

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE  
INGRESOS Y GASTOS, PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
ALIMENTOS PARA ANIMALES CON VARIOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN**



**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ANIBAL ARCHILA CALDERON**

**PREVIO A CONFERIRLE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**Guatemala, noviembre de 2012**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º.	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática–Estadística	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
Área Contabilidad	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
Área Auditoría	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael
Secretario	Lic. Oscar Noé López Cordon
Examinador	Lic. José Antonio Vielman

Guatemala, 26 de abril de 2012

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Señor Decano:

Atentamente me dirijo a usted atendiendo el oficio de la Junta Directiva con fecha siete de junio de dos mil diez, en donde fui designado para asesorar el trabajo de tesis titulado "PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES CON VARIOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN", presentado por el estudiante Anibal Archila Calderon.

El trabajo de tesis en referencia ha sido elaborado de conformidad a los métodos y técnicas de investigación requeridos, razón por la cual me permito recomendarlo para su defensa en el Examen Privado de Tesis.

Agradeciendo la atención a la presente.

Atentamente,



Oswaldo Raúl Aroche Rizo  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 5135



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CUATRO DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 22-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 308-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES CON VARIOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN", que para su graduación profesional presentó el estudiante ANÍBAL ARCHILA CALDERÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECÁIDA MORALES  
DECANO

Smp.

*Ingrid*  
Asesor



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por ser la fuente inagotable de esperanza, amor y bondad, por permitirme la salud y la fortaleza para alcanzar mis metas.

### **A MIS PADRES**

Anibal Archila González y María Josefina Calderón de Archila, por guiarme y apoyarme en todo momento y ser mi estímulo para salir adelante.

### **A MIS HERMANOS**

Celia y Richard, por animarme y apoyarme incondicionalmente en los momentos difíciles a lo largo de mi carrera.

### **A MIS SOBRINOS**

Alex, Andrea y Nahomy, que mi triunfo sea un ejemplo para ellos para inculcarles el deseo de superación y lucha para alcanzar los sueños.

### **A MI FAMILIA Y AMIGOS**

Por acompañarme en el camino de mi vida, motivándome siempre para alcanzar mis objetivos

### **A MI ASESOR Y SUPERVISOR DE TESIS**

Muchas gracias por sus consejos y enseñanzas.

### **A**

La Gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, porque en sus aulas adquirí los conocimientos y experiencias que forjaron mi saber.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	i-iii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES</b>	
1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	1
1.2 OBJETIVOS	1
1.2.1 Económicos	1
1.2.2 Sociales	2
1.3 RECURSOS	3
1.3.1 Recursos Materiales	3
1.3.2 Recursos Técnicos	3
1.3.3 Recursos Humanos	4
1.3.4 Recursos Financieros	4
1.4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	4
1.4.1 Por su actividad o giro	5
1.4.2 Según el origen del Capital	7
1.4.3 Según la magnitud de la empresa	8
1.5 EMPRESAS COMERCIALES	10
1.5.1 Sociedades Mercantiles	10
1.6 EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES	13
1.6.1 Organización	13
1.6.2 Principales actividades	13
1.6.3 Leyes vigentes en Guatemala, aplicables a las empresas comercializadoras de alimentos para animales	14
1.6.4 Elementos de control a considerar	14

## **CAPÍTULO II**

### **PRESUPUESTOS**

2.1	DEFINICIÓN	16
2.2	PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO	16
2.2.1	Planeación	16
2.2.2	Organización	17
2.2.3	Dirección	18
2.2.4	Control	18
2.3	CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS	18
2.3.1	En cuanto a la entidad que los elabora y aplica	19
2.3.2	En cuanto al período o plazo a que se refieren	19
2.3.3	Por su importancia	20
2.3.4	Por su flexibilidad	20
2.3.5	Por su unidad de medida	21
2.3.6	Por su presentación	21
2.4	TIPOS DE PRESUPUESTOS	22
2.4.1	Presupuesto de Operación	22
2.4.2	Presupuestos Financieros	22
2.5	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADOPCIÓN DEL PRESUPUESTO	23
2.5.1	Ventajas	23
2.5.2	Desventajas	24

### **CAPÍTULO III**

#### **EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN**

3.1	ASPECTOS GENERALES	25
3.2	DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES	26
3.2.1	Situación financiera	26
3.2.2	Eficiencia y productividad	27
3.2.3	Actualización tecnológica	27
3.3	EVALUACIÓN DEL ENTORNO	27
3.4	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PRESUPUESTAL	28
3.5	ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO	29
3.5.1	Planeación	29
3.5.2	Elaboración del presupuesto	31
3.5.3	Ejecución del presupuesto	31
3.5.4	Control	32
3.5.5	Evaluación	32
3.6	ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS	33

### **CAPÍTULO IV**

#### **EL PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES**

4.1	EL PRESUPUESTO DE VENTAS	36
4.1.1	Pronóstico de ventas	37
4.2	MÉTODOS PARA PRESUPUESTAR	40
4.2.1	Métodos Cualitativos	40



4.2.2	Métodos Cuantitativos	42
4.3	PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	49
4.3.1	Presupuesto por Gastos de Distribución y Gastos de Venta	50
4.3.2	Presupuesto de Gastos de Administración	52
4.4	PRESUPUESTO FINANCIERO	52
4.4.1	Presupuesto de Inversiones:	54
4.4.2	Presupuesto de Caja o Efectivo	56
4.4.3	Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado	57
4.4.4	Estado de Resultados Presupuestado	58
4.4.5	Balance General Presupuestado	59

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES CON VARIOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN**

5.1	DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES	65
5.2	EVALUACIÓN DEL ENTORNO	68
5.3	ANÁLISIS DE VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS ANTERIOR	71
5.4	ELABORACION DEL PRONÓSTICO DE VENTAS POR CADA ZONA DE DISTRIBUCIÓN	72
5.5	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	75
5.6	DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN EN VENTAS	78

5.7	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS	86
5.8	DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN EN DISTRIBUCIÓN POR CADA CENTRO.	89
5.9	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN EN DISTRIBUCIÓN.	100
5.10	DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	102
5.11	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS EN ADMINISTRACIÓN	104
5.12	CONSOLIDACIÓN DEL PRESUPUESTO	106
5.13	DETERMINACIÓN DE LOS CONTROLES PARA LA SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO	110
	CONCLUSIONES	114
	RECOMENDACIONES	116
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>	
Cuadro 1	Procedimientos y etapas para la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos.	34
Cuadro 2	Secuencia de un presupuesto de ingresos y gastos	35
Cuadro 3	Diferencia de un plan de ventas a corto y largo plazo	40
Cuadro 4	Método de incrementos unitarios	43
Cuadro 5	Método de incrementos porcentuales	44
Cuadro 6	Método aritmético simple	45
Cuadro 7	Método aritmético simple	45
Cuadro 8	Método "Y" calculada	46
Cuadro 9	Método de mínimos cuadrados	47
Cuadro 10	Niveles de responsabilidad en Concentrados Para Animales, S.A.	66
Cuadro 11	Evaluación del entorno externo	69
Cuadro 12	Evaluación del entorno interno	70
Cuadro 13	Análisis de variaciones en presupuesto de ventas 2011	71
Cuadro 14	Ventas reales acumuladas al tercer trimestre 2011, proyectadas a diciembre 2011	72
Cuadro 15	Determinación de incrementos porcentuales en histórico de ventas	73
Cuadro 16	Determinación del pronóstico de ventas	73
Cuadro 17	Pronóstico de ventas año 2012, a nivel Nacional	74
Cuadro 18	Pronóstico de ventas por distribuidora	74
Cuadro 19	Costo de producto terminado por quintal	75
Cuadro 20	Cálculo para el precio de venta periodo 2012	76
Cuadro 21	Presupuesto de ventas año 2012, a nivel Nacional	77

Cuadro 22	Presupuesto de ventas 2012, expresado en Quetzales	78
Cuadro 23	Tipos de gasto y bases de cálculo	87
Cuadro 24	Presupuesto gastos de ventas año 2012, a nivel Nacional	88
Cuadro 25	Presupuesto gastos de ventas año 2012, resumen por centros de distribución	89
Cuadro 26	Presupuesto gastos de distribución año 2012, a nivel Nacional	101
Cuadro 27	Presupuesto gastos de distribución año 2012, resumen por centros de distribución	102
Cuadro 28	Detalle, Presupuesto gastos de administración, año 2012 a nivel Nacional	105
Cuadro 29	Presupuesto de gastos año 2012, consolidado a nivel Nacional	107
Cuadro 30	Ganancia en operación presupuestada, del 01 de enero al 31 de diciembre 2012	108
Cuadro 31	Comparativo de ganancia en operación del presupuesto Correspondiente al año 2011 con el presupuesto 2012	109
Cuadro 32	Ejemplo ejecución presupuesto de ventas en quintales	112
Cuadro 33	Ejemplo ejecución presupuesto de ventas en quetzales	112

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Precios internacionales de combustible diesel	85
Tabla 2	Costos por galón de combustible diesel	86
Tabla 3	Listado tarifas de fletes	100

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive en un mundo donde los recursos son escasos y las necesidades ilimitadas, ante esto, las empresas deben competir y utilizar todas las estrategias que les permitan operar en forma eficiente hacia el éxito. Una de las herramientas de planificación y control de los recursos es la presupuestación.

Un presupuesto representa los objetivos y metas propuestos por una entidad, ya sea mercantil o no mercantil, donde se definen lineamientos a seguir para poder operar de la forma más eficiente, estimando los recursos necesarios para poder cubrir sus expectativas.

Por lo tanto el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que deben cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas aplicadas a cada centro de responsabilidad dentro de la organización.

Bajo este contexto se considera de suma importancia que el Contador Público y Auditor conozca, elabore y evalúe presupuestos para todas las áreas y niveles de responsabilidad en la organización, lo que le permitirá asesorar a la Gerencia de la compañía hacia la toma de decisiones más certeras.

La presente investigación pretende el fortalecimiento en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos en una empresa comercializadora de alimentos para animales que cuenta con varios centros de distribución, por lo cual se ha estructurado de la siguiente manera:

El capítulo uno desarrolla la definición de empresa, sus objetivos y las diferentes clasificaciones de empresas comerciales que actualmente figuran en el país, haciendo énfasis en las empresas comercializadoras de alimentos para animales.

El segundo capítulo define el presupuesto y da a conocer los principios de planeación, organización, dirección y control, así como la clasificación y tipos de presupuestos, dando a conocer las ventajas y desventajas en la adopción de un proceso presupuestario.

En el tercer capítulo se da a conocer el proceso de presupuestación, abordando los aspectos generales para su desarrollo, determinación de las características empresariales, evaluación del entorno, organización del trabajo presupuestal y las etapas de planeación, elaboración, ejecución, control y evaluación del presupuesto. Por último en este capítulo se da a conocer la estructura del presupuesto de ingresos y gastos en una empresa comercializadora.

El cuarto capítulo da a conocer el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad en una empresa comercializadora de alimentos para animales, mostrando el procedimiento en la elaboración de un presupuesto de ventas basado en los diferentes métodos cualitativos y cuantitativos utilizados, también se da a conocer como está integrado el presupuesto de operación y presupuesto financiero.

El caso práctico de la tesis se desarrolla en el capítulo cinco, donde se muestran los procedimientos para la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos para una empresa comercializadora de alimentos para animales con varios centros de distribución, el cual incluye los supuestos básicos para su elaboración por cada área y nivel de responsabilidad, así como cuadros analíticos detallados por cada una de las cuentas que intervienen en el mismo, posteriormente se presenta la consolidación del presupuesto para obtener la ganancia en operación presupuestada. Por último se dan a conocer los controles para la supervisión de la ejecución del presupuesto.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de realizar este trabajo de tesis.



## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES**

#### **1.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA**

“Actividad organizada por una persona o grupo de personas para obtención de un fin pueden ser lucrativas, sociales o de servicio.” (4:13).

“Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular.

De acuerdo al Derecho internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.” (14:03).

#### **1.2 OBJETIVOS**

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita objetivos deseables que le permitan satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales que son:

### 1.2.1 Económicos

“Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).” (14:06).

### 1.2.2 Sociales

“La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella.” (14:06).

Los objetivos sociales contribuyen al bienestar de la comunidad, destacándose los siguientes:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, creando fuentes de trabajo.

- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante al pago de cargas tributarias.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

### **1.3 RECURSOS**

Para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos, es necesario que cuente con recursos que conjugados contribuyan a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

#### **1.3.1 Recursos Materiales**

Es el conjunto de bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, entre ellos se encuentran:

- Bienes muebles e inmuebles utilizados: instalaciones, terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario y equipo, herramientas, etc.
- Bienes adquiridos y/o producidos para la venta: materias primas, insumos, productos en proceso, productos terminados, etc.

#### **1.3.2 Recursos Técnicos**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

### 1.3.3 Recursos Humanos

Se le llama así al conjunto de empleados o colaboradores de una organización. Estos recursos se pueden considerar como el engranaje fundamental de una entidad, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

### 1.3.4 Recursos Financieros

Son los recursos monetarios con los que cuenta la empresa, indispensables para su funcionamiento y desarrollo, estos pueden ser:

- Recursos financieros propios: se encuentran expresados en dinero en efectivo, acciones, utilidades, inversiones, etc. y son originados por aportaciones de los socios o propietarios de la organización.
- Recursos financieros ajenos: están representados por préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, bonos, etc.

## 1.4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

A continuación se describen algunos criterios de la clasificación de las empresas.

#### 1.4.1 Por su actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

##### 1.4.1.1 Empresas industriales

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Estas a su vez se clasifican en:

- Extractivas

Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales.

- Manufactureras

Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados.

- Agropecuarias

Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

##### 1.4.1.2 Empresas comerciales

Son intermediarias entre el productor y el consumidor, su función es la compra-venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

- **Mayoristas**

Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas.

- **Menudeo**

Son las que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para un intermediario o para uso del consumidor final.

- **Minoristas o Detallistas**

Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

- **Comisionistas**

Se dedican a vender mercancías que los productores dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

#### 1.4.1.3 **Empresas de servicios**

Como su nombre lo indica son las empresas que brindan servicios, entre las que se pueden mencionar las empresas de transporte de bienes y personas, instituciones financieras, educación, hospitales, empresas de seguros, etc.

## 1.4.2 Según el origen del Capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

### 1.4.2.1 Públicas

En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Las empresas públicas se pueden dividir así:

- **Centralizadas**  
Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.
- **Descentralizadas**  
Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.
- **Autónomas**  
Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

- **Estatales**  
Pertencen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.

#### 1.4.2.2 Privadas

La característica principal de este tipo de empresas es que el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es completamente lucrativa.

Se pueden dividir en:

- **Nacionales**  
Son aquellas que su capital es aportado por inversionistas nacidos en el país de donde se realizan las operaciones de la empresa.
- **Extranjeras**  
Cuando el capital proviene de inversionistas de otros países.
- **Transnacionales**  
Cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

#### 1.4.3 Según la magnitud de la empresa

Las empresas dependiendo de su magnitud, se pueden clasificar en pequeñas, medianas o grandes. Existen múltiples criterios para determinar la magnitud de la empresa, tales como:



- Financiero

El tamaño se determina por el monto de su capital.

- Personal ocupado

Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 50 empleados, una mediana aquella que tiene entre 50 y 100, y una grande aquella que tiene más de 100 empleados.

- Ventas

Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

- Producción

Este criterio se refiere al grado de mecanización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

## **1.5 EMPRESAS COMERCIALES**

“Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1º. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.

2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.

3º. La Banca, seguros y fianzas.

4º. Las auxiliares de las anteriores.” (1:02).

### **1.5.1 Sociedades Mercantiles**

Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

#### **1.5.1.1 Sociedad colectiva**

La sociedad colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. La estipulación de la escritura social que exima a los socios de la responsabilidad ilimitada y solidaria no producirá efecto alguno con relación a tercero; pero los socios pueden convenir entre sí que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada.

La razón social se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda; y compañía Sociedad Colectiva, leyenda que podrá abreviarse: y Cía S.C.

#### 1.5.1.2 Sociedad en comandita simple

Es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones. La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios y con el agregado obligatorio de la leyenda: y Compañía, Sociedad en Comandita, la que podrá abreviarse: y Cía. S. en C.

Cualquier persona que no sea socio comanditado, que haga figurar o permita que su nombre figure en la razón social, quedará obligada en favor de terceros en igual forma que los comanditados. En igual responsabilidad incurrirán los socios comanditarios cuando se omita en la razón social la expresión: Sociedad en Comandita, o su abreviatura.

#### 1.5.1.3 Sociedad en comandita por acciones

Es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

#### 1.5.1.4 Sociedad de responsabilidad limitada

Es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.

El número de los socios no podrá exceder de veinte y girará bajo una denominación o bajo una razón social. La denominación se formará libremente, pero siempre hará referencia a la actividad social principal. La razón social se formará con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más de ellos.

En ambos casos es obligatorio agregar la palabra Limitada o la leyenda: y Compañía Limitada, las que podrán abreviarse: Ltda. o Cía. Ltda., Respectivamente.

#### 1.5.1.5 Sociedad anónima

Sociedad anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. Se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A.

La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad.

## **1.6 EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES**

Sé llama así a las empresas comerciales que no realizan ninguna transformación de materias primas para elaborar alimentos, sino que sirven de intermediarias entre el productor y el consumidor final realizando la labor de comercialización y distribución.

### **1.6.1 Organización**

Las empresas comercializadoras de alimentos para animales podrán estar organizadas bajo las cinco formas mercantiles que establece el Congreso de la República de Guatemala en el Decreto Numero 2-70, Código De Comercio.

Sus ingresos están determinados por la cantidad de unidades vendidas durante un periodo establecido, y sus principales egresos están concentrados en los gastos de distribución, ventas y administración.

### **1.6.2 Principales actividades**

Entre las principales actividades que desarrolla una empresa comercializadora de alimentos para animales, se pueden mencionar las siguientes:

- Compra de producto terminado para su comercialización.
- Almacenaje y distribución de producto terminado.
- Evaluación constante de su posición en el mercado.
- Planificación de estrategias para cumplir con objetivos de ventas.
- Evaluación constante del cumplimiento en objetivos de ventas.
- Generación de fuentes de empleo para contribuir con la economía del país.

### 1.6.3 Leyes vigentes en Guatemala, aplicables a las empresas comercializadoras de alimentos para animales.

Dentro de la legislación vigente en Guatemala, relacionada a empresas comercializadoras de alimentos para animales, se pueden mencionar las siguientes:

- Acuerdo Gubernativo 520-2011, salarios mínimos para las actividades agrícolas, no agrícolas y de la actividad exportadora y de maquila.
- Código de Comercio (Decreto 2-70)
- Código de Salud (Decreto 90-97)
- Código de Trabajo (Decreto 1441)
- Código Tributario (Decreto 6-91)
- Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto 78-89 y sus reformas).
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92)
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolo (Decreto 37-92).
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92)
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (Decreto 15-98)
- Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado (Decreto 76-78).

### 1.6.4 Elementos de control a considerar

Una empresa comercializadora de alimentos para animales, debe controlar todas las actividades que desarrolla, para poder cumplir con sus objetivos y metas. Algunos elementos de control que puede considerar son los siguientes:

- Monitoreo constante de las operaciones realizadas por medio de un departamento de auditoria interna.
- Contar con un sistema contable, que sea confiable y adecuado a las necesidades de la empresa.
- Mantener un adecuado control en los inventarios de producto terminado.
- Elaboración, ejecución y control de presupuestos.
- Evaluación de resultados obtenidos en la ejecución de presupuestos.

## **CAPÍTULO II**

### **PRESUPUESTOS**

#### **2.1 DEFINICIÓN**

“Un presupuesto es la expresión en términos monetarios, a lo largo de un periodo de tiempo, de una situación económica y de las decisiones o planes de acción que se tomen para la consecución de uno o varios objetivos.” (6:02).

Los presupuestos representan una herramienta de gestión para lograr el uso productivo de los recursos, su importancia radica en la medida que sirve para la obtención de una meta establecida, la cual permite planificar y controlar todas las operaciones y recursos que forman parte de una empresa.

#### **2.2 PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO**

Un presupuesto como parte de una buena administración, tiene los siguientes principios básicos:

##### **2.2.1 Planeación**

“Un presupuesto necesariamente obliga a plasmar los proyectos y planes futuros en estimaciones concretas. Estas estimaciones pueden ser en términos monetarios o en unidades de producción, tiempos o espacios.” (6:04)

Entre los principios de la planeación se destacan:



- Precisión

Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta, evitando situaciones vagas que impidan su ejecución correcta.

- Flexibilidad

Las cifras proyectadas en los presupuestos, deben ser susceptibles de cambios, modificación o alteración en el futuro.

- Costeabilidad

Como toda implementación de un sistema, debe superarse su instalación y funcionamiento con las ventajas que pueda aportar el presupuesto para la empresa.

- Unidad

Debe existir un solo presupuesto para cada función, y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

### 2.2.2 Organización

“Implica que el presupuesto debe establecer una estructura para la asignación de los planes en actividades específicas” (6:04), para cualquier rama del comercio o industria. Se destacan los siguientes principios:

- Orden

La planeación y el control presupuestal deben basarse en una organización trazada en líneas de autoridad y responsabilidad precisas.

- Comunicación

Implica que dos o más personas entienden de la misma manera un asunto determinado de manera oportuna y concisa.

### 2.2.3 Dirección

Para lograr que el presupuesto sea un proceso participativo de los miembros involucrados en los procesos, es necesario establecer autoridad y coordinación.

### 2.2.4 Control

“El principio de control muestra que tan eficiente se están logrando las metas, qué es lo que se está haciendo y que tan acertado o alejado se encuentra de los objetivos deseados.” (6:04)

## 2.3 **CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

“De acuerdo con las características particulares de los presupuestos, pueden identificárseles o denominárseles de distintas maneras; sin embargo tal clasificación no significa que cada una de sus partes sea independiente de la otra, pues un presupuesto puede enmarcarse en diferentes clasificaciones.” (3:09)

### 2.3.1 “En cuanto a la entidad que los elabora y aplica:” (3:09)

- Presupuestos del sector público

Son los que involucran los planes, programas, políticas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio mas efectivo de control del gasto público y en ellos se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos y fuentes de ingresos.

- Presupuestos del sector privado

Son los usados por las empresas particulares para determinar sus posibles ingresos y gastos.

### 2.3.2 “En cuanto al periodo o plazo a que se refieren:” (3:11)

- Corto plazo

Son los presupuestos que por lo general abarcan un periodo no mayor de un año.

- Mediano plazo

El periodo para el cual se realiza este tipo de presupuestos es mayor de un año sin exceder de tres años.

- Largo plazo

Son los presupuestos que se realizan para cubrir un periodo mayor a tres años.

### 2.3.3 “Por su importancia:” (3:12)

- Presupuestos principales

También conocidos como presupuestos sumarios, los cuales están conformados por los presupuestos de situación financiera, resultados y flujo de efectivo.

- Presupuestos secundarios

Son los presupuestos analíticos, para los cuales se realiza un estudio minucioso de cada uno de los elementos que conforman el presupuesto principal, utilizando para el efecto la realización de presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos de operación, etc.

### 2.3.4 “Por su flexibilidad.” (3:13)

- Presupuestos rígidos, estáticos, fijos o de asignación

Son los que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en su realidad. Por lo general son presupuestos irreales, debido a que no reflejan objetivamente la realidad de las operaciones de la entidad.

- Presupuestos flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adoptar a las circunstancias cambiantes del entorno.

#### 2.3.5 “Por su unidad de medida:” (3:14)

- Monetario

Establece la moneda en que se presentaran las cifras del presupuesto.

- En unidades

Es el que se realiza con base a las unidades que se han presupuestado vender, producir y/o comprar.

#### 2.3.6 “Por su presentación.” (3:14)

- Por programas

Es preparado normalmente por dependencias gubernamentales y entidades descentralizadas, autónomas y semiautónomas, sus cifras expresan el gasto en relación simultánea con los objetivos que se persiguen.

- Por su área de responsabilidad

Define los planes en función de la unidad o departamento de la empresa bajo cuya responsabilidad estará la ejecución de los presupuestos.

## **2.4 TIPOS DE PRESUPUESTOS**

Los presupuestos generalmente se ubican dentro de las siguientes categorías:

### **2.4.1 Presupuesto de Operación**

Los presupuestos de operación están conformados por:

- “Presupuestos de ingresos y gastos:” (6:06)

Se presentan en términos monetarios, los cuales comprenden el presupuesto de ventas y de gastos.

- “Presupuestos de tiempo, espacio y materiales:” (6:06)

Estos presupuestos se calculan en unidades, horas o personas, o espacio físico asignado, para luego traducir esas necesidades a valores monetarios, éstos están comprendidos por el presupuesto de producción, presupuesto de mano de obra directa y presupuesto de requerimiento de materiales y compras.

### **2.4.2 Presupuestos Financieros**

Los presupuestos para el uso financiero, están conformados por:

- “Presupuestos de inversiones de capital
- Presupuestos de efectivo o flujos de efectivo” (6:06)

## **2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADOPCIÓN DEL PRESUPUESTO**

“El hecho de que los presupuestos sean una valiosa herramienta auxiliar de la administración, no implica que su implantación se efectúe sin que previamente se analicen las ventajas y limitaciones de los mismos, pues obviamente las primeras deben superar a las segundas.” (3:25)

### **2.5.1 Ventajas**

- Motiva a la alta gerencia para que defina los objetivos básicos de la empresa.
- Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y procura la consecución de los mismos.
- Cuando existe la motivación adecuada, incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Propicia para que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.

- Es un sistema adecuado para establecer costos promedios y permite su comparación con los costos reales, mide la eficacia y eficiencia de la administración, en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Hace posible la integración y participación de las diferentes áreas de la organización.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.

#### 2.5.2 Desventajas

- El presupuesto solo es un estimado que se aproxima a lo real, por lo que no se puede establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- La ejecución del presupuesto no es automática, es necesario que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta.
- Al poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto, puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.



## **CAPÍTULO III**

### **EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN**

#### **3.1 ASPECTOS GENERALES**

El presupuesto es un instrumento de que se valen las empresas para evaluar todas sus operaciones, lográndose a través de la comparación sistemática del conjunto de presupuestos establecidos en los departamentos de la empresa con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo periodo.

En ocasiones se encuentran empresarios que resaltan el éxito de sus empresas sin necesidad de recurrir a los presupuestos; sin embargo, esta apreciación no es cierta porque de una manera u otra, conciente o inconcientemente acuden a ellos, porque consultan sus elementos esenciales, aunque en la estructura organizacional no haya una instancia encargada del trabajo presupuestal.

Algunas de las nociones básicas para desarrollar un presupuesto, consideran la labor de concientización, naturaleza y características de la empresa, debidas al tipo de actividad comercial desarrollada, su prestigio mercantil, imagen ante los canales de distribución previstos y sus coeficientes de eficiencia y productividad, condicionando las metas presupuestales.

El entorno económico, social, tecnológico y competitivo, son de consideración obligada en el proceso presupuestal, por cuanto inciden en la formulación de los planes, programas, proyectos y objetivos que constituyen las bases de los pronósticos.

Es preciso concretar las áreas de responsabilidad para asignar a los encargados de cada proceso, destacar los formatos a utilizar en la consolidación de los presupuestos y definir criterios claros sobre la recepción y el suministro de la información. Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciendo metas a lograr, expresadas en términos monetarios, tales como valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión y capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, etc.

### **3.2 DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES**

Las características empresariales se determinan por medio de un diagnóstico interno, el cual representa un factor fundamental adquiriendo las expresiones monetarias mediante el presupuesto. Las variables que se relacionan a continuación son importantes para que los planes de una empresa tengan dimensiones cuantitativas y monetarias:

#### **3.2.1 Situación financiera**

La situación financiera de las empresas con respecto al endeudamiento, la liquidez, la valorización de los títulos de propiedad y los índices de lucro, repercuten sobre las posibilidades de adquirir capitales o créditos.

La imagen consolidada ante las entidades financieras, los inversionistas y los proveedores contribuye a la obtención de fondos que condicionaran las decisiones a tomar en áreas como la investigación, el acuerdo de proyectos y el estudio de las oportunidades de crecimiento. Sin duda la situación financiera, permite dilucidar las posibilidades reales del progreso y por tanto, formara las

bases para establecer si las estrategias competitivas se sustentarán del crecimiento de las operaciones.

### 3.2.2 Eficiencia y productividad

La eficiencia comprende las acciones puestas en práctica para minimizar el tiempo invertido entre la adquisición de insumos y el tiempo necesario para la comercialización de los productos, en tanto que la productividad representa la producción por hora-hombre u hora-maquina.

Estos resultados dependen de elementos como la actualización tecnológica, la capacidad del personal, etc. Los índices de eficiencia, que guardan estrecha relación con el sistema logístico y la naturaleza de los procedimientos administrativos y los coeficientes de productividad, tienen influencia notable sobre los costos y por ende, sobre la fijación de los precios.

### 3.2.3 Actualización tecnológica

En virtud de los efectos ejercidos por la modernización industrial sobre los costos, la intensidad de producción y la calidad de los productos, es comprensible su influencia en los presupuestos comerciales, sujetos a la competitividad en precios y calidades.

## 3.3 EVALUACIÓN DEL ENTORNO

En toda empresa se realiza una evaluación del entorno en el que se encuentra la organización, analizando el comportamiento de los precios en el mercado, los índices de inflación, la situación con otras empresas a nivel nacional e internacional, implementando prácticas comerciales impuestas por los canales

de abastecimiento y condiciones crediticias impuestas por las instituciones financieras.

La evaluación del entorno esta afectada de manera significativa por dos variables, controlables y no controlables, la primera de ellas toma en consideración los objetivos, estrategias competitivas y políticas gerenciales, así también como los proyectos de inversión, sistemas de producción, calidad del producto, canales de distribución y campañas promocionales.

La segunda variable para la evaluación del entorno constituye todos los aspectos no controlables por la organización, tales como los gustos del consumidor, disposiciones gubernamentales, inflación y devaluación, estabilidad política, entre otras.

En materia mercantil, las expectativas se centran en el estudio detallado de fortalezas y debilidades que tiene la empresa para enfrentar las compañías rivales y por tanto, se impone la evaluación de parámetros como la imagen de marca, los gustos y preferencias de los consumidores, la calidad y buen precio de los productos.

### **3.4 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO PRESUPUESTAL**

Algunos enfoques tradicionales indican que la preparación de un presupuesto corresponde únicamente al contador de la institución. Conforme las tendencias han evolucionado surgen nuevas situaciones tales como la utilización de modelos o formatos creados en computadora.

“Estos enfoques, si se utilizan por si solos, dejan de lado el hecho de que la planeación es un proceso que involucra desde la alta dirección hasta las esferas más bajas de una organización. Por esta razón el presupuesto debe ser un proceso participativo que involucre a la alta gerencia y a todos los niveles de la organización.” (6:12)

Derivado de lo anterior, para la adecuada organización en la elaboración del presupuesto, es necesario definir las actividades que se asignaran a cada uno de los participantes en el proceso, indicando las normas aplicables para el adecuado flujo de la información y coordinación.

### **3.5 ETAPAS DE LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Las etapas para la preparación del presupuesto, son la base en donde descansa la política a seguir, siendo un proceso en cadena donde se toman decisiones y se emiten instrucciones para producir un máximo resultado, estas etapas son las siguientes:

#### **3.5.1 Planeación**

La planeación es una de las etapas más importantes debido a que sin ella no es posible conocer los objetivos que desea alcanzar la organización, en ella se unifican todas las actividades en distintas fases o categorías.

“El proceso de planificación debe ser un proceso continuo que pueda ser modificado cuando exista en cambio en las condiciones o surja información nueva. Es por tal motivo que el presupuesto debe elaborarse de forma variable para poder realizar los ajustes necesarios, de acuerdo a las condiciones prevalecientes. La planeación debe abarcar todos los niveles de la empresa.

Los objetivos generales de la empresa, en concordancia con la Misión-Visión expresan el “estado futuro deseado para la entidad”, dónde quiere estar la empresa en un plazo futuro.” (6:13)

En la etapa de planeación, se evalúan los resultados obtenidos en los presupuestos de años anteriores, para calificar la gestión de la gerencia y con los resultados obtenidos se deben fundamentar los planes tácticos y estratégicos de manera objetiva, para tomar decisiones en los campos de estrategias competitivas tales como liderazgo en costos y/o diferenciación, y opciones de crecimiento intensivo e integrado.

La elección de las estrategias competitivas o de las opciones de crecimiento, permiten generar los objetivos generales y específicos determinados por la dirección, entre algunos se estos se pueden considerar los siguientes:

a) Objetivos generales

- Colocar productos en los canales de comercialización previstos, que posean calidades competitivas y precios apropiados, permitiendo márgenes de utilidad atractivos e incrementar la cobertura geográfica de los mercados, mediante el aumento de las zonas de distribución de los productos.
- Consolidar la participación en el mercado con buenos productos, campañas promocionales agresivas y una fuerza de ventas capacitada.
- Crear y mantener un clima organizacional que una las metas empresariales y los objetivos de todos los colaboradores.

## b) Objetivos específicos

Un ejemplo de objetivo específico para una empresa comercializadora puede concentrarse en que las operaciones normales de dicha empresa deben financiarse con los fondos monetarios generados por el giro normal del negocio, tales como ventas en efectivo y recuperación de cartera.

### 3.5.2 Elaboración del presupuesto

Con base a los objetivos obtenidos para cada nivel funcional, se adquiere una estructura monetaria en términos presupuestales según las siguientes pautas:

- En las ventas, el valor debe acoplarse a las perspectivas de los volúmenes previstos a comercializar, considerando el factor precio. Para garantizar el alcance de los objetivos se toman decisiones inherentes a los medios de distribución y la política crediticia.
- Basados en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

### 3.5.3 Ejecución del presupuesto.

La ejecución presupuestaria se relaciona con la puesta en marcha de los planes y objetivos trazados, es en esta etapa donde el director de presupuestos tiene la responsabilidad de prestar colaboración a las jefaturas de cada departamento, para asegurar el logro de los objetivos planteados, además deberá presentar informes de ejecución periódicos al comité de presupuestos.

#### 3.5.4 Control.

“Consiste en verificar si se están cumpliendo con los objetivos fijados con anticipación en el proceso de planificación. Es la fase por medio de la cual se establecen si los planes y objetivos de la empresa se están cumpliendo; por lo tanto, debemos medir los hechos comparando lo presupuestado con lo efectivamente realizado, así mismo debemos de analizar si existieron fallas en la organización, dirección o en la ejecución del presupuesto, con la finalidad que en el próximo ejercicio se tomen en cuenta para que las variaciones de lo real contra lo presupuestado sean mínimas.” (4:17)

Las actividades más importantes para realizar en esta etapa son:

- a) Preparar informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado.
- b) Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
- c) Implementar correctivos o modificar el presupuesto cuando sea necesario.

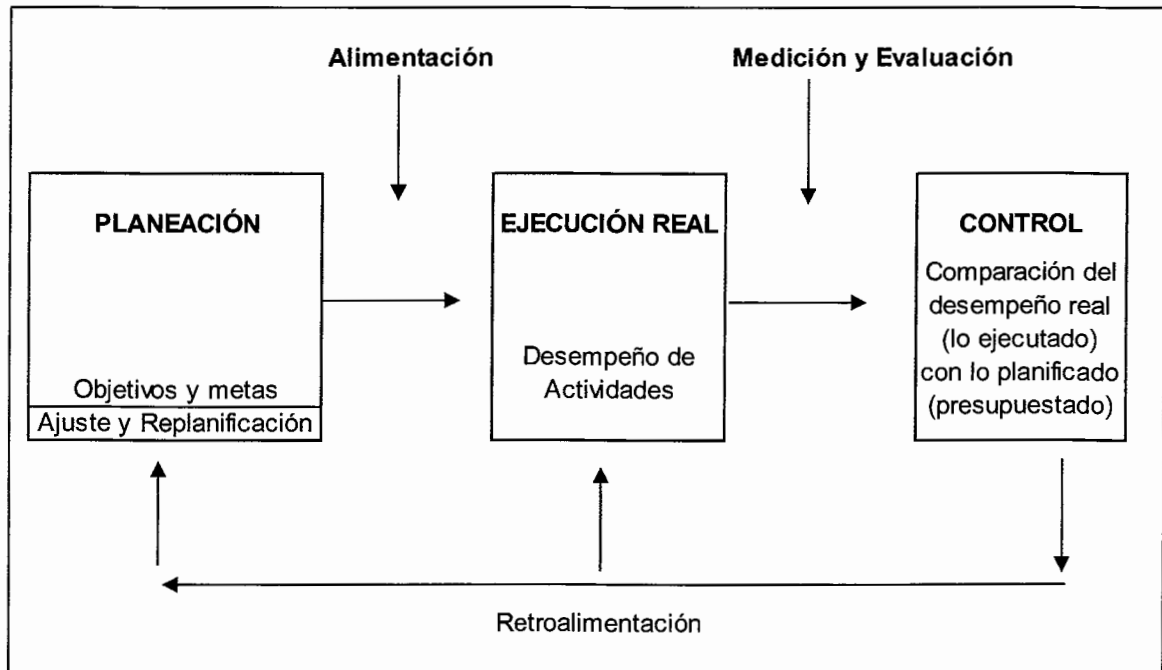
#### 3.5.5 Evaluación.

Al culminar el periodo de presupuestación, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos, el cual contendrá no solo las variaciones sino también el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales.



Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos obtenidos. Es importante tener una retroalimentación según el siguiente esquema.

### Alimentación y retroalimentación de la información



Fuente: Welsch, Glenn A. y Cols, Presupuestos, planificación y control. Pearson educación, México, 2005. Pag.19

### 3.6 ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

En la preparación de los presupuestos debe llevarse una secuencia adecuada de acuerdo con la entidad en la que se vaya a implementar un sistema de control presupuestario.

Debe partirse de las metas y objetivos que la empresa se haya fijado para el periodo, hasta la preparación y seguimiento de la ejecución del presupuesto, a efecto de evaluar el grado de cumplimiento de las metas, analizar variaciones y tomar las medidas correctivas si fuere el caso.

A continuación se presentan los procedimientos y las etapas a las que corresponden en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos.

**Cuadro 1**  
**Procedimientos y etapas para la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos.**

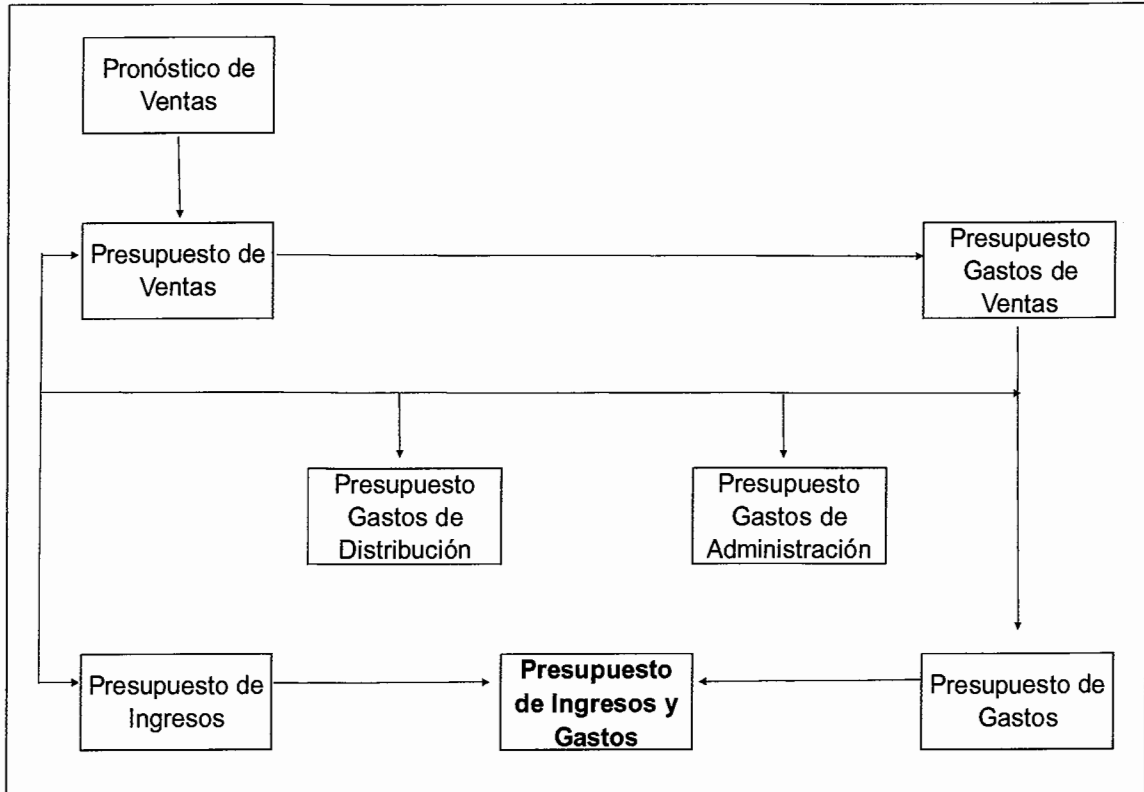
<b>Procedimientos</b>	<b>Etapas del presupuesto</b>
Determinar las estrategias competitivas para el periodo a presupuestar Análisis de variaciones obtenidas en presupuesto anterior.	<b>Planeación</b>
Determinar el pronóstico de ventas  Elaboración del presupuesto de ventas  Determinar los gastos de operación en ventas y elaborar el presupuesto. Determinar los gastos de operación en distribución y elaborar el presupuesto. Determinar los gastos de operación administrativos y elaborar el presupuesto. Consolidación del presupuesto y evaluación de variaciones con presupuesto anterior.	<b>Elaboración</b>
Ejecución presupuestaria	<b>Ejecución</b>
Realizar informes de ejecución parcial y acumulativa	<b>Control</b>

Fuente: Elaboración propia.

La secuencia de un presupuesto de ingresos y gastos, en una empresa comercializadora es la siguiente:

## Cuadro 2

### Secuencia de un presupuesto de ingresos y gastos



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL PRESUPUESTO POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES**

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es una técnica que se utiliza para determinar los ingresos y gastos, tomando en cuenta la responsabilidad asignada a cada departamento.

Para la elaboración del caso práctico que se desarrollará en el capítulo quinto, únicamente se toman en consideración los presupuestos de ventas y de operación, por lo tanto no se toma en cuenta el presupuesto financiero, sin embargo se hace mención del mismo para tener el conocimiento de la magnitud que representa en un proceso de presupuestario.

#### **4.1 EL PRESUPUESTO DE VENTAS**

En todas las empresas del sector privado, los ingresos provienen directamente de las ventas ya sea de productos o de servicios. Por lo tanto la planificación de las ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del presupuesto. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica incertidumbre, ya que existe una multitud de factores que las afectan, como las políticas venta al contado y crédito, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc. “El Presupuesto de Ventas es la piedra angular de un sistema presupuestario, del cual dependen las estimaciones de los demás presupuestos” (6:22).

#### 4.1.1 Pronóstico de ventas

Para la realización de un presupuesto de ventas se debe primero estimar los ingresos, los cuales se obtienen por medio de un pronóstico de ventas, conocido también como pronóstico de demanda, el cual constituye la predicción de las posibles ventas de la empresa durante un periodo específico de tiempo.

El pronóstico de ventas se enfoca en el mercado objetivo del negocio y puede estar basado por los siguientes datos:

- **Pronóstico de ventas externo**  
Utiliza índices de indicadores económicos para predecir las ventas de la compañía, como por ejemplo, el producto interno bruto (PIB), el ingreso de personal disponible u otros índices de la economía.
- **Pronóstico de ventas interno**  
Utiliza fuentes internas de la empresa para realizar las estimaciones de ventas, en donde los vendedores se encargan de calcular el número de unidades de cada producto que esperan vender el próximo año. Luego el gerente de ventas reúne esta información, suma los pronósticos y realiza ajustes de acuerdo a sus conocimientos sobre el mercado y factores de la empresa.
- **Pronóstico de ventas combinado**  
Se utiliza una combinación de datos externos e internos para realizar el pronóstico de ventas. Los datos internos son una expresión de las expectativas de ventas y los datos externos ayudan para ajustar esta información de acuerdo al medio económico.

Es importante aclarar la diferencia entre un presupuesto de ventas y un pronóstico de ventas: el pronóstico es una apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación, basadas en supuestos, es decir, que surge a raíz de la experiencia y el conocimiento de los encargados de las diferentes áreas o niveles de responsabilidad de la empresa.

Un pronóstico de ventas se convierte en presupuesto de ventas cuando la administración ha tomado en consideración su propio juicio, las estrategias planificadas, los recursos comprometidos y el acuerdo de la administración de emprender acciones para alcanzar las metas de ventas.

Los propósitos básicos de un presupuesto de ventas se concentran en reducir la incertidumbre acerca de los ingresos futuros, plasmar las decisiones de planeación de la alta gerencia en estimaciones concretas, además brindar la información necesaria que servirá de base para realizar los presupuestos por cada área.

Cuando en una organización se necesita tener un pronóstico, lo que se quiere expresar es que se requiere de un plan. Donde se desea hacer que algo ocurra, utilizando dicho plan como un objetivo para la gente dentro de una organización.

“Un plan integral de ventas comprende dos planes diferentes pero relacionados: el plan estratégico y el plan táctico de ventas. En un plan integral de ventas se incorporan detalles administrativos como son objetivos, metas, estrategias y premisas, los cuales se traducen en decisiones de planificación respecto del volumen planificado (unidades o trabajo) de bienes y servicios, precios, promoción y esfuerzos de ventas.” (7:123)

Según el párrafo anterior, el plan integral de ventas se conforma por:

- Plan estratégico de ventas o a largo plazo

Las estrategias administrativas a largo plazo afectan áreas como la política de precios, el desarrollo de nuevos productos y las innovaciones en los actuales, nuevas direcciones en los esfuerzos de comercialización, y la expansión o cambios en los canales de distribución.

- Plan táctico de ventas o a corto plazo

Incluye un plan detallado para cada producto principal y para las agrupaciones de los productos secundarios. Los planes de ventas a corto plazo se estructuran por áreas de responsabilidad de comercialización, por ejemplo por distrito de ventas.

Un plan de ventas a corto plazo debe ser detallado, en tanto que un plan a largo plazo debe expresarse en términos más generales.

A continuación se presenta un cuadro donde se muestra la diferenciación entre ambos planes de ventas.

**Cuadro 3**  
**Diferencia de un plan de ventas a corto y largo plazo**

Partes de un plan integral de ventas	Plan Táctico ( corto plazo )	Plan Estratégico ( largo plazo )
1 Políticas y supuestos de la administración	Detallado y específico para el año	Amplio y general
2 Plan de comercialización (ingresos por ventas y servicios)	Detallado por producto y área de responsabilidad	Cifras anuales, principales grupos
3 Plan de publicidad y promoción.	Detallado y específico para el año	General, por año
4 Plan de gastos de distribución ( o de venta)	Gastos fijos y variables, por mes y por área de responsabilidad.	Gastos fijos totales y variables totales, por año

Fuente: Elaboración propia.

## **4.2 MÉTODOS PARA PRESUPUESTAR**

Existen varios métodos para la elaboración del presupuesto de ventas, entre estos se pueden mencionar los siguientes:

### **4.2.1 Métodos Cualitativos**

“Toman en cuenta las expectativas de los usuarios y se basan en opiniones y juicios personales de los ejecutivos. Se basan en variables explicativas y parten de la hipótesis de que el volumen de ventas esta determinado por otra serie de variables que son determinantes.” (6:24)

Se pueden mencionar algunos de ellos:



- Estudio de Mercado

“Consiste en realizar encuestas de intención de compra con el objeto de conocer el nivel aproximado de demanda que se podrá tener.”  
(6:24)

- Tests de mercado

“Consiste en lanzar al mercado una prueba piloto, con el objetivo de conocer la reacción de los consumidores potenciales. Para que los estudios y test de mercado funcionen es importante que la muestra que se escoja sea una muestra representativa del mercado objetivo.”  
(6:24)

- Opiniones de los ejecutivos expertos

Se puede realizar un pronóstico de ventas, tomando en cuenta las opiniones de los ejecutivos que tienen conocimiento del mercado en general, también se pueden incluir opiniones de expertos ajenos a la empresa, donde los métodos cualitativos serán la base para la aplicación de métodos cuantitativos a fin de poder plasmar un número estimado de unidades a vender.

“Es importante mencionar que los métodos cualitativos o explicativos de pronóstico de ventas poseen un carácter subjetivo, por lo cual se recomienda utilizar combinadamente técnicas cualitativas con técnicas cuantitativas.” (6:25)

## 4.2.2 Métodos Cuantitativos

Los métodos cuantitativos incluyen modelos matemáticos y estadísticos bajo ciertos supuestos para realizar los pronósticos.

Para una nueva empresa se puede partir de índices poblacionales y estudios de mercado, pero para una empresa con años de estar en el mercado, las técnicas se basan en datos históricos del periodo anterior, luego de analizar los factores que influyeron en las ventas.

Los métodos cuantitativos que más se utilizan son los siguientes:

### 4.2.2.1 Método de Criterios

Se conoce también como estimación directa de los agentes, y se aplica generalmente en empresas pequeñas, “está basado en criterios del Gerente de Ventas o Gerente General y de los vendedores de la empresa.” (3:36)

Para elaborarlo, los vendedores son instruidos y requeridos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona, o línea de producto, para lo que utilizan información pasada que les sirve de guía en la elaboración de este presupuesto.

Las limitaciones que se pueden tener con este método son que los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones, también se requiere de gran inversión de tiempo con el personal de ventas, lo que podría resultar costoso para la entidad, y por desconocimiento no se consideran otros factores externos que pueden generar variaciones significativas.

#### 4.2.2.2 Método Estadístico

“Para poder proyectar las ventas a través de la estadística, se necesita contar con información cuantificada sobre el comportamiento de las ventas de los años anteriores de la empresa.” (3:36)

El pronóstico de las ventas, por el método estadístico emplea lo que es el análisis de las tendencias, buscando determinar cuál es el porcentaje de incremento que ha ocurrido entre los años anteriores, lo cual nos sirve para proyectar las ventas del año siguiente.” (3:37)

Para poder analizar las tendencias se puede contar con los siguientes métodos:

a) Incrementos unitarios y porcentuales

“Este método consiste en aplicar un monto de incremento en unidades para cada año o bien un porcentaje de incremento, posterior al análisis de la tendencia en los años anteriores.” (6:25)

A continuación se presentan como ejemplo los siguientes cuadros:

**Cuadro 4**  
**Método de incrementos Unitarios**

<b>Año</b>	<b>Ventas reales</b>	<b>Incremento en unidades</b>	<b>Pronóstico de ventas</b>
2007	300,000		
2008	380,000	80,000	
2009	450,000	70,000	
2010	510,000	60,000	
2011		50,000	560,000

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 5**  
**Método de incrementos Porcentuales**

<b>Año</b>	<b>Ventas reales</b>	<b>Incremento en porcentajes</b>	<b>Pronóstico de ventas</b>
2007	300,000		
2008	380,000	27%	
2009	450,000	18%	
2010	510,000	13%	
2011		5%	535,500

Fuente: Elaboración propia.

b) Método aritmético simple

“Se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma.

La variación se divide dentro del número (cantidad) de periodos, dando como resultado el factor de acumulación.

El factor de acumulación se suma al último año, para determinar las ventas esperadas para el año que se está pronosticando.” (4:21)

Para tener una mejor apreciación se desarrolla el siguiente ejemplo:

**Cuadro 6**

**Método aritmético simple**

<b>Año</b>	<b>Ventas reales</b>
2007	300,000
2008	380,000
2009	450,000
2010	510,000
2011	?

Fuente: Elaboración propia.

Para poder determinar las ventas del año 2011, se debe realizar el siguiente cálculo:

**Cuadro 7**

**Método aritmético simple**

Ventas Reales Año 2010	510,000
( - ) Ventas Reales Año 2007	300,000
Aumento en unidades	210,000
( / ) Años transcurridos	3
<b>Factor de acumulación</b>	<b>70,000</b>
<b>Ventas proyectadas año 2011</b>	<b>580,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

c) Método "Y" calculada

"Consiste en aplicar la formula estadística ( $Y_c = a + bx$ ), la cual es utilizada para ajustar la tendencia a una línea recta, en donde a las ventas del año base (a) se suma el producto del factor de acumulación (b) con el año que se quiere estimar (x), partiendo del año cero." (4:23)

Tomando como ejemplo los datos del método anterior, se tiene lo siguiente:

**Cuadro 8**  
**Método "Y" calculada**

X	Año	Ventas reales		
			Ventas Reales Año 2010	510,000
0	2007	300,000	( - ) Ventas Reales Año 2007	<u>300,000</u> (a)
1	2008	380,000	Aumento en unidades	210,000
2	2009	450,000	( / ) Años transcurridos	<u>3</u>
3	2010	510,000	<b>Factor de acumulación</b>	<b><u>70,000</u> (b)</b>
4	2011	?		

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando la ecuación se obtienen las ventas estimadas para el año 2011 donde  $X = 4$ .

$$Y_c = a + bx$$

$$Y_c = 300,000 + 70,000 (4)$$

$$Y_c = 300,000 + 280,000$$

$$Y_c = 580,000$$

d) Método de mínimos cuadrados

“Este método es eminentemente estadístico, pues para poder aplicarlo se debe tener pleno conocimiento de la simbología estadística.” (4:32)

Este se desarrolla mediante una ecuación de segundo grado tomando como referencia una serie de datos, también se le conoce como el método de ecuaciones simultáneas. Para la aplicación de este método se utiliza la fórmula general  $Y_c = a + bx$ , y se desarrolla a través de las ecuaciones simultáneas siguientes:

$$\sum Y = Na + b \sum x$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

Utilizando los mismos datos del método anterior se desarrolla la siguiente información:

**Cuadro 9**  
**Método de mínimos cuadrados**

<b>N</b>	<b>Años</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
1	2007	0	300,000	0	0
2	2008	1	380,000	380000	1
3	2009	2	450,000	900000	4
4	2010	3	510,000	1530000	9
-	$\Sigma$	<b>6</b>	<b>1,640,000</b>	<b>2,810,000</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos en el cuadro anterior se procede a realizar el siguiente procedimiento:

$$\begin{aligned} \Sigma Y &= &= Na + b \Sigma X \\ 1,640,000 &= &= 4a + 6b \\ \Sigma XY &= &= a \Sigma X + b \Sigma X^2 \\ 2,810,000 &= &= 6a + 14b \end{aligned}$$

Método de eliminación

$$\begin{array}{rcl} 1,640,000 & = & 4a + 6b \quad (-6) \\ 2,810,000 & = & 6a + 14b \quad (4) \\ \hline -9,840,000 & = & \cancel{-24a} - 36b. \\ 11,240,000 & = & 24a + 56b \\ \hline 1,400,000 & = & 20b \\ 1,400,000 / 20 & = & b \\ \mathbf{70,000.00} & = & \mathbf{b} \end{array}$$

Luego de lo anterior se despeja "a", sustituyendo "b".

$$\begin{aligned} 11,240,000 &= 24a + 56b \\ 11,240,000 &= 24a + 56(70,000) \\ 11,240,000 &= 24a + 3,920,000 \\ 11,240,000 - 3,920,000 &= 24a \\ 7,320,000 / 24 &= a \\ \mathbf{305,000.00} &= \mathbf{a} \end{aligned}$$

Aplicando la ecuación se obtienen las ventas estimadas para el año 2011 donde X= 4.

$$\begin{aligned} Y_c &= a + bx \\ &= 305,000 + 70,000 \\ Y_c &= (4) \\ Y_c &= 305,000 + 280,000 \\ Y_c &= \mathbf{585,000.00} \end{aligned}$$



### **4.3 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN**

El presupuesto de operación se deriva de todas las erogaciones relacionadas con la actividad de vender, la distribución y entrega de los productos a los clientes, así como las actividades de administración, “el Presupuesto de Operación comprende las actividades propias del negocio que resultan de producir y vender, para empresas fabricantes; comprar y vender, para empresas comerciales o prestar servicios para empresas de servicios. Estas actividades se traducen en Ingresos y Gastos expresados en cada uno de los presupuestos parciales” (6:120).

En empresas pequeñas puede realizarse en un solo presupuesto que se llama gastos de operación, sin embargo, para el enfoque por áreas de responsabilidad es conveniente separar estas actividades, así como para establecer porcentajes de las operaciones de ventas y administración con respecto a las ventas.

Algunos de los principales gastos que integran la operación de una empresa son:

- Presupuesto de gastos de venta (comisiones, viáticos, publicidad y promociones).
- Presupuesto de gastos de distribución (transporte del producto al cliente).
- Presupuesto de gastos de administración (gastos derivados de las áreas administrativas, como contabilidad, recursos humanos, etc.).
- Presupuesto de costos de investigación y desarrollo (relacionados al diseño e innovación del producto, y suelen ser fijos, aunque muchas empresas no los consideran dentro de sus gastos).

Como parte de la formulación de este presupuesto deben aplicarse ciertos criterios técnicos y tomar en cuenta las circunstancias que afectan específicamente a las empresas comercializadoras de alimentos para animales, así como la influencia de otros presupuestos de donde derivan datos para el presupuesto de gastos de operación.

Deben considerarse las políticas establecidas en el manual de operación de la entidad en cuanto a compensaciones al personal, depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia, planes de pensión, jubilación, provisiones de pasivos, etc. Además del régimen legal y fiscal a que está sujeta la entidad, contratos de trabajo, comisiones, regalías, servicios técnicos, renta, energía eléctrica, teléfono, agua potable, mantenimiento, seguros, etc.

#### 4.3.1 Presupuesto por Gastos de Distribución y Gastos de Venta

Los gastos de distribución comprenden todos los costos relacionados con la actividad de vender, la distribución y la entrega de los productos a los clientes.

En muchas compañías y en especial en las empresas comercializadoras de alimentos para animales, este costo representa un porcentaje importante de los gastos totales. La planificación afecta favorablemente al potencial de utilidades de la empresa, siendo los dos aspectos principales en la planificación de los gastos de distribución los siguientes:

- Planificación y coordinación:

En el desarrollo del plan táctico de utilidades, es esencial lograr un equilibrio económico favorable entre el esfuerzo de ventas y los resultados (ingresos) de las ventas.

- Control de gastos de distribución:

Es importante dedicar el mejor esfuerzo al control de los gastos de distribución porque constituyen una parte sustancial de los gastos totales.

El ejecutivo de comercialización de más alto nivel tiene la responsabilidad directa en este presupuesto, orientado al potencial de las utilidades, planificando el equilibrio económico óptimo en el presupuesto de ventas, publicidad y gastos de distribución.

La planificación y el control de las utilidades en una empresa comercializadora, se enfoca en las ventas, publicidad y gastos de distribución, lo cual es un enfoque lógico debido a las interrelaciones entre los mismos.

Los gastos de distribución no son costos de productos ni tampoco se asignan a productos específicos. Debe desarrollarse un plan separado de gastos de distribución para cada área de responsabilidad.

En el campo de una empresa comercializadora de alimentos para animales, se abarcan los centros de la distribuidora central (matriz), y sus centros de distribución (distribuidoras).

Siguiendo el principio de la participación, al gerente de cada área de responsabilidad debe asignársele responsabilidad directa para el plan de gastos de distribución de su departamento. Así, el gerente de promoción debe ser responsable de desarrollar el plan promocional, y los gerentes distritales de ventas deben tener la responsabilidad de desarrollar tanto sus planes de comercialización como de sus presupuestos de gastos de distribución.

#### 4.3.1.1 Plan promocional y de publicidad

El desarrollo de un plan promocional y de publicidad es un intento complejo que debe involucrar a los gerentes de comercialización. Esta es una de las razones por las cuales las compañías suelen tener, dentro de su organización, un gerente de publicidad.

#### 4.3.2 Presupuesto de Gastos de Administración

Los gastos de administración incluyen los presupuestos de todos los departamentos que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa. En virtud que una gran parte de los gastos de administración son más bien de carácter fijo, debe identificarse con un centro o área de responsabilidad, cuyo jefe debe ser responsable por la planificación y el control del gasto.

La administración en cualquier empresa comercializadora, se ejerce en varias áreas de responsabilidad especiales, como son la administración corporativa, la contraloría, tesorería, el departamento de recursos humanos y la asesoría (staff).

### **4.4 PRESUPUESTO FINANCIERO**

El presupuesto financiero constituye todos aquellos informes que reflejan la posición financiera en que se espera quedará la empresa, como resultado de todos los planes que se estipularon en los presupuestos de ventas, gastos de ventas, gastos de distribución y administración. Estos presupuestos son de especial interés para la gerencia y los accionistas, pues muestran el resultado proyectado de la empresa en su totalidad.

El presupuesto financiero está conformado por el estado de resultados, balance general y presupuesto de caja, en forma tan detallada como sea necesario para ilustrar los efectos financieros que se esperan conseguir.

Según la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), en la sección 2.2 indica que el objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

“El Presupuesto Financiero a diferencia del Presupuesto de Operación se relaciona con los aspectos que son la base o los cimientos para el funcionamiento de la empresa. En el Presupuesto Financiero se contemplan 2 aspectos:

- 1) Los desembolsos de capital para proyectos o inversiones en Activos Fijos, que incluyen propiedades, planta o equipo o bienes muebles o inmuebles. En bienes muebles se pueden mencionar el mobiliario, maquinaria, equipos y vehículos de una empresa. En bienes inmuebles se encuentran terrenos, edificios, casas o apartamentos.
- 2) La forma cómo el dinero fluye en la empresa; esto quiere decir:
  - a. Cuánto, cómo y cuándo entra al dinero y por qué conceptos entra en la empresa. A esto se le llama Entradas en Efectivo.

- b. Cuándo, cómo y cuándo sale el dinero y para qué conceptos es necesario realizar desembolsos. A esto se le llama Salidas de Efectivo.

El primer aspecto se incluye en El Presupuesto de Inversiones, llamado también Presupuesto de Adiciones de Capital, que comprende las inversiones en propiedad, planta o equipo y las renovaciones o mejoras que se hagan a las existentes. El segundo aspecto se incluye en el Presupuesto de Efectivo, que expresa la forma en que el dinero entra y sale de la empresa, en períodos de tiempo y por qué conceptos.” (6:120)

Derivado de lo anterior, el presupuesto financiero se clasifica en:

- Presupuesto de inversiones.
- Presupuesto de caja o efectivo.
- Estado de flujo de efectivo presupuestado.
- Estado de resultados presupuestado.
- Balance general presupuestado.

#### 4.4.1 Presupuesto de Inversiones:

“Los desembolsos de capital constituyen inversiones que exigen el compromiso de recursos, ahora, para percibir beneficios económicos mas elevados (utilidades) en el futuro. Los desembolsos de capital se convierten en gastos en el futuro, a medida que vayan siendo utilizados sus correspondientes bienes y servicios con el fin de obtener mejores utilidades futuras derivadas de los futuros ingresos, o para lograr ahorros en los futuros costos. Los gastos futuros correspondientes como la depreciación, se identifican con los periodos futuros cuando se emplean las adiciones de capital para los fines a que se les destinó.” (7:283).

Como se menciona en el párrafo anterior, un ejemplo en el gasto correspondiente a una inversión en un activo fijo es la depreciación, la cual se basa en que el activo o bien mueble o inmueble, se desgasta a largo de su vida útil, por lo que se presenta un consumo del bien, en periodos de tiempo.

“Por lo tanto, los planes de inversiones en bienes de capital afectan tanto el Presupuesto Financiero como el Presupuesto de Operación, ya que la inversión se ubica en el Presupuesto de Inversiones y Flujo de Efectivo, y el gasto por concepto de depreciación correspondiente se ubica en el Presupuesto de Gastos de Operación.” (6:121)

En el presupuesto de inversiones se clasifican los siguientes tipos:

#### 4.4.1.1 Proyectos de inversión mayores:

Involucran compromisos de importantes recursos para proyectos a largo plazo que representan una decisión importante para la empresa y son por lo regular no recurrentes. Un ejemplo relacionado con estrategias es la adquisición de propiedades, edificios, terrenos, proyectos de construcción o ampliación de instalaciones o mejoras a propiedades.

#### 4.4.1.2 Proyectos de inversión menores:

Corresponde en desembolsos menores para la compra de activos fijos de menor costo y que son generalmente recurrentes. Se relaciona con las operaciones cotidianas de la empresa, tales como mobiliario y equipo de oficina, maquinaria, herramientas y accesorios especiales.

La clasificación anterior significa que el presupuesto de inversiones tiene una fuerte orientación hacia los proyectos, los cuales se dimensionan con los montos de dinero y el tiempo en el cual suceden los desembolsos, los cuales puede ser a corto o largo plazo.

#### 4.4.2 Presupuesto de Caja o Efectivo

“Como una de las últimas partes de la presupuestación y quizás el elemento clave para una empresa de cualquier naturaleza se encuentra el Presupuesto de Efectivo. El Presupuesto de Efectivo, también llamado Flujo de Efectivo o Flujo de Caja (Cash Flow, en inglés) es el nombre que se le da al pronóstico de entradas y salidas en efectivo de una empresa provenientes de todas sus operaciones.” (6:128)

Al realizar la planificación de los flujos de entradas y salidas de efectivo se determina la posición inicial y final de caja para el periodo que se esta presupuestando, esta planificación indicará la necesidad de financiar probables déficits de caja o la necesidad de planificar la inversión del efectivo excedente para colocarlo en un uso rentable.

Un presupuesto de caja o efectivo se relaciona directamente con los planes de ventas, las cuentas por cobrar y los presupuestos de gastos y desde luego el presupuesto de inversiones. Sin embargo, la planificación y el control de estas actividades no resuelven de manera automática la posición de caja, lo cual sugiere una distinción esencial entre el presupuesto de efectivo y los demás presupuestos.

Los principales propósitos del presupuesto de caja son:



- Determinar la probable posición de efectivo al finalizar cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes o déficits de efectivo por periodos
- Establecer la necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad de efectivo para inversión.
- Coordinar el efectivo con el total del capital de trabajo, los ingresos or las ventas, los gastos, las inversiones y los pasivos.
- Establecer una base sólida para la vigilancia continua de la posición de caja.

En la empresa comercializadora de alimentos para animales, la preparación del presupuesto de caja es responsabilidad del gerente financiero, por lo tanto debe trabajar muy de cerca con los demás gerentes cuyas decisiones puedan afectar directamente a los flujos de efectivo.

#### 4.4.3 Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado.

Es importante diferenciar que un estado de flujo de efectivo no es lo mismo que un presupuesto de caja o flujo de efectivo, la diferencia de cada una de estas herramientas de análisis y control de la liquidez empresarial, tiene su fundamento, estructura y objetivos propios.

El presupuesto de caja consiste en el cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo, y establece las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los periodos considerados.

El estado de flujo de efectivo, es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en la empresa por las actividades de operación, inversión y financiamiento.

Según la Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), en la sección 7.1, indica que el estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

La información acerca del flujo de efectivo es útil para evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, permitiéndoles desarrollar modelos para evaluar y comparar el valor presente de los flujos netos de efectivo de diferentes empresas.

También realza la comparabilidad de la información sobre el rendimiento de las operaciones de diferentes empresas, puesto que elimina los efectos de utilizar distintos tratamientos contables para las mismas transacciones y sucesos económicos.

#### 4.4.4 Estado de Resultados Presupuestado

El estado de resultados es el estado financiero que muestra el rendimiento y de conformidad con el la sección 2.23 de la NIIF para las PYMES, el rendimiento es la relación entre los ingresos y los gastos de una entidad durante un periodo sobre el que se informa.

“El Estado de Resultados comúnmente llamado Estado de Ingresos y Gastos o Estado de Perdidas y Ganancias es uno de los informes principales de la contabilidad de una empresa, cualquiera que sea su naturaleza, industria comercio o servicios.” (6:106)

El estado de resultados presupuestado muestra la situación de una empresa durante un periodo de tiempo, generalmente abarca el periodo fiscal de un año, pero también puede realizarse en intervalos más cortos de tiempo, estos pueden ser semestrales, trimestrales o mensuales.

En el estado de resultados se muestran las actividades netamente operacionales de una empresa, es decir, las actividades de producir o adquirir bienes, vender y administrar una organización. Por lo tanto las actividades principales de un negocio dan origen a los presupuestos de ventas, producción, costo de ventas, gastos de ventas y gastos de administración. Todos ellos para conformar el estado de resultados presupuestado.

#### 4.4.5 Balance General Presupuestado

El balance general es un estado financiero básico, el cual según las NIIF para las PYMES, en la sección 4, se identifica como el estado de situación financiera, el cual presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica. El balance general presupuestado, también llamado estado pro-forma, es el resultado de conjugar todos los presupuestos, por lo tanto, si se parte de un balance inicial y se realizan todas las modificaciones que se presupuestan operar a las cuentas de activo, pasivo y resultados, se esta en condiciones de obtener un estado financiero que muestre la situación financiera de la empresa al final del ejercicio presupuestado.

Las cuentas del balance general son el saldo de diversas cuentas contables, las mismas que han sufrido variación desde la última emisión del balance. A continuación se presenta la metodología para elaborar el balance o estado de situación financiera presupuestado y cómo determinar cada partida que integra el balance.

a) Activos corrientes:

En la sección 4.5 de la NIIF para las PYMES, se describe que un activo se clasificará como corriente, cuando satisfaga alguno de los siguientes criterios:

- Se espera realizarlo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación.
- Mantiene el activo principalmente con fines de negociación.
- Espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa.
- Se trate de efectivo o un equivalente al efectivo. Salvo que su utilización esté restringida y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un periodo mínimo de doce meses desde la fecha sobre la que se informa.

Todos los demás activos se clasificarán como no corrientes.” Entre los activos corrientes se pueden mencionar:

- Caja y bancos: muestra el saldo final de efectivo (según presupuesto de caja).

- Cuentas por cobrar: este saldo se obtiene sumando las cuentas por cobrar iniciales, más las ventas al crédito del período presupuestal menos los cobros efectuados durante el mismo período.
  - Inventarios: para una empresa comercializadora, se toman en cuenta únicamente los saldos de producto terminado.
  - Inversiones temporales: Depende de las compras y ventas de instrumentos de inversión u otros activos.
- b) Activos no corrientes

La NIIF para las PYMES, en la sección 4.6, indica que una entidad clasificará todos los demás activos como no corrientes, cuando el ciclo normal de operación no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses.

c) Pasivos corrientes

En la sección 4.7 de la NIIF para las PYMES, explica que una entidad clasificará un pasivo como corriente cuando:

- Espera liquidarlo en el transcurso del ciclo normal de operación de la entidad.
- Mantiene el pasivo principalmente con el propósito de negociar.
- El pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.

- La entidad no tiene un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.

Entre los pasivos corrientes se pueden mencionar:

- Proveedores: Muestra aquellas compras de material o similares ya recibidas pero aún no pagadas, según programa de pagos. Al saldo inicial se le suma el total de compras efectuadas durante el período presupuestal, y a este resultado se le restan los pagos efectuados durante dicho período.
- Documentos por pagar: Refleja el valor del préstamo principal menos las amortizaciones programadas, y en su caso, más la proyección de otras obligaciones similares por adquirir.
- Otros pasivos circulantes: Muestra el valor diferido (realizado) y aún no pagado.

d) Pasivos no corrientes

La NIIF para las PYMES en la sección 4.8, establece que una entidad clasificará todos los demás pasivos como no corrientes.

Si la entidad tuviera la expectativa y además la facultad de renovar o refinanciar algunas obligaciones de pago al menos durante los doce meses siguientes a la fecha del balance, de acuerdo con las condiciones de financiación existente, clasificará tales obligaciones como no corrientes, aún cuando de otro modo serían canceladas a corto plazo.

No obstante, cuando la refinanciación o renovación no sea una facultad de la empresa (por ejemplo, si no existiese acuerdo para refinanciar o renovar), el aplazamiento no se tendrá en cuenta, y la obligación se clasificará como corriente.

e) Patrimonio

Entre los rubros de patrimonio se puede mencionar:

- Capital social: esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas, o ampliación del monto autorizado del capital.
- Utilidades retenidas: al saldo inicial se le aumentan las utilidades del período presupuestal, el que se obtiene del estado de resultados presupuestado; si hay pérdidas, se resta al saldo inicial de utilidades retenidas, lo mismo si se decretaron dividendos.
- Reserva Legal: Según el Decreto Número 2-70 Código de Comercio de Guatemala, en su artículo 36 indica de las utilidades netas de cada ejercicio de toda sociedad, deberá separarse anualmente el cinco por ciento (5%) como mínimo para formar la reserva legal.

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES CON VARIOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN**

Con el siguiente caso práctico se pretende elaborar un modelo para la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos para aplicarlo en una empresa comercializadora de alimentos para animales, en el cual se desarrolla cada una de las áreas y niveles de responsabilidad de la organización, siguiendo un orden lógico, reflejando mediante cuadros analíticos explicados de forma breve, el cálculo e integración de los rubros que posteriormente constituirán los estados financieros proyectados para el periodo 2012.

El caso práctico se desarrolla explicando las características de la empresa comercializadora de alimentos para animales, posterior a ello se presenta la evaluación del entorno en el que se encuentra posicionada. También se abarcan los diferentes procedimientos para la elaboración del presupuesto, los cuales en su orden son los siguientes:

Análisis de variaciones en el presupuesto de ventas anterior, para poder determinar el pronóstico de ventas y elaboración del nuevo presupuesto de ventas.

Con base al presupuesto de ventas se determinan los gastos de operación y se elabora el presupuesto de gastos en los departamentos de ventas, distribución y administración.



Se realiza la consolidación del presupuesto y evaluación de variaciones obtenidas en comparación con el presupuesto anterior, lo cual servirá para presentar la información necesaria a la junta de accionistas para que aprueben la ejecución del presupuesto.

Por ultimo se dan a conocer un ejemplo de los controles utilizados para la supervisión de la ejecución del presupuesto en la empresa Concentrados Para Animales, S.A. (COPASA), durante el periodo 2012.

## **5.1 DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS PARA ANIMALES.**

Concentrados Para Animales, S.A. (COPASA), es una empresa comercializadora de alimentos para animales, la cual adquiere el producto terminado directamente de la fábrica de producción.

Fue fundada en el año 2005, como consecuencia de la necesidad que presentaba la planta de producción al no tener los medios adecuados para expandir la comercialización de sus productos, por lo que fue necesario crear una empresa que se dedicará exclusivamente a la comercialización y distribución en todo el territorio nacional.

La fábrica productora se encuentra estratégicamente en el Departamento de Escuintla, y todas las materias primas utilizadas ingresan vía marítima por el Puerto Quetzal, optimizando así el tiempo en descarga de los buques y ahorro en flete por el traslado de materias primas. Es por ello que los productos terminados que comercializa COPASA, son competitivos al tener los mejores precios del mercado.

Toda la producción que realiza la fábrica, se destina para la comercialización por medio de COPASA, contando para tal efecto con su bodega central a un costado de la fábrica de producción, ubicada en el departamento de Escuintla

Tiene nueve centros de distribución ubicados de forma estratégica en los departamentos de Guatemala, Suchitepéquez, Quetzaltenango, Huehuetenango, Chimaltenango, Jutiapa, Zacapa, Alta Verapaz y Petén.

En COPASA, los niveles de responsabilidad que se tienen para realizar de forma adecuada sus operaciones comerciales, se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 10**  
**Niveles de responsabilidad en Concentrados Para Animales, S.A.**

<b>Nivel jerárquico</b>	<b>Responsable</b>	<b>Departamentos</b>
<b>Primer nivel</b>	Accionistas, Consejo Directivo y Gerencia General	Consejo de Accionistas, Consejo Directivo, Gerencia General
<b>Segundo nivel</b>	Gerencias funcionales	Administración, ventas, distribución, finanzas
<b>Tercer nivel</b>	Vendedores-asesores y jefes de departamentos	Administración, ventas, distribución, finanzas
<b>Cuarto nivel</b>	Supervisores	Administración, distribución, finanzas

Fuente: Elaboración propia

La unidad de medida utilizada para la venta es el quintal, y cuenta con una línea de concentrados para aves, cerdos, ganado y perros.

Del total de las ventas el 75% se realizan de contado y el 25% restante son ventas al crédito que se realizan a empresas relacionadas con la fábrica de producción, en donde se otorgan hasta 30 días de crédito.

La planta de producción le otorga a COPASA 45 días de crédito por toda la producción realizada durante el mes, tiempo en el cual se tiene estimado realizar la distribución del 100% de la producción.

Los requerimientos que COPASA realiza a la fábrica de producción son de forma semanal, y se efectúan adecuadamente para cubrir con la capacidad de producción diaria.

Para el traslado de la producción hacia la bodega central, no es necesario el uso de flete, debido a que por tener las instalaciones a 100 metros de la fábrica, todo el producto que sale de las líneas de producción, es trasladado con los montacargas utilizados en la fábrica y los gastos derivados del proceso de traslado están incluidos en el costo del producto terminado.

Para el abastecimiento de los productos a los centros de distribución, se contrata el servicio de flete, utilizando furgones de 48 pies de largo con capacidad para 440 quintales de concentrado.

COPASA, vende exclusivamente a clientes mayoristas, los cuales están catalogados como agropecuarias, granjas de crianza para aves, cerdos y ganado, por lo que en cada centro de distribución tiene asignados camiones propios para realizar la distribución hacia los clientes, quienes realizan sus pedidos en múltiplos de 100 quintales.

Se tiene como política de la empresa iniciar la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos durante el mes de octubre de cada año, y debe ser presentado ante la junta de accionistas durante los primeros 15 días del mes de noviembre.

La junta de accionistas analiza las cifras presentadas y evalúa si es necesario realizar algún ajuste para alcanzar sus objetivos de rentabilidad, y posterior a ello debe autorizar la asignación del presupuesto para cada área de responsabilidad a más tardar el primer día hábil del mes de diciembre.

El gerente financiero es el responsable de presentar el presupuesto autorizado para cada área de responsabilidad, y realizar el seguimiento de su ejecución.

## **5.2 EVALUACIÓN DEL ENTORNO**

Para la evaluación del entorno en el que se encuentra Concentrados Para Animales, S.A. (COPASA), se realiza un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, por lo que la gerencia general contrata los servicios profesionales de un experto para realizar la evaluación correspondiente.

El profesional contratado para realizar la evaluación del entorno, presentó un informe ejecutivo, en el cual muestra los resultados obtenidos adjuntando los siguientes cuadros:





### 5.3 ANÁLISIS DE VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO DE VENTAS ANTERIOR.

El gerente de ventas de Concentrados Para Animales, S.A., realiza el análisis de los resultados obtenidos en el presupuesto de ventas anterior, para evaluar el comportamiento real en la ejecución del presupuesto, dicho análisis de variaciones le ayuda a tomar fijar sus objetivos de venta para ser aplicados en el pronóstico a evaluar para el próximo periodo de operaciones.

Debido que el presupuesto de ventas anterior se ha ejecutado hasta el tercer trimestre del año 2011, el gerente de ventas genera el reporte de ventas correspondiente el cual es comparado con el presupuesto acumulado, obteniendo el porcentaje de cumplimiento y avance, obteniendo los siguientes datos:

**Cuadro 13**

#### **Análisis de variaciones en presupuesto de ventas 2011**

COPASA		Año: 2011	Período	Enero-Septiembre	Distribuidoras:	Todas	Valores:	En quintales
Actualizado al: 01-10-2011. 08:00		Enero- Septiembre, año 2011.			Total Acumulado Año 2011			
Ejecución del presupuesto		Presupuesto	Real	%	Presupuesto	Real	% de	
Año 2011.				cumplimiento			avance	
Total Distribuidoras	ENGORDE	538,443	530,486	98.5%	693,170	530,486	76.5%	
	POSTURA	320,470	319,193	99.6%	423,200	319,193	75.4%	
	CERDOS	142,036	141,752	99.8%	188,500	141,752	75.2%	
	GANADO	405,864	404,247	99.6%	536,000	404,247	75.4%	
	PERROS	56,567	55,786	98.6%	73,000	55,786	76.4%	
	<b>TOTALES</b>	<b>1,463,380</b>	<b>1,451,464</b>	<b>99.2%</b>	<b>1,913,870</b>	<b>1,451,464</b>	<b>75.8%</b>	

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra los resultados obtenidos en las ventas durante el tercer trimestre del año 2011, el cual en comparación con los datos presupuestados se encuentra con un 99.2% de cumplimiento, lo cual indica que se ha logrado cumplir con las metas fijadas para dicho periodo.

Posterior al análisis de las variaciones, es necesario realizar la proyección de las ventas reales durante el periodo 2,011, por tal razón el gerente de ventas elabora el siguiente cuadro:

**Cuadro 14**  
**Ventas reales acumuladas al tercer trimestre 2011, proyectadas a diciembre 2011.**

Ventas acumuladas Enero - Septiembre 2011 (en quintales)	Promedio venta trimestral (en quintales)	Trimestre a proyectar	Proyección de ventas Enero - Diciembre 2011 (en quintales)
530,486	176,829	4	707,314
319,193	106,398	4	425,591
141,752	47,251	4	189,003
404,247	134,749	4	538,996
55,786	18,595	4	74,381
<b>1,451,464</b>	<b>483,821</b>		<b>1,935,284</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos son utilizados para poder determinar el porcentaje de aumento o disminución en ventas para ser aplicados en el pronóstico 2012.

#### **5.4 ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS POR CADA ZONA DE DISTRIBUCIÓN.**

El Gerente de ventas utiliza los resultados históricos de ventas por cada línea de producto y con ellos aplica el método estadístico de incrementos porcentuales. Al determinar el incremento obtenido, analiza las cifras con su equipo de trabajo y aplican el criterio para fijar un porcentaje razonable para la elaboración del pronóstico de ventas que servirá de base en la realización del presupuesto de ingresos y gastos a ejecutarse en el siguiente periodo.



La evaluación para determinar el pronóstico de ventas para el año 2012, se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 15**

**Determinación de incrementos porcentuales en histórico de ventas.**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>					
<b>HISTORICO DE VENTAS EN QUINTALES Y PORCENTAJES DE INCREMENTO</b>					
<b>A NIVEL NACIONAL</b>					
<b>Línea de productos</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Incremento porcentual Año 2010</b>	<b>Incremento porcentual Año 2011</b>
ENGORDE	620,000	663,200	707,314	107.0%	106.7%
POSTURA	384,000	404,950	425,591	105.5%	105.1%
CERDOS	171,620	179,200	189,003	104.4%	105.5%
GANADO	475,220	505,580	538,996	106.4%	106.6%
PERROS	68,870	71,250	74,381	103.5%	104.4%
<b>TOTAL</b>	<b>1,719,710</b>	<b>1,824,180</b>	<b>1,935,284</b>		

Fuente: Elaboración propia

Con la determinación de los incrementos porcentuales en ventas y el criterio adicional que aplica el gerente de ventas, se obtiene el pronóstico de ventas en quintales para el año 2012.

**Cuadro 16**

**Determinación del pronóstico de ventas.**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>					
<b>PRONÓSTICO DE VENTAS EN QUINTALES</b>					
<b>A NIVEL NACIONAL</b>					
<b>Línea de productos</b>	<b>Ventas en quintales, año 2011</b>	<b>Incremento porcentual Año 2010</b>	<b>Incremento porcentual Año 2011</b>	<b>Criterio de incremento año 2012</b>	<b>Pronóstico de ventas Año 2012. (en quintales)</b>
ENGORDE	707,314	107.0%	106.7%	106.4%	752,462
POSTURA	425,591	105.5%	105.1%	105.3%	447,990
CERDOS	189,003	104.4%	105.5%	105.3%	198,950
GANADO	538,996	106.4%	106.6%	106.4%	573,400
PERROS	74,381	103.5%	104.4%	104.2%	77,480
<b>TOTAL</b>	<b>1,935,284</b>				<b>2,050,282</b>

Fuente: Elaboración propia

Con el pronóstico de ventas obtenido a nivel Nacional, es necesario distribuir por trimestre y por cada zona de ventas las unidades que le corresponden, por lo que el gerente de ventas reúne a todos los vendedores-asesores y en conjunto realizan la distribución que será aplicada para cada agencia, obteniendo los siguientes cuadros:

**Cuadro 17**

**Pronóstico de ventas trimestral a nivel Nacional**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>					
<b>PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012</b>					
<b>A NIVEL NACIONAL</b>					
<b>EXPRESADO EN QUINTALES</b>					
<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidado</b>
ENGORDE	183,500	184,155	183,507	201,300	752,462
POSTURA	111,390	111,900	112,000	112,700	447,990
CERDOS	48,100	48,250	49,900	52,700	198,950
GANADO	150,300	155,000	128,300	139,800	573,400
PERROS	19,320	19,320	19,620	19,220	77,480
<b>TOTAL</b>	<b>512,610</b>	<b>518,625</b>	<b>493,327</b>	<b>525,720</b>	<b>2,050,282</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 18**

**Pronóstico de ventas por distribuidora**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>						
<b>PRONÓSTICO DE VENTAS EN QUINTALES</b>						
<b>DISTRIBUCIÓN A NIVEL NACIONAL</b>						
<b>Distribuidoras</b>	<b>Engorde</b>	<b>Postura</b>	<b>Cerdos</b>	<b>Ganado</b>	<b>Perros</b>	<b>Pronóstico año 2012</b>
Guatemala	101,200	108,000	58,600	48,000	21,600	337,400
Quetzaltenango	98,150	97,500	14,040	80,925	5,860	296,475
Escuintla	116,262	16,800	30,000	78,000	11,880	252,942
Jutiapa	97,314	45,864	16,219	78,988	4,704	243,089
Huehuetenango	83,700	12,690	31,500	76,300	10,800	214,990
Zacapa	61,020	40,140	14,490	51,240	8,760	175,650
Suchitepéquez	52,850	52,500	7,560	43,575	3,140	159,625
Petén	59,580	28,080	9,930	48,360	2,880	148,830
Alta Verapaz	40,680	26,760	9,660	34,160	5,840	117,100
Chimaltenango	41,706	19,656	6,951	33,852	2,016	104,181
<b>TOTAL</b>	<b>752,462</b>	<b>447,990</b>	<b>198,950</b>	<b>573,400</b>	<b>77,480</b>	<b>2,050,282</b>

Ref.  
Anexo I  
Anexo X  
Anexo VII  
Anexo IV  
Anexo VIII  
Anexo VI  
Anexo IX  
Anexo II  
Anexo V  
Anexo III

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Para la elaboración del presupuesto de ventas se toman de base los pronósticos anteriormente elaborados por el gerente de ventas, donde se agregan los costos del producto terminado más el margen de ganancia que se desea obtener.

Se tiene como política de la empresa, obtener una ganancia bruta sobre las ventas, equivalente al 35%, dicho porcentaje se calcula sobre el costo de adquisición del producto terminado.

A continuación se presentan los costos del producto terminado, proporcionados por la fábrica productora. Dichos costos han sido analizados y proyectados según la tendencia en los precios de la materia prima principal (grano de maíz y harina de soya).

**Cuadro 19**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>				
<b>COSTO DE PRODUCTO TERMINADO POR QUINTAL</b>				
<b>PERÍODO 2012</b>				
<b>EXPRESADO EN QUETZALES</b>				
<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
ENGORDE	138.39	141.16	142.57	142.57
POSTURA	166.07	169.39	171.09	171.09
CERDOS	155.36	158.46	160.05	160.05
GANADO	133.93	136.61	137.97	137.97
PERROS	295.00	300.90	303.91	303.91

Fuente: Elaboración propia

Con los datos proporcionados por la fábrica productora, se realiza el cálculo para el precio de venta, tomando como criterio la política del 35% de margen de ganancia bruta para aplicarlos durante el periodo 2012.

**Cuadro 20**

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
CÁLCULO PARA EL PRECIO DE VENTA  
PERÍODO 2012  
EXPRESADO EN QUETZALES**

<b>Engorde</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Costo de adquisición	138.39	141.16	142.57	142.57
% de ganancia bruta	35%	35%	35%	35%
<b>Precio de venta (sin iva)</b>	<b>186.83</b>	<b>190.57</b>	<b>192.47</b>	<b>192.47</b>

<b>Postura</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Costo de adquisición	166.07	169.39	171.09	171.09
% de ganancia bruta	35%	35%	35%	35%
<b>Precio de venta (sin iva)</b>	<b>224.20</b>	<b>228.68</b>	<b>230.97</b>	<b>230.97</b>

<b>Cerdos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Costo de adquisición	155.36	158.46	160.05	160.05
% de ganancia bruta	35%	35%	35%	35%
<b>Precio de venta (sin iva)</b>	<b>209.73</b>	<b>213.93</b>	<b>216.07</b>	<b>216.07</b>

<b>Ganado</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Costo de adquisición	133.93	136.61	137.97	137.97
% de ganancia bruta	35%	35%	35%	35%
<b>Precio de venta (sin iva)</b>	<b>180.80</b>	<b>184.42</b>	<b>186.26</b>	<b>186.26</b>

<b>Perros</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>
Costo de adquisición	295.00	300.90	303.91	303.91
% de ganancia bruta	35%	35%	35%	35%
<b>Precio de venta (sin iva)</b>	<b>398.25</b>	<b>406.22</b>	<b>410.28</b>	<b>410.28</b>

Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos se desarrolla el presupuesto de las ventas, tomando como base las ventas proyectadas en quintales, teniendo como resultado a nivel nacional las siguientes cifras.

**Cuadro 21**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>A NIVEL NACIONAL</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
Engorde	Ventas en quintales	183,500	184,155	183,507	201,300	752,462
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	Ventas en Quetzales	34,283,370.54	35,093,859.31	35,320,075.63	38,744,741.21	143,442,046.69
Ganado	Ventas en quintales	150,300	155,000	128,300	139,800	573,400
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	Ventas en Quetzales	27,174,776.79	28,585,044.64	23,897,650.58	26,039,684.73	105,697,156.74
Postura	Ventas en quintales	111,390	111,900	112,000	112,700	447,990
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	Ventas en Quetzales	24,973,240.18	25,589,331.96	25,868,322.00	26,029,999.01	102,460,893.16
Cerdos	Ventas en quintales	48,100	48,250	49,900	52,700	198,950
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	Ventas en Quetzales	10,088,116.07	10,321,967.41	10,781,696.07	11,386,681.02	42,578,460.58
Perros	Ventas en quintales	19,320	19,320	19,620	19,220	77,480
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	Ventas en Quetzales	7,694,190.00	7,848,073.80	8,049,637.68	7,885,526.82	31,477,428.31
Total Nacional	Total Quintales	512,610	518,625	493,327	525,720	2,050,282
	Total Quetzales	104,213,693.57	107,438,277.13	103,917,381.97	110,086,632.80	425,655,985.47

Fuente: Elaboración propia (ver anexos del XI al XX)

En resumen, el presupuesto de ventas a nivel nacional, queda integrado en ventas de contado (75%) y crédito (25%), por un monto total de Q425,655,985.47. La distribución de las ventas es la siguiente:

**Cuadro 22**  
**Presupuesto de ventas 2012**  
**Expresado en Quetzales (sin IVA)**

<b>Agencia</b>	<b>Contado (75%)</b>	<b>Crédito (25%)</b>	<b>Total (100%)</b>	<b>%</b>
Guatemala	55,616,034.99	18,538,678.33	74,154,713.32	17%
Quetzaltenango	45,984,475.08	15,328,158.36	61,312,633.44	14%
Escuintla	38,719,123.88	12,906,374.63	51,625,498.50	12%
Jutiapa	36,737,479.87	12,245,826.62	48,983,306.49	12%
Huehuetenango	33,040,611.00	11,013,537.00	44,054,148.00	10%
Zacapa	27,690,644.91	9,230,214.97	36,920,859.88	9%
Suchitepéquez	24,756,220.59	8,252,073.53	33,008,294.12	8%
Peten	22,492,334.61	7,497,444.87	29,989,779.49	7%
Alta Verapaz	18,460,429.94	6,153,476.65	24,613,906.59	6%
Chimaltenango	15,744,634.23	5,248,211.41	20,992,845.64	5%
<b>Total</b>	<b>319,241,989.10</b>	<b>106,413,996.37</b>	<b>425,655,985.47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

## **5.6 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN EN VENTAS**

Para establecer estos gastos hay que tomar en cuenta que la mayoría son variables, es decir, van relacionados con el volumen de ventas estimado, y para poder cumplir con el estimado ventas, es necesario contar con un equipo de trabajo integrado por: gerente de ventas, gerente de promociones y vendedores/asesores.

A continuación se presenta la determinación de los gastos por distribuidoras.

## **Distribuidora Guatemala**

En esta distribuidora se encuentra el Gerente de ventas, el cual obtiene un sueldo base de Q15,000.00 mensuales, mas comisiones de Q 0.10, por quintal vendido a nivel nacional. También se cuenta con dos Vendedores/Asesores, quienes tienen un sueldo base de Q4,000.00 mensuales, y viáticos por Q1,500.00, más las comisiones sobre ventas realizadas en dicha agencia, por un monto de Q 0.40 por quintal vendido.

El Gerente de ventas, tiene un vehículo modelo 2011, el cual se deprecia anualmente por la cantidad de Q30,000.00, y recorre en promedio 3,000 kilómetros mensuales. Los vendedores/asesores, tienen asignado un vehículo modelo 2010, y cada uno se deprecia anualmente en Q24,000.00, y recorren cada uno en promedio la cantidad de 5,000 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q6,000.00 mensuales, y para gastos varios Q2,000.00.

## **Distribuidora Petén**

En esta distribuidora únicamente se tiene un Vendedor/Asesor, quien tiene un sueldo base de Q4,100.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00 y una comisión sobre ventas equivalente a Q 0.45 por quintal vendido.

El vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 5,000 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q4,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,500.00.

### **Distribuidora Chimaltenango**

En esta distribuidora es necesario mantener dos Vendedores/Asesores, esto debido a la geografía del sector, donde es necesario cubrir varias aldeas. El sueldo base es de Q4,000.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00, y una comisión de Q 0.60 por quintal vendido.

Cada vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 4,000 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q3,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,500.00.

### **Distribuidora Jutiapa**

En esta distribuidora se tienen dos Vendedores/Asesores, con un sueldo base de Q4,500.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00, y una comisión sobre ventas equivalente a Q 0.40 por quintal vendido.

Cada vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 4,500 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q2,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,000.00.



### **Distribuidora Alta Verapaz**

En esta distribuidora es necesario mantener dos Vendedores/Asesores, esto debido a la geografía del sector, donde es necesario cubrir varias aldeas. El sueldo base es de Q4,000.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00, y una comisión de Q 0.75 por quintal vendido.

Cada vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 6,000 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q3,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,500.00.

### **Distribuidora Zacapa**

Cuenta con dos Vendedores/Asesores, con un sueldo base de Q3,800.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00, y una comisión de Q 0.60 por quintal vendido.

Cada vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 4,500 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q5,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,500.00.

### **Distribuidora Escuintla**

En esta distribuidora se encuentra el Gerente de promociones, quien tiene un sueldo base de Q12,000.00 mensuales y viáticos por Q1,500.00.

Se tienen tres Vendedores/Asesores, con un sueldo base de Q4,200.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00 y una comisión de Q 0.50 por quintal vendido.

El Gerente de promociones, tiene un vehículo modelo 2011, el cual se deprecia anualmente por la cantidad de Q28,000.00, y recorre en promedio 3,000 kilómetros mensuales. Los vendedores/asesores, tienen asignado un vehículo modelo 2010, y cada uno se deprecia anualmente en Q24,000.00, y recorren cada uno en promedio la cantidad de 4,500 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q4,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,500.00.

### **Distribuidora Huehuetenango**

En esta agencia únicamente se tiene un Vendedor/Asesor, quien tiene un sueldo base de Q4,300.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00, y una comisión sobre ventas equivalente a Q 0.35 por quintal vendido.

El vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 6,000 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q4,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,500.00.

### **Distribuidora Suchitepéquez**

En esta agencia únicamente se tiene un Vendedor/Asesor, quien tiene un sueldo base de Q4,000.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00, y una comisión sobre ventas equivalente a Q 0.35 por quintal vendido.

El vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 5,000 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q3,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,000.00.

### **Distribuidora Quetzaltenango**

Se tienen dos Vendedores/Asesores, con un sueldo base de Q4,100.00 mensuales, viáticos por Q1,500.00, y una comisión de Q 0.40 por quintal vendido.

Cada vendedor/asesor, tiene asignado un vehículo modelo 2010, se deprecia anualmente en Q24,000.00 y recorre un promedio 5,000 kilómetros mensuales.

Se tiene presupuestado en promociones y publicidad, la cantidad de Q4,000.00 mensuales, y para gastos varios Q1,500.00.

### **Otros gastos a considerar**

Dentro del presupuesto de gastos de ventas, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

Las prestaciones laborales se calculan con base a los porcentajes legales, siendo estos: indemnización (9.72%), aguinaldo (8.33%), bono 14 (8.33%), vacaciones (4.16%), y la cuota patronal de IGSS, IRTRA e INTECAP (12.67%), sumando todos los porcentajes se aplicará el 43.21%.

El mantenimiento de los vehículos se realiza cada 4,000 kilómetros, y el costo es de Q600.00. Cada llanta utilizada en los vehículos, tiene un costo de Q825.00, y con una vida útil de 70,000 kilómetros.

Se tiene contratada una póliza de seguro, cuyo valor convenido es de Q300.00 mensual por cada vehículo utilizado en el departamento de ventas.

Se tiene como política de la empresa, realizar festejos navideños durante el mes de diciembre, y el costo estimado por cada empleado es de Q300.00

Todos los empleados del departamento de ventas, tienen asignado un teléfono celular para poder contactar a los clientes, por lo que se realiza a cada uno, una recarga mensual de Q200.00, IVA incluido.

Se tiene asignada una cuota para tecnificación al personal, por un monto de Q300.00, trimestrales, para cada empleado.

Todos los vehículos utilizados para la gestión de ventas, utilizan combustible diesel, y el rendimiento promedio es de 45 kilómetros por galón.

Para determinar el costo de combustible, se utiliza la tabla de tendencia en precios, del año anterior, la cual es proporcionada por el ministerio de energía y minas. Como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1

<b>PRECIOS INTERNACIONALES</b>						
FECHA	Tasa Cambio	WTI	US Gulf Coast		Diesel	
			US\$/GALON	Q/GALON	PRECIO AL	
		US\$/BARRIL	DIESEL		CONSUMIDOR FINAL	
03-ene-11	8.01358	91.64	2.50	20.00	Q	27.28
01-feb-11	7.85530	90.70	2.71	21.27	Q	28.07
01-mar-11	7.77256	99.65	2.98	23.17	Q	28.96
01-abr-11	7.66045	108.40	3.11	23.79	Q	31.55
02-may-11	7.57536	113.44	3.23	24.49	Q	32.53
01-jun-11	7.78563	100.26	2.98	23.23	Q	30.68
01-jul-11	7.77023	94.64	2.89	22.42	Q	31.66
01-ago-11	7.78577	95.20	3.07	23.88	Q	32.12
01-sep-11	7.84190	89.06	3.01	23.61	Q	30.26
03-oct-11	7.88325	77.27	2.72	21.45	Q	30.11

**Fuente: [www.mem.gob.gt](http://www.mem.gob.gt)**

Con los datos obtenidos en el comportamiento del combustible, se realiza un promedio semestral, sin incluir el IVA, para presupuestar el periodo 2012, obteniendo para el primer semestre un costo por galón de Q27.55, y para el segundo semestre Q28.45. Estos precios son tomados únicamente para la ciudad de Guatemala.

Sin embargo en cada departamento del país, se tienen una variación debido al costo del flete, por lo que se realizan los ajustes necesarios, como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

Costos por galón de combustible diesel							
Agencia	Costo Promedio		Variación en precio	Costo por galón a presupuestar.			
	Primer Semestre	Segundo Semestre		Primer Semestre 2012	Segundo Semestre 2012		
Guatemala	Q 27.55	Q 28.45	Q -	Q 27.55	Q 28.45		
Peten	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.75	Q 28.30	Q 29.20		
Chimaltenango	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.40	Q 27.95	Q 28.85		
Jutiapa	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.50	Q 28.05	Q 28.95		
Alta Verapaz	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.50	Q 28.05	Q 28.95		
Zacapa	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.60	Q 28.15	Q 29.05		
Escuintla	Q 27.55	Q 28.45	Q (0.40)	Q 27.15	Q 28.05		
Huehuetenango	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.70	Q 28.25	Q 29.15		
Suchitepéquez	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.30	Q 27.85	Q 28.75		
Quetzaltenango	Q 27.55	Q 28.45	Q 0.50	Q 28.05	Q 28.95		

Fuente: Elaboración propia

Con todos los datos proporcionados, se procede con la elaboración del presupuesto de ventas a nivel nacional y por cada agencia, por lo que a continuación se muestran los resultados obtenidos.

## 5.7 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Para la elaboración del presupuesto en los gastos ventas, es necesario tener como base, todos los gastos que fueron determinados en el inciso anterior.

Para que todos los gastos, sean presupuestados en una forma ordenada, es necesario diseñar una herramienta que permita ingresar todos los valores obtenidos, y con ello poder realizar el calculo de los gastos, los cuales en su mayoría son variables, debido que se calculan con la cantidad de quintales estimados para la venta, o bien por cantidad de kilómetros recorridos.

Para tal efecto se hace necesario de una hoja electrónica de Excel, donde se realizaran los cálculos correspondientes, tomando como base los siguientes:

**Cuadro 23**  
**Tipos de gasto y bases de cálculo.**

<b>Tipo de Gasto</b>	<b>Base de cálculo</b>
<b>Sueldos</b>	Numero de empleados por sueldo base.
<b>Comisiones</b>	Cantidad de quintales estimados por cantidad establecida de comisión en para cada vendedor asignado en las agencias.
<b>Bonificación</b>	La bonificación de ley (Q250.00), por el numero de empleados.
<b>Prestaciones laborales</b>	Total sueldos y comisiones por el porcentaje de ley, (43.21%).
<b>Festejos navideños</b>	Numero de empleados por cuota asignada.
<b>Tecnificación al personal</b>	Numero de empleados por cuota asignada.
<b>Viáticos</b>	Numero de vendedores/asesores, por la cantidad autorizada.
<b>Depreciaciones vehículos</b>	Cantidad de vehículos por depreciación establecida
<b>Diesel</b>	Kilómetros recorridos por factor de costo de combustible (costo por galón/rendimiento del vehículo).
<b>Llantas</b>	Numero de llantas por costo de adquisición /tiempo de vida en kilómetros, y el resultado multiplicarlo por los kilómetros recorridos.
<b>Reparaciones y servicios</b>	Costo del servicio/4,000 km. Por cantidad de kilómetros recorridos.
<b>Seguros de vehículos</b>	Cantidad acordada según póliza, por número de vehículos asignados.
<b>Líneas telefónicas</b>	Cantidad asignada por número de teléfonos utilizados.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los resultados obtenidos para el presupuesto de gastos de venta, tomando de base todos los criterios anteriormente expuestos, por lo que se presenta el consolidado Nacional y el resumen por cada centro de distribución.

**Cuadro 24**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>					
<b>PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012</b>					
<b>A NIVEL NACIONAL</b>					
<b>EN QUETZALES</b>					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
Sueldos	302,400.00	302,400.00	302,400.00	302,400.00	1,209,600.00
Comisiones	241,163.70	243,881.95	232,638.70	247,124.60	964,808.95
Bonificación	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	60,000.00
Prestaciones laborales	234,873.87	236,048.43	231,190.22	237,449.58	939,562.11
Festejos navideños	0.00	0.00	0.00	6,000.00	6,000.00
Tecnificación al personal	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
Viaticos	85,500.00	85,500.00	85,500.00	85,500.00	342,000.00
Depreciaciones vehiculos	122,500.00	122,500.00	122,500.00	122,500.00	490,000.00
Diesel	173,525.00	173,525.00	179,135.00	179,135.00	705,320.00
Llantas	13,223.57	13,223.57	13,223.57	13,223.57	52,894.29
Reparaciones y servicios	42,075.00	42,075.00	42,075.00	42,075.00	168,300.00
Seguros de vehiculos	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	72,000.00
Líneas telefónicas	10,714.29	10,714.29	10,714.29	10,714.29	42,857.14
Promociones y publicidad	114,000.00	114,000.00	114,000.00	114,000.00	456,000.00
Gastos Varios	43,500.00	43,500.00	43,500.00	43,500.00	174,000.00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO 2012</b>	<b>1,422,475.43</b>	<b>1,426,368.24</b>	<b>1,415,876.78</b>	<b>1,442,622.04</b>	<b>5,707,342.49</b>

Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 25**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>RESUMEN POR CENTROS DE DISTRIBUCIÓN</b> <b>EN QUETZALES</b>					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
Escuintla	260,704.34	260,242.48	259,121.57	263,252.36	1,043,320.75
Guatemala	250,771.90	249,912.64	251,122.27	253,597.58	1,005,404.39
Quetzaltenango	144,561.18	146,011.04	143,818.44	146,503.58	580,894.24
Zacapa	137,610.86	138,951.31	138,021.98	139,369.53	553,953.68
Alta Verapaz	134,441.22	135,558.26	135,053.81	136,276.78	541,330.07
Jutiapa	130,849.37	130,737.09	128,891.21	133,617.38	524,095.05
Chimaltenango	116,017.45	115,945.28	114,891.50	118,144.03	464,998.26
Huehuetenango	89,569.31	90,451.49	88,756.42	91,236.79	360,014.02
Peten	83,638.37	83,561.04	82,217.71	85,359.71	334,776.83
Suchitepéquez	74,311.42	74,997.61	73,981.87	75,264.29	298,555.20
<b>TOTAL PRESUPUESTADO 2012</b>	<b>1,422,475.43</b>	<b>1,426,368.24</b>	<b>1,415,876.78</b>	<b>1,442,622.04</b>	<b>5,707,342.49</b>

Ref.  
Anexo XXVII  
Anexo XXI  
Anexo XXX  
Anexo XXVI  
Anexo XXV  
Anexo XXIV  
Anexo XXIII  
Anexo XXVIII  
Anexo XXII  
Anexo XXIX

Fuente: Elaboración propia

Como se observar en el cuadro anterior, los gastos de venta más representativos, se concentran en la distribuidora de Escuintla y Guatemala.

## **5.8 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS DE OPERACIÓN EN DISTRIBUCIÓN POR CADA CENTRO**

Para establecer estos gastos se debe tomar en cuenta que la mayoría son variables, es decir, van relacionados con el volumen de ventas estimado.

Los gastos de operación en distribución, están conformados por los fletes del producto terminado hacia cada una de las distribuidoras, también todos los gastos incurridos en la carga, descarga y transporte del producto hacia los clientes, y por ende todos los gastos incurridos en alquiler de local y pago de servicios.

A continuación se presenta la determinación de los gastos por distribuidoras.

## **Distribuidora Guatemala**

Para poder cumplir con toda la operación de distribución, se tiene un equipo de trabajo conformado por: un jefe de bodega, siete pilotos y cinco operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,800.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q3,000.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.35, por cada quintal movido en la distribuidora.

Por tratarse de una comercializadora que únicamente atiende pedidos de mayoristas, realiza despachos directos equivalentes a 100 quintales por camión, por lo que tiene asignado para la distribuidora, un total de siete camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 5,000 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se paga una factura mensual de Q15,680.00,

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q800.00, teléfono Q300.00, agua potable Q200.00, vigilancia Q3,000.00

## **Distribuidora Petén**

Para poder cumplir con toda la operación de distribución, se tiene un equipo de trabajo conformado por: un jefe de bodega, cuatro pilotos y cuatro operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,500.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q2,800.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.50, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados cuatro camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 5,500 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q11,200.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q600.00, teléfono Q400.00, agua potable Q250.00, vigilancia Q3,500.00.

## **Distribuidora Chimaltenango**

Se tiene un equipo de trabajo conformado por: un jefe de bodega, tres pilotos y tres operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,300.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q2,800.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.50, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados tres camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 5,000 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q9,520.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q500.00, teléfono Q350.00, agua potable Q200.00, vigilancia Q3,500.00.

### **Distribuidora Jutiapa**

Se tiene un equipo de trabajo conformado por: un jefe de bodega, cinco pilotos y cuatro operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,500.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q2,900.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.40, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados cinco camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 4,800 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q12,320.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q800.00, teléfono Q450.00, agua potable Q300.00, vigilancia Q4,000.00

### **Distribuidora Alta Verapaz**

Se tiene un equipo de trabajo conformado por: un jefe de bodega, cuatro pilotos y tres operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,000.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q2,500.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.50, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados cuatro camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 5,800 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q8,960.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q300.00, teléfono Q350.00, agua potable Q150.00, vigilancia Q3,000.00

### **Distribuidora Zacapa**

Se tiene un equipo de trabajo conformado por: un jefe de bodega, cinco pilotos y cuatro operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,300.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q2,600.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.45, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados cinco camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 4,600 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q12,880.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q600.00, teléfono Q450.00, agua potable Q200.00, vigilancia Q3,200.00.

## **Distribuidora Escuintla**

Se tiene un equipo de trabajo conformado por: Gerente de distribución, jefe de bodega, supervisor de bodega, seis pilotos y cinco operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El Gerente de distribución tiene un sueldo mensual de Q12,500.00, y en concepto de viáticos se asigna un costo mensual de Q6,000.00, el cual incluye alimentación, hospedaje, depreciación de vehículo y combustible.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q5,800.00, el supervisor de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,200.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo de Q3,000.00, mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.40, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados seis camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 4,200 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q17,920.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q1,200.00, teléfono Q1,000.00, agua potable Q300.00, vigilancia Q6,400.00

## **Distribuidora Huehuetenango**

Se tiene un equipo de trabajo conformado por: un jefe de bodega, cuatro pilotos y cuatro operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,200.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q2,600.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.40, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados cuatro camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 5,200 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q11,200.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q500.00, teléfono Q400.00, agua potable Q100.00, vigilancia Q3,200.00.

## **Distribuidora Suchitepéquez**

El equipo de trabajo esta conformado por: un jefe de bodega, cuatro pilotos y cuatro operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.



El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q4,300.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q2,700.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.50, por cada quintal movido en la distribuidora.

Se tienen asignados cuatro camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 5,000 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q9,520.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q400.00, teléfono Q400.00, agua potable Q200.00, vigilancia Q3,200.00

### **Distribuidora Quetzaltenango**

El equipo de trabajo esta conformado por: un jefe de bodega, seis pilotos y cinco operarios que se encargan del despacho hacia los camiones repartidores.

El jefe de bodega tiene un sueldo mensual de Q5,000.00, y los pilotos de reparto tienen asignado un sueldo base de Q3,000.00 mas Q 0.25 por kilómetro recorrido con el camión asignado para la distribución de pedidos.

Para los operarios/descargadores, se realiza el pago a destajo, quienes obtienen Q 0.40, por cada quintal movido en la distribuidora. Se tienen asignados seis camiones con capacidad para cinco toneladas, los cuales recorren cada uno un promedio de 5,100 kilómetros mensuales.

Se tiene un contrato de alquiler de bodega, para almacenar el producto terminado disponible para la distribución, y según contrato para el año 2012, se realiza una factura mensual de Q13,440.00.

Los gastos mensuales por servicios son: Energía Eléctrica Q800.00, teléfono Q500.00, agua potable Q250.00, vigilancia Q6,400.00

### **Otros gastos a considerar**

En la distribuidora de escuintla, se tiene subcontratado el servicio de carga para los traslados hacia las diferentes distribuidoras, por lo que se tiene una tarifa establecida de Q 0.65 por quintal, mas IVA, esta tarifa incluye mano de obra y todos los gastos incurridos en uso de monta cargas. Dicho monto es cargado en los gastos de cada distribuidora en el rubro de Gastos Varios.

Se tiene una póliza para asegurar el producto terminado almacenado en todas las distribuidoras, por lo que cada mes se paga una factura de Q11,200.00, y se distribuye el gasto en cada una de ellas en el rubro de gastos varios.

Cada camión de reparto, cuenta con un sistema de GPS, y el costo trimestral por monitoreo y uso del equipo es de Q975.00, los cuales se contabilizan en el rubro de gastos varios.

Las prestaciones laborales se calculan con base a los porcentajes legales, siendo estos: indemnización (9.72%), aguinaldo (8.33%), bono 14 (8.33%), vacaciones (4.16%), y la cuota patronal de IGSS, IRTRA e INTECAP (12.67%), sumando todos los porcentajes se aplicará el 43.21%.

Cada camión tiene un costo de Q260,000.00 y por trimestre tiene una depreciación de Q13,000.00.

El mantenimiento de los camiones se realiza cada 3,000 kilómetros, con un costo de Q1,100.00 por servicio realizado.

Cada llanta utilizada en los camiones, tiene un costo de Q1,050.00, y durante toda su vida útil se realiza un rencauche con el costo de Q300.00, lo cual prolonga la vida útil en 90,000 kilómetros.

Para cada camión, se tiene contratada una póliza de seguro con un costo trimestral de Q937.50.

Se tiene como política de la empresa, realizar festejos navideños durante el mes de diciembre, y el costo estimado por cada empleado es de Q300.00, adicional a ello a todo el personal asignado al departamento de distribución, se le proporciona uniforme con un costo de Q200.00, y se entrega en los meses de febrero y agosto.

En todas las distribuidoras, se alquilan las instalaciones, sin embargo según el contrato de alquiler, todos los trabajos de mantenimiento en techos, infraestructura, etc., deben ser absorbidos por el usuario, por lo que se tiene presupuestado un gasto mensual de Q1,500.00.

Todos los camiones utilizados para la gestión de distribución, utilizan combustible diesel, y el rendimiento promedio es de 19 kilómetros por galón. El precio utilizado para el presupuesto 2012, se obtiene según las tarifas indicadas en la Tabla 2.

Para el traslado de producto hacia las diferentes distribuidoras, se contratan los servicios de flete, por lo que se aplican las siguientes tarifas:

**Tabla 3**

<b>Listado tarifas de fletes</b>		
<b>Vigencia:</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre 2012.		
<b>Origen</b>	<b>Destino</b>	<b>Tarifa por quintal (Sin/IVA)</b>
Escuintla	Distribuidora Guatemala	Q 2.00
Escuintla	Distribuidora Peten	Q 11.82
Escuintla	Distribuidora Chimaltenango	Q 2.10
Escuintla	Distribuidora Jutiapa	Q 5.25
Escuintla	Distribuidora Alta Verapaz	Q 6.50
Escuintla	Distribuidora Zacapa	Q 5.25
Escuintla	Distribuidora Huehuetenango	Q 7.80
Escuintla	Distribuidora Suchitepéquez	Q 3.10
Escuintla	Distribuidora Quetzaltenango	Q 5.90

Fuente: Elaboración propia.

## **5.9 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN EN DISTRIBUCIÓN**

Para la elaboración del presupuesto en los gastos distribución, es necesario tener como base, todos los gastos que fueron determinados en el punto anterior.

La elaboración del presupuesto de gastos en distribución es muy compleja, debido que se utilizan varios factores para su determinación, entre ellos están el costo de los combustibles, los cuales se mantienen en condiciones a la alza y es muy difícil poder definir un costo promedio para todo el periodo, por lo que es necesario el análisis en la tendencia de los precios durante el año anterior.

También otros rubros muy importantes y que no dejan de ser complejos son los gastos de mantenimiento para los vehículos y el consumo de llantas, el primero incluye no solo el costo por servicio menor y mayor, sino que a su vez se considera un porcentaje para las reparaciones, y al igual que el segundo están sumamente ligados por la cantidad de kilómetros recorridos.

El gerente de distribución, es la persona responsable de entregar el presupuesto correspondiente a su departamento, para el año 2012, por lo que a continuación se presentan en los siguientes cuadros, los resultados obtenidos tomando de base todos los criterios anteriormente expuestos, por lo que se presenta el consolidado Nacional y el resumen por distribuidora.

**Cuadro 26**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>					
<b>PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012</b>					
<b>A NIVEL NACIONAL</b>					
<b>EN QUETZALES</b>					
Resumen:					
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
Sueldos	593,100.00	593,100.00	593,100.00	593,100.00	2,372,400.00
Comisiones	611,550.20	617,079.20	594,989.80	622,778.60	2,446,397.80
Bonificación	75,750.00	75,750.00	75,750.00	75,750.00	303,000.00
Prestaciones laborales	520,529.35	522,918.43	513,373.60	525,381.14	2,082,202.53
Mantenimiento de edificios	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	180,000.00
Festejos navideños	0.00	0.00	0.00	30,300.00	30,300.00
Viaticos	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	72,000.00
Uniformes	20,200.00	0.00	20,200.00	0.00	40,400.00
Alquiler de local	328,500.00	328,500.00	328,500.00	328,500.00	1,314,000.00
Depreciaciones vehiculos	624,000.00	624,000.00	624,000.00	624,000.00	2,496,000.00
Diesel	1,052,308.42	1,052,308.42	1,086,243.16	1,086,243.16	4,277,103.16
Llantas	64,476.00	64,476.00	64,476.00	64,476.00	257,904.00
Reparaciones y servicios	262,680.00	262,680.00	262,680.00	262,680.00	1,050,720.00
Seguros de vehiculos	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	180,000.00
Fletes	2,378,437.95	2,421,268.95	2,281,445.70	2,452,089.85	9,533,242.45
Energía eléctrica	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	78,000.00
Agua	6,450.00	6,450.00	6,450.00	6,450.00	25,800.00
Vigilancia	118,200.00	118,200.00	118,200.00	118,200.00	472,800.00
Lineas telefónicas	13,800.00	13,800.00	13,800.00	13,800.00	55,200.00
Gastos Varios	368,286.00	372,615.00	358,087.50	376,482.50	1,475,471.00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO 2012</b>	<b>7,165,767.92</b>	<b>7,200,646.00</b>	<b>7,068,795.76</b>	<b>7,307,731.25</b>	<b>28,742,940.94</b>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 27**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>					
<b>PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012</b>					
<b>RESUMEN POR CENTROS DE DISTRIBUCIÓN</b>					
<b>EN QUETZALES</b>					
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
Quetzaltenango	1,044,895.39	1,061,973.16	1,031,205.14	1,060,417.42	4,198,491.11
Peten	860,388.51	856,920.26	826,396.22	888,604.48	3,432,309.47
Huehuetenango	836,955.04	852,043.44	817,456.94	860,098.15	3,366,553.57
Guatemala	836,043.13	829,060.17	838,825.34	848,160.77	3,352,089.41
Jutiapa	818,997.40	815,616.45	791,681.71	843,431.75	3,269,727.31
Zacapa	684,035.21	693,249.88	686,225.30	693,479.63	2,756,990.02
Escuintla	620,112.55	616,573.58	619,577.17	625,666.44	2,481,929.74
Alta Verapaz	577,946.65	585,272.03	580,385.28	586,162.90	2,329,766.87
Suchitepéquez	521,242.73	526,537.03	517,576.12	528,633.04	2,093,988.92
Chimaltenango	365,151.30	363,400.01	359,466.54	373,076.68	1,461,094.53
<b>TOTAL PRESUPUESTADO 2012</b>	<b>7,165,767.92</b>	<b>7,200,646.00</b>	<b>7,068,795.76</b>	<b>7,307,731.25</b>	<b>28,742,940.94</b>

Ref.  
Anexo XL  
Anexo XXXII  
Anexo XXXVIII  
Anexo XXXI  
Anexo XXXIV  
Anexo XXXVI  
Anexo XXXVII  
Anexo XXXV  
Anexo XXXIX  
Anexo XXXIII

Fuente: Elaboración propia

## 5.10 DETERMINACIÓN DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Los gastos de administración están conformados por los departamentos que sirven de apoyo para todo el proceso de operación, entre ellos se puede mencionar el departamento de recursos humanos, contabilidad y finanzas, tesorería, control interno y gerencia general.

Cada uno de los departamentos mencionados cuenta con varios niveles jerárquicos, tales como: gerentes, jefes, asistentes y secretarías.

En Concentrados Para Animales, S.A. (COPASA), todos los gastos incurridos en los departamentos arriba indicados, conforman el presupuesto de gastos de administración, por lo que el gerente administrativo es el responsable de su elaboración y ejecución.

Para la determinación de los gastos de operación en administración, correspondientes al periodo 2012, se toma en consideración lo siguiente:

Todo el departamento administrativo esta conformado por 26 personas, cuyo sueldo mensual en conjunto haciende a Q324,350.00, más bonificación y prestaciones de ley.

Al gerente general de la compañía, adicional a su sueldo mensual tiene en concepto de comisiones la cantidad de Q0.05 por cada quintal vendido a nivel nacional y recibe viáticos de Q5,000.00 mensuales. Tiene asignado un vehículo modelo 2010, cuyo costo es de Q380,000.00, y las depreciaciones se calculan por el porcentaje legal del 20%.

Para los gerentes y jefes de cada departamento, se tiene asignado en concepto de viáticos un gasto de Q18,000.00 mensuales. Se tiene un contrato de alquiler para las oficinas administrativas, y la factura mensual haciende a Q45,080.00, la cual esta distribuida por el 85% de alquiler y 15% de mantenimiento.

El vehículo que utiliza el gerente general, es de combustión diesel, el cual tiene un rendimiento de 40 kilómetros por galón, y es utilizando en su mayoría en la ciudad capital, recorriendo un promedio de 2,500 kilómetros mensuales. Se tiene presupuestado en concepto de reparaciones y servicios de vehículo, un gasto mensual de Q2,000.00. Cada llanta que utiliza tiene un costo de Q2,150.00, con una vida útil de 70,000 kilómetros y tiene una póliza de seguro cuyo costo mensual es de Q400.00.

Mensualmente se tienen gastos en concepto de: Energía eléctrica Q3,500.00;  
Agua potable Q1,500.00; Vigilancia Q6,300.00; Líneas telefónicas: Q2,500.00

En el rubro de gastos varios se tienen incluidos los gastos de papelería, útiles de oficina, gastos de fotocopidora, pago por limpieza en las oficinas, conserjería, agua purificada, azúcar, café, entre otros, los cuales para el periodo 2012 se tienen presupuestados por un gasto mensual de Q8,000.00.

Se tiene como política de la empresa, realizar festejos navideños durante el mes de diciembre, y el costo estimado por cada empleado es de Q300.00

Para todo el personal administrativo se proporciona uniforme, el cual tiene un costo de Q300.00 para cada uno y es entregado en el mes de marzo.

El departamento de recursos humanos realiza diversas capacitaciones al personal administrativo, las cuales se realizan con profesionales invitados expertos en los temas previamente autorizados por la gerencia, y también en ocasiones algunos gerentes y jefes participan en congresos o diplomados, por lo que se tiene presupuestado para cada empleado un gasto de Q300.00 mensuales.

#### **5.11 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS EN ADMINISTRACIÓN**

El gerente administrativo, es el responsable de entregar al gerente financiero, el presupuesto de gastos de operación en administración, por lo que a continuación se presenta los resultados obtenidos tomando de base todos los criterios anteriormente expuestos para la ejecución del año 2012, por lo que se presenta el detalle de los mismos.



## Cuadro 28

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN AÑO 2012  
A NIVEL NACIONAL**

	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
<b>Detalle, Base del cálculo</b>					
<b>Sueldos</b>	973,050.00	973,050.00	973,050.00	973,050.00	3,892,200.00
<b>Comisiones</b>	25,630.50	25,931.25	24,666.35	26,286.00	102,514.10
Total quintales estimados	512,610.00	518,625.00	493,327.00	525,720.00	
Comision por quintal	0.05	0.05	0.05	0.05	
<b>Bonificación</b>	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	78,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	26	26	26	26	
<b>Prestaciones laborales</b>	431,529.84	431,659.80	431,113.23	431,813.09	1,726,115.96
sueldos y comisiones	998,680.50	998,981.25	997,716.35	999,336.00	3,994,714.10
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	18,112.50	18,112.50	18,112.50	18,112.50	72,450.00
Factura mensual por Q45,080.00	120,750.00	120,750.00	120,750.00	120,750.00	
% sobre costo, según factura	15%	15%	15%	15%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	7,800.00	7,800.00
Número de empleados				26	
Cuota asignada				Q 300.00	
<b>Tecnificación al personal</b>	23,400.00	23,400.00	23,400.00	23,400.00	93,600.00
Número de empleados	26	26	26	26	
Cuota asignada	900.00	900.00	900.00	900.00	
<b>Viaticos</b>	69,000.00	69,000.00	69,000.00	69,000.00	276,000.00
Gerente General	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	
Gerentes y jefes	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00	
<b>Uniformes</b>	7,800.00	0.00	0.00	0.00	7,800.00
Número de empleados	26				
Cuota asignada	300				
<b>Alquiler de local</b>	102,637.50	102,637.50	102,637.50	102,637.50	410,550.00
Factura mensual por Q45,080.00	120,750.00	120,750.00	120,750.00	120,750.00	
% sobre costo, según factura	85%	85%	85%	85%	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	19,000.00	19,000.00	19,000.00	19,000.00	76,000.00
Costo del vehiculo	380,000.00	380,000.00	380,000.00	380,000.00	
Porcentaje de depreciación mensual	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	20.00%
<b>Diesel</b>	5,165.63	5,165.63	5,334.38	5,334.38	21,000.00
Kilómetros recorridos	7,500	7,500	7,500	7,500	
Rendimiento por galon	40.00	40.00	40.00	40.00	
Total galones	187.50	187.50	187.50	187.50	
Costo por galón	27.55	27.55	28.45	28.45	
<b>Llantas</b>	921.43	921.43	921.43	921.43	3,685.71
Costo por vehiculo	8,600.00	8,600.00	8,600.00	8,600.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.12	0.12	0.12	0.12	
Kilómetros recorridos	7,500	7,500	7,500	7,500	
<b>Reparaciones y servicios</b>	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
<b>Seguros de vehiculos</b>	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	4,800.00
<b>Energía eléctrica</b>	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	42,000.00
<b>Agua</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Vigilancia</b>	18,900.00	18,900.00	18,900.00	18,900.00	75,600.00
<b>Lineas telefonicas</b>	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	30,000.00
<b>Gastos Varios</b>	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	96,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	1,768,347.40	1,760,978.10	1,759,335.39	1,769,454.89	7,058,115.78

Fuente: Elaboración propia

## **5.12 CONSOLIDACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Cada responsable de la elaboración del presupuesto de gastos, al culminar con todos los cálculos anteriormente presentados, procede a entregar la información al gerente financiero, quien es la persona que consolida todos los gastos para ser presentados ante la junta directiva, juntamente con el detalle por cada distribuidora.

Previo a la consolidación, el gerente financiero realiza una revisión minuciosa para determinar que todos los cálculos presentados se realizaron de una forma adecuada, y verifica que no se hayan dejado de presupuestar algunos rubros importantes.

Como se indicó al inicio del presente capítulo, se tiene como política de la empresa iniciar la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos durante el mes de octubre de cada año, y debe ser entregado ante la junta de accionistas durante los primeros 15 días del mes de noviembre.

Para el presupuesto de ingresos y gastos correspondientes al periodo 2012, el gerente financiero verificó que todos los cálculos realizados no presentan ningún error, y las cifras presentadas por cada área de responsabilidad, abarcaron todos los rubros que se tienen asignados, por lo que procede con la consolidación para la entrega correspondiente, previo a la revisión por parte de la junta de accionistas, en donde se determina si los ingresos esperados por las ventas, menos el costo de la adquisición del producto terminado y los gastos de operación, logran alcanzar sus objetivos de rentabilidad.

El presupuesto consolidado para los gastos de operación correspondientes al periodo 2012, se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 29**

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2012  
CONSOLIDADO A NIVEL NACIONAL  
EN QUETZALES**

Resumen:

<b>CONSOLIDADO</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
Sueldos	1,868,550.00	1,868,550.00	1,868,550.00	1,868,550.00	7,474,200.00
Comisiones	878,344.40	886,892.40	852,294.85	896,189.20	3,513,720.85
Bonificación	110,250.00	110,250.00	110,250.00	110,250.00	441,000.00
Prestaciones laborales	1,186,933.07	1,190,626.66	1,175,677.06	1,194,643.81	4,747,880.60
Mantenimiento de edificios	63,112.50	63,112.50	63,112.50	63,112.50	252,450.00
Festejos navideños	0.00	0.00	0.00	44,100.00	44,100.00
Tecnificación al personal	29,400.00	29,400.00	29,400.00	29,400.00	117,600.00
Viaticos	172,500.00	172,500.00	172,500.00	172,500.00	690,000.00
Uniformes	28,000.00	0.00	20,200.00	0.00	48,200.00
Alquiler de local	431,137.50	431,137.50	431,137.50	431,137.50	1,724,550.00
Depreciaciones vehiculos	765,500.00	765,500.00	765,500.00	765,500.00	3,062,000.00
Diesel	1,230,999.05	1,230,999.05	1,270,712.53	1,270,712.53	5,003,423.16
Llantas	78,621.00	78,621.00	78,621.00	78,621.00	314,484.00
Reparaciones y servicios	310,755.00	310,755.00	310,755.00	310,755.00	1,243,020.00
Seguros de vehiculos	64,200.00	64,200.00	64,200.00	64,200.00	256,800.00
Fletes	2,378,437.95	2,421,268.95	2,281,445.70	2,452,089.85	9,533,242.45
Energía eléctrica	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	120,000.00
Agua	10,950.00	10,950.00	10,950.00	10,950.00	43,800.00
Vigilancia	137,100.00	137,100.00	137,100.00	137,100.00	548,400.00
Líneas telefónicas	32,014.29	32,014.29	32,014.29	32,014.29	128,057.14
Promociones y publicidad	114,000.00	114,000.00	114,000.00	114,000.00	456,000.00
Gastos Varios	435,786.00	440,115.00	425,587.50	443,982.50	1,745,471.00
<b>TOTAL PRESUPUESTADO 2012</b>	<b>10,356,590.75</b>	<b>10,387,992.34</b>	<b>10,244,007.93</b>	<b>10,519,808.18</b>	<b>41,508,399.20</b>

Fuente: Elaboración propia

Adicional a presentar el cuadro consolidado, el gerente financiero elabora un estado de resultados, donde se realiza el análisis de los ingresos a obtener por concepto de ventas y los gastos de operación a ejecutar. Obteniendo así un panorama de la utilidad que se espera obtener al alcanzar las ventas propuestas para el año 2012. Dicho análisis se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro 30**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>			
<b>GANANCIA EN OPERACIÓN PRESUPUESTADA</b>			
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012.</b>			
<b>EN QUETZALES</b>			
<b>Ventas brutas (Cuadro 21)</b>			<b>425,655,985.47</b> 100.00%
Engorde	143,442,046.69	34%	
Postura	102,460,893.16	24%	
Cerdos	42,578,460.58	10%	
Ganando	105,697,156.74	25%	
Perros	<u>31,477,428.31</u>	7%	
<b>( - ) Costo de Ventas</b>			<b>276,676,390.55</b> 65.00%
Engorde	93,237,330.35	22%	
Postura	66,599,580.55	16%	
Cerdos	27,675,999.38	7%	
Ganando	68,703,151.88	16%	
Perros	<u>20,460,328.40</u>	5%	
<b>Ganancia bruta en ventas</b>			<b>148,979,594.91</b> 35.00%
<b>( - ) Gastos de Operación (Cuadro 29)</b>			<b>41,508,399.20</b> 9.75%
Gastos de Ventas (Cuadro 24)	5,707,342.49	14%	
Gastos de Distribución (Cuadro 26)	28,742,940.94	69%	
Gastos de Administración (Cuadro 28)	<u>7,058,115.78</u>	17%	
<b>Ganancia en operación</b>			<b>107,471,195.71</b> 25.25%

Fuente: Elaboración propia

Posterior a realizar el análisis de los ingresos a obtener por concepto de las ventas y los gastos en la operación, el gerente financiero elabora un comparativo del presupuesto anterior, contra el nuevo presupuesto a ejecutar, lo cual le permitirá evaluar si existe un crecimiento favorable para la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro 31**

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b>				
<b>COMPARATIVO DE GANANCIA EN OPERACIÓN</b>				
<b>PRESUPUESTO 2011 - 2012</b>				
<b>EN QUETZALES</b>				
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Aumento, Disminución</b>	<b>%</b>
<b>Ventas brutas</b>	<b>400,784,202.45</b>	<b>425,655,985.47</b>	<b>24,871,783.02</b>	<b>6.21%</b>
Engorde	134,290,444.11	143,442,046.69		
Postura	97,071,450.18	102,460,893.16		
Cerdos	40,321,802.17	42,578,460.58		
Ganando	98,932,538.71	105,697,156.74		
Perros	30,167,967.29	31,477,428.31		
<b>( - ) Costo de Ventas</b>	<b>266,011,317.89</b>	<b>276,676,390.55</b>	<b>10,665,072.66</b>	<b>4.01%</b>
Engorde	89,974,597.55	93,237,330.35		
Postura	64,067,157.12	66,599,580.55		
Cerdos	26,612,389.43	27,675,999.38		
Ganando	65,295,475.55	68,703,151.88		
Perros	20,061,698.25	20,460,328.40		
<b>Ganancia bruta en ventas</b>	<b>134,772,884.56</b>	<b>148,979,594.91</b>	<b>14,206,710.36</b>	<b>10.54%</b>
<b>( - ) Gastos de Operación</b>	<b>42,288,551.87</b>	<b>41,508,399.20</b>	<b>-780,152.67</b>	<b>-1.84%</b>
Gastos de Ventas	5,764,415.91	5,707,342.49		
Gastos de Distribución	29,317,799.76	28,742,940.94		
Gastos de Administración	7,206,336.21	7,058,115.78		
<b>Ganancia en operación</b>	<b>92,484,332.68</b>	<b>107,471,195.71</b>	<b>14,986,863.03</b>	<b>16.20%</b>

Fuente: Elaboración propia

Con el cuadro comparativo, se presenta la información a la junta de accionistas, en donde se muestra un incremento del 6.21% en las ventas, lo cual generará un 16.20% de incremento para la ganancia en operación, derivado de la eficiencia en la reducción del 1.84% para los presupuesto en gastos de operación.

La junta de accionistas analiza las cifras presentadas, y evalúa el gasto de operación el cual representa el 9.75% de las ventas brutas, obteniendo así una ganancia en operación del 25.25%, por lo que decide autorizar su ejecución, solicitándole al gerente financiero realizar la comunicación correspondiente y asignación del presupuesto en cada área de responsabilidad.

La junta de accionistas le solicita al gerente financiero, desarrolle las herramientas necesarias para poder dar el seguimiento de la ejecución del presupuesto asignado durante el período 2012, y presentar los resultados obtenidos por cada trimestre.

### **5.13 DETERMINACIÓN DE LOS CONTROLES PARA LA SUPERVISIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

El gerente financiero, posterior a tener la autorización del presupuesto de gastos a ejecutar para el periodo 2012, realiza la comunicación formal a todas las áreas de responsabilidad, adjuntando las cifras autorizadas.

Cada responsable debe ajustar sus gastos en función al presupuesto establecido, y rendirá cuentas de sus resultados. Por lo tanto el gerente financiero es el responsable de mantener los controles necesarios y la supervisión de su ejecución, por lo que cada trimestre evaluará los resultados obtenidos.

Para poder tener un adecuado control y supervisión, el gerente financiero se apoya de un sistema informático, en el cual se realiza el ingreso del presupuesto asignado, y únicamente él tiene el acceso para poder realizar algún cambio.

Dicho sistema informático, se encuentra vinculado con todos los movimientos contables y de facturación, por lo que pueden realizar las consultas de la ejecución en cualquier momento.

Al cierre contable de cada trimestre, el gerente financiero elabora reportes para cada área de responsabilidad, en donde evalúa lo siguiente:

- Cumplimiento en la ejecución de las ventas, por cada línea de producto, en cada distribuidora y a nivel nacional.
- Evaluación del comportamiento en el costo de ventas, por cada línea de producto.
- Cumplimiento en la ejecución de los gastos de ventas, los cuales deben relacionarse con la cantidad de quintales vendidos.
- Cumplimiento en la ejecución de los gastos de distribución, en donde se evaluarán los rubros que más impacto representan, tales como pago de fletes y consumo de combustibles.
- Cumplimiento en la ejecución de los gastos administrativos.

Debido que todo el control de la ejecución es administrado por un sistema informático, se pueden generar reportes en cualquier momento, optimizando así el tiempo en la revisión de los resultados.

El sistema informático permite realizar los reportes por cada distribuidora o consolidado Nacional, de forma mensual o trimestral, y presenta el comportamiento durante todo el periodo así también como el comportamiento acumulado durante el año.

A continuación se presenta un ejemplo de los reportes proporcionados por dicho sistema, para los resultados obtenidos en las ventas durante el primer trimestre del año 2012.

**Cuadro 32**

**Ejemplo ejecución presupuesto de ventas en quintales**

COPASA		Año: 2012	Trimestre:	Enero-Marzo	Distribuidora	Todas	Valores:	En quintales
Actualizado al: 01-4-2012. 08:00		Enero- Marzo, año 2012.			Total Acumulado Año 2012			
Ejecución del presupuesto		Presupuesto	Real	% cumplimiento	Presupuesto	Real	% de avance	
Año 2012.								
Total Distribuidoras	ENGORDE	183,500	186,320	101.5%	752,462	186,320	24.8%	
	POSTURA	111,390	109,475	98.3%	447,990	109,475	24.4%	
	CERDOS	48,100	48,005	99.8%	198,950	48,005	24.1%	
	GANADO	150,300	151,100	100.5%	573,400	151,100	26.4%	
	PERROS	19,320	19,650	101.7%	77,480	19,650	25.4%	
	<b>TOTALES</b>	<b>512,610</b>	<b>514,550</b>	<b>100.4%</b>	<b>2,050,282</b>	<b>514,550</b>	<b>25.1%</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 33**

**Ejemplo ejecución presupuesto de ventas en Quetzales**

COPASA		Año: 2012	Trimestre:	Enero-Marzo	Distribuidora	Todas	Valores:	En quetzales
Actualizado al: 01-4-2012. 08:05		Enero- Marzo, año 2012.			Total Acumulado Año 2012			
Ejecución del presupuesto		Presupuesto	Real	% cumplimiento	Presupuesto	Real	% de avance	
Año 2012.								
Total Distribuidoras	ENGORDE	Q 34,283,370.54	Q 34,780,490.00	101.5%	Q143,442,046.69	Q 34,780,490.00	24.2%	
	POSTURA	Q 24,973,240.18	Q 24,545,450.00	98.3%	Q102,460,893.16	Q 24,545,450.00	24.0%	
	CERDOS	Q 10,088,116.07	Q 10,065,400.00	99.8%	Q 42,578,460.58	Q 10,065,400.00	23.6%	
	GANADO	Q 27,174,776.79	Q 27,315,800.00	100.5%	Q105,697,156.74	Q 27,315,800.00	25.8%	
	PERROS	Q 7,694,190.00	Q 7,825,300.00	101.7%	Q 31,477,428.31	Q 7,825,300.00	24.9%	
	<b>TOTALES</b>	<b>Q 104,213,693.57</b>	<b>Q104,532,440.00</b>	<b>100.3%</b>	<b>Q425,655,985.47</b>	<b>Q 104,532,440.00</b>	<b>24.6%</b>	

Fuente: Elaboración propia



Como se puede observar en los cuadros anteriores, la forma de realizar el control en la ejecución del presupuesto es accesible, por lo que el gerente financiero, al momento de realizar los reportes trimestrales, verifica los rubros donde se tenga una variación significativa, tanto en unidades vendidas, como los gastos en los que se ha incurrido en todos los departamentos operativos.

Cada trimestre, el gerente financiero realiza reuniones con los responsables de cada departamento al que le fue asignado el presupuesto, y en conjunto evalúan los resultados obtenidos y se realizan las justificaciones correspondientes al momento de tener algunas variaciones, especialmente en las cuentas de gastos, donde deben estar muy relacionadas con los quintales vendidos.

A manera de ejemplo, únicamente se presentaron los resultados obtenidos en las ventas, sin embargo el sistema informático, permite realizar este tipo de reportes en el mismo formato para todas las áreas de responsabilidad.

Es importante mencionar que cada responsable tiene un acceso para realizar sus propios reportes de consulta, y con ello evaluar la ejecución de su presupuesto en cualquier momento.

Es así como Concentrados Para Animales, S.A., realiza todo el proceso para la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos, y obtiene los controles para poder evaluar su ejecución, con el objetivo de alcanzar las mejores ganancias y ser en Guatemala, la empresa más competitiva de su ramo.

## CONCLUSIONES

1. Las empresas comercializadoras de alimentos para animales, son sumamente importantes en la economía del país, con su aporte contribuyen en la generación de fuentes de empleo y sirven de suministro para la producción de diferentes carnes, tales como las de pollo, cerdo y res, también contribuyen con las granjas productoras de huevos, leche y sus derivados.
2. El presupuesto establece las metas y objetivos que persiguen las empresas, enfocando todos los recursos y acciones necesarias para la obtención de los mismos, constituyéndose de esta forma una valiosa herramienta, que permite además la evaluación constante de los resultados obtenidos, los cuales son mas fácil alcanzarlos si están planificados.
3. El proceso para la elaboración del presupuesto, involucra a todos los niveles de responsabilidad en las empresas, por lo que ayuda a definir metas basadas en los objetivos de la dirección.
4. Es muy importante mantener un adecuado control en la ejecución presupuestal para una empresa comercializadora de alimentos para animales, debido que permite detectar desviaciones en el cumplimiento de las metas propuestas, logrando de esta forma tomar decisiones oportunas y poner en marcha acciones correctivas.

5. Los procedimientos para la elaboración de un presupuesto de ingresos y gastos para la empresa analizada en el caso práctico son:
- a) Análisis de variaciones obtenidas en presupuesto anterior.
  - b) Determinar el pronóstico de ventas
  - c) Elaboración del presupuesto de ventas
  - d) Determinar los gastos de operación en ventas y elaborar el presupuesto.
  - e) Determinar los gastos de operación en distribución y elaborar el presupuesto.
  - f) Determinar los gastos de operación administrativos y elaborar el presupuesto.
  - g) Consolidación del presupuesto y evaluación de variaciones con presupuesto anterior.
  - h) Realizar informes de ejecución parcial y acumulativa

## RECOMENDACIONES

1. Los Directores de Concentrados Para Animales, S.A., deben garantizar las estrategias para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, y asegurar los mejores precios del mercado en la rama de los productos que comercializan, generando fuentes de empleo para contribuir con la economía del país.
2. Los Directores de la empresa deberán respaldar los procedimientos necesarios en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos, para que estos sean una herramienta de planificación, previsión y control, que ayude a cumplir los objetivos propuestos.
3. Se recomienda que de forma integral, los Directores comuniquen en todas las áreas y niveles de responsabilidad, los objetivos propuestos para el crecimiento de la empresa, promoviendo a todo el recurso humano para que esté comprometido en definir metas que aporten para la obtención de los mismos.
4. Se recomienda que la administración mantenga evaluación constante de la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos en todas las áreas y niveles de responsabilidad, lo cual facilitará una apreciación de los resultados obtenidos y con ello tomar las decisiones para la solución de problemas en forma anticipada, evitando riesgos que puedan originar pérdidas innecesarias por un mal uso de los recursos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto 2-70.
2. E. Pacheco Coello, Carlos, Presupuestos, un enfoque gerencial. Segunda edición, México, Agosto 2007.
3. Peña Cruz, Hugo Rolando, Administración Financiera III, Presupuestos. Primera edición, Guatemala, Febrero 2,001. 211 pp.
4. Perdomo Salguero, Mario Leonel, Finanzas II, presupuesto (Parte I). Quinta edición, Guatemala, Enero de 2010. 165 pp.
5. Perdomo Salguero, Mario Leonel, Finanzas II, presupuesto (Parte II), evaluación de proyectos. Primera edición, Guatemala, Marzo de 2009. 174 pp.
6. Reiner Alvarado, Nora María, Presupuestos, un enfoque practico por centros de responsabilidad. Primera edición, Guatemala, Septiembre de 2007. 196 pp.
7. Welsch, Glenn A. y Cols, Presupuestos, planificación y control. Pearson educación, México, 2005. 496 pp.
8. [www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%2001.pdf](http://www.civicus.org/new/media/Elaboracion%20de%20un%20propuesto%20Part%2001.pdf). 30 pp.
9. [www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/presupuesto.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/presupuesto.html). 4 pp.
10. [www.mem.gob.gt](http://www.mem.gob.gt)
11. [www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml). 6 pp.
12. [www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml](http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml). 7 pp.
13. [www.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D\\_departamento/materiales/analisis\\_datosyMultivariable/18reglin\\_SPSS.pdf](http://www.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/18reglin_SPSS.pdf). 67 pp.
14. <http://wikipedia.org/wiki/Empresa>. 13 pp.

**ANEXOS**

### Anexo I

CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA CIUDAD GUATEMALA  
EXPRESADO EN QUINTALES

Línea de productos	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
ENGORDE	24,000	25,200	25,400	26,600	101,200
POSTURA	27,000	27,000	27,000	27,000	108,000
CERDOS	14,800	14,200	14,600	15,000	58,600
GANADO	13,200	11,400	11,400	12,000	48,000
PERROS	5,400	5,400	5,400	5,400	21,600
<b>TOTAL</b>	<b>84,400</b>	<b>83,200</b>	<b>83,800</b>	<b>86,000</b>	<b>337,400</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo II

CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA PETEN  
EXPRESADO EN QUINTALES

Línea de productos	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
ENGORDE	14,400	14,580	14,550	16,050	59,580
POSTURA	7,020	7,020	7,020	7,020	28,080
CERDOS	2,070	2,430	2,610	2,820	9,930
GANADO	13,260	12,600	9,900	12,600	48,360
PERROS	720	720	720	720	2,880
<b>TOTAL</b>	<b>37,470</b>	<b>37,350</b>	<b>34,800</b>	<b>39,210</b>	<b>148,830</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo III

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA CHIMALTENANGO  
EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidado</b>
ENGORDE	10,080	10,206	10,185	11,235	41,706
POSTURA	4,914	4,914	4,914	4,914	19,656
CERDOS	1,449	1,701	1,827	1,974	6,951
GANADO	9,282	8,820	6,930	8,820	33,852
PERROS	504	504	504	504	2,016
<b>TOTAL</b>	<b>26,229</b>	<b>26,145</b>	<b>24,360</b>	<b>27,447</b>	<b>104,181</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo IV

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA JUTIAPA  
EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidado</b>
ENGORDE	23,520	23,814	23,765	26,215	97,314
POSTURA	11,466	11,466	11,466	11,466	45,864
CERDOS	3,381	3,969	4,263	4,606	16,219
GANADO	21,658	20,580	16,170	20,580	78,988
PERROS	1,176	1,176	1,176	1,176	4,704
<b>TOTAL</b>	<b>61,201</b>	<b>61,005</b>	<b>56,840</b>	<b>64,043</b>	<b>243,089</b>

Fuente: Elaboración propia



### Anexo V

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA ALTA VERAPAZ  
EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidado</b>
ENGORDE	10,040	10,120	10,200	10,320	40,680
POSTURA	6,600	6,720	6,720	6,720	26,760
CERDOS	2,280	2,280	2,340	2,760	9,660
GANADO	8,560	9,400	8,000	8,200	34,160
PERROS	1,440	1,440	1,560	1,400	5,840
<b>TOTAL</b>	<b>28,920</b>	<b>29,960</b>	<b>28,820</b>	<b>29,400</b>	<b>117,100</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo VI

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA ZACAPA  
EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidad o</b>
ENGORDE	15,060	15,180	15,300	15,480	61,020
POSTURA	9,900	10,080	10,080	10,080	40,140
CERDOS	3,420	3,420	3,510	4,140	14,490
GANADO	12,840	14,100	12,000	12,300	51,240
PERROS	2,160	2,160	2,340	2,100	8,760
<b>TOTAL</b>	<b>43,380</b>	<b>44,940</b>	<b>43,230</b>	<b>44,100</b>	<b>175,650</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo VII

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012**  
**DISTRIBUIDORA ESCUINTLA**  
**EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidado</b>
ENGORDE	28,500	27,855	27,907	32,000	116,262
POSTURA	4,200	4,200	4,200	4,200	16,800
CERDOS	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
GANADO	21,000	21,000	18,000	18,000	78,000
PERROS	2,970	2,970	2,970	2,970	11,880
<b>TOTAL</b>	<b>64,170</b>	<b>63,525</b>	<b>60,577</b>	<b>64,670</b>	<b>252,942</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo VIII

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)**  
**PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012**  
**DISTRIBUIDORA HUEHUETENANGO**  
**EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidad o</b>
ENGORDE	20,900	20,200	20,200	22,400	83,700
POSTURA	2,790	3,000	3,100	3,800	12,690
CERDOS	7,500	7,650	7,650	8,700	31,500
GANADO	19,500	21,600	17,400	17,800	76,300
PERROS	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800
<b>TOTAL</b>	<b>53,390</b>	<b>55,150</b>	<b>51,050</b>	<b>55,400</b>	<b>214,990</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo IX

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA SUCHITEPÉQUEZ  
EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidado</b>
ENGORDE	12,950	12,950	12,600	14,350	52,850
POSTURA	13,125	13,125	13,125	13,125	52,500
CERDOS	1,995	1,785	1,960	1,820	7,560
GANADO	10,850	12,425	9,975	10,325	43,575
PERROS	782	786	786	786	3,140
<b>TOTAL</b>	<b>39,702</b>	<b>41,071</b>	<b>38,446</b>	<b>40,406</b>	<b>159,625</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo X

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRONÓSTICO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA QUETZALTENANGO  
EXPRESADO EN QUINTALES**

<b>Línea de productos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Consolidado</b>
ENGORDE	24,050	24,050	23,400	26,650	98,150
POSTURA	24,375	24,375	24,375	24,375	97,500
CERDOS	3,705	3,315	3,640	3,380	14,040
GANADO	20,150	23,075	18,525	19,175	80,925
PERROS	1,468	1,464	1,464	1,464	5,860
<b>TOTAL</b>	<b>73,748</b>	<b>76,279</b>	<b>71,404</b>	<b>75,044</b>	<b>296,475</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XI

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>DISTRIBUIDORA CIUDAD GUATEMALA</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
<b>Engorde</b>	<b>Ventas en quintales</b>	24,000	25,200	25,400	26,600	101,200
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	4,483,928.57	4,802,287.50	4,888,804.90	5,119,772.06	19,294,793.04
<b>Postura</b>	<b>Ventas en quintales</b>	27,000	27,000	27,000	27,000	108,000
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	6,053,303.57	6,174,369.64	6,236,113.34	6,236,113.34	24,699,899.89
<b>Cerdos</b>	<b>Ventas en quintales</b>	14,800	14,200	14,600	15,000	58,600
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	3,104,035.71	3,037,760.36	3,154,564.38	3,240,990.80	12,537,351.26
<b>Ganado</b>	<b>Ventas en quintales</b>	13,200	11,400	11,400	12,000	48,000
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	2,386,607.14	2,102,383.93	2,123,407.77	2,235,166.07	8,847,564.91
<b>Perros</b>	<b>Ventas en quintales</b>	5,400	5,400	5,400	5,400	21,600
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	2,150,550.00	2,193,561.00	2,215,496.61	2,215,496.61	8,775,104.22
<b>Total Distribuidora Guatemala</b>	<b>Total Quintales</b>	<b>84,400</b>	<b>83,200</b>	<b>83,800</b>	<b>86,000</b>	<b>337,400</b>
	<b>Total Quetzales</b>	<b>18,178,425.00</b>	<b>18,310,362.43</b>	<b>18,618,387.00</b>	<b>19,047,538.89</b>	<b>74,154,713.32</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XII

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>DISTRIBUIDORA PETEN</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
<b>Engorde</b>	<b>Ventas en quintales</b>	14,400	14,580	14,550	16,050	59,580
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	2,690,357.14	2,778,466.34	2,800,476.82	3,089,185.77	11,358,486.08
<b>Postura</b>	<b>Ventas en quintales</b>	7,020	7,020	7,020	7,020	28,080
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,573,858.93	1,605,336.11	1,621,389.47	1,621,389.47	6,421,973.97
<b>Cerdos</b>	<b>Ventas en quintales</b>	2,070	2,430	2,610	2,820	9,930
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	434,145.54	519,842.09	563,932.40	609,306.27	2,127,226.30
<b>Ganado</b>	<b>Ventas en quintales</b>	13,260	12,600	9,900	12,600	48,360
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	2,397,455.36	2,323,687.50	1,844,012.01	2,346,924.38	8,912,079.24
<b>Perros</b>	<b>Ventas en quintales</b>	720	720	720	720	2,880
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	286,740.00	292,474.80	295,399.55	295,399.55	1,170,013.90
<b>Total Distribuidora Peten</b>	<b>Total Quintales</b>	<b>37,470</b>	<b>37,350</b>	<b>34,800</b>	<b>39,210</b>	<b>148,830</b>
	<b>Total Quetzales</b>	<b>7,382,556.96</b>	<b>7,519,806.84</b>	<b>7,125,210.25</b>	<b>7,962,205.44</b>	<b>29,989,779.49</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo XIII

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>DISTRIBUIDORA CHIMALTENANGO</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
<b>Engorde</b>	<b>Ventas en quintales</b>	10,080	10,206	10,185	11,235	41,706
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,883,250.00	1,944,926.44	1,960,333.78	2,162,430.04	7,950,940.26
<b>Postura</b>	<b>Ventas en quintales</b>	4,914	4,914	4,914	4,914	19,656
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,101,701.25	1,123,735.28	1,134,972.63	1,134,972.63	4,495,381.78
<b>Cerdos</b>	<b>Ventas en quintales</b>	1,449	1,701	1,827	1,974	6,951
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	303,901.88	363,889.46	394,752.68	426,514.39	1,489,058.41
<b>Ganado</b>	<b>Ventas en quintales</b>	9,282	8,820	6,930	8,820	33,852
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,678,218.75	1,626,581.25	1,290,808.41	1,642,847.06	6,238,455.47
<b>Perros</b>	<b>Ventas en quintales</b>	504	504	504	504	2,016
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	200,718.00	204,732.36	206,779.68	206,779.68	819,009.73
<b>Total Distribuidora Chimaltenango</b>	<b>Total Quintales</b>	<b>26,229</b>	<b>26,145</b>	<b>24,360</b>	<b>27,447</b>	<b>104,181</b>
	<b>Total Quetzales</b>	<b>5,167,789.88</b>	<b>5,263,864.79</b>	<b>4,987,647.17</b>	<b>5,573,543.81</b>	<b>20,992,845.64</b>

Fuente: Elaboración propia

### Anexo XIV

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA JUTIAPA  
EN QUINTALES Y QUETZALES**

Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
Engorde	Ventas en quintales	23,520	23,814	23,765	26,215	97,314
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	Ventas en Quetzales	4,394,250.00	4,538,161.69	4,574,112.15	5,045,670.10	18,552,193.93
Postura	Ventas en quintales	11,466	11,466	11,466	11,466	45,864
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	Ventas en Quetzales	2,570,636.25	2,622,048.98	2,648,269.46	2,648,269.46	10,489,224.15
Cerdos	Ventas en quintales	3,381	3,969	4,263	4,606	16,219
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	Ventas en Quetzales	709,104.38	849,075.41	921,089.59	995,200.24	3,474,469.62
Ganado	Ventas en quintales	21,658	20,580	16,170	20,580	78,988
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	Ventas en Quetzales	3,915,843.75	3,795,356.25	3,011,886.28	3,833,309.81	14,556,396.09
Perros	Ventas en quintales	1,176	1,176	1,176	1,176	4,704
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	Ventas en Quetzales	468,342.00	477,708.84	482,485.93	482,485.93	1,911,022.70
Total Distribuidora Jutiapa	Total Quintales	61,201	61,005	56,840	64,043	243,089
	Total Quetzales	12,058,176.38	12,282,351.17	11,637,843.41	13,004,935.55	48,983,306.49

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XV

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>DISTRIBUIDORA ALTA VERAPAZ</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
<b>Engorde</b>	<b>Ventas en quintales</b>	10,040	10,120	10,200	10,320	40,680
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,875,776.79	1,928,537.68	1,963,220.87	1,986,317.58	7,753,852.91
<b>Postura</b>	<b>Ventas en quintales</b>	6,600	6,720	6,720	6,720	26,760
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,479,696.43	1,536,732.00	1,552,099.32	1,552,099.32	6,120,627.07
<b>Cerdos</b>	<b>Ventas en quintales</b>	2,280	2,280	2,340	2,760	9,660
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	478,189.29	487,753.07	505,594.57	596,342.31	2,067,879.23
<b>Ganado</b>	<b>Ventas en quintales</b>	8,560	9,400	8,000	8,200	34,160
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,547,678.57	1,733,544.64	1,490,110.71	1,527,363.48	6,298,697.41
<b>Perros</b>	<b>Ventas en quintales</b>	1,440	1,440	1,560	1,400	5,840
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	573,480.00	584,949.60	640,032.35	574,388.01	2,372,849.96
<b>Total</b>	<b>Total Quintales</b>	<b>28,920</b>	<b>29,960</b>	<b>28,820</b>	<b>29,400</b>	<b>117,100</b>
<b>Distribuidora</b>						
<b>Alta Verapaz</b>	<b>Total Quetzales</b>	<b>5,954,821.07</b>	<b>6,271,516.99</b>	<b>6,151,057.82</b>	<b>6,236,510.70</b>	<b>24,613,906.59</b>

Fuente: Elaboración propia



## Anexo XVI

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA ZACAPA  
EN QUINTALES Y QUETZALES**

Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
Engorde	Ventas en quintales	15,060	15,180	15,300	15,480	61,020
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	Ventas en Quetzales	2,813,665.18	2,892,806.52	2,944,831.30	2,979,476.37	11,630,779.37
Postura	Ventas en quintales	9,900	10,080	10,080	10,080	40,140
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	Ventas en Quetzales	2,219,544.64	2,305,098.00	2,328,148.98	2,328,148.98	9,180,940.60
Cerdos	Ventas en quintales	3,420	3,420	3,510	4,140	14,490
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	Ventas en Quetzales	717,283.93	731,629.61	758,391.85	894,513.46	3,101,818.85
Ganado	Ventas en quintales	12,840	14,100	12,000	12,300	51,240
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	Ventas en Quetzales	2,321,517.86	2,600,316.96	2,235,166.07	2,291,045.22	9,448,046.12
Perros	Ventas en quintales	2,160	2,160	2,340	2,100	8,760
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	Ventas en Quetzales	860,220.00	877,424.40	960,048.53	861,582.02	3,559,274.95
Total Distribuidora Zacapa	Total Quintales	43,380	44,940	43,230	44,100	175,650
	Total Quetzales	8,932,231.61	9,407,275.49	9,226,586.73	9,354,766.05	36,920,859.88

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XVII

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>DISTRIBUIDORA ESCUINTLA</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
<b>Engorde</b>	<b>Ventas en quintales</b>	28,500	27,855	27,907	32,000	116,262
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	5,324,665.18	5,308,242.79	5,371,333.80	6,159,124.29	22,163,366.05
<b>Postura</b>	<b>Ventas en quintales</b>	4,200	4,200	4,200	4,200	16,800
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	941,625.00	960,457.50	970,062.08	970,062.08	3,842,206.65
<b>Cerdos</b>	<b>Ventas en quintales</b>	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,572,991.07	1,604,450.89	1,620,495.40	1,620,495.40	6,418,432.77
<b>Ganado</b>	<b>Ventas en quintales</b>	21,000	21,000	18,000	18,000	78,000
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	3,796,875.00	3,872,812.50	3,352,749.11	3,352,749.11	14,375,185.71
<b>Perros</b>	<b>Ventas en quintales</b>	2,970	2,970	2,970	2,970	11,880
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,182,802.50	1,206,458.55	1,218,523.14	1,218,523.14	4,826,307.32
<b>Total Distribuidora Escuintla</b>	<b>Total Quintales</b>	<b>64,170</b>	<b>63,525</b>	<b>60,577</b>	<b>64,670</b>	<b>252,942</b>
	<b>Total Quetzales</b>	<b>12,818,958.75</b>	<b>12,952,422.23</b>	<b>12,533,163.51</b>	<b>13,320,954.01</b>	<b>51,625,498.50</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XVIII

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA HUEHUETENANGO  
EN QUINTALES Y QUETZALES**

Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
Engorde	Ventas en quintales	20,900	20,200	20,200	22,400	83,700
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	<b>3,904,754.46</b>	<b>3,849,452.68</b>	<b>3,887,947.21</b>	<b>4,311,387.00</b>	<b>15,953,541.35</b>
Postura	Ventas en quintales	2,790	3,000	3,100	3,800	12,690
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	<b>625,508.04</b>	<b>686,041.07</b>	<b>715,998.20</b>	<b>877,675.21</b>	<b>2,905,222.52</b>
Cerdos	Ventas en quintales	7,500	7,650	7,650	8,700	31,500
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	<b>1,572,991.07</b>	<b>1,636,539.91</b>	<b>1,652,905.31</b>	<b>1,879,774.67</b>	<b>6,742,210.96</b>
Ganado	Ventas en quintales	19,500	21,600	17,400	17,800	76,300
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	<b>3,525,669.64</b>	<b>3,983,464.29</b>	<b>3,240,990.80</b>	<b>3,315,496.34</b>	<b>14,065,621.07</b>
Perros	Ventas en quintales	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	<b>1,075,275.00</b>	<b>1,096,780.50</b>	<b>1,107,748.31</b>	<b>1,107,748.31</b>	<b>4,387,552.11</b>
Total Distribuidora Huehuetenango	<b>Total Quintales</b>	<b>53,390</b>	<b>55,150</b>	<b>51,050</b>	<b>55,400</b>	<b>214,990</b>
	<b>Total Quetzales</b>	<b>10,704,198.21</b>	<b>11,252,278.45</b>	<b>10,605,589.82</b>	<b>11,492,081.52</b>	<b>44,054,148.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XIX

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>DISTRIBUIDORA SUCHITEPÉQUEZ</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos		Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado
<b>Engorde</b>	<b>Ventas en quintales</b>	12,950	12,950	12,600	14,350	52,850
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	2,419,453.13	2,467,842.19	2,425,155.19	2,761,982.30	10,074,432.80
<b>Postura</b>	<b>Ventas en quintales</b>	13,125	13,125	13,125	13,125	52,500
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	2,942,578.13	3,001,429.69	3,031,443.98	3,031,443.98	12,006,895.78
<b>Cerdos</b>	<b>Ventas en quintales</b>	1,995	1,785	1,960	1,820	7,560
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	418,415.63	381,859.31	423,489.47	393,240.22	1,617,004.62
<b>Ganado</b>	<b>Ventas en quintales</b>	10,850	12,425	9,975	10,325	43,575
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	1,961,718.75	2,291,414.06	1,857,981.80	1,923,174.14	8,034,288.75
<b>Perros</b>	<b>Ventas en quintales</b>	782	786	786	786	3,140
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	311,431.50	319,284.99	322,477.84	322,477.84	1,275,672.17
<b>Total Distribuidora Suchitepéquez</b>	<b>Total Quintales</b>	<b>39,702</b>	<b>41,071</b>	<b>38,446</b>	<b>40,406</b>	<b>159,625</b>
	<b>Total Quetzales</b>	<b>8,053,597.13</b>	<b>8,461,830.24</b>	<b>8,060,548.27</b>	<b>8,432,318.48</b>	<b>33,008,294.12</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XX

<b>CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)</b> <b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2012</b> <b>DISTRIBUIDORA QUETZALTENANGO</b> <b>EN QUINTALES Y QUETZALES</b>						
Línea de productos	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Consolidado	
<b>Engorde</b>	<b>Ventas en quintales</b>	24,050	24,050	23,400	26,650	98,150
	Precio de venta (sin iva)	186.83	190.57	192.47	192.47	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	4,493,270.09	4,583,135.49	4,503,859.63	5,129,395.69	18,709,660.91
<b>Postura</b>	<b>Ventas en quintales</b>	24,375	24,375	24,375	24,375	97,500
	Precio de venta (sin iva)	224.20	228.68	230.97	230.97	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	5,464,787.95	5,574,083.71	5,629,824.54	5,629,824.54	22,298,520.74
<b>Cerdos</b>	<b>Ventas en quintales</b>	3,705	3,315	3,640	3,380	14,040
	Precio de venta (sin iva)	209.73	213.93	216.07	216.07	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	777,057.59	709,167.29	786,480.44	730,303.26	3,003,008.58
<b>Ganado</b>	<b>Ventas en quintales</b>	20,150	23,075	18,525	19,175	80,925
	Precio de venta (sin iva)	180.80	184.42	186.26	186.26	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	3,643,191.96	4,255,483.26	3,450,537.62	3,571,609.12	14,920,821.96
<b>Perros</b>	<b>Ventas en quintales</b>	1,468	1,464	1,464	1,464	5,860
	Precio de venta (sin iva)	398.25	406.22	410.28	410.28	
	<b>Ventas en Quetzales</b>	584,631.00	594,698.76	600,645.75	600,645.75	2,380,621.26
<b>Total Distribuidora Quetzaltenango</b>	<b>Total Quintales</b>	<b>73,748</b>	<b>76,279</b>	<b>71,404</b>	<b>75,044</b>	<b>296,475</b>
	<b>Total Quetzales</b>	<b>14,962,938.59</b>	<b>15,716,568.51</b>	<b>14,971,347.98</b>	<b>15,661,778.36</b>	<b>61,312,633.44</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXI

### CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA) DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012 DISTRIBUIDORA CIUDAD GUATEMALA

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	69,000.00	69,000.00	69,000.00	69,000.00	276,000.00
Base del Gerente	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	
Base, vendedor/asesor	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	
Cantidad vendedores	2	2	2	2	
<b>Comisiones</b>	42,200.00	41,600.00	41,900.00	43,000.00	168,700.00
Total quintales estimados	84400	83200	83800	86000	337400
Comisión por quintal	0.5	0.5	0.5	0.5	
<b>Bonificación</b>	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	9,000.00
Base legal (250 X 3 meses)	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	3	3	3	3	
<b>Prestaciones laborales</b>	48,049.52	47,790.26	47,919.89	48,395.20	192,154.87
sueldos y comisiones	111,200.00	110,600.00	110,900.00	112,000.00	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	900.00	900.00
Número de empleados				3	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00
Número de empleados	3	3	3	3	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	19,500.00	19,500.00	19,500.00	19,500.00	78,000.00
Cantidad de vehículos	2	2	2	2	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
<b>Depreciacion vehículo de gerente</b>	7500	7500	7500	7500	
<b>Diesel</b>	23,876.67	23,876.67	24,656.67	24,656.67	97,066.67
Kilómetros recorridos	39000	39000	39000	39000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	866.67	866.67	866.67	866.67	
Costo por galón	27.55	27.55	28.45	28.45	
<b>Llantas</b>	1,838.57	1,838.57	1,838.57	1,838.57	7,354.29
Costo por vehículo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	39,000	39,000	39,000	39,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	5,850.00	5,850.00	5,850.00	5,850.00	23,400.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	39,000	39,000	39,000	39,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	10,800.00
Cuota por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehículos	3	3	3	3	
<b>Lineas telefonicas</b>	1,607.14	1,607.14	1,607.14	1,607.14	6,428.57
Cantidad de teléfonos	3	3	3	3	
Cuota trimestral	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	72,000.00
<b>Gastos Varios</b>	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	250,771.90	249,912.64	251,122.27	253,597.58	1,005,404.39

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXII

### CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA) DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012 DISTRIBUIDORA PETEN

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Detalle, Base del cálculo</b>					
<b>Sueldos</b>	12,300.00	12,300.00	12,300.00	12,300.00	49,200.00
Base del Gerente	0.00	0.00	0.00	0.00	
Base, vendedor/asesor	12,300.00	12,300.00	12,300.00	12,300.00	
Cantidad vendedores	1	1	1	1	
<b>Comisiones</b>	16,861.50	16,807.50	15,660.00	17,644.50	66,973.50
Total quintales estimados	37,470	37,350	34,800	39,210	148,830
Comisión por quintal	0.45	0.45	0.45	0.45	
<b>Bonificación</b>	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	1	1	1	1	
<b>Prestaciones laborales</b>	12,600.68	12,577.35	12,081.52	12,939.02	50,198.57
sueldos y comisiones	29,161.50	29,107.50	27,960.00	29,944.50	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Número de empleados				1	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	300.00	300.00	300.00	300.00	1,200.00
Número de empleados	1	1	1	1	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
Número de empleados	1	1	1	1	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
Cantidad de vehiculos	1	1	1	1	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	9,433.33	9,433.33	9,733.33	9,733.33	38,333.33
Kilómetros recorridos	15000	15000	15000	15000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	333.33	333.33	333.33	333.33	
Costo por galón	28.30	28.30	29.20	29.20	
<b>Llantas</b>	707.14	707.14	707.14	707.14	2,828.57
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	15,000	15,000	15,000	15,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	9,000.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	15,000	15,000	15,000	15,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00
Cuata por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehiculos	1	1	1	1	
<b>Lineas telefonicas</b>	535.71	535.71	535.71	535.71	2,142.86
Cantidad de teléfonos	1	1	1	1	
Cuota trimestral	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
<b>Gastos Varios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	83,638.37	83,561.04	82,217.71	85,359.71	334,776.83

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXIII

### CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA) DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012 DISTRIBUIDORA CHIMALTENANGO

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	96,000.00
<b>Base del Gerente</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Base, vendedor/asesor</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	
<b>Cantidad vendedores</b>	2	2	2	2	
<b>Comisiones</b>	15,737.40	15,687.00	14,616.00	16,468.20	62,508.60
Total quintales estimados	26,229	26,145	24,360	27,447	104181
Comisión por quintal	0.6	0.6	0.6	0.6	
<b>Bonificación</b>	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	2	2	2	2	
<b>Prestaciones laborales</b>	17,170.53	17,148.75	16,685.97	17,486.31	68,491.57
sueldos y comisiones	39,737.40	39,687.00	38,616.00	40,468.20	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00
Número de empleados				2	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	600.00	600.00	600.00	600.00	2,400.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Cantidad de vehiculos	2	2	2	2	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	14,906.67	14,906.67	15,386.67	15,386.67	60,586.67
Kilómetros recorridos	24000	24000	24000	24000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	533.33	533.33	533.33	533.33	
Costo por galón	27.95	27.95	28.85	28.85	
<b>Llantas</b>	1,131.43	1,131.43	1,131.43	1,131.43	4,525.71
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	24,000	24,000	24,000	24,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	14,400.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	24,000	24,000	24,000	24,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	7,200.00
Cuata por vehiculo	900	900	900	900	
Numero de vehiculos	2	2	2	2	
<b>Lineas telefonicas</b>	1,071.43	1,071.43	1,071.43	1,071.43	4,285.71
<b>Cantidad de teléfonos</b>	2	2	2	2	
<b>Cuota trimestral</b>	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
<b>Gastos Varios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	116,017.45	115,945.28	114,891.50	118,144.03	464,998.26

Fuente: Elaboración propia



## Anexo XXIV

### CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA) DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012 DISTRIBUIDORA JUTIAPA

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	27,000.00	27,000.00	27,000.00	27,000.00	108,000.00
<b>Base del Gerente</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Base, vendedor/asesor</b>	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00	
<b>Cantidad vendedores</b>	2	2	2	2	
<b>Comisiones</b>	24,480.40	24,402.00	22,736.00	25,617.20	97,235.60
Total quintales estimados	61,201	61,005	56,840	64,043	243089
Comisión por quintal	0.4	0.4	0.4	0.4	
<b>Bonificación</b>	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	2	2	2	2	
<b>Prestaciones laborales</b>	22,244.68	22,210.80	21,490.93	22,735.89	88,682.30
sueldos y comisiones	51,480.40	51,402.00	49,736.00	52,617.20	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00
Número de empleados				2	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificacion al personal</b>	600.00	600.00	600.00	600.00	2,400.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Cantidad de vehiculos	2	2	2	2	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	16,830.00	16,830.00	17,370.00	17,370.00	68,400.00
Kilómetros recorridos	27000	27000	27000	27000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	600.00	600.00	600.00	600.00	
Costo por galón	28.05	28.05	28.95	28.95	
<b>Llantas</b>	1,272.86	1,272.86	1,272.86	1,272.86	5,091.43
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	27,000	27,000	27,000	27,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	16,200.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	27,000	27,000	27,000	27,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	7,200.00
Cuata por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehículos	2	2	2	2	
<b>Lineas telefonicas</b>	1,071.43	1,071.43	1,071.43	1,071.43	4,285.71
<b>Cantidad de teléfonos</b>	2	2	2	2	
<b>Cuota trimestral</b>	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
<b>Gastos Varios</b>	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	130,849.37	130,737.09	128,891.21	133,617.38	524,095.05

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXV

### CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA) DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012 DISTRIBUIDORA ALTA VERAPAZ

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	96,000.00
Base del Gerente	0.00	0.00	0.00	0.00	
Base, vendedor/asesor	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	
Cantidad vendedores	2	2	2	2	
<b>Comisiones</b>	21,690.00	22,470.00	21,615.00	22,050.00	87,825.00
Total quintales estimados	28,920	29,960	28,820	29,400	117,100
Comisión por quintal	0.75	0.75	0.75	0.75	
<b>Bonificación</b>	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	2	2	2	2	
<b>Prestaciones laborales</b>	19,742.65	20,079.69	19,710.24	19,898.21	79,430.78
sueldos y comisiones	45,690.00	46,470.00	45,615.00	46,050.00	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00
Número de empleados				2	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	600.00	600.00	600.00	600.00	2,400.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Cantidad de vehículos	2	2	2	2	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	22,440.00	22,440.00	23,160.00	23,160.00	91,200.00
Kilómetros recorridos	36000	36000	36000	36000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	800.00	800.00	800.00	800.00	
Costo por galón	28.05	28.05	28.95	28.95	
<b>Llantas</b>	1,697.14	1,697.14	1,697.14	1,697.14	6,788.57
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	36,000	36,000	36,000	36,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	5,400.00	5,400.00	5,400.00	5,400.00	21,600.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	36,000	36,000	36,000	36,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	7,200.00
Cuata por vehiculo	900	900	900	900	
Numero de vehículos	2	2	2	2	
<b>Lineas telefonicas</b>	1,071.43	1,071.43	1,071.43	1,071.43	4,285.71
Cantidad de teléfonos	2	2	2	2	
Cuota trimestral	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Gastos Varios	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	134,441.22	135,558.26	135,053.81	136,276.78	541,330.07

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXVI

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA ZACAPA**

	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
<b>Detalle, Base del cálculo</b>					
<b>Sueldos</b>	22,800.00	22,800.00	22,800.00	22,800.00	91,200.00
<b>Base del Gerente</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	
<b>Base, vendedor/asesor</b>	11,400.00	11,400.00	11,400.00	11,400.00	
<b>Cantidad vendedores</b>	2	2	2	2	
<b>Comisiones</b>	26,028.00	26,964.00	25,938.00	26,460.00	105,390.00
Total quintales estimados	43,380	44,940	43,230	44,100	175650
Comisión por quintal	0.6	0.6	0.6	0.6	
<b>Bonificación</b>	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	2	2	2	2	
<b>Prestaciones laborales</b>	21,098.58	21,503.02	21,059.69	21,285.25	84,946.54
sueldos y comisiones	48,828.00	49,764.00	48,738.00	49,260.00	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00
Número de empleados				2	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	600.00	600.00	600.00	600.00	2,400.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Cantidad de vehiculos	2	2	2	2	
Depreciación por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	16,890.00	16,890.00	17,430.00	17,430.00	68,640.00
Kilómetros recorridos	27000	27000	27000	27000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	600.00	600.00	600.00	600.00	
Costo por galón	28.15	28.15	29.05	29.05	
<b>Llantas</b>	1,272.86	1,272.86	1,272.86	1,272.86	5,091.43
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	27,000	27,000	27,000	27,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	4,050.00	4,050.00	4,050.00	4,050.00	16,200.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	27,000	27,000	27,000	27,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	7,200.00
Cuata por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehículos	2	2	2	2	
<b>Lineas telefonicas</b>	1,071.43	1,071.43	1,071.43	1,071.43	4,285.71
Cantidad de teléfonos	2	2	2	2	
Cuota trimestral	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	60,000.00
<b>Gastos Varios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>137,610.86</b>	<b>138,951.31</b>	<b>138,021.98</b>	<b>139,369.53</b>	<b>553,953.68</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXVII

### CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA) DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012 DISTRIBUIDORA ESCUINTLA

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	73,800.00	73,800.00	73,800.00	73,800.00	295,200.00
Base del Gerente	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	
Base, vendedor/asesor	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	
Cantidad vendedores	3	3	3	3	
<b>Comisiones</b>	32,085.00	31,762.50	30,288.50	32,335.00	126,471.00
Total quintales estimados	64,170	63,525	60,577	64,670	252942
Comisión por quintal	0.5	0.5	0.5	0.5	
<b>Bonificación</b>	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	4	4	4	4	
<b>Prestaciones laborales</b>	45,752.91	45,613.56	44,976.64	45,860.93	182,204.04
sueldos y comisiones	105,885.00	105,562.50	104,088.50	106,135.00	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	1,200.00	1,200.00
Número de empleados				4	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	4,800.00
Número de empleados	4	4	4	4	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	72,000.00
Número de empleados	4	4	4	4	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	100,000.00
Cantidad de vehiculos	3	3	3	3	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	7000	7000	7000	7000	
<b>Diesel</b>	29,865.00	29,865.00	30,855.00	30,855.00	121,440.00
Kilómetros recorridos	49500	49500	49500	49500	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Costo por galón	27.15	27.15	28.05	28.05	
<b>Llantas</b>	2,333.57	2,333.57	2,333.57	2,333.57	9,334.29
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	49,500	49,500	49,500	49,500	
<b>Reparaciones y servicios</b>	7,425.00	7,425.00	7,425.00	7,425.00	29,700.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	49,500	49,500	49,500	49,500	
<b>Seguros de vehículos</b>	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	14,400.00
Cuata por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehículos	4	4	4	4	
<b>Lineas telefonicas</b>	2,142.86	2,142.86	2,142.86	2,142.86	8,571.43
Cantidad de teléfonos	4	4	4	4	
Cuota trimestral	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
<b>Gastos Varios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	260,704.34	260,242.48	259,121.57	263,252.36	1,043,320.75

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXVIII

### CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA) DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012 DISTRIBUIDORA HUEHUETENANGO

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Detalle, Base del cálculo</b>					
<b>Sueldos</b>	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	51,600.00
Base del Gerente	0.00	0.00	0.00	0.00	
Base, vendedor/asesor	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	
Cantidad vendedores	1	1	1	1	
<b>Comisiones</b>	18,686.50	19,302.50	17,867.50	19,390.00	75,246.50
Total quintales estimados	53,390	55,150	51,050	55,400	214,990
Comisión por quintal	0.35	0.35	0.35	0.35	
<b>Bonificación</b>	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	1	1	1	1	
<b>Prestaciones laborales</b>	13,648.53	13,914.70	13,294.64	13,952.51	54,810.37
sueldos y comisiones	31,586.50	32,202.50	30,767.50	32,290.00	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Número de empleados				1	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	300.00	300.00	300.00	300.00	1,200.00
Número de empleados	1	1	1	1	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
Número de empleados	1	1	1	1	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
Cantidad de vehiculos	1	1	1	1	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	11,300.00	11,300.00	11,660.00	11,660.00	45,920.00
Kilómetros recorridos	18000	18000	18000	18000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	400.00	400.00	400.00	400.00	
Costo por galón	28.25	28.25	29.15	29.15	
<b>Llantas</b>	848.57	848.57	848.57	848.57	3,394.29
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	18,000	18,000	18,000	18,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	10,800.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	18,000	18,000	18,000	18,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00
Cuata por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehículos	1	1	1	1	
<b>Lineas telefonicas</b>	535.71	535.71	535.71	535.71	2,142.86
<b>Cantidad de teléfonos</b>	1	1	1	1	
<b>Cuota trimestral</b>	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
<b>Gastos Varios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	89,569.31	90,451.49	88,756.42	91,236.79	360,014.02

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXIX

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA SUCHITEPÉQUEZ**

	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
<b>Detalle, Base del cálculo</b>					
<b>Sueldos</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Base del Gerente	0.00	0.00	0.00	0.00	
Base, vendedor/asesor	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	
Cantidad vendedores	1	1	1	1	
<b>Comisiones</b>	13,895.70	14,374.85	13,456.10	14,142.10	55,868.75
Total quintales estimados	39,702	41,071	38,446	40,406	159625
Comisión por quintal	0.35	0.35	0.35	0.35	
<b>Bonificación</b>	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	1	1	1	1	
<b>Prestaciones laborales</b>	11,189.53	11,396.57	10,999.58	11,296.00	44,881.69
sueldos y comisiones	25,895.70	26,374.85	25,456.10	26,142.10	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	300.00	300.00
Número de empleados				1	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	300.00	300.00	300.00	300.00	1,200.00
Número de empleados	1	1	1	1	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
Número de empleados	1	1	1	1	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
Cantidad de vehiculos	1	1	1	1	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	9,283.33	9,283.33	9,583.33	9,583.33	37,733.33
Kilómetros recorridos	15000	15000	15000	15000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	333.33	333.33	333.33	333.33	
Costo por galón	27.85	27.85	28.75	28.75	
<b>Llantas</b>	707.14	707.14	707.14	707.14	2,828.57
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	15,000	15,000	15,000	15,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	9,000.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	15,000	15,000	15,000	15,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00
Cuata por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehículos	1	1	1	1	
<b>Lineas telefonicas</b>	535.71	535.71	535.71	535.71	2,142.86
Cantidad de teléfonos	1	1	1	1	
Cuota trimestral	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
<b>Gastos Varios</b>	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>74,311.42</b>	<b>74,997.61</b>	<b>73,981.87</b>	<b>75,264.29</b>	<b>298,555.20</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXX

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE VENTAS AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA QUETZALTENANGO**

	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
<b>Detalle, Base del cálculo</b>					
<b>Sueldos</b>	24,600.00	24,600.00	24,600.00	24,600.00	98,400.00
Base del Gerente	0.00	0.00	0.00	0.00	
Base, vendedor/asesor	12,300.00	12,300.00	12,300.00	12,300.00	
Cantidad vendedores	2	2	2	2	
<b>Comisiones</b>	29,499.20	30,511.60	28,561.60	30,017.60	118,590.00
Total quintales estimados	73,748	76,279	71,404	75,044	296,475
Comisión por quintal	0.4	0.4	0.4	0.4	
<b>Bonificación</b>	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	2	2	2	2	
<b>Prestaciones laborales</b>	23,376.26	23,813.72	22,971.13	23,600.26	93,761.38
sueldos y comisiones	54,099.20	55,111.60	53,161.60	54,617.60	
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	600.00	600.00
Número de empleados				2	
Cuota asignada				300	
<b>Tecnificación al personal</b>	600.00	600.00	600.00	600.00	2,400.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	300.00	300.00	300.00	300.00	
<b>Viaticos</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Número de empleados	2	2	2	2	
Cuota asignada	4500	4500	4500	4500	
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Cantidad de vehiculos	2	2	2	2	
Depreciacion por unidad	6000	6000	6000	6000	
Depreciacion vehículo de gerente	0	0	0	0	
<b>Diesel</b>	18,700.00	18,700.00	19,300.00	19,300.00	76,000.00
Kilómetros recorridos	30000	30000	30000	30000	
Rendimiento por galon	45.00	45.00	45.00	45.00	
Total galones	666.67	666.67	666.67	666.67	
Costo por galón	28.05	28.05	28.95	28.95	
<b>Llantas</b>	1,414.29	1,414.29	1,414.29	1,414.29	5,657.14
Costo por vehiculo	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	70,000	70,000	70,000	70,000	
Costo por kilómetro	0.05	0.05	0.05	0.05	
Kilómetros recorridos	30,000	30,000	30,000	30,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
Costo por servicio	600.00	600.00	600.00	600.00	
Frecuencia por Kilómetro	4,000	4,000	4,000	4,000	
Costo por kilómetro	0.15	0.15	0.15	0.15	
Kilómetros recorridos	30,000	30,000	30,000	30,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	7,200.00
Cuata por vehículo	900	900	900	900	
Numero de vehiculos	2	2	2	2	
<b>Lineas telefonicas</b>	1,071.43	1,071.43	1,071.43	1,071.43	4,285.71
Cantidad de telefonos	2	2	2	2	
Cuota trimestral	535.71	535.71	535.71	535.71	
<b>Promociones y publicidad</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
<b>Gastos Varios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>144,561.18</b>	<b>146,011.04</b>	<b>143,818.44</b>	<b>146,503.58</b>	<b>580,894.24</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXI

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA CIUDAD GUATEMALA**

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	77,400.00	77,400.00	77,400.00	77,400.00	309,600.00
<b>Sueldo base, Jefe Bodega</b>	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	
<b>Sueldo Base, Pilotos</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	
<b>Cantidad de pilotos</b>	7	7	7	7	
<b>Total sueldo base de pilotos</b>	63,000.00	63,000.00	63,000.00	63,000.00	
<b>Comisiones</b>	85,330.00	84,490.00	84,910.00	86,450.00	341,180.00
<b>Total quintales estimados</b>	84,400.00	83,200.00	83,800.00	86,000.00	337,400
<b>Kilómetros recorridos</b>	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	
<b>Tarifa por kilómetro recorrido</b>	0.25	0.25	0.25	0.25	
<b>Total pago de comisión a pilotos</b>	26,250.00	26,250.00	26,250.00	26,250.00	
<b>Cantidad quintales cargados/descargados</b>	168800	166400	167600	172000	
<b>Tarifa por quintal cargado/descargado</b>	0.35	0.35	0.35	0.35	
<b>Total pago a destajo para operarios</b>	59,080.00	58,240.00	58,660.00	60,200.00	
<b>Bonificación</b>	9,750.00	9,750.00	9,750.00	9,750.00	39,000.00
<b>Base legal</b>	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	13	13	13	13	
<b>Prestaciones laborales sueldos y comisiones</b>	70,315.63	69,952.67	70,134.15	70,799.59	281,202.04
<b>Porcentaje de ley</b>	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	3,900.00	3,900.00
<b>Número de empleados</b>				13	
<b>Cuota asignada</b>				300.00	
<b>Uniformes</b>	2,600.00	0.00	2,600.00	0.00	5,200.00
<b>Número de empleados</b>	13		13		
<b>Cuota asignada</b>	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	168,000.00
<b>Factura de Q15,680 mensual</b>					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	91,000.00	91,000.00	91,000.00	91,000.00	364,000.00
<b>Cantidad de vehiculos</b>	7	7	7	7	
<b>Depreciacion por unidad</b>	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	152,250.00	152,250.00	157,223.68	157,223.68	618,947.37
<b>Kilómetros recorridos</b>	105,000	105,000	105,000	105,000	
<b>Rendimiento por galon</b>	19.00	19.00	19.00	19.00	
<b>Total galones</b>	5,526.32	5,526.32	5,526.32	5,526.32	
<b>Costo por galón</b>	27.55	27.55	28.45	28.45	
<b>Llantas</b>	9,450.00	9,450.00	9,450.00	9,450.00	37,800.00
<b>Costo por vehiculo</b>	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
<b>Tiempo de vida, en kilómetros</b>	90,000	90,000	90,000	90,000	
<b>Costo por kilómetro</b>	0.09	0.09	0.09	0.09	
<b>Kilómetros recorridos</b>	105,000	105,000	105,000	105,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	38,500.00	38,500.00	38,500.00	38,500.00	154,000.00
<b>Costo por servicio</b>	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
<b>Frecuencia por Kilómetro</b>	3,000	3,000	3,000	3,000	
<b>Costo por kilómetro</b>	0.37	0.37	0.37	0.37	
<b>Kilómetros recorridos</b>	105,000	105,000	105,000	105,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	6,562.50	6,562.50	6,562.50	6,562.50	26,250.00
<b>Cuata por vehículo</b>	937.50	937.50	937.50	937.50	
<b>Numero de vehículos</b>	7	7	7	7	
<b>Fletes</b>	168,800.00	166,400.00	167,600.00	172,000.00	674,800.00
<b>Cantidad de quintales</b>	84400	83200	83800	86000	337400
<b>Tarifa asignada por quintal</b>	2.00	2.00	2.00	2.00	
<b>Energía eléctrica</b>	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	9,600.00
<b>Agua</b>	600.00	600.00	600.00	600.00	2,400.00
<b>Vigilancia</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
<b>Líneas telefónicas</b>	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00
<b>Gastos Varios</b>	64,685.00	63,905.00	64,295.00	65,725.00	258,610.00
<b>Total quintales estimados</b>	84,400	83,200	83,800	86,000	
<b>Costo por quintal cargado en Escuintla</b>	0.65	0.65	0.65	0.65	
<b>Pago de seguro para el producto terminado</b>	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
<b>Pago servicio de GPS</b>	6,825.00	6,825.00	6,825.00	6,825.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	836,043.13	829,060.17	838,825.34	848,160.77	3,352,089.41

Fuente: Elaboración propia



## Anexo XXXII

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA PETEN**

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	<b>47,100.00</b>	<b>47,100.00</b>	<b>47,100.00</b>	<b>47,100.00</b>	<b>188,400.00</b>
Sueldo base, Jefe Bodega	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00	
Sueldo Base, Pilotos	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	
Cantidad de pilotos	4	4	4	4	
<b>Total sueldo base de pilotos</b>	<b>33,600.00</b>	<b>33,600.00</b>	<b>33,600.00</b>	<b>33,600.00</b>	
<b>Comisiones</b>	<b>53,970.00</b>	<b>53,850.00</b>	<b>51,300.00</b>	<b>55,710.00</b>	<b>214,830.00</b>
Total quintales estimados	37,470.00	37,350.00	34,800.00	39,210.00	148,830
Kilómetros recorridos	66,000.00	66,000.00	66,000.00	66,000.00	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
<b>Total pago de comisión a pilotos</b>	<b>16,500.00</b>	<b>16,500.00</b>	<b>16,500.00</b>	<b>16,500.00</b>	
Cantidad quintales cargados/descargados	74940	74700	69600	78420	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.50	0.50	0.50	0.50	
<b>Total pago a destajo para operarios</b>	<b>37,470.00</b>	<b>37,350.00</b>	<b>34,800.00</b>	<b>39,210.00</b>	
<b>Bonificación</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>27,000.00</b>
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	9	9	9	9	
<b>Prestaciones laborales</b>	<b>43,672.35</b>	<b>43,620.50</b>	<b>42,518.64</b>	<b>44,424.20</b>	<b>174,235.68</b>
sueldos y comisiones	101,070.00	100,950.00	98,400.00	102,810.00	403,230.00
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
<b>Festejos navideños</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,700.00</b>	<b>2,700.00</b>
Numero de empleados				9	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	<b>1,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,600.00</b>
Numero de empleados	9		9		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	<b>30,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>120,000.00</b>
Factura de Q11,200 mensual					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>208,000.00</b>
Cantidad de vehiculos	4	4	4	4	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	<b>98,305.26</b>	<b>98,305.26</b>	<b>101,431.58</b>	<b>101,431.58</b>	<b>399,473.68</b>
Kilómetros recorridos	66,000	66,000	66,000	66,000	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	3,473.68	3,473.68	3,473.68	3,473.68	
Costo por galón	28.30	28.30	29.20	29.20	
<b>Llantas</b>	<b>5,940.00</b>	<b>5,940.00</b>	<b>5,940.00</b>	<b>5,940.00</b>	<b>23,760.00</b>
Costo por vehículo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	66,000	66,000	66,000	66,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	<b>24,200.00</b>	<b>24,200.00</b>	<b>24,200.00</b>	<b>24,200.00</b>	<b>96,800.00</b>
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	66,000	66,000	66,000	66,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>15,000.00</b>
Cuota por vehículo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehiculos	4	4	4	4	
<b>Fletes</b>	<b>442,895.40</b>	<b>441,477.00</b>	<b>411,336.00</b>	<b>463,462.20</b>	<b>1,759,170.60</b>
Cantidad de quintales	37470	37350	34800	39210	148830
Tarifa asignada por quintal	11.82	11.82	11.82	11.82	
<b>Energía eléctrica</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>7,200.00</b>
<b>Agua</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>750.00</b>	<b>3,000.00</b>
<b>Vigilancia</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>42,000.00</b>
<b>Lineas telefonicas</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>4,800.00</b>
<b>Gastos Varios</b>	<b>31,255.50</b>	<b>31,177.50</b>	<b>29,520.00</b>	<b>32,386.50</b>	<b>124,339.50</b>
Total quintales estimados	37,470	37,350	34,800	39,210	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>860,388.51</b>	<b>856,920.26</b>	<b>826,396.22</b>	<b>888,604.48</b>	<b>3,432,309.47</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXIII

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA CHIMALTENANGO**

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	<b>38,100.00</b>	<b>38,100.00</b>	<b>38,100.00</b>	<b>38,100.00</b>	<b>152,400.00</b>
Sueldo base, Jefe Bodega	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	
Sueldo Base, Pilotos	8,400.00	8,400.00	8,400.00	8,400.00	
Cantidad de pilotos	3	3	3	3	
<b>Total sueldo base de pilotos</b>	<b>25,200.00</b>	<b>25,200.00</b>	<b>25,200.00</b>	<b>25,200.00</b>	
<b>Comisiones</b>	<b>37,479.00</b>	<b>37,395.00</b>	<b>35,610.00</b>	<b>38,697.00</b>	<b>149,181.00</b>
Total quintales estimados	26,229.00	26,145.00	24,360.00	27,447.00	104,181
Kilómetros recorridos	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
<b>Total pago de comisión a pilotos</b>	<b>11,250.00</b>	<b>11,250.00</b>	<b>11,250.00</b>	<b>11,250.00</b>	
Cantidad quintales cargados/descargados	52458	52290	48720	54894	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.50	0.50	0.50	0.50	
<b>Total pago a destajo para operarios</b>	<b>26,229.00</b>	<b>26,145.00</b>	<b>24,360.00</b>	<b>27,447.00</b>	
<b>Bonificación</b>	<b>5,250.00</b>	<b>5,250.00</b>	<b>5,250.00</b>	<b>5,250.00</b>	<b>21,000.00</b>
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	
<b>Prestaciones laborales</b>	<b>32,657.69</b>	<b>32,621.39</b>	<b>31,850.09</b>	<b>33,183.98</b>	<b>130,313.15</b>
sueldos y comisiones	75,579.00	75,495.00	73,710.00	76,797.00	301,581.00
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
<b>Festejos navideños</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,100.00</b>	<b>2,100.00</b>
Número de empleados				7	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	<b>1,400.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,400.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,800.00</b>
Número de empleados	7		7		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	<b>25,500.00</b>	<b>25,500.00</b>	<b>25,500.00</b>	<b>25,500.00</b>	<b>102,000.00</b>
Factura de Q9,520.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehículos</b>	<b>39,000.00</b>	<b>39,000.00</b>	<b>39,000.00</b>	<b>39,000.00</b>	<b>156,000.00</b>
Cantidad de vehículos	3	3	3	3	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	<b>66,197.37</b>	<b>66,197.37</b>	<b>68,328.95</b>	<b>68,328.95</b>	<b>269,052.63</b>
Kilómetros recorridos	45,000	45,000	45,000	45,000	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	2,368.42	2,368.42	2,368.42	2,368.42	
Costo por galón	27.95	27.95	28.85	28.85	
<b>Llantas</b>	<b>4,050.00</b>	<b>4,050.00</b>	<b>4,050.00</b>	<b>4,050.00</b>	<b>16,200.00</b>
Costo por vehículo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	45,000	45,000	45,000	45,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	<b>16,500.00</b>	<b>16,500.00</b>	<b>16,500.00</b>	<b>16,500.00</b>	<b>66,000.00</b>
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	45,000	45,000	45,000	45,000	
<b>Seguros de vehículos</b>	<b>2,812.50</b>	<b>2,812.50</b>	<b>2,812.50</b>	<b>2,812.50</b>	<b>11,250.00</b>
Cuata por vehículo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehículos	3	3	3	3	
<b>Fletes</b>	<b>55,080.90</b>	<b>54,904.50</b>	<b>51,156.00</b>	<b>57,638.70</b>	<b>218,780.10</b>
Cantidad de quintales	26229	26145	24360	27447	104181
Tarifa asignada por quintal	2.10	2.10	2.10	2.10	
<b>Energía eléctrica</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>6,000.00</b>
<b>Agua</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>2,400.00</b>
<b>Vigilancia</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>42,000.00</b>
<b>Líneas telefónicas</b>	<b>1,050.00</b>	<b>1,050.00</b>	<b>1,050.00</b>	<b>1,050.00</b>	<b>4,200.00</b>
<b>Gastos Varios</b>	<b>22,973.85</b>	<b>22,919.25</b>	<b>21,759.00</b>	<b>23,765.55</b>	<b>91,417.65</b>
Total quintales estimados	26,229	26,145	24,360	27,447	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	2,925.00	2,925.00	2,925.00	2,925.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>365,151.30</b>	<b>363,400.01</b>	<b>359,466.54</b>	<b>373,076.68</b>	<b>1,461,094.53</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXIV

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA JUTIAPA**

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	57,000.00	57,000.00	57,000.00	57,000.00	228,000.00
<b>Sueldo base, Jefe Bodega</b>	13,500.00	13,500.00	13,500.00	13,500.00	
<b>Sueldo Base, Pilotos</b>	8,700.00	8,700.00	8,700.00	8,700.00	
<b>Cantidad de pilotos</b>	5	5	5	5	
<b>Total sueldo base de pilotos</b>	43,500.00	43,500.00	43,500.00	43,500.00	
<b>Comisiones</b>	66,960.80	66,804.00	63,472.00	69,234.40	266,471.20
Total quintales estimados	61,201.00	61,005.00	56,840.00	64,043.00	243,089
<b>Kilómetros recorridos</b>	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
<b>Total pago de comisión a pilotos</b>	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	
Cantidad quintales cargados/descargados	122402	122010	113680	128086	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.40	0.40	0.40	0.40	
<b>Total pago a destajo para operarios</b>	48,960.80	48,804.00	45,472.00	51,234.40	
<b>Bonificación</b>	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	30,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	10	10	10	10	
<b>Prestaciones laborales</b>	53,563.46	53,495.71	52,055.95	54,545.88	213,661.01
sueldos y comisiones	123,960.80	123,804.00	120,472.00	126,234.40	494,471.20
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	3,000.00	3,000.00
Número de empleados				10	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	2,000.00	0.00	2,000.00	0.00	4,000.00
Número de empleados	10		10		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00	132,000.00
Factura de Q12,320.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	65,000.00	65,000.00	65,000.00	65,000.00	260,000.00
Cantidad de vehiculos	5	5	5	5	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	106,294.74	106,294.74	109,705.26	109,705.26	432,000.00
Kilómetros recorridos	72,000	72,000	72,000	72,000	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	3,789.47	3,789.47	3,789.47	3,789.47	
Costo por galón	28.05	28.05	28.95	28.95	
<b>Llantas</b>	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00	25,920.00
Costo por vehiculo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	72,000	72,000	72,000	72,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	26,400.00	26,400.00	26,400.00	26,400.00	105,600.00
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	72,000	72,000	72,000	72,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	4,687.50	4,687.50	4,687.50	4,687.50	18,750.00
Cuata por vehículo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehículos	5	5	5	5	
<b>Fletes</b>	321,305.25	320,276.25	298,410.00	336,225.75	1,276,217.25
Cantidad de quintales	61201	61005	56840	64043	243089
Tarifa asignada por quintal	5.25	5.25	5.25	5.25	
<b>Energía eléctrica</b>	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	9,600.00
<b>Agua</b>	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00
<b>Vigilancia</b>	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
<b>Lineas telefonicas</b>	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,350.00	5,400.00
<b>Gastos Varios</b>	47,655.65	47,528.25	44,821.00	49,502.95	189,507.85
Total quintales estimados	61,201	61,005	56,840	64,043	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	4,875.00	4,875.00	4,875.00	4,875.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>818,997.40</b>	<b>815,616.45</b>	<b>791,681.71</b>	<b>843,431.75</b>	<b>3,269,727.31</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXV

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA ALTA VERAPAZ**

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
Detalle, Base del cálculo					
<b>Sueldos</b>	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	168,000.00
Sueldo base, Jefe Bodega	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	
Sueldo Base, Pilotos	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	
Cantidad de pilotos	4	4	4	4	
<b>Total sueldo base de pilotos</b>	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	
<b>Comisiones</b>	46,320.00	47,360.00	46,220.00	46,800.00	186,700.00
Total quintales estimados	28,920.00	29,960.00	28,820.00	29,400.00	117,100
Kilómetros recorridos	69,600.00	69,600.00	69,600.00	69,600.00	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
<b>Total pago de comisión a pilotos</b>	17,400.00	17,400.00	17,400.00	17,400.00	
Cantidad quintales cargados/descargados	57840	59920	57640	58800	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.50	0.50	0.50	0.50	
<b>Total pago a destajo para operarios</b>	28,920.00	29,960.00	28,820.00	29,400.00	
<b>Bonificación</b>	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	24,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	8	8	8	8	
<b>Prestaciones laborales</b>	38,163.07	38,612.46	38,119.86	38,370.48	153,265.87
sueldos y comisiones	88,320.00	89,360.00	88,220.00	88,800.00	354,700.00
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	2,400.00	2,400.00
Número de empleados				8	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	1,600.00	0.00	1,600.00	0.00	3,200.00
Número de empleados	8		8		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	96,000.00
Factura de Q8,960.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	52,000.00	52,000.00	52,000.00	52,000.00	208,000.00
Cantidad de vehiculos	4	4	4	4	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	102,751.58	102,751.58	106,048.42	106,048.42	417,600.00
Kilómetros recorridos	69,600	69,600	69,600	69,600	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	3,663.16	3,663.16	3,663.16	3,663.16	
Costo por galón	28.05	28.05	28.95	28.95	
<b>Llantas</b>	6,264.00	6,264.00	6,264.00	6,264.00	25,056.00
Costo por vehículo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	69,600	69,600	69,600	69,600	
<b>Reparaciones y servicios</b>	25,520.00	25,520.00	25,520.00	25,520.00	102,080.00
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	69,600	69,600	69,600	69,600	
<b>Seguros de vehiculos</b>	3,750.00	3,750.00	3,750.00	3,750.00	15,000.00
Cuota por vehículo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehiculos	4	4	4	4	
<b>Fletes</b>	187,980.00	194,740.00	187,330.00	191,100.00	761,150.00
Cantidad de quintales	28920	29960	28820	29400	117100
Tarifa asignada por quintal	6.50	6.50	6.50	6.50	
<b>Energía eléctrica</b>	900.00	900.00	900.00	900.00	3,600.00
<b>Agua</b>	450.00	450.00	450.00	450.00	1,800.00
<b>Vigilancia</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Líneas telefonicas	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	4,200.00
<b>Gastos Varios</b>	25,698.00	26,374.00	25,633.00	26,010.00	103,715.00
Total quintales estimados	28,920	29,960	28,820	29,400	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	577,946.65	585,272.03	580,385.28	586,162.90	2,329,766.87

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXVI

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA ZACAPA**

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	<b>51,900.00</b>	<b>51,900.00</b>	<b>51,900.00</b>	<b>51,900.00</b>	<b>207,600.00</b>
Sueldo base, Jefe Bodega	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	
Sueldo Base, Pilotos	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	
Cantidad de pilotos	5	5	5	5	
<b>Total sueldo base de pilotos</b>	<b>39,000.00</b>	<b>39,000.00</b>	<b>39,000.00</b>	<b>39,000.00</b>	
<b>Comisiones</b>	<b>56,292.00</b>	<b>57,696.00</b>	<b>56,157.00</b>	<b>56,940.00</b>	<b>227,085.00</b>
Total quintales estimados	43,380.00	44,940.00	43,230.00	44,100.00	175,650
<b>Kilómetros recorridos</b>	<b>69,000.00</b>	<b>69,000.00</b>	<b>69,000.00</b>	<b>69,000.00</b>	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
<b>Total pago de comisión a pilotos</b>	<b>17,250.00</b>	<b>17,250.00</b>	<b>17,250.00</b>	<b>17,250.00</b>	
Cantidad quintales cargados/descargados	86760	89880	86460	88200	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.45	0.45	0.45	0.45	
<b>Total pago a destajo para operarios</b>	<b>39,042.00</b>	<b>40,446.00</b>	<b>38,907.00</b>	<b>39,690.00</b>	
<b>Bonificación</b>	<b>7,500.00</b>	<b>7,500.00</b>	<b>7,500.00</b>	<b>7,500.00</b>	<b>30,000.00</b>
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	10	10	10	10	
<b>Prestaciones laborales</b>	<b>46,749.76</b>	<b>47,356.43</b>	<b>46,691.43</b>	<b>47,029.76</b>	<b>187,827.39</b>
sueldos y comisiones	108,192.00	109,596.00	108,057.00	108,840.00	434,685.00
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
<b>Festejos navideños</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>
Numero de empleados				10	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	<b>2,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,000.00</b>
Numero de empleados	10		10		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	<b>34,500.00</b>	<b>34,500.00</b>	<b>34,500.00</b>	<b>34,500.00</b>	<b>138,000.00</b>
Factura de Q12,880.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	<b>65,000.00</b>	<b>65,000.00</b>	<b>65,000.00</b>	<b>65,000.00</b>	<b>260,000.00</b>
Cantidad de vehiculos	5	5	5	5	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	<b>102,228.95</b>	<b>102,228.95</b>	<b>105,497.37</b>	<b>105,497.37</b>	<b>415,452.63</b>
Kilómetros recorridos	69,000	69,000	69,000	69,000	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	3,631.58	3,631.58	3,631.58	3,631.58	
Costo por galón	28.15	28.15	29.05	29.05	
<b>Llantas</b>	<b>6,210.00</b>	<b>6,210.00</b>	<b>6,210.00</b>	<b>6,210.00</b>	<b>24,840.00</b>
Costo por vehiculo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	69,000	69,000	69,000	69,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	<b>25,300.00</b>	<b>25,300.00</b>	<b>25,300.00</b>	<b>25,300.00</b>	<b>101,200.00</b>
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	69,000	69,000	69,000	69,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	<b>4,687.50</b>	<b>4,687.50</b>	<b>4,687.50</b>	<b>4,687.50</b>	<b>18,750.00</b>
Cuata por vehiculo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehiculos	5	5	5	5	
<b>Fletes</b>	<b>227,745.00</b>	<b>235,935.00</b>	<b>226,957.50</b>	<b>231,525.00</b>	<b>922,162.50</b>
Cantidad de quintales	43380	44940	43230	44100	175650
Tarifa asignada por quintal	5.25	5.25	5.25	5.25	
<b>Energía eléctrica</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>7,200.00</b>
<b>Agua</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>2,400.00</b>
<b>Vigilancia</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>38,400.00</b>
<b>Lineas telefonicas</b>	<b>1,350.00</b>	<b>1,350.00</b>	<b>1,350.00</b>	<b>1,350.00</b>	<b>5,400.00</b>
<b>Gastos Varios</b>	<b>36,072.00</b>	<b>37,086.00</b>	<b>35,974.50</b>	<b>36,540.00</b>	<b>145,672.50</b>
Total quintales estimados	43,380	44,940	43,230	44,100	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	4,875.00	4,875.00	4,875.00	4,875.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>684,035.21</b>	<b>693,249.88</b>	<b>686,225.30</b>	<b>693,479.63</b>	<b>2,756,990.02</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXVII

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA ESCUINTLA**

Detalle, Base del cálculo	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Sueldos</b>	<b>121,500.00</b>	<b>121,500.00</b>	<b>121,500.00</b>	<b>121,500.00</b>	<b>486,000.00</b>
Base del Gerente, Jefe y supervisor Bodega	67,500.00	67,500.00	67,500.00	67,500.00	
Sueldo Base, Pilotos	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	
Cantidad de pilotos	6	6	6	6	
Total sueldo base de pilotos	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00	
<b>Comisiones</b>	<b>70,236.00</b>	<b>69,720.00</b>	<b>67,361.60</b>	<b>70,636.00</b>	<b>277,953.60</b>
Total quintales estimados	64,170.00	63,525.00	60,577.00	64,670.00	252,942
Kilómetros recorridos	75,600.00	75,600.00	75,600.00	75,600.00	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
Total pago de comisión a pilotos	18,900.00	18,900.00	18,900.00	18,900.00	
Cantidad quintales cargados/descargados	128340	127050	121154	129340	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.40	0.40	0.40	0.40	
Total pago a destajo para operarios	51,336.00	50,820.00	48,461.60	51,736.00	
<b>Bonificación</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,500.00</b>	<b>42,000.00</b>
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	14	14	14	14	
<b>Prestaciones laborales</b>	<b>82,849.13</b>	<b>82,626.16</b>	<b>81,607.10</b>	<b>83,021.97</b>	<b>330,104.35</b>
sueldos y comisiones	191,736.00	191,220.00	188,861.60	192,136.00	763,953.60
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
<b>Festejos navideños</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4,200.00</b>	<b>4,200.00</b>
Numero de empleados				14	
Cuota asignada				300.00	
<b>Viaticos</b>	<b>18,000.00</b>	<b>18,000.00</b>	<b>18,000.00</b>	<b>18,000.00</b>	<b>72,000.00</b>
<b>Uniformes</b>	<b>2,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>5,600.00</b>
Numero de empleados	14		14		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	<b>48,000.00</b>	<b>48,000.00</b>	<b>48,000.00</b>	<b>48,000.00</b>	<b>192,000.00</b>
Factura de Q17,920.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	<b>78,000.00</b>	<b>78,000.00</b>	<b>78,000.00</b>	<b>78,000.00</b>	<b>312,000.00</b>
Cantidad de vehiculos	6	6	6	6	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	<b>108,028.42</b>	<b>108,028.42</b>	<b>111,609.47</b>	<b>111,609.47</b>	<b>439,275.79</b>
Kilómetros recorridos	75,600	75,600	75,600	75,600	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	3,978.95	3,978.95	3,978.95	3,978.95	
Costo por galón	27.15	27.15	28.05	28.05	
<b>Llantas</b>	<b>6,804.00</b>	<b>6,804.00</b>	<b>6,804.00</b>	<b>6,804.00</b>	<b>27,216.00</b>
Costo por vehiculo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	75,600	75,600	75,600	75,600	
<b>Reparaciones y servicios</b>	<b>27,720.00</b>	<b>27,720.00</b>	<b>27,720.00</b>	<b>27,720.00</b>	<b>110,880.00</b>
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	75,600	75,600	75,600	75,600	
<b>Seguros de vehiculos</b>	<b>5,625.00</b>	<b>5,625.00</b>	<b>5,625.00</b>	<b>5,625.00</b>	<b>22,500.00</b>
Cuata por vehiculo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehiculos	6	6	6	6	
<b>Energía eléctrica</b>	<b>3,600.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>14,400.00</b>
<b>Agua</b>	<b>900.00</b>	<b>900.00</b>	<b>900.00</b>	<b>900.00</b>	<b>3,600.00</b>
<b>Vigilancia</b>	<b>19,200.00</b>	<b>19,200.00</b>	<b>19,200.00</b>	<b>19,200.00</b>	<b>76,800.00</b>
<b>Lineas telefonicas</b>	<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>12,000.00</b>
<b>Gastos Varios</b>	<b>8,850.00</b>	<b>8,850.00</b>	<b>8,850.00</b>	<b>8,850.00</b>	<b>35,400.00</b>
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	5,850.00	5,850.00	5,850.00	5,850.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>620,112.55</b>	<b>616,573.58</b>	<b>619,577.17</b>	<b>625,666.44</b>	<b>2,481,929.74</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXVIII

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA HUEHUETENANGO**

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
Detalle, Base del cálculo					
<b>Sueldos</b>	<b>43,800.00</b>	<b>43,800.00</b>	<b>43,800.00</b>	<b>43,800.00</b>	<b>175,200.00</b>
Sueldo base, Jefe Bodega	12,600.00	12,600.00	12,600.00	12,600.00	
Sueldo Base, Pilotos	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	
Cantidad de pilotos	4	4	4	4	
Total sueldo base de pilotos	31,200.00	31,200.00	31,200.00	31,200.00	
<b>Comisiones</b>	<b>58,312.00</b>	<b>59,720.00</b>	<b>56,440.00</b>	<b>59,920.00</b>	<b>234,392.00</b>
Total quintales estimados	53,390.00	55,150.00	51,050.00	55,400.00	214,990
<b>Kilómetros recorridos</b>	<b>62,400.00</b>	<b>62,400.00</b>	<b>62,400.00</b>	<b>62,400.00</b>	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
Total pago de comisión a pilotos	15,600.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00	
Cantidad quintales cargados/descargados	106780	110300	102100	110800	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.40	0.40	0.40	0.40	
Total pago a destajo para operarios	42,712.00	44,120.00	40,840.00	44,320.00	
<b>Bonificación</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>27,000.00</b>
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	
<b>Prestaciones laborales</b>	<b>44,122.60</b>	<b>44,730.99</b>	<b>43,313.70</b>	<b>44,817.41</b>	<b>176,984.70</b>
sueldos y comisiones	102,112.00	103,520.00	100,240.00	103,720.00	409,592.00
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
Festejos navideños	0.00	0.00	0.00	2,700.00	2,700.00
Número de empleados				9	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	<b>1,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,600.00</b>
Número de empleados	9		9		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	<b>30,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>30,000.00</b>	<b>120,000.00</b>
Factura de Q11,200.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehículos</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>208,000.00</b>
Cantidad de vehículos	4	4	4	4	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	<b>92,778.95</b>	<b>92,778.95</b>	<b>95,734.74</b>	<b>95,734.74</b>	<b>377,027.37</b>
Kilómetros recorridos	62,400	62,400	62,400	62,400	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	3,284.21	3,284.21	3,284.21	3,284.21	
Costo por galón	28.25	28.25	29.15	29.15	
<b>Llantas</b>	<b>5,616.00</b>	<b>5,616.00</b>	<b>5,616.00</b>	<b>5,616.00</b>	<b>22,464.00</b>
Costo por vehiculo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	62,400	62,400	62,400	62,400	
<b>Reparaciones y servicios</b>	<b>22,880.00</b>	<b>22,880.00</b>	<b>22,880.00</b>	<b>22,880.00</b>	<b>91,520.00</b>
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	62,400	62,400	62,400	62,400	
<b>Seguros de vehículos</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>15,000.00</b>
Cuata por vehículo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehículos	4	4	4	4	
<b>Fletes</b>	<b>416,442.00</b>	<b>430,170.00</b>	<b>398,190.00</b>	<b>432,120.00</b>	<b>1,676,922.00</b>
Cantidad de quintales	53390	55150	51050	55400	214990
Tarifa asignada por quintal	7.80	7.80	7.80	7.80	
<b>Energía eléctrica</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>6,000.00</b>
<b>Agua</b>	<b>300.00</b>	<b>300.00</b>	<b>300.00</b>	<b>300.00</b>	<b>1,200.00</b>
<b>Vigilancia</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>38,400.00</b>
<b>Lineas telefonicas</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>4,800.00</b>
<b>Gastos Varios</b>	<b>41,603.50</b>	<b>42,747.50</b>	<b>40,082.50</b>	<b>42,910.00</b>	<b>167,343.50</b>
Total quintales estimados	53,390	55,150	51,050	55,400	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>836,955.04</b>	<b>852,043.44</b>	<b>817,456.94</b>	<b>860,098.15</b>	<b>3,366,553.57</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo XXXIX

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA SUCHITEPÉQUEZ**

	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo trimestre</b>	<b>Tercer trimestre</b>	<b>Cuarto trimestre</b>	<b>Total</b>
Detalle, Base del cálculo					
<b>Sueldos</b>	<b>45,300.00</b>	<b>45,300.00</b>	<b>45,300.00</b>	<b>45,300.00</b>	<b>181,200.00</b>
<b>Sueldo base, Jefe Bodega</b>	12,900.00	12,900.00	12,900.00	12,900.00	
<b>Sueldo Base, Pilotos</b>	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
<b>Cantidad de pilotos</b>	4	4	4	4	
<b>Total sueldo base de pilotos</b>	<b>32,400.00</b>	<b>32,400.00</b>	<b>32,400.00</b>	<b>32,400.00</b>	
<b>Comisiones</b>	<b>54,702.00</b>	<b>56,071.00</b>	<b>53,446.00</b>	<b>55,406.00</b>	<b>219,625.00</b>
Total quintales estimados	39,702.00	41,071.00	38,446.00	40,406.00	159,625
<b>Kilómetros recorridos</b>	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
<b>Total pago de comisión a pilotos</b>	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	
Cantidad quintales cargados/descargados	79404	82142	76892	80812	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.50	0.50	0.50	0.50	
<b>Total pago a destajo para operarios</b>	<b>39,702.00</b>	<b>41,071.00</b>	<b>38,446.00</b>	<b>40,406.00</b>	
<b>Bonificación</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>27,000.00</b>
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
<b>Numero de empleados</b>	9	9	9	9	
<b>Prestaciones laborales</b>	<b>43,210.86</b>	<b>43,802.41</b>	<b>42,668.15</b>	<b>43,515.06</b>	<b>173,196.48</b>
sueldos y comisiones	100,002.00	101,371.00	98,746.00	100,706.00	400,825.00
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>4,500.00</b>	<b>18,000.00</b>
<b>Festejos navideños</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>2,700.00</b>	<b>2,700.00</b>
Número de empleados				9	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	<b>1,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,600.00</b>
Número de empleados	9		9		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	<b>25,500.00</b>	<b>25,500.00</b>	<b>25,500.00</b>	<b>25,500.00</b>	<b>102,000.00</b>
Factura de Q9,520.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>52,000.00</b>	<b>208,000.00</b>
Cantidad de vehiculos	4	4	4	4	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	<b>87,947.37</b>	<b>87,947.37</b>	<b>90,789.47</b>	<b>90,789.47</b>	<b>357,473.68</b>
Kilómetros recorridos	60,000	60,000	60,000	60,000	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	3,157.89	3,157.89	3,157.89	3,157.89	
Costo por galón	27.85	27.85	28.75	28.75	
<b>Llantas</b>	<b>5,400.00</b>	<b>5,400.00</b>	<b>5,400.00</b>	<b>5,400.00</b>	<b>21,600.00</b>
Costo por vehiculo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	60,000	60,000	60,000	60,000	
<b>Reparaciones y servicios</b>	<b>22,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>22,000.00</b>	<b>88,000.00</b>
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3,000	3,000	3,000	3,000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	60,000	60,000	60,000	60,000	
<b>Seguros de vehiculos</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>3,750.00</b>	<b>15,000.00</b>
Cuota por vehiculo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehiculos	4	4	4	4	
<b>Fletes</b>	<b>123,076.20</b>	<b>127,320.10</b>	<b>119,182.60</b>	<b>125,258.60</b>	<b>494,837.50</b>
Cantidad de quintales	39702	41071	38446	40406	159625
Tarifa asignada por quintal	3.10	3.10	3.10	3.10	
<b>Energía eléctrica</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>4,800.00</b>
<b>Agua</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>600.00</b>	<b>2,400.00</b>
<b>Vigilancia</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>9,600.00</b>	<b>38,400.00</b>
<b>Lineas telefonicas</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>1,200.00</b>	<b>4,800.00</b>
<b>Gastos Varios</b>	<b>32,706.30</b>	<b>33,596.15</b>	<b>31,889.90</b>	<b>33,163.90</b>	<b>131,356.25</b>
Total quintales estimados	39,702	41,071	38,446	40,406	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	3,900.00	3,900.00	3,900.00	3,900.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	<b>521,242.73</b>	<b>526,537.03</b>	<b>517,576.12</b>	<b>528,633.04</b>	<b>2,093,988.92</b>

Fuente: Elaboración propia



## Anexo XL

**CONCENTRADOS PARA ANIMALES, S.A. (COPASA)  
DETALLE, PRESUPUESTO GASTOS DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2012  
DISTRIBUIDORA QUETZALTENANGO**

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	Total
<b>Detalle, Base del cálculo</b>					
<b>Sueldos</b>	69,000.00	69,000.00	69,000.00	69,000.00	276,000.00
Sueldo base, Jefe Bodega	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	
Sueldo Base, Pilotos	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	
Cantidad de pilotos	6	6	6	6	
Total sueldo base de pilotos	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00	
<b>Comisiones</b>	81,948.40	83,973.20	80,073.20	82,985.20	328,980.00
Total quintales estimados	73,748.00	76,279.00	71,404.00	75,044.00	296,475
Kilómetros recorridos	91,800.00	91,800.00	91,800.00	91,800.00	
Tarifa por kilómetro recorrido	0.25	0.25	0.25	0.25	
Total pago de comisión a pilotos	22,950.00	22,950.00	22,950.00	22,950.00	
Cantidad quintales cargados/descargados	147496	152558	142808	150088	
Tarifa por quintal cargado/descargado	0.40	0.40	0.40	0.40	
Total pago a destajo para operarios	58,998.40	61,023.20	57,123.20	60,035.20	
<b>Bonificación</b>	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Base legal	750.00	750.00	750.00	750.00	
Numero de empleados	12	12	12	12	
<b>Prestaciones laborales</b>	65,224.80	66,099.72	64,414.53	65,672.80	261,411.86
sueldos y comisiones	150,948.40	152,973.20	149,073.20	151,985.20	604,980.00
Porcentaje de ley	43.21%	43.21%	43.21%	43.21%	
<b>Mantenimiento de edificios</b>	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	18,000.00
<b>Festejos navideños</b>	0.00	0.00	0.00	3,600.00	3,600.00
Número de empleados				12	
Cuota asignada				300.00	
<b>Uniformes</b>	2,400.00	0.00	2,400.00	0.00	4,800.00
Número de empleados	12		12		
Cuota asignada	200.00		200.00		
<b>Alquiler de local</b>	36,000.00	36,000.00	36,000.00	36,000.00	144,000.00
Factura de Q13,440.00 mensual					
<b>Depreciaciones vehiculos</b>	78,000.00	78,000.00	78,000.00	78,000.00	312,000.00
Cantidad de vehiculos	6	6	6	6	
Depreciacion por unidad	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	
<b>Diesel</b>	135,525.79	135,525.79	139,874.21	139,874.21	550,800.00
Kilómetros recorridos	91,800	91,800	91,800	91,800	
Rendimiento por galon	19.00	19.00	19.00	19.00	
Total galones	4,831.58	4,831.58	4,831.58	4,831.58	
Costo por galón	28.05	28.05	28.95	28.95	
<b>Llantas</b>	8,262.00	8,262.00	8,262.00	8,262.00	33,048.00
Costo por vehiculo	8,100.00	8,100.00	8,100.00	8,100.00	
Tiempo de vida, en kilómetros	90,000	90,000	90,000	90,000	
Costo por kilómetro	0.09	0.09	0.09	0.09	
Kilómetros recorridos	91,800	91,800	91,800	91,800	
<b>Reparaciones y servicios</b>	33,660.00	33,660.00	33,660.00	33,660.00	134,640.00
Costo por servicio	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	
Frecuencia por Kilómetro	3.000	3.000	3.000	3.000	
Costo por kilómetro	0.37	0.37	0.37	0.37	
Kilómetros recorridos	91,800	91,800	91,800	91,800	
<b>Seguros de vehiculos</b>	5,625.00	5,625.00	5,625.00	5,625.00	22,500.00
Cuata por vehículo	937.50	937.50	937.50	937.50	
Numero de vehiculos	6	6	6	6	
<b>Fletes</b>	435,113.20	450,046.10	421,283.60	442,759.60	1,749,202.50
Cantidad de quintales	73748	76279	71404	75044	296475
Tarifa asignada por quintal	5.90	5.90	5.90	5.90	
<b>Energía eléctrica</b>	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	9,600.00
<b>Agua</b>	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
<b>Vigilancia</b>	19,200.00	19,200.00	19,200.00	19,200.00	76,800.00
<b>Lineas telefonicas</b>	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	6,000.00
<b>Gastos Varios</b>	56,786.20	58,431.35	55,262.60	57,628.60	228,108.75
Total quintales estimados	73,748	76,279	71,404	75,044	
Costo por quintal cargado en Escuintla	0.65	0.65	0.65	0.65	
Pago de seguro para el producto terminado	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	
Pago servicio de GPS	5,850.00	5,850.00	5,850.00	5,850.00	
<b>Total presupuesto 2012</b>	1,044,895.39	1,061,973.16	1,031,205.14	1,060,417.42	4,198,491.11

Fuente: Elaboración propia