equipo de Granja de Reproductoras:**
Jaulas, comederos, bebederos y ponaderos.
- c) **Equipo de Incubación:**
Incubadora y Nacedoras.
- d) **Equipo de Granja de Engorde:**
Criadoras, bebederos tipo jarras, comederos tipo charolas, comederos tubulares y bebederos colgantes. Este equipo tiene un uso especial debido a que los primeros cuatro artículos mencionados se usan durante los primeros 10 a 14 días en que las aves están en la caseta, pasados los 14 días se cambia el equipo a Comederos Tubulares y Bebederos Colgantes.

4.2.2 De Rastro.

Este equipo se utiliza para el destace de las aves y son los siguientes:

Básculas para pesar pollo, transportadores, línea de arrastre con cadena y ganchos de acero inoxidable, tanques de escaldado, tanques de agua con inyección de vapor, peladoras con dedos de hule chiller, líneas para escurrido, enfriadores de menudo, desengrasadoras de mollejas, tijeras y cuchillos.

4.2.3 De Venta y Distribución.

Este equipo como su nombre lo indica, se utiliza para la venta y distribución del pollo beneficiado. Se integra así:

Cámaras frías o cuartos fríos para almacenamiento del pollo beneficiado, furgones refrigerados para el transporte del pollo a las distribuidoras

departamentales y vehículos para reparto de pollo a los puntos de venta al menudeo.

Se debe tener presente que las aves necesitan mucho confort para su buen desarrollo y sano crecimiento, por lo tanto el equipo debe ser el más adecuado. Actualmente el equipo utilizado por las empresas avícolas de nuestro medio es operado manualmente, pero la tendencia moderna es hacia la automatización de éste, tal como se utiliza en los países industrializados en donde los sistemas de producción son totalmente automatizados.

4.3 Efectos en los Costos ante la Globalización Económica.

La Globalización económica tal como se explicó en el Capítulo III de este trabajo de tesis, trae consigo la eliminación de las fronteras geográficas lo que significa que se tendrán mercados muy competitivos, situación que obligará a las empresas avícolas del medio guatemalteco a volverse más eficientes en todos sus aspectos para poder competir con cierto grado de éxito.

La industria avícola Guatemalteca no ha alcanzado en algunas de sus ramas un grado tecnológico de desarrollo por lo tanto no está en la capacidad de competir en los nuevos mercados regionales, y si analizamos algunos factores con que cuentan las empresas de los países exportadores de productos avícolas, factores tales como subsidios a las exportaciones, o en las materias primas que utilizan, cuentan con los insumos necesarios en grandes cantidades y en todas las épocas del año y principalmente con las materias primas suficientes y de excelente calidad, lo que les permite producir productos de buena calidad y a precios bastante bajos, situación que en nuestro medio no se da pues no se cuentan con los factores comentados. Esto hace que los productos avícolas guatemaltecos no estén en los niveles de precios de los productos importados, aunque en cuanto a calidad podríamos decir que no existe mucha diferencia. Por lo tanto para que las empresas avícolas guatemaltecas no queden fuera de los nuevos mercados, es necesario que tomen medidas en cuanto a mejorar sus técnicas de producción, adicionalmente deberán hacer gala de sus mejores capacidades técnicas para conducir de manera eficiente y correcta, las actividades pecuarias y hacerlas participar con éxito en el mercado regional o mundial.

Uno de los principales retos de las empresas avícolas es mantener la calidad de sus productos a precios que puedan ser competitivos en los nuevos mercados, y para lograr tal objetivo es necesario definir políticas de producción que vayan encaminadas a lograr el máximo rendimiento de la inversión a menores costos.

Algunos de los factores que encarecen los costos de

producción son los que a continuación se describen:

1. Altos impuestos que gravan los insumos y las materias primas.
2. Falta de líneas especializadas de financiamiento que permitan las inversiones necesarias para favorecer el mercadeo y la conservación de los productos avícolas.
3. Falta de materias primas e insumos producidos en el medio de excelente calidad, situación que obliga a importarlas.
4. Las políticas cambiarias inestables del Gobierno, lo que trae como consecuencia los altos costos de las materias primas e insumos que son necesarios importar.
5. Además está el factor tecnología en los medios de producción, ya que como se expuso anteriormente los procesos productivos en su mayoría son desarrollados manualmente lo que lógicamente encarecen los costos de producción.
6. Falta de profesionales en medicina veterinaria y zootecnia con conocimientos más modernos y avanzados que contribuyan al desarrollo de la genética de la aves, factor este que obliga que la materia prima principal tenga que ser importada.
7. Otro de los factores que afectan los costos de producción son los programas obsoletos de producción así como los programas inadecuados de capacitación del personal (programas de Calidad Total), ya que si en estos aspectos las empresas muestran deficiencias no podrán convertirse en eficientes y competitivas.

Algunos factores anteriores deben ser analizados y tratados por medio de las asociaciones con que cuentan estas empresas en tanto que los otros deben de considerarse por cada una de la empresas de este sector productivo, con el objeto de lograr ventajas que les permita reducir sus costos de producción.

CAPITULO V

EJERCICIO PRACTICO

Para demostrar como funciona en la práctica la teoría expuesta en este trabajo de tesis, se ha desarrollado un ejercicio completo referido a dos lotes de pollitas iniciando con el proceso de Crecimiento, pasando por los procesos de Reproducción y de Incubación hasta el proceso de Engorde.

PROCESO DE CRECIMIENTO:

Se inicia el proceso el primero de enero con el ingreso a la granja de un lote de 18.300 hembras y 1.830 machos, con un valor de Q. 17.00 cada una, constituyendo este elemento la materia prima directa. La mano de obra está constituida por el trabajo de 10 obreros los cuales devengan un salario mensual de Q. 610.00 cada uno. La empresa paga las siguientes prestaciones laborales: Igss 10%, Irtra 1%, Intecap 1%, Aguinaldo 8.333%, bono 14 8.333%, vacaciones 4.10%. Las aves consumen 0.31 quintales de concentrado cada una durante las 24 semanas que dura el proceso de crecimiento. El precio por quintal de concentrado es de Q. 70.00, en este proceso se estima un 9% de mortalidad

Durante los primeros 15 días de su estancia en la granja a las pollitas se le proporciona calefacción a base de gas propano. Adicionalmente se les aplica las vacunas y las medicinas preventivas para evitar las enfermedades que afectan a las aves durante este proceso.

Al transcurrir el plazo de 24 semanas se obtiene el producto final de este proceso, constituyéndose dicho producto en la materia prima del proceso de Reproducción.

El segundo lote del proceso de crecimiento ingresa a la granja el primero de julio del mismo año; los elementos del costo así como los plazos, son los mismos del primer lote. En el cuadro No. 1 se muestra el presupuesto del proceso de Crecimiento.

PRESUPUESTO
PROCESO DE CRECIMIENTO

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Mano de obra	6,303	6,693	6,303	6,100	6,303	6,100	6,303	6,303	6,100	6,303	6,100	6,303	74,214
Proceccioness Lab	2,066	1,866	2,066	1,999	2,066	1,999	2,066	2,066	1,999	2,066	1,999	2,066	24,325
Alimento	43,682	45,324	47,364	107,205	107,205	21,041	43,682	41,356	91,732	107,205	107,205	21,541	875,642
Sus. programa	20,000	0	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0	40,000
Vacunas	20,000	0	0	0	0	0	20,000	0	0	0	0	0	40,000
Medicinas	15,000	15,000	0	15,000	15,000	0	15,000	15,000	0	15,000	15,000	0	120,000
Repro. de un día	342,210	0	0	0	0	0	342,210	0	0	0	0	0	684,420
Costo standard	449,261	88,882	95,733	132,304	132,574	29,740	447,261	84,329	99,832	132,574	132,304	30,210	3,856,600
Aves finalizadas												34,526	50,679
Días del ave	31	29	31	30	31	17	31	31	30	31	30		15
Días Acomodados	59	99	120	151	148		31	42	92	123	153	148	

PROCESO DE REPRODUCCION

Este proceso se inicia con el ingreso de las aves finalizadas a las granjas de reproducción, constituyéndose éstas en la materia prima de este proceso. Se inicia con la colocación de las aves en sus respectivas galeras, debiendo colocar en cada jaula o gallinero un gallo con diez gallinas, para que éstas últimas puedan tener embriones fértiles (huevos fértiles).

En cuanto a la mano de obra el proceso es similar al anterior pues se utilizará el mismo número de obreros y las mismas prestaciones laborales. En cuanto al alimento, el consumo es de 0.0710 libras por docena de huevo producido. Se prevee una mortalidad del 9% y la producción se estima en 170 huevos por ave alojada, de los cuales el 10% no son fértiles, y de los huevos fértiles el 5% no es incubable.

En este proceso se aplica la amortización de las aves reproductoras, la que se determina de la siguiente manera: Al inicio del proceso de Reproducción se estima la mortalidad en un 9% de las aves recibidas del proceso de crecimiento, al saldo obtenido de aves se le aplica un valor de desecho de Q.20.00 para hembras y de Q.10.00 para machos, valores que fluctúan de acuerdo al mercado; el valor total de desecho obtenido se resta del costo total de las aves finalizadas del proceso de crecimiento, la diferencia se divide dentro de la producción estimada de docenas de huevos producidas durante las 40 semanas que dura el proceso de reproducción, obteniéndose así el coeficiente que sirve de base para la amortización mensual de las aves.

En el cuadro No. 2 se obtienen los costos unitarios de acuerdo a los indicadores y a la producción por ejemplo la mano de obra se obtiene de multiplicar la hora hombre por el costo hora hombre mano de obra ($0.0880 \times 2.5416 \times 100 = 22.3661$), de igual manera se obtienen las prestaciones laborales, en el caso del concentrado se multiplica la conversión con el precio del concentrado así: ($0.0750 \times 67.25 \times 100 = 504.3750$), lo relacionado con fletes, vacunas, medicinas y empaque, son indicadores que se calculan a base de experiencia de los Peritos en la Materia, lo relacionado a la amortización de las aves se indico en el parrafo anterior.

Relación del cuadro No. 2 con el cuadro No. 3, en este último se especifican los valores en Quetzales, pues es el que nos determinará el costo de una docena de huevos, este cuadro se trabaja con relación a la producción, ejemplo: la mano de obra de determina así: producción de huevos por los valores unitarios de mano de obra dividido 100 ($7,233 \times 22.3661 / 100 = 1.618$), y así sucesivamente todas las cuentas hasta llegar a determinar el costo de una docena de huevo.

En los cuadros Nos. 2 y 3 se muestra el presupuesto del Proceso de Reproducción.

PROCESO DE INCUBACION

En este proceso la materia prima son los huevos fértiles que vienen del proceso de Reproducción, los cuales al ingresar al proceso de Incubación se seleccionan separando aquellos que presentan picaduras o que están manchados y no pueden ser incubados por lo que son destinados al consumo. Los huevos seleccionados se colocan en las incubadoras por un término de 19 días, al cumplirse este plazo los embriones son trasladados durante dos días a las nacedoras donde eglosionan convirtiéndose en pollitos para engorde. Aquí el porcentaje de nacimientos se estima en un 80.0% del total de embriones incubados.

En cuanto a la mano de obra se utilizará el mismo número de obreros y las mismas prestaciones labores. Se adicionan costo indirectos por concepto de empaque.

En relacion a los cuadros 4 y 5 estos tienen el mismo procedimiento que el proceso anterior, se trabajan de acuerdo a la producción.

En los cuadros No. 4 y 5 se muestra el Presupuesto del Proceso de Incubación.

PROCESO DE ENGORDE

En este proceso la materia prima son los pollitos de un día que vienen del proceso de Incubación, los cuales al ingresar a la granja se colocan en sus respectivas galeras. Durante los primeros quince días se les proporciona calefacción por medio de campanas que son activadas con gas propano. Aquí juega un papel preponderante la alimentación constituida básicamente por concentrados de engorde.

En cuanto a la mano de obra y prestaciones laborales con similares al proceso anterior. Aquí también se aplican las vacunas y medicinas preventivas para evitar las enfermedades que afectan a las aves.

La mortalidad en las aves de engorde se estima en un 9.0%; el peso promedio por ave es de 3.80 lbs; y la conversión concentrado vrs peso es de 2.5 este proceso se le estima una duración de 42 días, tiempo en el cual las aves están listas para su venta.

Con relación a los cuadros estos tienen el mismo procedimiento que los procesos anteriores, se hacen de acuerdo a la producción.

En los cuadros No. 6 y 7 se muestra el presupuesto del proceso de engorde.

PRECUESTO DE EMPORTE

COSTO UNITARIO DE POLLO DE ENGOMBE

CONCEPTO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
Mano de obra	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155	4,9155
Precificaciones Lab	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111	1,6111
Alimentación	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000	199,5000
Gas Programa	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000
Vacunas	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025	0,7025
Medicinas	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925	0,5925
Pollo de un día	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082	23,6082
Costo estándar	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498	232,8498
IMPORTE	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000	9,0000
¿ morbilidad	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000
Precio por caeca	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000
Conversion	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000	3,8000
Peso promedio	2,041	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042	2,042
Volúmen de pollo vivo	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768	3,768
Edad	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
H N	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340	1,9340
C H N DE 0	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416	2,5416
C H N P L	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330	0,8330
CONVERSION	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250	0,0250
PRECIO COMENTARIO	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000	29,8000
LBS POLLO VIVO	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096	204,096
LBS ACORULANAS	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255	546,255

Cuadro No. 8

RESUMEN DE GASTOS

PERIODO DE CUENTA

CONCEPTO	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL
Mano de obra	10,222	16,770	23,497	33,841	40,129	46,817	70,226	63,337	73,370	40,129	40,129	46,817	504,955
Reparaciones L&E	3,288	7,672	10,961	13,153	13,153	23,817	26,825	26,113	24,113	13,153	13,153	13,153	165,505
Materiales	1,436	2,350	3,343	4,779	6,735	6,691	10,036	7,983	7,142	0,269	4,511	4,511	56,757
Utilidad de un 4%	47,081	70,469	107,956	156,927	180,325	219,212	329,560	290,101	345,262	180,325	180,325	219,212	2,567,752
Costo estimado	479,236	792,960	1,100,804	1,586,120	1,900,994	2,217,768	3,326,632	3,008,820	3,485,064	1,900,994	1,900,994	2,217,768	23,720,213
Costos reales	2,086	3,477	4,967	6,953	8,394	9,733	14,602	13,211	13,277	8,394	8,394	9,733	104,994
Excesos reales	208,596	387,669	486,727	615,328	834,391	973,450	1,460,185	1,321,110	1,529,715	834,391	834,391	973,450	10,499,410
Costo unitario lb	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782	2,2782

CUADRO No. 2

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- 1.- Debido a la falta en nuestro medio de bibliografía relacionada con el tema, así como de una adecuada capacitación en aspectos relacionados con el mismo, esta rama de la industria Guatemalteca se ha venido desarrollando empíricamente, a tal extremo que las empresas que actualmente se dedican a la producción avícola aún utilizan algunos procedimientos de producción obsoletos, tal situación se puede observar con el fuerte empleo de mano de obra que usan en algunas etapas del proceso productivo, cuando estos mismos procesos ya se aplican en países desarrollados en forma mecanizada o por sistemas computarizados.
- 2.- Las empresas Guatemaltecas dedicadas a la producción avícola, que no se tecnifiquen, no podrán hacer frente a los retos que impone el fenómeno de la GLOBALIZACION ECONOMICA, retos que implican cambios en sus sistemas de producción, de comercialización y de organización administrativa. El no adaptarse a las nuevas reglas que impone el referido fenómeno económico hará que estas empresas queden fuera de los nuevos mercados regionales, pues se convertirán en entes económicos no competitivos.
- 3.- Actualmente debido al poco desarrollo alcanzado en la economía, es común encontrar en las distintas empresas dedicadas a la avicultura, diversos niveles de desarrollo tecnológico, tanto en el equipo como en la capacitación del recurso humano, lo que constituye una barrera para que los trabajadores puedan ser promovidos a trabajos donde se requiere de otros conocimientos y habilidades para el manejo de equipo o de conocer procesos productivos con una tecnología más avanzada.
- 4.- La falta de una utilización adecuada de los Presupuestos de materias primas por parte de las empresas que se dedican a la avicultura, ha originado que éstas no puedan lograr la maximización en la utilización de este elemento del costo, el cual se considera el de mayor importancia en el proceso productivo; quizá se deba a que dichas empresas han tenido mercados protegidos lo que no las ha obligado a volverse más eficientes y competitivas.

RECOMENDACIONES:

- 1.- Para poder suplir la falta de bibliografía y de conocimientos relacionados con la industria avícola, se estima necesario la implementación de carreras técnicas cortas, en INTECAP a nivel medio o a nivel universitario, con el propósito de preparar mano de obra especializada en esta rama de la industria. Esto permitirá contar con mano de obra calificada y bibliografía sobre el tema, de manera que cualquier persona que se interese en esta industria pueda tener un panorama más amplio y concreto de la misma; lo que redundará en un desarrollo más técnico de la avicultura.
- 2.- Es necesario que las empresas avícolas cambien su mentalidad empresarial, que se adapten a las nuevas reglas del juego del fenómeno económico de la Globalización, que tecnifiquen sus sistemas de producción en función de lograr productos de mejor calidad y a precios que sean competitivos en el mercado; también deben de diversificar su producción lanzando nuevos productos que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores. Deben cambiar sus sistemas de comercialización de manera que puedan lograr cubrir mayores mercados con costos de distribución menores. Estos cambios permitirán que las empresas avícolas puedan hacer frente a los retos que impone el nuevo orden económico.
- 3.- Las empresas dedicadas a esta rama de la industria, deben hacer un uso adecuado de los presupuestos de materias primas como uno de los elementos del costo más importante, la utilización eficiente de este instrumento de control financiero debe ser una de las prioridades de estas empresas, principalmente ahora que tienen que hacer frente a los nuevos retos económicos que impone el FENOMENO DE LA GLOBALIZACION ECONOMICA.

BIBLIOGRAFIA

- DEL RIO, GONZALEZ CRISTOBAL. Técnica Presupuestal. México Ediciones Contables y Administrativas. S. A. 1983.
- BOLTEN, STEVEN E., Manual de Administración financiera volumen No. 1 México: Editorial Limusa, S. A. de C. V. 1992..
- SANTIZO GONZALEZ, CESAR AUGUSTO. El presupuesto, su importancia en la toma de desiciones y sus control en la empresas industriales desde el punto de vista del Contador Público y Auditor. Guatemala, Tesis USAC, 1989.
- DEL RIO, GONZALEZ CRISTOBAL. Costos II. México: Uteha, 1974.
- INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES. IV Congreso Nacional de Contaduría Pública. Guatemala. El CPA ante la Innovación Financiera en una Economía de mercado libre.
- COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS. VIII Congreso de las Ciencias Economicas. Guatemala. La modernización de la Economía en Guatemala, Precesos y formas actuales de la Globalización economica.
- EL GUATEMALTECO. Diario Oficial de la Republica de Guatemala. Enero 11 de 1,960.
- DIAZ COTERO, JUAN ANGEL. Guía de Control en la Administración Gerencial. Guatemala.
- MACIAS, ROBERTO. El Análisis de los Estados Financieros y de las deficiencias en las Empresas, México: Ediciones Contables y Administrativas, S. A. 1978.