

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



**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO FINANCIERO PARA UNA
EMPRESA AVÍCOLA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE HUEVOS EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



AUTOR: LICENCIADO REGINALDO GONZÁLEZ GARCÍA

Guatemala, septiembre de 2020

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



**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO FINANCIERO PARA UNA
EMPRESA AVÍCOLA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE HUEVOS EN EL
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

Trabajo Profesional de Graduación para optar al Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: DOCTOR ALFREDO AUGUSTO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LICENCIADO REGINALDO GONZÁLEZ GARCÍA

Guatemala, septiembre de 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Dr. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN**

Coordinador: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador: Ph. D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador: MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy



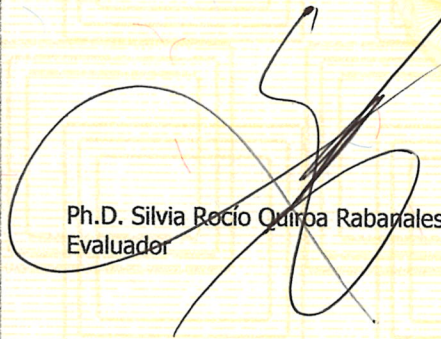
ACTA No. MAF-D-018-2020

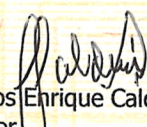
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **27 de septiembre de 2020**, a las **11:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Reginaldo González García**, carné No. **200214558**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP– de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE HUEVOS EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **68** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**

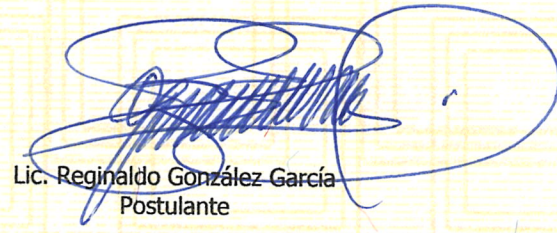
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de septiembre del año dos mil veinte.




MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador


Ph.D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador


MSc Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador


Lic. Reginaldo González García
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador **CERTIFICA** que el estudiante **Reginaldo González García**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2020.

(f)

MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Señor digno eres de recibir la gloria y la honra y el poder; porque tú creaste todas las cosas, y por tu voluntad existen y fueron creadas. Ap.4:11. Porque Dios ha puesto el Espíritu Santo en mí, y yo he puesto mi confianza en Él, porque me ha provisto de una familia, una casa de estudios y todos los medios necesarios que ha permitido que alcanzara ésta meta. A Mis hermanos en Cristo por sus oraciones y en especial a mi hermano Juan Aguilar quien ya está en la presencia del Señor.

A MIS PADRES:

Oscar González y Natalia García, por todo ese esfuerzo y apoyo incondicional, que me han dado desde mi niñez hasta este momento. A mis hermanas y a mis suegros por sus consejos y motivaciones brindadas.

A MI ESPOSA:

Miriam Coyoy por su apoyo incondicional, y el acompañamiento como compañera de estudios para alcanzar ésta meta.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Por el conocimiento transmitido a través de estos años los cuales serán de utilidad para ésta vida.

CONTENIDO

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
1. ANTECEDENTES DE LA AVICULTURA	1
1.1. Antecedentes de la avicultura en Guatemala	1
1.2. Antecedentes del presupuesto financiero	3
2. MARCO TÉORICO	7
2.1. Empresa Avícola.....	7
2.2. Empresa productora de Huevos	12
2.3. Presupuestos.....	17
2.4. Proceso para elaboración de presupuestos.....	26
3. METODOLOGÍA	35
3.1. Definición del problema	35
3.2. Objetivos.....	36
3.3. Diseño de la investigación	36
3.4. Método científico.....	37
3.5. Universo y muestra.....	38
3.6. Técnicas	38
4. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE HUEVOS	40
4.1. Estados Financieros	40
4.2. Evaluación de los Estados Financieros	44
4.3. Elementos del presupuesto en una empresa avícola	46
4.4. Procedimientos para la elaboración del presupuesto	47
4.5. Divulgación ante los departamentos.....	50
4.6. Presupuesto operativo de una empresa avícola.....	51
4.7. Seguimiento.....	91
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ÍNDICE DE TABLAS.....	109
ÍNDICE DE FIGURAS.....	109
ÍNDICE DE ANEXOS.....	110

RESUMEN

La asociación nacional de avicultores (ANAVI) fue fundada en 1973 y actualmente aglutina a más de 200 granjas que se dedican a la producción de huevos, carne de pollo y de pavo, entre empresas asociadas y cooperativas. Con respecto a las granjas que se dedican a la producción de huevo, Guatemala tuvo una producción alrededor de 5.4 mil millones de huevos en el 2017 equivalente a 273,400 toneladas métricas. El consumo per cápita del país estaría estimado en 323 huevos por persona y con una proyección similar para el 2018

Existen empresas que no tienen un plan estratégico anual, y mucho menos un presupuesto financiero. En la actualidad se puede encontrar una diversidad de tesis que presentan una guía para la elaboración de un presupuesto. Sin embargo, no todas las empresas son iguales en su administración, ya que cada una tiene diferente tratamiento para elaborar sus presupuestos. Las actividades que se realizan dentro de la empresa avícola productora de huevo son diversas y dentro de las principales están las siguientes: Adquisición de pollitas, producción, manejo de aves, clima, alimentación, vacunación, bioseguridad, empaque y distribución.

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. La principal ventaja de tener un presupuesto de efectivo es la posibilidad de reducir gastos innecesarios. Se puede hacer al analizar la cantidad que se debe gastar en servicios o gastos cada mes y dando seguimiento al plan estratégico. Solo con examinar el presupuesto de efectivo, se puede identificar gastos que se pueden reducir para utilizar esos recursos en alguna inversión

El proceso de elaboración de presupuestos requiere de mucho tiempo. Se ha estimado que la alta gerencia pasa cerca del 10 al 20% de su tiempo en la preparación de

presupuestos, y que los departamentos de planeación financiera pasan casi el 50% de su tiempo en esta misma actividad.

La empresa INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A., objeto de estudio fue fundada en el año 2010, La empresa cuenta con 7 jaulas mecanizadas para aves en producción y 3 para aves en levante, cada una con una capacidad promedio de 80,000 aves, y elabora sus estados financieros conforme normas fiscales, es una empresa local y no realiza operaciones en el exterior, exceptuando las importaciones de pollitas de un día de nacidas, que son importadas del país de El Salvador. Para el año 2020 la gerencia general, desea administrar correctamente sus ingresos, egresos, programación de pagos y cobros de una forma eficiente, por lo que para éste período requieren que sus estados financieros sean comparados con un presupuesto con el objetivo de administrar correctamente los gastos de cada departamento y sub-departamento

Se diseñó un presupuesto operativo de acuerdo a los componentes determinados y como seguimiento se realizando un comparativo al mes de junio del año 2020, comparando la ejecución presupuestaria y determinando las diferencias más relevantes.

INTRODUCCIÓN

La industria avícola en Guatemala representa el 2% del Producto Interno Bruto del país. De acuerdo con la Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI), existen aproximadamente 200 granjas que se dedican a la producción de huevos. Un presupuesto financiero representa una herramienta importante para la administración de los ingresos y gastos de una empresa avícola, es por ello que a continuación se describen los temas a desarrollar:

En el capítulo 1 se presentan los antecedentes de la avicultura en Guatemala, la importancia y el crecimiento que han tenido en los últimos años, así también los antecedentes del presupuesto financiero.

En el capítulo 2 se presentan el marco teórico, en el que se fundamenta la investigación, con respecto a la Empresa Avícola, se da a conocer su definición, las formas de constitución, legislación aplicable, su clasificación, estructura organizacional y las actividades que realiza. Con respecto a los presupuestos se da a conocer su definición, clases de presupuestos, ventajas del presupuesto y proceso para la elaboración de presupuestos.

En el capítulo 3 se describe la metodología utilizada para la realización de la investigación, definición del problema, los objetivos, diseño de la investigación, universo, métodos y técnicas utilizadas.

En el capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación de la empresa Industria Avícola S. A. a través de la elaboración de un presupuesto adecuado a la empresa, se evalúan los Estados Financieros actuales, se determinan los elementos del presupuesto en una empresa avícola, se describen los procedimientos y la realización del presupuesto operativo que incluye presupuestos de producción, ventas y gastos y un comparativo entre los resultados reales versus los gastos presupuestados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

1. ANTECEDENTES DE LA AVICULTURA

Los antecedentes están referidos a los acontecimientos de carácter históricos que guardan una estrecha relación con el tema objeto del Trabajo Profesional de Graduación; asimismo con otros trabajos que fueron realizados por diferentes instituciones públicas o privadas, universidades, centros de investigación, organismos de cooperación, etc.

A continuación se presenta una breve historia sobre la avicultura:

El origen de lo que hoy se conoce como avicultura (cría de aves) se sitúa muy probablemente en el Sudeste asiático.

Charles Darwin considera que las gallinas actuales proceden de un gallo silvestre denominado “Gallus Bankiva”, originario de una amplia zona de Asia que va desde la India hasta Filipinas, y que se empezó a domesticar hace 7.000 años. (Laboratorios Hipra, S. A., 2020, pág. 1)

Sin lugar a dudas en el siglo pasado, más específicamente de 1940 a la fecha, la avicultura se ha venido desarrollando a pasos agigantados, llegando a ser actualmente la principal explotación pecuaria, contribuyendo por su bajo costo a la seguridad alimentaria mundial. (Asociación de Productores de Huevo de Guatemala, 2010, pág. 4)

1.1. Antecedentes de la avicultura en Guatemala

En Guatemala, también la avicultura ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, esto ha permitido a que existan algunas asociaciones integrada por diversos avicultores del país.

“La asociación nacional de avicultores (ANAVI) fue fundada en 1973 y actualmente aglutina a más de 200 granjas que se dedican a la producción de huevos, carne de pollo y de pavo, entre empresas asociadas y cooperativas”. (Crónica, 2016, pág. 1).

En Guatemala las empresas avícolas, de acuerdo a su actividad se pueden clasificar en:

- Empresa avícola de incubación quienes se dedican a la producción de huevo fértil.
- Empresa avícola productora de aves de engorde quienes se dedican a la producción de aves para el destace y ventas de carne.
- Empresas avícolas productoras de huevos, quienes mantiene aves destinadas exclusivamente para la producción de huevos.

En Guatemala, la avicultura ha tenido un crecimiento representativo que según estudios realizados “La avicultura nacional representa un 2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y alrededor del 8 por ciento del PIB agropecuario, el éxito se debe a mecanismos innovadores para ofrecer de diversas formas de esta variedad alimenticia al consumidor”. (Crónica, 2016, pág. 1)

“En Guatemala existen más de 600 granjas que pertenecen a unas 200 empresas en distintos lugares del territorio nacional, según registros del Programa de Sanidad Avícola del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA)” (Crónica, 2016, pág. 1).

“Por ejemplo, en el renglón de producción de huevo existen unas 500 granjas, con aproximadamente más de 10 millones de gallinas ponedoras y una producción diaria de 21 mil cajas, que contienen cada una 360 huevos y con una producción anual que supera los 2 millones 787,600 unidades” (Crónica, 2016, pág. 1).

Como se puede apreciar en la tabla número uno, Guatemala tuvo una producción alrededor de 5.4 mil millones de huevos en el 2017 equivalente a 273,400 toneladas métricas. El consumo per cápita del país se estima en 323 huevos por persona para el año 2017 y 325.5 huevos por persona para el año 2018.

Tabla 1

Evolución de la producción de huevos en Guatemala

Unidad de Medida	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Toneladas métricas	239,309	253,161	264,908	271,532	273,400	281,602
Unidades	4,786,128,00	5,063,220,000	5,298,156,000	5,430,636,000	5,468,000,000	5,632,040,00
Per cápita	310	320.3	327.5	328.2	323.1	325.5

Fuente: (Área de Inteligencia de Mercados, 2019)

Nota: La tabla presenta la producción de huevos en toneladas métricas del año 2013 al año 2018.

1.2. Antecedentes del presupuesto financiero

En 1820, Francia adoptó el sistema de presupuestar en el sector gubernamental y Estados Unidos lo acogió en 1821 como elemento de control de gastos públicos y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar, para garantizar el funcionamiento eficiente de las actividades gubernamentales.

Entre 1912 y 1925 principalmente después de la primera Guerra Mundial el sector privado observó los beneficios de la utilización del presupuesto, para controlar los gastos y para designar los recursos aquellos aspectos fundamentales que produjeran márgenes de rentabilidad adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecieron rápidamente y se implementaron métodos de planeación empresarial apropiados. Mientras la empresa privada se hablaba intensamente de control presupuestario, en el sector público se aprobaba una Ley de presupuesto nacional. (Balladares, 2015, pág. 1)

Tabla 2
Resumen de evolución histórica del presupuesto

Período	Hechos relevantes
1820	Francia adopta el sistema en el sector gubernamental.
1821	Estados Unidos lo acoge como elemento de control de gasto público, y como herramienta para los funcionarios, cuyo trabajo era presupuestar para garantizar el eficiente funcionamiento de las actividades gubernamentales.
1912-1925	Después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado lo aplica para controlar los gastos y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuado durante un ciclo de operación determinado.
1928	Aparecen sistemas de costeo estándar que resultan claves en los análisis de los costos, que llevan a que las empresas establezcan la necesidad de realizar y analizar los presupuestos, previo a la toma de decisiones, siendo el tratamiento particular al sistema de “presupuesto flexible”
1930	Se celebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en Ginebra, en el que se definen los principios básicos del sistema.
1948	El Departamento de Defensa de Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.
1961	El departamento de Defensa de Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación de programas y presupuestos.
1965	El gobierno de Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto, e incluye en las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.
1970	Aparece el sistema base cero. En esta época surgen varios métodos como la proyección estadística de los estados financieros.

Fuente: Santiago N. (2018). Formulación de Presupuestos.

Nota: La tabla presenta una cronología sobre la evolución de los presupuestos desde el año 1820 hasta el año 1970.

La importancia del presupuesto en Guatemala, se ve reflejado por la necesidad de fluidez del efectivo, el tener un buen control sobre la liquidez de la empresa es importante para el buen funcionamiento. Actualmente aún existen empresas que no tienen un plan estratégico anual, y mucho menos un presupuesto. En la actualidad se pueden encontrar diversidad de tesis que nos dan una guía para la elaboración de un presupuesto, sin embargo, no todas las empresas son iguales en su administración, ya que cada una tiene diferente tratamiento para elaborar sus presupuestos. La empresa Avícola es una de ellas, ya que sus operaciones son muy dinámicas.

La empresa INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A., objeto de estudio fue fundada en el año 2010, actualmente cuenta con un capital contable de Q29,184,303, tiene un total de 128 empleados y una población de aves de 448,000 en producción (edades entre 20 y 80 semanas) y en levante 165,000 (edades menores a 20 semanas).

La empresa cuenta con 7 jaulas mecanizadas para aves en producción y 3 para aves en levante, cada una con una capacidad promedio de 80,000 aves.

La empresa elabora sus estados financieros conforme normas fiscales, es una empresa local y no realiza operaciones en el exterior, exceptuando las importaciones de pollitas de un día de nacidas, que son importadas del país de El Salvador. También existen importaciones de repuestos de maquinaria avícola. Su principal maquinaria son las aves productoras de huevo, las cuales se invierte principalmente en el alimento y los medicamentos para mantener una nutrición sana del ave así como para obtener un producto de calidad.

Conforme el paso de los años, la empresa ha llevado al día sus estados financieros, sin embargo las operaciones últimamente han aumentado, tanto operativas como financieras, la empresa ha mostrado ser eficiente en la capacidad para generar efectivo, sin embargo así como genera rápidamente el efectivo, también las erogaciones a veces son mayores y repentinas por la falta de una programación.

En el año 2019 la empresa presentó pérdidas en unos meses, pero prontamente se recuperó derivado de la estabilidad de los precios del huevo. El precio del huevo en Guatemala no es fijado por la empresa, debido que la competencia y el contrabando que existe, los precios son determinados por el mercado.

Para el año 2020 la gerencia general, desea administrar correctamente sus ingresos, egresos, programación de pagos y cobros de una forma eficiente, por lo que para éste período requieren que sus estados financieros sean comparados con un presupuesto con el objetivo de administrar correctamente los gastos de cada departamento y sub-departamento. La empresa nunca ha trabajado con presupuestos, por lo que se debe realizar un análisis para determinar sus componentes y así poder elaborar correctamente su presupuesto.

2. MARCO TEÓRICO

Es la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el Trabajo Profesional de Graduación, que previenen de la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una propuesta teórica.

Para poder diseñar y elaborar un presupuesto financiero, aplicado a una empresa productora de huevos, es necesario conocer las principales actividades que realiza, conocer el proceso para la elaboración de un presupuesto, así como los beneficios de su utilización. Por lo que a continuación se desarrollan los conceptos necesarios para comprender el tema de estudio.

2.1. Empresa Avícola

La naturaleza de la empresa avícola está basada principalmente en las aves, sin embargo tiene las mismas obligaciones como cualquier otra empresa, por lo que se presenta su definición, formas de constitución, inscripción, legislación y su clasificación.

2.1.1. Definición

Es la empresa que se dedica a la producción de aves con un fin comercial dentro de las cuales se pueden dividir en varias áreas:

Empresa de incubación: éstas se dedican a la producción de huevo fértil y puede que nazcan aves productoras de huevo o de engorde.

Empresa productora de aves de engorde: éstas se dedican a la producción de aves para el destace y venta de carne.

Empresa productora huevos: éstas mantienen aves destinadas con fines exclusivos para la producción de huevo, las cuales después de haber cumplida cierta edad son vendidas para el destace y venta de carne. (EcuRed, 2020, pág. 1)

Las empresas avícolas se caracterizan porque su principal activo son las aves ya que es el equivalente a la maquinaria, y/o producto terminado dependiendo de la categoría.

2.1.2. Formas de constitución

El Código de Comercio en su artículo 6, establece, que tienen capacidad para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que conforme al Código Civil, son hábiles para contratar y obligarse.

El código de comercio define diferentes tipos de sociedades siendo las siguientes:

Sociedad Colectiva

Sociedad en Comandita Simple

Sociedad de Responsabilidad Limitada

Sociedad Anónima

Sociedad en Comandita por Acciones

Para los efectos de estudio de una empresa avícola se utilizará la forma de constitución de una Sociedad Anónima.

La 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.

La Sociedad Anónima 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.

2.1.3. Inscripción de una empresa avícola

Después de haberse constituido una empresa mercantil, es necesario que se inscriban en varias entidades que fiscalizan las empresas en Guatemala, las principales son:

Registro Mercantil: se encarga de registrar, certificar, dar seguridad jurídica a todos los actos mercantiles que realicen personas individuales o jurídicas. Se inscriben los

respectivos representantes legales, y todas las modificaciones que de estas entidades se quieran inscribir. (Registro Mercantil, 2020)

Superintendencia de Administración Tributaria: ejerce con exclusividad las funciones de administración tributaria, contenidas en la legislación. La Institución goza de autonomía funcional, económica, financiera, técnica y administrativa y cuenta con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios. Su principal función es la recaudación de impuestos. (Superintendencia de Administración Tributaria, 2020)

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social: tiene como fin fundamental la prestación de los servicios médico-hospitalarios para conservar, prevenir o restablecer la salud de los trabajadores. (Congreso de la República de Guatemala, 1946)

Ministerio de Trabajo: regula la relación entre patronos y trabajadores, vela y promueve el cumplimiento eficiente y eficaz de la legislación, políticas y programas relativos al trabajo y la previsión social, en beneficio de la sociedad. (Ministerio de Trabajo y Previsión Social, 2020).

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación: promueve y vela por la aplicación de normas claras y estables en materia de las actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, forestales y fitozoosanitarias, buscando la eficiencia y competitividad en los mercados y teniendo en cuenta la conservación y protección del medio ambiente. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, 2020)

Las instituciones mencionadas anteriormente son de carácter obligatorio, ya que regulan las operaciones en una empresa avícola, que involucran aspectos fiscales, laborales, mercantiles y fitosanitarios.

2.1.4. Legislación aplicable

En Guatemala, las empresas avícolas están regidas por las leyes emitidas por el Congreso de la República de Guatemala, dentro de las principales se encuentran:

Código De Comercio De Guatemala Decreto 2-70: los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código.

Ley de Actualización Tributaria Decreto 10-2012: es un impuesto establecido a las rentas que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país.

Código De Trabajo Decreto 1441: éste regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con respecto al trabajo a cambio de una remuneración o salario.

Ley Del Impuesto Al Valor Agregado Decreto 27-92: éste impuesto se establece a los actos y contratos gravados en ésta ley, dentro de las cuales se encuentran las ventas y los servicios, dentro de los que se exceptúan los que sean en relación de dependencia.

Ley Del Impuesto De Solidaridad Decreto Número 73-2008: el Impuesto de Solidaridad sustituye al Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz. Esta ley es un impulsor para obtener una mejor declaración del Impuesto Sobre la Renta de las empresas que realicen actividades mercantiles y agropecuarias en el territorio.

Código Tributario Decreto 6-91: regula la relación jurídica tributaria entre el Estado y las empresas, da a conocer las infracciones y las sanciones por incumplimiento de las obligaciones formales y sustantivas a las que se encuentre afecta.

Ley Orgánica Del Instituto Guatemalteco De Seguridad Social y Sus Reformas Decreto Número 295: establece los derechos y obligaciones entre el patrono y el empleado, regula las fechas de pago, las cuotas laborales a retener y las cuotas patronales.

Ley Reguladora De La Prestación Del Aguinaldo Para Los Trabajadores Del Sector Privado Y Sus Reformas Decreto Número 76-78: establece una prestación laboral que consiste en la remuneración anual equivalente a un sueldo el cual puede ser total cuando los trabajadores han laborado un año completo o parcial cuando es menor.

Ley De Bonificación Anual Para Trabajadores Del Sector Privado Y Publico Decreto No. 42-92: regula lo referente a la remuneración anual adicional al Aguinaldo, equivalente también a un sueldo ordinario.

Ley De Bonificación Incentivo Sector Privado Decreto Número 37-2001: actualmente, establece que la empresa debe pagar a cada empleado una bonificación-incentivo no menor de Q250.00 mensuales y que puede ajustarse de acuerdo a la forma de pago, semanal, quincenal o mensual.

Ley De Protección Y Mejoramiento Del Medio Ambiente Decreto No. 68-86: toda empresa avícola, cuando inician sus operaciones por primera vez, debe presentar un estudio de impacto ambiental aprobado por el Ministerio de Ambiente.

Las leyes anteriores aplicarán a la empresa avícola, en su mayoría son leyes fiscales que grabaran las operaciones financieras, existiendo diferentes tasas y opciones, así también leyes que determinan obligaciones de prestaciones a los trabajadores y beneficios del seguro social.

2.1.5. Clasificación

Las empresas avícolas de acuerdo a su actividad se pueden clasificar en:

- Empresa de incubación: Se dedican a la producción de huevo fértil y pueden ser que nazcan aves productoras de huevo o de engorde. (EcuRed, 2020)
- Empresa productora de aves de engorde: Se dedican a la producción de aves para el destace y venta de carne. (EcuRed, 2020)
- Empresa productora huevos: Mantienen aves destinadas con fines exclusivos para la producción de huevo, las cuales después de haber cumplido cierta edad son vendidas para el destace y venta de carne. (EcuRed, 2020).

Las empresas avícolas se caracterizan porque su principal activo son las aves ya que es el equivalente a la maquinaria, y/o producto terminado dependiendo de la categoría que se encuentre así será la importancia, si es de incubación serán las madres, si es de engorde, será el alimento y si es de postura, será el alimento y genética.

2.2. Empresa productora de Huevos

Las empresas que se dedican a la producción de huevos realizan actividades diferentes a las que se dedican a la incubación o pollo de engorde, ya que la nutrición es diferente, así como la genética

2.2.1. Definición

Son las empresas que se dedican única y exclusivamente a la producción de huevos, y su principal activo son las gallinas ponedoras, por lo que la inversión más fuerte es la alimentación de las gallinas. (EcuRed, 2020).

Las empresas productoras de huevo, además de las aves como su principal activo, también lo constituye la calidad del alimento y su manejo, es decir el alimento es

determinante para las unidades producidas y su manejo se refiere a la salud de las aves, en donde intervienen los medicamentos como vacunas, antibióticos y vitaminas.

2.2.2. Actividades que realiza

Las actividades que se realizan dentro de la empresa avícola productora de huevo son diversas y dentro de las principales están las siguientes:

- Adquisición de pollitas o gallinas ponedoras: Para la adquisición de las gallinas ponedoras, se realiza previamente una programación anual, en donde se evalúan fechas de descartes, limpieza de jaulas y tipos de alimentos.
- Producción: Las gallinas están alojadas en jaulas mecanizadas con capacidad para 70,000 gallinas ponedoras, y éstas a su vez contienen pequeñas jaulas con capacidad para alojar 10 gallinas ponedoras, la superficie de esta jaula esta levemente inclinada, cuando la gallina pone un huevo, éste roda a una faja que recorre una larga distancia y al final está una faja más ancha que es llamado transportador, éste lleva el huevo hasta la maquina clasificadora. Éste proceso se repite cada 30 minutos desde las 7:00 a.m. hasta las 3:00 p.m.
- Manejo de las Aves: Conforme a una guía proporcionada por el proveedor se procede con las recomendaciones de acuerdo a la genética del ave. (Hy-Line International, 2019)

De acuerdo a las entrevistas a los diferentes departamentos y especialmente al departamento de producción de la empresa objeto de estudio Industria Avícola, S. A. se pude determinar actividades puntuales que realiza como. Clima, Alimentación, Vacunación, Instalaciones, conversión alimenticia, bioseguridad, clasificación y empaque, y distribución.

- Clima: diariamente se revisa que la temperatura en las jaulas sean las correctas, esto se hace a través de termómetros especiales.

- Alimentación: la alimentación es automática, pero es necesario estar atento al cambio de fases, y estar controlando que siempre estén abastecidos los canales de alimentación.
- Vacunación: para mantener la calidad del huevo y la salud de las aves, se mantiene un constante control para ser vacunada las aves, ya sea por vitaminas, desparasitantes, o antibióticos.
- Instalaciones: constantemente se monitorea que todo el equipo mecánico y electrónico este en buen funcionamiento.
- Conversión alimenticia: son las cajas producidas en relación a la alimentación y se verifica que esté conforme a la guía.
- Bioseguridad: Son todas aquellas medidas sanitarias de prevención que se realiza de forma continua para evitar la entrada y salida de agentes infectocontagiosos a la empresa, además de brindar garantía del producto final que es el huevo.
- Clasificación y Empaque: En esta parte del proceso, los huevos llegan a la máquina de clasificación, las cuales seleccionan los huevos que son pesados en micro básculas y son separados y se entregan al área de empaque donde el equipo empaca los huevos en diferentes presentaciones para ser llevados al consumidor final.

El empaque de huevo se hace en bandejas de cartón de 30 unidades, y para efectos de control contable y producción se registra en cajas que equivalen a 12 cartones de 30 unidades, es decir 360 huevos por caja. La clasificación por tamaños es de Jumbo, Extra, Grande, Mediano, Pequeño y Pewe. Y está determinado de acuerdo a rangos de peso.

- **Distribución:** Los huevos son transportados a las bodegas, para después ser llevados a los puntos de ventas, y desde ahí ser distribuidos por menor y mayor.

2.2.3. Estructura organizacional

Para la realización de las actividades productivas en una Empresa Avícola se requiere de un esquema de organización, correspondiente a una serie de actividades funcionalmente relacionadas en su secuencia y objetivos, para lo cual es recomendable establecer y mantener el tipo de organización formal más adecuado, dotándolo de sentido sistemático.

El Organigrama es la representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerárquica de la Empresa Avícola. El sistema de autoridad formal se establece a través de un proceso de agrupación que se caracteriza por ser un proceso que adquiere una trayectoria ascendente ya que sitúan bajo la dependencia de un jefe a un número determinado de personas.

Dentro del proceso de agrupación destaca el concepto de departamentalización, en éste sentido se entiende por departamento a la unidad organizativa resultante del proceso de agrupación de actividades y unidades de nivel inferior.

Las agrupaciones utilizadas en la empresa avícola objeto de estudio son las siguientes:
Junta de accionistas: Está formada por dos o más personas, que son los fundadores de la empresa.

Gerencia General: Gerencia en donde se encuentra la persona nombrada por los accionistas y que le corresponde la representación legal y el ejercicio pleno de la autoridad, delega de acuerdo a su criterio, intereses y necesidades reales de trabajo.

Gerencia Administrativa: Gerencia que dirige las actividades administrativas de la empresa, en esta gerencia se encuentran los siguientes departamentos:

Departamento de Recursos Humanos: departamento que está más en contacto personal con los trabajadores de la Empresa, para la correcta ejecución de las labores

Departamento Jurídico: departamento que vela por la seguridad legal de la empresa.

Gerencia Operativa: Es la gerencia que dirige las actividades operativas o técnicas de la empresa, en esta gerencia se encuentran los siguientes departamentos:

Mantenimiento: responsable del mantenimiento de todo el equipo mecánico y eléctrico de la empresa.

Control de Calidad: mantiene constante control fitosanitario del producto final de la empresa.

Producción: dirige y supervisa todas las actividades relacionadas con la producción de huevo, tanto en personal, gallinas ponedoras, como el equipo mecánico.

Informática: responsable del funcionamiento de todo el equipo computarizado que hay en la empresa.

Ventas: es el responsable de promover los productos, así como a tomar pedidos de clientes, control de calidad y logística de ventas.

Gerencia Financiera: Gerencia que supervisa y dirige todas las actividades relacionadas a las finanzas, en ésta gerencia se encuentran los siguientes departamentos:

Compras: responsables del suministro y compra de todo lo necesario para mantener el giro de la empresa tales como compras de medicamentos, alimentos para las gallinas ponedoras, insumos, etc.

Contabilidad: es el departamento encargado de consolidar toda la información contable, ventas, costo de ventas, costo de producción, registro de todos los gastos de la empresa. La función principal es reportar a la gerencia la situación financiera de la empresa, en base a la consolidación de toda la información dada por los departamentos mencionados anteriormente.

2.3. Presupuestos

El presupuesto es una herramienta utilizada para administrar los ingresos y egresos de las operaciones de una empresa, por lo que a continuación se presenta su definición, clases de presupuestos, componentes y sus ventajas.

2.3.1. Definición

El cálculo de gastos anticipados en un período determinado, será de utilidad en una empresa para anticiparse a hechos futuros.

“El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (Santiago, 2018, pág. 11).

El presupuesto como herramienta contiene los ingresos y egresos proyectados de las operaciones de la empresa los cuales serán de utilidad para administrar y controlar los gastos realiza, determinando las principales diferencias que requerirán un seguimiento.

2.3.2. Clases de presupuestos

Los presupuestos se clasifican según diferentes características, estas son:

a) Según su flexibilidad:

- Rígidos: Son aquellos que están establecidos para que no varíen en la realidad; los controles que determina la administración no se pueden ajustar fácilmente,

pues requieren una reunión directiva y una nueva planeación para realizar algún cambio.

- Flexibles: Es un presupuesto que tiene en cuenta diferentes variables que se pueden presentar en el proceso, por lo tanto se puede ajustar a la necesidad del administrador de presentarse alguna posible negociación o desarrollo de un nuevo proyecto. (Santiago, 2018, pág. 38)

La flexibilidad de un presupuesto dependerá de autorizaciones a la alta gerencia, si se tiene certeza que no serán modificables se catalogará como flexible y si son modificables de acuerdo al proceso serán flexibles.

b) Según el Tiempo:

- Presupuesto a corto plazo: Este es un presupuesto que se realiza en períodos menores o iguales a un año.
- Presupuesto a mediano plazo: Se realiza en períodos menores o iguales a tres años y mayores a un año.
- Presupuesto a largo plazo: Son presupuestos que se realizan en períodos mayores a tres años, generalmente se preparan a cinco años. (Santiago, 2018, pág. 38)

El presupuesto tiene que estar definido de acuerdo a un período, normalmente es de un año, pero todo dependerá de la naturaleza de la empresa. Y podrán ser de corto, mediano o largo plazo.

c) Según el Área:

- Presupuesto de área de fábrica: Se destaca por que solo analiza los recursos que consume y produce los departamentos del área de fabricación, analizando los ingresos de materiales, personal, externalizando y costos indirectos de fabricación.
- Presupuesto de área de apoyo a producción: Este presupuesto analiza los recursos que consume y produce los departamentos que apoyan a producción

como almacén, bodega de materiales, mantenimientos, ingeniería y supervisión, vigilancia y aseo, calidad y demás departamentos que ayudan a que los departamentos de fabricación funcionen adecuadamente.

- Presupuesto de área de administración: Analiza los recursos que consume y produce los departamentos de dirección y administración como contabilidad, gerencia, tesorería, recursos humanos, cartera, recepción y demás departamentos que hacen parte de la dirección de la empresa.
- Presupuesto de área de ventas: Analiza los recursos que consume y produce de los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente.
- Presupuesto de área de servicios: Este presupuesto analiza los recursos que consume y produce los departamentos de servicios a los trabajadores como son parqueaderos, restaurantes, servicios médicos, psicológicos, espacios para trabajadores, jardines infantiles para hijos de los trabajadores y demás departamentos que cumplen la misión de prestarle servicios y mejorar el ambiente laboral de la empresa. (Díaz C, Parra H, & Lopez C, 2012, pág. 10)

El presupuesto deberá estar segmentado para un mejor análisis y control, por lo que dependerá de la empresa que área es la más importante para presupuestar, normalmente siempre se presupuestan todas las áreas.

d) Según el sector de aplicación:

- Presupuestos públicos: Son los presupuestos de consumo de recursos (gasto público) y producción de ingresos que desarrolla el Estado, para el desarrollo de programas y manejo de establecimientos que apoyan las necesidades sociales de un país. Las utilidades de las empresas de los estamentos y empresas estatales serán reinvertidos en los beneficios sociales.
- Presupuestos privados: Son los presupuestos que desarrollan las empresas privadas y la producción de utilidades podrá ser repartida entre los accionistas. (Santiago, 2018, pág. 40).

El presupuesto fue utilizado principalmente en el gobierno, y a raíz de su evolución fue utilizado en el sector privado, por lo que un presupuesto de gobierno está regido por políticas de un país mientras el privado se rige por políticas de cada empresa.

e) Según su importancia:

- Presupuestos generales: Es el presupuesto que muestra todo el proceso productivo de una empresa en un período determinado.
- Presupuesto de proyectos: Es el presupuesto que un negocio o proyecto determinado que tiene la empresa, como elaboración de un nuevo producto, compra de nueva tecnología, inversión en publicidad y demás inversiones en algo determinado de la empresa.
- Presupuestos auxiliares: Este presupuesto muestra por separado cada actividad de la empresa. (Díaz C, Parra H, & Lopez C, 2012, pág. 11)

La importancia de un presupuesto está determinado de acuerdo a la naturaleza de la empresa, mientras que para una empresa son más importantes el presupuesto de producción, tal vez para otra lo sea un proyecto que es a largo o corto plaza y que no influye tanto en las operaciones normales de la empresa.

f) Presupuesto base cero (PBC): Es un proceso de elaboración del presupuesto que asigna fondos según la eficiencia y necesidad para alcanzar los objetivos de la organización en lugar de considerar el historial presupuestal de años anteriores, a diferencia de la elaboración tradicional de presupuestos, ninguna cuenta se presupuesta en forma automática. En el PBC, los encargados del presupuesto revisan los distintos objetivos de la organización y gastos al inicio de cada ciclo de presupuestación y deberán justificar cada uno para recibir los fondos. Cuando la aplicación de esta metodología de presupuestación resulta exitosa, la organización genera ahorros significativos y se libera de metodologías rígidas. Sin embargo, de

no implementarse correctamente, los costos para la organización pueden ser considerables. (Pequeño & De Betolaza, 2017, pág. 3)

El presupuesto base cero no toma en cuenta los datos históricos, sino está basado de acuerdo a los objetivos de la empresa, y dependerán de ello su cumplimiento.

2.3.3. Componente del Presupuesto

Los términos que se usan para describir las programaciones del presupuesto maestro varían de una organización a otra. Sin embargo, la mayoría de los presupuestos maestros tienen elementos comunes. Presupuesto maestro habitual para una compañía no manufacturera tiene los siguientes componentes:

- a) Presupuesto operativo.
 - Presupuesto de ventas
 - Presupuesto de compras
 - Presupuesto del costo de ventas
 - Presupuesto de gastos operativos
 - Estado de resultados presupuestados
- b) Presupuesto financiero
 - Presupuesto de capital
 - Presupuesto de tesorería
 - Balance provisional

El presupuesto operativo o presupuesto de operación, tienen en cuenta la planificación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran (puede tomarse como referencia el año, semestre, trimestre, etc.). Los datos contenidos en estos presupuestos singulares, permitirán formular la cuenta de resultados provisional. (Santiago, 2018, pág. 45)

El presupuesto operativo únicamente contemplará los ingresos y egresos de la empresa, mismos que serán de utilidad para presupuestar el Estado de Resultados, el

operativo comprenderá las ventas, costos de producción, costos de ventas y gastos de operación.

Presupuesto financiero: Recoge los objetivos de inversión que se espera realizar durante un determinado ejercicio y comprende: El presupuesto de financiación, las previsiones de flujos de caja y los estados contables previstos.

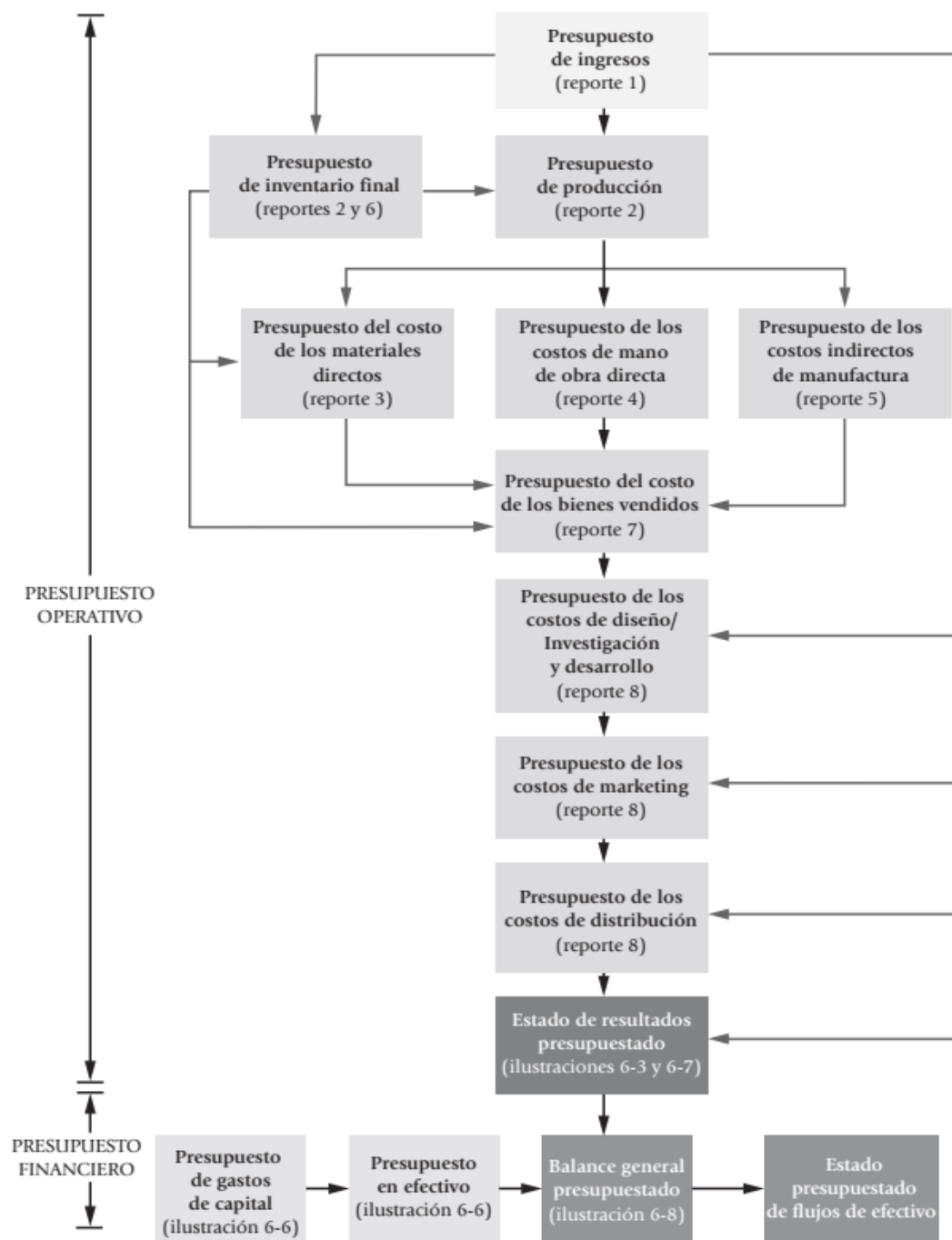
Los diferentes presupuestos que conforman el presupuesto financiero, son los que se enlistan a continuación:

- Presupuesto de capital: Comprende aquella parte del capital que corresponde al período económico del presupuesto maestro.
- Presupuesto de tesorería: Es aquel en que confluyen todas las actividades que generan o consumen liquidez en la empresa durante el período presupuestado, independientemente de su procedencia presupuestaria.
- Balance provisional: También llamado balance proyectado o balance proforma, es aquel a través del cual la empresa mostrará sus previsiones económico – financieras fruto de los diferentes presupuestos

Un presupuesto operativo se limitará hasta el estado de resultados y un presupuesto financiero comprenderá hasta el balance general, quien incluirá dentro de sí el presupuesto operacional. Un presupuesto financiero requerirá de estimaciones como clientes, proveedores, inventarios y flujo de caja.

En el presupuesto financiero se deberán considerar aspectos importantes como las cuentas por cobrar, los inventarios, las cuentas por pagar, inversiones y todo otro componente que se incluya dentro del balance general.

Figura 1

Integración del presupuesto operativo y financiero

Fuente: Horgren, Datar & Rajan. (2012). Contabilidad de costos un enfoque gerencial.

Nota: la figura presenta el proceso para elaborar un presupuesto iniciando con las ventas con un presupuesto de flujos de efectivo, se puede observar la integración del presupuesto operativo y financiero.

2.3.4. Ventajas del presupuesto

La principal ventaja de tener un presupuesto de efectivo es la posibilidad de reducir gastos innecesarios. Se puede hacer al analizar la cantidad que se debe gastar en servicios o gastos cada mes y dando seguimiento al plan estratégico. Solo con examinar el presupuesto de efectivo, se puede identificar gastos que se pueden reducir para utilizar esos recursos en alguna inversión.

El presupuesto permite distribuir de manera equitativa las cuentas pendientes de pago en el transcurso de un periodo de tiempo. Esto permite planear los gastos cada mes e incluir las facturas que vencen en el mismo periodo.

El presupuesto permite, agrupa las ventas en efectivo y las cuentas por cobrar para mostrar el total del presupuesto de efectivo menos los gastos y obligaciones

El presupuesto permite colocar una porción del efectivo en cuentas de ahorro o inversión cada mes.

Los presupuestos forman una parte integral de los sistemas de control administrativo. Cuando los gerentes los aplican de una manera razonable, los presupuestos también pueden lograr lo siguiente:

- Promueven la coordinación y la comunicación entre las subunidades dentro de la compañía.
- Brindan un marco de referencia para juzgar el desempeño y la facilitar el aprendizaje.
- Motivan a los gerentes y a otros empleados. (Horgren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 187)

La coordinación y comunicación significa engranar y equilibrar todos los aspectos de la producción o el servicio, así como todos los departamentos de una compañía en la mejor forma posible, para que la empresa logre sus metas. La comunicación es el

hecho de asegurarse de que todos los empleados entiendan los objetivos que se persiguen. La coordinación obliga a los ejecutivos a pensar en las relaciones entre los departamentos individuales de la compañía, así como entre la compañía y los asociados de su cadena de suministros. (Horgren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 185)

Los presupuestos permiten que los gerentes de una compañía midan el desempeño real contra el desempeño que se predijo. Los presupuestos pueden superar dos limitaciones que resultan del hecho de usar el desempeño histórico como una base para evaluar los resultados reales. Una limitación es que los resultados históricos incorporan, con frecuencia, errores pasados y un desempeño inferior al estándar. La otra limitación que resulta del uso del desempeño histórico es que se esperaría que las condiciones futuras difieran de las del pasado.

En lo que se refiere a la motivación de los gerentes y de otros empleados, la investigación ha demostrado que los presupuestos desafiantes mejoran el desempeño de los empleados, porque los trabajadores conciben como un fracaso el hecho de alcanzar cifras inferiores a las presupuestadas. La mayoría de los empleados están motivados para trabajar de una forma más intensa con la intención de evitar el fracaso, que con el propósito de lograr el éxito.

Como parte del proceso de la implementación de presupuestos en la empresa, es esencial que cada una de las áreas operativas cuente con su presupuesto individual para que sea más sencillo el control y seguimiento, lo que a su vez va a colaborar al cumplimiento del presupuesto organizacional. Al implementar los presupuestos por cada área de operación se tienen ventajas como las siguientes:

- Motivación y reto para los empleados al tener que cumplir con metas específicas y alcanzar los objetivos del presupuesto.
- Brinda la responsabilidad a cada persona asignada en cuanto al manejo más eficiente de los recursos.
- Ayuda a la toma de decisiones de cada encargado de área.

- Evita que los objetivos operacionales sean manipulados por los encargados.
- Consolida la estructura organizacional delimitando autoridad y responsabilidad.
- Fomenta la planeación y anticipación a las situaciones que puedan presentarse.
- Presenta importantes indicadores como: eficiencia en ventas, productividad, eficiencia por departamento, uso de los recursos, cumplimiento de metas, gastos innecesarios, etc. (Horgren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 185).

La principal ventaja en contar con un presupuesto, es que se tiene la herramienta ideal para el control y administración de las operaciones de la empresa, con ésta herramienta se puede anticipar a situaciones futuras, controlar su ejecución y seguimiento a variaciones importantes que puedan haber.

2.4. Proceso para elaboración de presupuestos

El proceso de elaboración de presupuesto incluye todos los niveles administrativos. La alta gerencia desea que los gerentes de nivel inferior intervengan en el proceso presupuestal, ya que estos tienen una mayor cantidad de conocimiento especializado, así como experiencias de primera mano con los aspectos cotidianos de la operación de la empresa. La participación crea un mayor compromiso y una mayor responsabilidad hacia el presupuesto entre los gerentes de nivel más bajo. Se trata del aspecto ascendente del proceso presupuestal. (Horgren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 187)

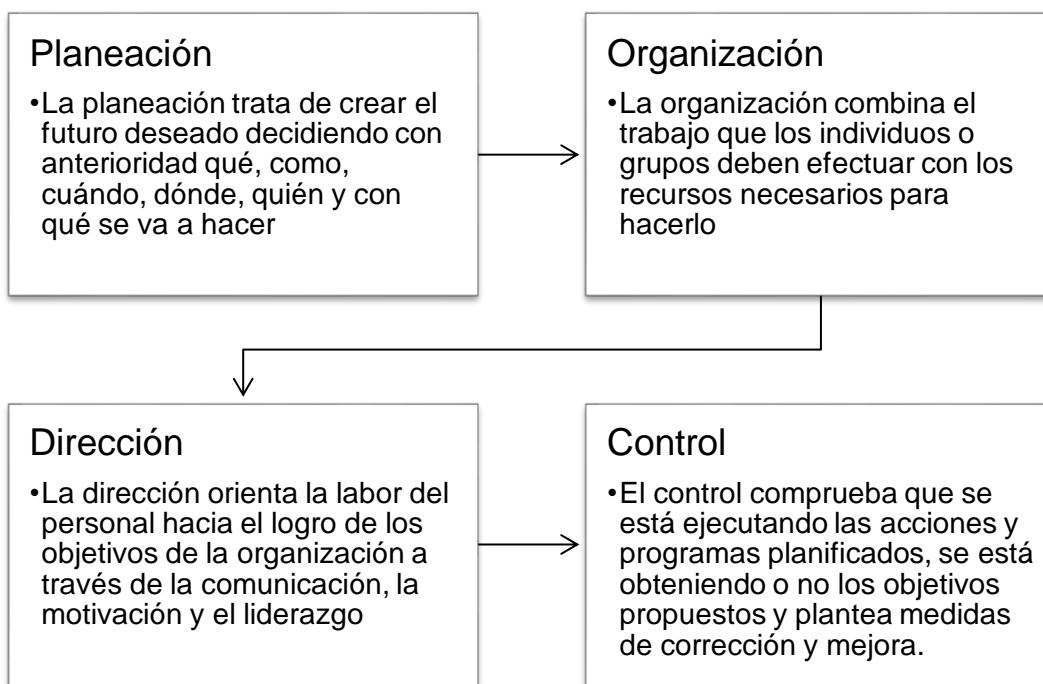
El proceso de elaboración de presupuestos requiere de mucho tiempo. Se ha estimado que la alta gerencia pasa cerca del 10 al 20% de su tiempo en la preparación de presupuestos, y que los departamentos de planeación financiera pasan casi el 50% de su tiempo en esta misma actividad. Para la mayoría de las organizaciones, el proceso presupuestal anual es un ejercicio de varios meses, que requiere de una gran cantidad de recursos.

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo,

con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad. (Zúñiga, 2018, pág. 6)

Figura 2

Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de (Zúñiga, 2018, pág. 5)

Nota: La figura presenta el proceso en cuatro áreas que son determinantes para la planificación en la elaboración del presupuesto, iniciando con la planeación, organización, dirección y control

Antes de iniciar con la elaboración de un presupuesto, se debe de tener claro el futuro deseado, los recursos necesarios, quienes serán los responsables de su administración, seguidamente será necesario la dirección para orientar al personal a los objetivos fijados y por último el control en donde se determina si se están alcanzado los objetivos y/o las acciones que se deben de tomar como mejoras.

2.4.1. Primera Etapa. Preiniciación

La primera etapa comprende la realización de un diagnóstico de los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente la empresa. Los factores internos, en su gran mayoría, pueden ser maniobrados por la empresa e inciden positiva o negativamente; estos incluyen: esquema organizacional, donde se han planteado objetivos, metas, estrategias y políticas; el proceso de producción, que depende de si es artesanal o tecnificado, de la calidad y variedad del producto, la calidad de la mano de obra y de la materia prima, el sistema de costos seleccionado; los mecanismos de distribución, venta y promoción de los productos, así como la determinación del precio de venta considerando los precios manejados por la competencia.

Los factores externos, que no puede controlar la empresa, y pueden afectarla positiva o negativamente, incluyen: las políticas gubernamentales en asuntos políticos, tributarios, laborales, de comercio exterior, económicos; las preferencias, tendencias, gustos, ingreso, capacidad de compra de los consumidores; las estrategias de mercado establecidas por la competencia; las relaciones internacionales; la situación regional, entre otras. Los factores internos y externos deberán interpretarse y analizarse adecuadamente, con el fin de determinar cuál es el impacto que pueden llegar a tener en los pronósticos, y así cuantificarlos de manera tal que puedan llegar a ser razonables en los ajustes que se deriven de la incidencia de los mismos. (Díaz C, Parra H, & Lopez C, 2012, pág. 18)

El plan estratégico de la empresa podrá dar información para la elaboración del presupuesto ya que se debe considerar lo siguiente:

1. Establece las metas financieras de la empresa, fijar metas específicas, medibles y realistas aportará al presupuesto un objetivo real e importante y servirá como motivación para llevarlo a cabo.
2. Analizar las tendencias en los ingresos y gastos de años anteriores: Para tener proyecciones más acertadas es fundamental que éstas estén basadas en

información real, es útil que se observe cuánto ha sido el gasto promedio en cada categoría y de igual manera se hace con las ventas.

3. Determina montos límites para cada categoría de gastos: Estimar el porcentaje de los ingresos que idealmente se quieren gastar en cada categoría antes de elaborar el presupuesto, esto servirá para priorizar y tener una visión más completa del destino de los ingresos y lo que puede aportar para la consecución de los objetivos empresariales.

El plan estratégico de la empresa es parte determinante de para la elaboración del presupuesto, ya que contiene los objetivos de las cuatro perspectivas que existen, la financiera, clientes, procesos y recursos humanos, así como los planes de crecimiento que pueda tener la empresa.

2.4.2. Segunda Etapa. Elaboración

Para elaborar los presupuestos es necesario conocer la información de cada una de las secciones o departamentos de la empresa, datos que deben ser recolectados por los responsables del Comité de Presupuesto, por lo general, con dos meses de antelación para que aquella pueda consolidarse.

En esta etapa se cuantifican los datos proporcionados, pues como ya se anotó, los objetivos se deben expresar en términos monetarios y se inicia el proceso de sistematización de la información que debe condensarse en cédulas específicas y en cédulas sumarias, que constituyen los soportes del presupuesto. También se involucran los diferentes cálculos, cuadros, estadísticas y demás información que forme parte de los datos presentados. En esta etapa, la elaboración de los estados financieros presupuestados, de los indicadores e informes, constituyen el presupuesto que se presenta a las directivas, quienes, si lo consideran pertinente, proceden a efectuar ajustes, siendo finalmente este el que se va a evaluar y controlar en la etapa de ejecución. Una vez se tenga el presupuesto definitivo, se debe socializar con todos los integrantes de la organización. (Díaz C, Parra H, & Lopez C, 2012, pág. 20)

Presupuesto de Ventas:

El primer dato con el que se debe contar es el monto de las ventas estimadas, para determinar este número es fundamental que se tomen en cuenta algunos factores que influyen en el mismo como son:

- Demanda estimada del producto o servicio.
- Mercado meta.
- Competencia directa e indirecta.
- Precio promedio de mercado del producto y/o servicio.
- Capacidad de producción.

Es recomendable estimar tres escenarios: ventas bajas, ventas moderadas y ventas altas. La meta del pronóstico de ventas es realizar la estimación lo mejor posible tomando como base la información que se tiene.

Existen diversos métodos para realizar un pronóstico de ventas, entre otros están los siguientes:

- Datos históricos: Consiste en tomar en cuenta las ventas de años anteriores y analizar la tendencia.
- Tendencias del mercado: En este método lo que se toma en cuenta es algún indicador o estadística del sector o mercado como podría ser el Índice de Precios al consumidor.
- Ventas potenciales del mercado: Para llevar a cabo un pronóstico en base a este criterio se deberá de considerar el total de las ventas que se estima que se puedan generar en el mercado en que se compite, de esa manera en base a la capacidad de producción y distribución se determina qué porcentaje de ese total se puede alcanzar.
- Juicios personales: Bajo esta modalidad, lo que se realiza es un sondeo con personas especializadas, también puede darse en base a la propia experiencia en el negocio.

Presupuesto de Gastos:

Para toda empresa es importante contar con herramientas que le permitan tener el control y seguimiento sobre las inversiones realizadas y las salidas de dinero, es por eso que el presupuesto de gastos toma importancia. De esta manera se podrá detallar cada uno de los gastos y disponer de los recursos de la manera más eficiente, para estimarlo es necesario que consideres los siguientes puntos:

- Gastos generales de la empresa, divididos por fijos (agua, luz, nómina etc) y variables (costos de venta, gastos administrativos).
- Proyectos planeados en los que se tiene contemplado realizar inversiones, no importando que sean de tamaño pequeño o grandes e importantes planes.
- Imprevistos: Es importante para una compañía contar con un monto determinado para algún gasto no considerado que pueda surgir durante la operación, esto puede ser la diferencia entre la solvencia de un negocio o un gran problema de liquidez.

El presupuesto por lo general se debe realizar de manera anual, aunque es posible que sea semestral o trimestral dependiendo de las necesidades de la empresa, la industria en que se desenvuelva, etc., sin embargo, es fundamental que esté detallado de manera mensual para poder monitorear y controlar los gastos de manera más eficiente, esto con el fin de priorizar y evaluar los efectos que generan a la empresa. (Castro, 2015, pág. 1).

En la etapa de elaboración existe una participación activa de todos los involucrados en el proceso, no importando jerarquía, puesto gerencial u operativo, pues la opinión de cada uno de ellos será relevante para establecer correctamente el presupuesto de cada área.

2.4.3. Tercera Etapa. Ejecución

En la ejecución se observa realmente el cumplimiento de las metas propuestas, ya que justamente en esta se ejecutan los planes. Los responsables de la ejecución, los integrantes del Comité de Presupuesto, deben estar al tanto de lo que está presentándose, estableciendo periodos de revisión que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de los criterios que se hayan adoptado para esta etapa. Lo que sí debe quedar claro es que los periodos de revisión no deben ser muy espaciados, porque hay que detectar variaciones significativas y poder efectuar los correctivos del caso o tomar las medidas de control apropiadas que permitan hacer los ajustes pertinentes, a fin de reducir el impacto en las cifras presupuestadas de los periodos futuros. (Díaz C, Parra H, & Lopez C, 2012, pág. 22)

En el proceso de establecer las variaciones es importante que se reúnan los altos directivos o jefes de secciones o departamentos de la empresa, para analizar las posibles causas de las variaciones y realizar informes acerca de los mismos, las implicaciones que pueden llegar a tener y las decisiones que se tomaron al respecto.

Conforme se realizan las revisiones del presupuesto y se detecta alguna desviación es importante que se lleven a cabo las acciones pertinentes para corregirlo e identificar las áreas de la empresa que no están siendo eficientes en el manejo de los recursos asignados, determinar prioridades y realizar los ajustes que sean necesarios para que se cumplan en tiempo y forma.

Es importante evaluar, si las desviaciones presentadas se deben a un mal manejo por parte del personal encargado, a un evento extraordinario que se presentó durante el periodo o incluso si es válido que se evalúen de nuevo las políticas de gastos o las estimaciones de ventas para corroborar que se está presupuestando de la manera correcta en base a objetivos específicos, realistas, medibles y alcanzables en el periodo de tiempo determinado. (Castro, 2015, pág. 1).

La etapa de ejecución contempla el momento exacto en el que se está realizando el gasto, es importante que estos gastos se estén clasificando correctamente para su análisis en la etapa de control.

2.4.4. Cuarta Etapa. Control

El control presupuestal se inicia cuando, al momento de comparar los datos presupuestados con los realmente obtenidos, se determinan variaciones que al analizarse permitirán tomar medidas que subsanen las inconsistencias, un control interno adecuado y pertinente es el eje central de la organización, y para tal fin considera los siguientes principios básicos de un sistema de control presupuestal: de la contradicción, de la causalidad, lógico, de identidad y de semejanza. (Díaz C, Parra H, & Lopez C, 2012, pág. 22)

El control comprenderá comparar lo ejecutado con lo presupuestado, el cual deberá de contemplarse las variaciones importantes, se deberá de establecer períodos de tiempos para su comparación que pueden ser mensuales, trimestrales o anuales, todo dependerá de la necesidad de la empresa.

2.4.5. Quinta Etapa. Seguimiento

Se examinan los valores presupuestados y se comparan los montos estimados con el gasto y/o ingreso real que se tuvo. Si existen partidas que constantemente resultan fuera de presupuesto para perjuicio de la empresa deberán ser evaluadas de nuevo y revisadas de manera individual. (Díaz C, Parra H, & Lopez C, 2012, pág. 23)

Una vez finalizada la ejecución presupuestal, con sus respectivos informes parciales acerca de las variaciones presentadas con sus correspondientes medidas de control, se procede a elaborar un informe final de la ejecución presupuestal que servirá de base para el próximo periodo.

Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del proceso, es decir, desde los análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el

seguimiento continuo que se ejerce a través del control. Se deben conocer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos, técnicas o si definitivamente es mejor cambiar los actuales, incorporando innovación tecnológica; en otras palabras, debe hacerse una evaluación del costo de tener un proceso presupuestal contra el beneficio obtenido del mismo.

Las revisiones del presupuesto se deben de realizar continuamente, la revisión en un ciclo de mejora es eficiente, ya que se busca siempre mayor rentabilidad sin disminuir la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Las empresas avícolas como se ha mencionado en los antecedentes, tienen una posición importante en el producto interno bruto del país, se ha presentado su definición, estructura organizacional, las actividades que realiza así como la definición del presupuesto financiero, sus objetivos, ventajas, componentes y el procedimiento para su elaboración. Dichos conceptos serán de utilidad para comprender como elaborar un presupuesto financiero para una empresa avícola el cual, pretende alcanzar la investigación.

El seguimiento en las variaciones de un presupuesto son relevantes para encontrar errores, anomalías o mejora continua, cuando se lleva un correcto control será fácil encontrar diferencias, las que se deberán analizar para determinar las razones, dependiendo del presupuesto rígido o flexible se podrán hacer correcciones al presupuesto o bien a lo ejecutado.

3. METODOLOGÍA

Es la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, comprende: definición y delimitación del problema, objetivo general y específicos, diseño utilizado, unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico de la investigación, universo y tamaño de muestra, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.

3.1. Definición del problema

En Guatemala, el sector avícolas cada vez tienen un mayor crecimiento, en especial las empresas que se dedican a la producción de huevo, las operaciones financieras también se hacen cada vez más complejas y diversificadas, administrar correctamente los ingresos y egresos de efectivo es parte fundamental de la empresa para mantener una liquidez estable, por lo que es necesaria llevar un control de la ejecución del efectivo a través de un presupuesto financiero elaborado de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Por su naturaleza, se hace necesario diseñar un presupuesto financiero adecuado para una empresa avícola dedicada a la producción de huevos.

Planteamiento del problema:

No contar con un presupuesto financiero puede provocar un descontrol en la administración de los ingresos y egresos de una empresa avícola, lo cual pone en riesgo su liquidez.

- *¿Cuáles son los elementos de un presupuesto en una empresa avícola?*
- *¿Cómo realizar un presupuesto a una empresa avícola?*
- *¿Cuál es el mejor modelo de presupuesto de ingresos y egresos adecuado a la empresa avícola?*

3.2. Objetivos

El propósito de la investigación es alcanzar objetivos que puedan ser de utilidad a la empresa objeto de estudio, así como que puedan ser fáciles de entender y aplicar, por lo que a continuación se describen los objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación.

3.2.1. Objetivo general

Diseñar y elaborar un presupuesto operativo adecuado a la empresa, con el fin de administrar los ingresos y egresos de efectivo, así como de proporcionar información confiable a la administración para la toma de decisiones.

3.2.2. Objetivos específicos

- 3.1. Identificar los principales elementos que son necesarios para el diseño y elaboración de un presupuesto operativo.
- 3.2. Establecer los procedimientos como guía para la elaboración de un presupuesto operativo en una empresa avícola.
- 3.3. Elaborar un presupuesto operativo como modelo efectivo que ayude a las empresas avícolas a la administración de los ingresos y gastos para anticiparse a situaciones futuras para la toma de decisiones.

3.3. Diseño de la investigación

Para realizar la investigación, fueron necesarias la utilización de métodos y técnicas que contienen los criterios y procedimientos generales para guiar el trabajo científico de investigación; así como, las reglas y operaciones para el manejo de instrumentos, en la aplicación del método científico de investigación

3.4. Método científico

Se utilizó el método científico en sus tres fases:

Indagadora: Se recolectó toda la información bibliográfica por medio de consulta de fuentes primarias como: Libros de texto, libros electrónicos, artículos científicos, leyes, reglamentos y consultas electrónicas en páginas web que sirvieron de base teórica para fundamentar la investigación.

Ocho entrevistas entre personal de operación, gerentes financieros y especialistas externos. Las fuentes secundarias utilizadas fueron: Cotizaciones de proveedor, guía de manejo de aves, registros auxiliares como registro de consumos de concentrados, registros de producción, y Estados Financieros de la empresa, proporcionados para elaborar el presupuesto financiero.

Demostrativa: Con la información recopilada en la fase indagadora, se utilizó para elaborar el presupuesto financiero de la empresa avícola dedicada a la producción de huevos, dando como resultado positivo su utilización, derivado de que fue posible establecer diferencias que ayudarán en el futuro a realizar un presupuesto más certero.

Se determinó que el componente más crítico que existe es el presupuesto de producción.

Expositiva: Se presentan este informe los resultados encontrados del estudio, los cuales servirán de aporte a futuros estudios.

3.5. Universo y muestra

En Guatemala existen aproximadamente 600 granjas o empresas avícolas dedicadas a la producción de huevos, para objeto de estudio se seleccionó a una empresa que está ubicada en el departamento de Guatemala.

La empresa cuenta con 100 trabajadores entre operativos, administrativos y gerenciales, y para el diseño y elaboración del presupuesto financiero, se analizaron los Estados Financieros del año 2019, año 2020 y se proyectó el año 2021

El tipo de muestra que se utilizará será no probabilística, ya que no se requerirá ningún tipo de técnica de selección.

3.6. Técnicas

Las técnicas de investigación documental y de campo que se utilizaron para la investigación, fueron las siguientes:

3.6.1. Técnicas de investigación documental

La investigación se apoyó en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, como libros físicos, libros electrónicos, artículos científicos, páginas de internet, audios y videos.

3.6.2. Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo que se utilizaron fueron las siguientes:

a) Técnica de entrevista

Se utilizó la técnica de entrevista la cual se aplicó a los departamentos dentro de la empresa, se utilizó como instrumentos la guía de entrevista que estuvo integrada de 10 preguntas de respuesta abiertas, cuestionario con 10 preguntas cerradas, se utilizó libreta de notas y cámaras fotográficas en algunos ambientes.

b) Técnica análisis de documentos

Se utilizó la técnica de análisis de documentos el cual se aplicó para el análisis de los estados financieros de la muestra seleccionada, dichos documentos fueron utilizados para realizar el análisis de los movimientos de las cuentas, para poder elaborar el presupuesto, el instrumento que se utilizó fueron hojas electrónicas de Excel.

4. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO FINANCIERO PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE HUEVOS

Para iniciar con la evaluación es necesario contar con los Estados Financieros básicos.

4.1. Estados Financieros

La empresa proporciona los estados financieros al 31 de diciembre de 2019, los cuales servirán para determinar los principales rubros que conformarán los elementos del presupuesto así como las cifras a presupuestar, a continuación se presentan únicamente los estados financieros que serán de utilidad para elaborar el presupuesto, en donde se incluyen el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Costo de producción:

Tabla 3

Estado de Situación Financiera (Nic 1)

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A. Estado de Situación Financiera Expresado en Q al 31/1/2019		
	2019	2018
ACTIVO		
Caja y Bancos	2,525,094	1,613,130
Clientes	3,840,798	2,499,179
Cuentas por cobrar Empleados	34,950	58,774
Iva por cobrar		94,997
Iso trimestral	779,015	670,784
Isr trimestral	571,162	859,713
Anticipo importaciones	437,348	519,698
Anticipos proveedores	128,609	47,395
Inventario de Aves	14,464,834	13,568,942
Inventario insumos y alimentos	1,340,375	742,846
Propiedad, Planta y Equipo	26,269,393	21,295,918
Depreciaciones	(12,813,836)	(10,558,550)
Total Activo	37,577,742	31,412,824
PASIVO		
Proveedores locales	2,858,412	3,427,249
Proveedores del exterior	767,124	1,360,694
Cuota IGSS por pagar	65,550	67,391
Iva por pagar	87,792	
Isr por pagar	1,780,411	1,406,838
Prov. prestaciones laborales	2,834,151	1,761,793
Total Pasivo	8,393,439	8,023,965
CAPITAL		
Capital autorizado	1,005,000	1,005,000
Reserva legal	1,158,812	964,725
Ganancias de capital	391,627	27,321
Utilidad acumulada	21,391,813	17,704,161
Utilidad del Periodo:	5,237,051	3,687,651
Total Capital	29,184,303	23,388,859
Total pasivo más capital	37,577,742	31,412,824

Nota: El presente Estado de situación Financiero muestra un comparativo entre los años 2019 y 2018.

Tabla 4
Estado de Resultados (Nic 1)

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.		
Estado de Resultados		
Expresado en Q del 01/01/2019 al 31/12/2019		
	2019	2018
Ventas netas	86,564,405	77,970,803
Costo de ventas	73,369,481	68,289,773
Utilidad Bruta:	13,194,923	9,681,030
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE VENTAS		
Sueldos y prestaciones	1,920,210	1,491,838
Comisiones sobre ventas	157,110	107,067
Depreciaciones ventas	232,434	226,711
Combustibles	366,565	316,760
Seguros y Mantenimientos	286,200	204,977
Gastos varios	431,270	464,239
Publicidad y promociones	65,618	20,000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		
Sueldos y prestaciones	1,441,633	1,203,044
Gastos varios administración	708,912	322,171
Teléfonos, Internet y Energía	48,967	46,370
Papelería y útiles	61,081	52,890
Depreciaciones admon.	64,827	45,059
Mant. varios oficina	59,851	4,253
Total gastos de operación	5,844,677	4,505,379
Ganancia antes de Impuestos	7,350,246	5,175,651
Impuesto sobre la renta ISR (25%)	1,837,562	1,293,913
Reserva Legal (5%)	275,634	194,087
Ganancia después de Impuestos y Reserva	5,237,051	3,687,651

Nota: El presente Estado de Resultados presenta un comparativo entre el año 2019 y el año 2018, en donde se aprecia las ventas, costos, gastos y utilidad de cada año.

Tabla 5

Estado de costo de producción

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.		
Estado de costo de producción		
Expresado en Q del 01/01/2019 al 31/12/2019		
	2019	2018
GASTOS DIRECTOS		
Concentrados	48,882,419	42,995,524
Agotamiento aves	6,902,045	5,679,746
Mano de Obra	4,152,836	4,489,037
Separador de carton	2,530,257	2,463,973
Medicamentos	632,363	485,543
GASTOS INDIRECTOS		
Dep. Maquinaria	2,077,710	1,261,148
Mortalidad aves	852,714	1,641,759
Energía Eléctrica	432,795	396,540
Arrendamiento finca	114,506	173,186
Repuestos y mant. Jaulas	75,384	385,067
Mant. vehículos	249,982	157,938
Combustibles	301,328	276,555
Gastos varios	748,393	481,353
Repuestos y mant. clasificadoras	42,428	4,269
Mantenimientos varios	131,896	145,600
Gastos importación	69,205	7,752
Total costo	68,196,260	61,044,990

Nota: Presenta un comparativo de los costos de producción de los años 2019 y 2018, en donde se aprecia el aumento de costos derivado del aumento de la producción.

4.2. Evaluación de los Estados Financieros

Se evaluó el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y Costo de Producción del año 2019, se pudo observar que presentan una clasificación de cuentas sencillas y acorde a la naturaleza de la empresa, Los estados financieros proporcionados fueron el costo de producción, en donde se podrá determinar las cuentas de mayor peso porcentual, el segundo estado financiero es el Estado de Resultados, en donde se puede apreciar los gasto operativos, los cuales se analizarán las cuentas de mayor peso porcentual, el último estado financiero es el Estado de Situación Financiera, aunque se realizará presupuesto financiero, son de utilidad dará determinar los rubros de mayor peso y que tanto influyen en los gastos de operación.

Dichos estados financieros son los necesarios para poder realizar el presupuesto operativo de la empresa objeto de estudio.

4.2.1. Costo de Producción

Presenta los gastos incurridos en el proceso productivo de la empresa, estos gastos son los que al final integran el costo de producción de una caja de huevos, en el siguiente cuadro se puede apreciar los rubros que representan los mayores porcentajes en donde se refleja cómo está integrado el 96% de los costos:

Tabla 6

Análisis costo de producción año 2019

Gasto	Total	%
Concentrados	46,982,419	69%
Agotamiento aves	6,902,045	10%
Mano de Obra	5,452,836	8%
Separador de cartón	2,530,257	4%
Dep. Equipo de producción	2,077,710	3%
Mortalidad aves	1,452,714	2%
Total	65,397,981	96%

Nota: La tabla refleja que el mayor porcentaje de los costos está en el concentrado, seguid del agotamiento de las aves.

4.2.2. Estado de Resultados

En el estado de resultados se presenta de una forma resumida, ya que existen varias cuentas que integran los rubros presentados en el estado de resultado como gastos varios, se resaltan principalmente las cuentas de sueldos y prestaciones. En los gastos varios de administración se observa un aumento del gasto del 100% con respecto al año 2018, y corresponde a que la empresa tomó la decisión de contratar los servicios de agentes de seguridad, gasto que no estaba considerado y que fue realizado de forma emergente por asuntos de resguardo de la empresa.

Tabla 7

Análisis Estado de Resultados

Gasto	Total	Porcentaje
Sueldos y prestaciones	1,920,210	33%
Comisiones sobre ventas	157,110	3%
Depreciaciones ventas	232,434	4%
Combustibles	366,565	6%
Seguros y Mantenimientos	286,200	5%
Gastos varios	431,270	7%
Sueldos y prestaciones	1,441,633	25%
Gastos varios administración	708,912	12%
Total	5,544,333	95%

Nota: La tabla muestra los porcentajes de los gastos de operación que se presentan en el estado de resultados del año 2019, se incluyen solo los porcentajes más relevantes.

4.2.3. Estado de Situación Financiera

En el Estado de Situación Financiera, los inventarios de aves representan el 38%, los activos fijos el 36% y la cartera de clientes el 10%, con respecto a los pasivos el mayor rubro lo presentan los proveedores locales con un 43% seguido de las prestaciones laborales del 22%.

Los activos fijos influyen en la determinación de los gastos de depreciación, y el inventario de aves influye en la producción, el agotamiento de aves y la mortalidad, rubros que son determinantes para proyectar los ingresos de acuerdo a las unidades

producidas, con respecto a los pasivos en comparación con el año anterior se mantiene estable al igual que la cartera de clientes.

Tabla 8

Análisis Estado de Situación financiera 2019

ACTIVOS	Total	%
Caja y Bancos	2,579,388	7%
Clientes	3,840,798	10%
Activos fijos	13,455,557	36%
Inventario de aves	14,464,834	38%

PASIVOS	Total	%
Proveedores locales	2,858,412	43%
Proveedores del exterior	767,124	17%
Isr por pagar	1,780,411	18%
Prov. prestaciones laborales	2,834,151	22%

Nota: La tabla muestra únicamente los rubros que representan mayor porcentaje en los activos y pasivos

4.3. Elementos del presupuesto en una empresa avícola

Una vez evaluado los estados financieros del año 2019, se logró determinar cuáles serán los elementos que conformarán el presupuesto de la empresa, dando como resultado los que se presentan a continuación.

Presupuesto de producción

- Determinación número de aves
- Producción de cajas de huevo
- Consumo de alimentos
- Mortalidad de aves
- Gastos de producción

Presupuesto de costo de ventas

Presupuesto de ventas

Presupuesto de gastos

- Gastos de logística
- Gastos de Seguridad
- Gastos de Gerencia General
- Gastos de Contabilidad
- Gastos de bodega
- Gastos de RRHH

4.4. Procedimientos para la elaboración del presupuesto

Después de haber evaluado los Estados Financieros y haber determinado los componentes del presupuesto, se procedió a solicitar el plan estratégico de la empresa, con el fin de obtener información interna y externa de la empresa, en la cual se podrán determinar sus objetivos, metas, factores que pueden incidir en el rendimiento de la empresa, fortalezas y debilidades, así como los planes que tendrán para el año 2020.

También se tuvo una reunión con cada jefe de área para indagar sobre el conocimiento de los gastos que tiene su departamento. Se realizó una entrevista a cada uno, se les pasó una encuesta y la mayoría de los jefes de área desconocían los gastos que estaba realizando su departamento, por lo que indicaron que la empresa manejaba las cifras de forma confidencial lo cual no les permitía conocer los montos. Cuando se les consultó sobre la nueva forma administrar los gastos, les pareció interesante, pues aunque ellos conocen todas las operaciones y ven cifras de gastos, nunca lo ha visto de forma acumulada.

La información anterior será de base fundamental para la elaboración del presupuesto, pues cada jefe de área ayudará en la elaboración ya que tienen la experiencia necesaria para confirmar la razonabilidad de la información. Para tal efecto se solicitó la nomenclatura contable para que cada jefe de área marcara los gastos que considera se realizan en su departamento, acompañado del departamento de contabilidad quien será el departamento que acompañe en todas las áreas.

4.4.1. Procedimiento presupuesto de Levante

El presupuesto de levante no se realizará como tal, ya que la empresa lo considera como inversión desde la adquisición de la pollita de un día hasta que cumpla las 20 semanas, así como todos los gastos incurridos incluyendo la mano de obra.

La empresa cuenta con una programación de compra de pollita durante el período de operación, normalmente se realizan entre 5 y 6 compras en el año.

Los datos de levante se utilizarán únicamente para determinar el valor de agotamiento de las aves, y las fechas en que cumplen las 20 semanas para poder calcular la producción. Por tal razón solo se utilizará como referencia el costo del último.

4.4.2. Procedimiento presupuesto de costo de producción.

Determinación número de aves: Se tomará como base la existencia de aves en producción, y se determinará la fecha de descarte (venta de aves).

Producción de cajas de huevo: Con base en la Guía, se estimará la producción mensual de acuerdo al número de aves.

Consumo de alimentos: Con base en la Guía se estimará la cantidad de quintales de alimento que se consuman en el mes.

Mortalidad de aves: Aunque la guía establece un porcentaje de mortalidad, se utilizará como base el promedio real, ya que la empresa lleva un registro diario el cual se pudo observar que es un porcentaje de mortalidad que se mantiene a través del tiempo.

Gastos de producción: Se tomarán como base los gastos incurridos en el año 2019, ya que los gastos son fijos.

4.4.3. Procedimiento presupuesto de costo de ventas

La rotación del inventario de huevo es diaria, es decir la producción del día se vende al día siguiente, por lo que para efectos de presupuesto se considerará que el costo de producción será el mismo costo de ventas.

Otros costos de ventas: al costo de producción se le sumarán los costos como empaque de supermercados, bandejas plásticas, cajas de cartón y otros insumos.

4.4.4. Procedimiento presupuesto de ventas

Determinación de unidades vendidas: Al no tener inventario inicial ni final, se considera al igual que el costo de venta, lo que significa que las mismas unidades producidas, serán las unidades vendidas.

Determinación precio de venta: Los precios de venta son determinados de acuerdo a la oferta y demanda. En Guatemala el precio de huevo es afectado principalmente por el contrabando, no obstante hay temporadas en la cual la competencia reacciona bajando los precios por excedente de inventario, lo cual provoca que muchas empresas se vean obligadas a bajar también los precios. Para determinar el precio de venta para el año 2020, se tomará como base el promedio de venta del año 2019, considerándolo un año normal en su comportamiento de precios.

4.4.5. Procedimiento presupuesto de gastos

Los estados financieros del año 2019, en los gastos de operación, únicamente refleja una separación entre gastos de ventas y gastos de administración.

- Gastos de logística: El presupuesto variable consiste únicamente en el consumo de combustible, para determinar los gastos se realizará una reunión con el jefe de área.
- Gastos de Seguridad: Reunión con jefe de área, en la que se determinará los gastos a ejecutar.

- Gastos de Gerencia General: Reunión con jefe de área, en la que se determinará los gastos a ejecutar.
- Gastos de Contabilidad: Reunión con jefe de área, en la que se determinará los gastos a ejecutar.
- Gastos de bodega: Reunión con jefe de área, en la que se determinará los gastos a ejecutar.
- Gastos de RRHH: Reunión con jefe de área, en la que se determinará los gastos a ejecutar.

4.4.6. Procedimiento presupuesto Estado de Resultados

Una vez teniendo finalizado el presupuesto de ingresos y egresos, se procede a presupuestar el Estado de Resultados.

Se hace una consolidación de los presupuestos realizados, iniciando con el presupuesto de ventas, el presupuesto de costos y finalmente los presupuestos de gastos de operación, para finalmente obtener la utilidad proyectada para el período 2020.

4.5. Divulgación ante los departamentos

Una vez finalizado el presupuesto se procede a ser divulgado ante los departamentos quienes tendrán la responsabilidad de su administración, el departamento de contabilidad será el responsable de la clasificación de los gastos, para luego pasarle a cada departamento un comparativo entre lo ejecutado versus lo proyectado, con el objetivo de que cada departamento observe la ejecución.

4.6. Presupuesto operativo de una empresa avícola

A continuación se presenta el presupuesto financiero después de haberlo obtenido toda la información con los jefes de área, el contador general y el asesor financiero.

4.6.1. Presupuesto de producción

Inventario de Aves en levante año 2020, proyección de compra a partir del lote No. 10

Tabla 9

Inventario inicial y proyección aves en levante 2020

Lote	Fecha Ingreso	Fecha estimada inicio venta	Edad semanas al 31/12/2019	No. Aves	Estatul	Inicia producción
Hy Line W80-8	21/10/2019	03/05/2021	11	81,009	Real	09/03/2020
Hy Line W80-9	10/12/2019	22/06/2021	4	84,472	Real	28/04/2020
Hy Line W80-10	29/01/2020	11/08/2021	0	66,500	Proyección	17/06/2020
Hy Line W80-11	01/04/2020	13/10/2021	0	83,000	Proyección	19/08/2020
Hy Line W80-12	01/06/2020	13/12/2021	0	83,000	Proyección	19/10/2020
Hy Line W80-13	01/08/2020	12/02/2022	0	66,500	Proyección	19/12/2020
Hy Line W80-14	01/10/2020	14/04/2022	0	83,000	Proyección	18/02/2021
				<u>547,481</u>		

Nota: La tabla presenta las pollitas en crecimiento al 31/12/2019 y las pollitas que se comprarán en el año 2020.

El cuadro anterior presenta la existencia de aves al 31 de diciembre de 2019 y la proyección de compras que se tiene para el año 2020, ésta proyección será de utilidad para proyectar la producción el momento en que cumplan las 20 semanas que es la fecha en que inicia la producción.

Tabla 10

Inventario inicial de aves en producción año 2020

Lote	Fecha Ingreso	Fecha estimada inicio venta	Edad semanas al 31/12/2019	No. Aves
Hy Line W80-1	28/06/2018	09/01/2020	79	71,698
Hy Line W80-2	31/08/2018	13/03/2020	70	59,505
Hy Line W80-3	15/11/2018	28/05/2020	59	67,454
Hy Line W80-4	13/12/2018	25/06/2020	55	63,997
Hy Line W80-5	11/03/2019	21/09/2020	43	60,506
Hy Line W80-6	13/05/2019	23/11/2020	34	64,075
Hy Line W80-7	13/08/2019	23/02/2021	21	61,001
				<u>448,236</u>

Nota: El cuadro presenta las aves en producción que existían al principio del año 2020, así como las edades y fechas estimadas de venta

El inventario inicial de aves en producción es importante para proyectar la producción del año, así como su reemplazo que será la programación de compra de pollita en el año 2020. Se toma en cuenta que el inventario que se presenta corresponde únicamente a las aves con una edad superior a 20 semanas, y existen lotes que están listos para reemplazar a las próximas ventas de aves en descarte, aves que alcanzan las 80 semanas de edad.

Para calcular la producción se elabora el siguiente cuadro en hoja de Excel, el cual contiene la información necesaria para calcular simultáneamente la producción, mortalidad, consumo de alimentos en quintales, consumo de alimento en quetzales

Para realizar el cálculo es necesario de auxiliarse de la Guía de manejo de aves de la raza Hy-Line W-80. (Hy-Line International, 2019)

La guía de manejo presenta información como porcentajes de mortalidad, consumo en gramos de alimento, y porcentajes de producción según la edad, y está determinado por semanas. Para efectos del siguiente cálculo se realiza de forma diaria, para obtener un dato mensual.

Tabla 11

Proyección Mortalidad, producción de cajas y consumo alimento

Lote Hy Line W80-2														
Guía Técnica Hy-Line W80					Inventario			Alimento						
Fecha	% Mort	% Prod.	Gms	Edad	Venta	Mortalidad	Inicial	Prod. Cajas	Fase	Cantidad	P.U.	Total		
							Saldo							
							Inicial	59,505						
01/01/2020	0.02%	86%	107.5			11	59,494	141	Fase 2	141	129.00	18,189		
02/01/2020	0.02%	86%	107.5			11	59,483	141	Fase 2	141	129.00	18,185		
03/01/2020	0.02%	86%	107.5	70		11	59,472	141	Fase 2	141	129.00	18,182		
04/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,461	141	Fase 2	141	129.00	18,179		
05/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,450	141	Fase 2	141	129.00	18,175		
06/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,439	141	Fase 2	141	129.00	18,172		
07/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,428	141	Fase 2	141	129.00	18,169		
08/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,417	140	Fase 2	141	129.00	18,165		
09/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,406	140	Fase 2	141	129.00	18,162		
10/01/2020	0.02%	85%	107.5	71		11	59,395	140	Fase 2	141	129.00	18,158		
11/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,384	140	Fase 2	141	129.00	18,155		
12/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,373	140	Fase 2	141	129.00	18,152		
13/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,362	140	Fase 2	141	129.00	18,148		
14/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,351	140	Fase 2	141	129.00	18,145		
15/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,340	139	Fase 2	141	129.00	18,142		
16/01/2020	0.02%	85%	107.5			11	59,329	139	Fase 2	141	129.00	18,138		
17/01/2020	0.02%	85%	107.5	72		11	59,318	139	Fase 2	141	129.00	18,135		
18/01/2020	0.02%	84%	107.5			11	59,307	139	Fase 2	141	129.00	18,132		
19/01/2020	0.02%	84%	107.5			11	59,296	139	Fase 2	141	129.00	18,128		
20/01/2020	0.02%	84%	107.5			11	59,285	139	Fase 2	141	129.00	18,125		
21/01/2020	0.02%	84%	107.5			11	59,274	139	Fase 2	140	129.00	18,121		
22/01/2020	0.02%	84%	107.5			11	59,263	139	Fase 2	140	129.00	18,118		
23/01/2020	0.02%	84%	107.5			11	59,252	139	Fase 2	140	129.00	18,115		
24/01/2020	0.02%	84%	107.5	73		11	59,241	139	Fase 2	140	129.00	18,111		
25/01/2020	0.02%	83%	107.5			11	59,230	137	Fase 2	140	129.00	18,108		
26/01/2020	0.02%	83%	107.5			11	59,219	137	Fase 2	140	129.00	18,105		
27/01/2020	0.02%	83%	107.5			11	59,208	137	Fase 2	140	129.00	18,101		
28/01/2020	0.02%	83%	107.5			11	59,197	137	Fase 2	140	129.00	18,098		
29/01/2020	0.02%	83%	107.5			11	59,186	137	Fase 2	140	129.00	18,095		
30/01/2020	0.02%	83%	107.5			11	59,175	137	Fase 2	140	129.00	18,091		
31/01/2020	0.02%	83%	107.5	74		11	59,164	137	Fase 3	140	125.00	17,527		
						341	4,315	4,359			561,724			

Nota: La tabla representa el formato utilizado para realizar el cálculo simultaneo de la producción, mortalidad y consumo de alimento.

Interpretación de la Tabla No. 11

Guía Técnica Hy-Line W80					Inventario				Alimento			
Fecha	% Mort	% Prod.	Gms	Edad	Venta	Mortalidad	Saldo de Aves	Prod. Cajas	Fase	Cantidad	P.U.	Total
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
COLUMNAS												

Nota: La presente tabla es el encabezado de la tabla número once y será de utilidad para explicar cada columna señaladas en orden alfabética desde la letra "A" hasta la letra "M".

Columna A: Día del mes a realizar el cálculo

Columna B: Se coloca el porcentaje de mortalidad según guía, la guía lo representa por semana, por lo que para efectos del cálculo se aplicará a los 7 días.

Columna C: Se coloca el porcentaje de producción según guía, el porcentaje inicia entre la semana 18 y 20 de edad.

Columna D: Se colocan los gramos que consume el ave según edad

Columna E: Se coloca la edad en semanas, se coloca a cada 7 días, es de utilidad como referencia, ya que la guía presenta las diferentes variables según la edad.

Columna F: Se coloca el número de aves que se venderán, la venta inicia después de la semana 80, ésta columna restará al saldo anterior de las aves que vienen en la columna H.

Columna G: Se coloca el número de aves muertas, que se restarán del saldo anterior de las aves que viene en la columna H.

Columna H: Presenta el saldo diario de las aves, ya restadas la mortalidad y las ventas del día.

Columna I: Es el resultado de multiplicar la columna C (% producción) por la columna H (saldo de aves) y a éste resultado dividirlo dentro de 360 para obtener las cajas producidas.

Columna J: Se coloca en nombre de la fase de alimento que consume el ave, la fase es referencia del precio, ya que el precio es diferente según la fase.

Columna K: Es el resultado de multiplicar la columna D (gramos) por la columna H (Saldo de aves) y dividirlo dentro de mil para obtener los kilos. Y los quilos se dividen dentro del factor 45.3597024 para obtener finalmente los quintales.

Columna L: Se coloca el precio de la fase de alimento

Columna M: Es el resultado de multiplicar la columna K (cantidad) por la columna L (precio).

A continuación se realizan los cálculos anuales utilizando como base el ejemplo del lote No. 2 Hy Line W80-2 y utilizando la tabla No. 11.

Los cálculos se realizaron en hojas electrónicas de forma diaria por los 366 días del año 2020, según tabla No. 10, luego se presentan en forma acumulada representado por cada lote en forma vertical, y en forma horizontal los meses de enero a diciembre, totalizando de forma mensual los gastos según corresponda.

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
 PROYECCIÓN PRODUCCIÓN DE HUEVO

Año 2020

En cajas de 360 unidades

No.	Lote	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Hy Line W80-1	2,474											
2	Hy Line W80-2	4,315	3,907	2,547									
3	Hy Line W80-3	5,190	4,715	4,889	4,594	4,558	626						
4	Hy Line W80-4	5,034	4,573	4,747	4,458	4,466	4,073	344					
5	Hy Line W80-5	4,979	4,602	4,836	4,519	4,538	4,256	4,274	4,137	3,482	50		
6	Hy Line W80-6	5,329	4,936	5,218	4,984	5,067	4,736	4,751	4,606	4,328	4,334	3,832	169
7	Hy Line W80-7	4,229	4,671	5,024	4,831	4,943	4,730	4,824	4,746	4,437	4,452	4,179	4,192
8	Hy Line W80-8		133	4,306	6,256	6,554	6,333	6,469	6,401	6,111	6,233	5,846	5,858
9	Hy Line W80-9				442	5,166	6,475	6,747	6,715	6,430	6,572	6,277	6,388
10	Hy Line W80-10						2,309	5,129	5,284	5,124	5,233	5,015	5,113
11	Hy Line W80-11								2,527	6,107	6,586	6,390	6,529
12	Hy Line W80-12										2,527	6,107	6,586
13	Hy Line W80-13												2,010
Total cajas		31,550	27,538	31,567	30,084	35,292	33,538	32,540	34,416	36,018	35,988	37,646	36,846

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.

PROYECCIÓN CONSUMO DE ALIMENTO (Concentrado)

Año 2020

Expresado en Quetzales

No.	Line	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Hy Line W80-1	303,893											
2	Hy Line W80-2	561,724	502,148	316,730									
3	Hy Line W80-3	637,318	597,113	632,218	594,280	589,215	67,545						
4	Hy Line W80-4	614,695	562,501	602,545	576,848	577,401	523,766	34,520					
5	Hy Line W80-5	579,627	540,137	578,669	552,221	559,158	542,881	553,796	534,131	441,600	2,950		
6	Hy Line W80-6	613,203	570,929	606,845	584,413	605,444	578,516	584,747	586,103	560,439	560,025	489,857	14,849
7	Hy Line W80-7	532,584	520,585	567,004	555,665	571,595	550,037	565,660	567,148	541,991	547,899	531,559	542,842
8	Hy Line W80-8			630,497	700,675	736,427	724,866	747,462	742,994	714,874	740,380	713,029	716,549
9	Hy Line W80-9				63,099	703,786	722,505	760,440	771,052	743,401	763,785	734,893	762,083
10	Hy Line W80-10						362,310	580,236	590,601	583,803	604,126	581,235	597,093
11	Hy Line W80-11								407,239	697,482	734,146	726,705	753,419
12	Hy Line W80-12										407,239	697,482	734,146
13	Hy Line W80-13												323,920
Total Q		3,843,045	3,293,413	3,934,507	3,627,200	4,343,027	4,072,426	3,826,861	4,199,267	4,283,589	4,360,550	4,474,761	4,444,902

Tabla 12

*Proyección agotamiento aves, mortalidad y costo de ventas***Lote Hy Line W80-2**

Costo del Ave	40.18
Precio venta Estimado	18.00
Valor a depreciar	22.18
Dias a depreciar	420
Depreciación por día	0.0528

Fecha	Mortalidad	Ventas	Aves vivas	Agotamiento	Bajas		Acumulada	Acum. Por ave	Valor en Libros	Mortalidad Gasto	Costo de Venta
					Mortalidad	Venta					
			59,505				1,090,455	18.33	21.86		
01/01/2020	11	-	59,494	3,142	(202)	-	1,093,395	18.38	21.80	240	-
02/01/2020	11	-	59,483	3,141	(202)	-	1,096,335	18.43	21.75	240	-
03/01/2020	11	-	59,472	3,141	(203)	-	1,099,273	18.48	21.70	239	-
04/01/2020	11	-	59,461	3,140	(203)	-	1,102,209	18.54	21.64	239	-
05/01/2020	11	-	59,450	3,140	(204)	-	1,105,145	18.59	21.59	238	-
06/01/2020	11	-	59,439	3,139	(204)	-	1,108,080	18.64	21.54	238	-
07/01/2020	11	-	59,428	3,138	(205)	-	1,111,013	18.70	21.49	237	-
08/01/2020	11	-	59,417	3,138	(206)	-	1,113,945	18.75	21.43	236	-
09/01/2020	11	-	59,406	3,137	(206)	-	1,116,876	18.80	21.38	236	-
10/01/2020	11	-	59,395	3,137	(207)	-	1,119,806	18.85	21.33	235	-
11/01/2020	11	-	59,384	3,136	(207)	-	1,122,735	18.91	21.27	235	-
12/01/2020	11	-	59,373	3,136	(208)	-	1,125,663	18.96	21.22	234	-
13/01/2020	11	-	59,362	3,135	(209)	-	1,128,589	19.01	21.17	233	-
14/01/2020	11	-	59,351	3,134	(209)	-	1,131,514	19.06	21.12	233	-
15/01/2020	11	-	59,340	3,134	(210)	-	1,134,438	19.12	21.06	232	-
16/01/2020	11	-	59,329	3,133	(210)	-	1,137,361	19.17	21.01	232	-
17/01/2020	11	-	59,318	3,133	(211)	-	1,140,283	19.22	20.96	231	-
18/01/2020	11	-	59,307	3,132	(211)	-	1,143,204	19.28	20.90	231	-
19/01/2020	11	-	59,296	3,131	(212)	-	1,146,123	19.33	20.85	230	-
20/01/2020	11	-	59,285	3,131	(213)	-	1,149,041	19.38	20.80	229	-
21/01/2020	11	-	59,274	3,130	(213)	-	1,151,959	19.43	20.75	229	-
22/01/2020	11	-	59,263	3,130	(214)	-	1,154,875	19.49	20.69	228	-
23/01/2020	11	-	59,252	3,129	(214)	-	1,157,789	19.54	20.64	228	-
24/01/2020	11	-	59,241	3,129	(215)	-	1,160,703	19.59	20.59	227	-
25/01/2020	11	-	59,230	3,128	(216)	-	1,163,615	19.65	20.53	226	-
26/01/2020	11	-	59,219	3,127	(216)	-	1,166,527	19.70	20.48	226	-
27/01/2020	11	-	59,208	3,127	(217)	-	1,169,437	19.75	20.43	225	-
28/01/2020	11	-	59,197	3,126	(217)	-	1,172,346	19.80	20.38	225	-
29/01/2020	11	-	59,186	3,126	(218)	-	1,175,254	19.86	20.32	224	-
30/01/2020	11	-	59,175	3,125	(218)	-	1,178,160	19.91	20.27	224	-
31/01/2020	11	-	59,164	3,125	(219)	-	1,181,066	19.96	20.22	223	-
				<u>97,130</u>						<u>7,182</u>	-

Nota: La tabla presenta el formato para el cálculo de costos agotamiento, agotamiento acumulado y costos de mortalidad.

Interpretación Tabla No. 12

					Bajas						
Fecha	Mortalidad	Ventas	Aves vivas	Agotamiento	Mortalidad	Venta	Acumulada	Acum. Por ave	Valor en Libros	Mortalidad Gasto	Costo de Venta
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
COLUMNAS											

Nota: La presente tabla es el encabezado de la tabla número doce y será de utilidad para explicar cada columna señaladas en orden alfabética desde la letra "A" hasta la letra "L".

Columna A: Fecha del día de cálculo

Columna B: Número de aves muertas

Columna C: Venta de aves

Columna D: Saldo de aves vivas

Columna E: Costo de agotamiento de aves, resulta de multiplicar la depreciación por día por la columna D (aves vivas).

El costo del ave a las 20 semanas en el lote Hy-Line W80-2 es de Q40.18, la empresa venderá el ave a las 80 semanas a un costo de Q18.00 por lo que durante 60 semanas el valor a depreciar será de Q22.18, ese valor se divide dentro de 60 semanas o 420 días equivalentes a un valor de Q0.0528 diarios por ave.

Columna F: Corresponde a la depreciación acumulada que tiene cada ave que será dada de baja del inventario causado por la mortalidad y resulta de multiplicar la columna B (Mortalidad) por la Columna I (Acum. Por Ave), y el resultado se le restará se colocará en negativo para que reste a la depreciación acumulada que se colocan en la columna H (Acumulada)

Columna G: Corresponde a la depreciación acumulada que tiene cada ave que será dada de baja del inventario causado la venta que obligatoriamente se debe realizar al cumplir las 80 semanas de edad y resulta de multiplicar la columna C (Ventas) por la Columna I (Acum. Por Ave), y el resultado se le restará se colocará en negativo para que reste a la depreciación acumulada que se colocan en la columna H (Acumulada). ésta columna se utilizará normalmente después de las 80 semanas el resultado final será in inventario de cero, ya que es la venta final de las aves.

Columna H: Aquí se colocará la sumatoria de la depreciación diaria columna I (agotamiento) restando la columna F (mortalidad; baja) y columna G (venta; baja).

Columna I: Se coloca el costo unitario de la depreciación acumulada por ave y resulta de dividir la depreciación acumulada columna H dentro del número de aves vivas Columna D (aves vivas).

Columna J: Se coloca el valor en libro del ave y resulta de restar al costo histórico la columna I (acum. Por Ave).

Columna K: Se coloca el costo de la mortalidad y resulta de multiplicar las aves muertas Columna F por la columna J (valor en libros).

Columna L: Se coloca el costo de venta de las aves y resulta de multiplicar las aves que se venden Columna G por la columna J (valor en libros).

La tabla número doce, se utilizará para proyectar el agotamiento de aves (depreciación), el costo de la mortalidad y el costo de venta.

PROYECCIÓN AGOTAMIENTO DE AVES

Año 2020

Expresado en Quetzales

No.	Lote	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Hy Line W80-1	34,706											
2	Hy Line W80-2	97,130	90,358	40,347									
3	Hy Line W80-3	102,407	95,245	101,223	97,409	90,436							
4	Hy Line W80-4	95,966	89,268	94,883	91,289	93,782	75,223						
5	Hy Line W80-5	96,921	90,172	95,861	92,247	94,783	91,204	93,705	93,157	62,795			
6	Hy Line W80-6	109,543	101,899	108,309	104,208	107,054	102,993	105,798	105,160	101,180	103,977	76,767	
7	Hy Line W80-7	97,716	90,916	96,656	93,016	95,578	91,973	94,500	93,952	90,400	92,874	89,357	91,796
8	Hy Line W80-8			87,518	118,757	122,007	117,385	120,588	119,868	115,331	118,513	114,050	117,189
9	Hy Line W80-9				8,204	126,779	122,003	125,361	124,640	119,933	123,222	118,561	121,804
10	Hy Line W80-10						44,978	99,175	98,599	94,869	97,464	93,771	96,329
11	Hy Line W80-11								52,074	119,687	122,968	118,315	121,549
12	Hy Line W80-12										52,074	119,687	122,968
13	Hy Line W80-13												41,420
Total Q		634,390	557,857	624,795	605,130	730,418	645,758	639,127	687,450	704,196	711,092	730,506	713,056

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.

PROYECCIÓN MORTALIDAD DE AVES

Año 2020

Expresado en Quetzales

No.	Lote	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Hy Line W80-1	3,685											
2	Hy Line W80-2	7,182	6,214	3,887									
3	Hy Line W80-3	9,907	8,712	8,486	7,249	6,881	990						
4	Hy Line W80-4	9,620	8,493	8,537	7,729	7,436	6,489	504					
5	Hy Line W80-5	10,556	9,379	9,496	8,668	8,418	7,625	7,340	6,792	5,424	54		
6	Hy Line W80-6	13,137	11,712	11,902	10,911	10,647	9,696	9,392	8,754	7,299	6,874	5,802	270
7	Hy Line W80-7	12,858	11,941	12,235	11,318	11,157	10,275	10,079	9,531	8,702	8,453	7,659	7,375
8	Hy Line W80-8			12,112	16,729	16,577	15,356	15,159	14,438	12,551	12,152	11,120	10,828
9	Hy Line W80-9				584	17,740	16,481	16,322	15,601	14,411	14,183	13,039	12,764
10	Hy Line W80-10					6,029	6,029	13,969	13,392	12,411	12,257	11,313	11,123
11	Hy Line W80-11								6,962	16,931	16,787	15,559	15,368
12	Hy Line W80-12										6,962	16,931	16,787
13	Hy Line W80-13												5,569
Total Q		66,945	56,450	66,654	63,188	78,855	72,942	72,763	75,469	77,729	77,721	81,422	80,084

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
 PROYECCIÓN MORTALIDAD DE AVES

Año 2020

Expresado en Quetzales

No.	Lote	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Hy Line W80-1	3,685											
2	Hy Line W80-2	7,182	6,214	3,887									
3	Hy Line W80-3	9,907	8,712	8,486	7,249	6,881	990						
4	Hy Line W80-4	9,620	8,493	8,537	7,729	7,436	6,489	504					
5	Hy Line W80-5	10,556	9,379	9,496	8,668	8,418	7,625	7,340	6,792	5,424	54		
6	Hy Line W80-6	13,137	11,712	11,902	10,911	10,647	9,696	9,392	8,754	7,299	6,874	5,802	270
7	Hy Line W80-7	12,858	11,941	12,235	11,318	11,157	10,275	10,079	9,531	8,702	8,453	7,659	7,375
8	Hy Line W80-8			12,112	16,729	16,577	15,356	15,159	14,438	12,551	12,152	11,120	10,828
9	Hy Line W80-9				584	17,740	16,481	16,322	15,601	14,411	14,183	13,039	12,764
10	Hy Line W80-10						6,029	13,969	13,392	12,411	12,257	11,313	11,123
11	Hy Line W80-11								6,962	16,931	16,787	15,559	15,368
12	Hy Line W80-12									6,962	16,931	16,931	16,787
13	Hy Line W80-13												5,569
Total Q		66,945	56,450	66,654	63,188	78,855	72,942	72,763	75,469	77,729	77,721	81,422	80,084

Cálculo de costo de separador de carton	
Costo de Fardo Q	125.00
Separadores por fardo	140
Costo unitario separador Q	0.89
Separadores por caja de huevo	12
Costo separador de carton por caja Q	10.71

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
 PROYECCIÓN CONSUMO DE SEPARADOR DE CARTON
 Año 2020

Expresado en Quetzales

No.	Lote	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Costo de separador de carto		10.71	10.71	10.71	10.71	10.71	10.71	10.71	10.71	10.71	10.71	10.71	10.71
Producción en cajas		31,550	27,538	31,567	30,084	35,292	33,538	32,540	34,416	36,018	35,988	37,646	36,846
Costo mensual Q		338,036	295,052	338,221	322,332	378,133	359,334	348,638	368,746	385,908	385,582	403,345	394,777

Para proyectar los otros gastos de producción se utilizará el promedio del año 2019 adicionando un incremento del 2% correspondiente a la estimación de la inflación.

Para los gastos de medicamentos se tiene estimado una inversión fija mensual de Q9,000.00 por cada lote, tomando en cuenta que para el año 2020 se tendrá un lote más en comparación con el año anterior.

La tabla número t contiene los gastos de producción a los cuales se promediaron y únicamente se le agregó una inflación de un 2% según ritmo inflacionario reportado por el banco de Guatemala.

Tabla 13

Calculo de proyección de gastos de producción

Proyección consumo de Medicamentos	
Cantidad de lotes en producción	7
Costo por lote	9,000.00
Total mensual	<u>63,000.00</u>

Gastos	Promedio mensual año 2019	Tasa de Inflación 2%	Proyectado mensual año 2020
Energía Eléctrica	36,066	721	36,788
Arrendamientos	9,542	191	9,733
Repuestos y mant. Jaulas	6,282	126	6,408
Mant. vehículos	20,832	417	21,248
Combustibles	25,111	502	25,613
Gastos varios	62,366	1,247	63,613
Repuestos y mant. clacificadoras	3,536	71	3,606
Mant. varios	10,991	220	11,211
Total Q	<u>174,726</u>	<u>3,495</u>	<u>178,220</u>

Nota: Proyección de gastos de producción para el año 2020

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
 PROYECCIÓN GASTOS DE PRODUCCIÓN

Año 2020

Expresado en Quetzales

Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Medicamentos	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000
Energía Eléctrica	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788
Arrendamientos	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733
Repuestos y mant. Jaul	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408
Mant. vehículos	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248
Combustibles	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613
Gastos varios	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613
Repuestos y mant. clac	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606
Mant. varios	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211
Total	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220	241,220

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN AÑO 2020

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Concentrados	4,227,349	3,622,755	4,327,958	3,989,920	4,777,330	4,479,668	4,209,547	4,619,194	4,711,948	4,796,605	4,922,237	4,889,393	53,573,903
Agotamiento aves	634,390	557,857	624,795	605,130	730,418	645,758	639,127	687,450	704,196	711,092	730,506	713,056	7,983,776
Mano de Obra	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	236,000	2,832,000
Bonificaciones	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	198,000
Prestaciones laborales	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	58,976	707,717
Cuotas patronales	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	27,541	330,494
Separador de carton	216,343	188,833	216,461	206,293	242,005	229,974	223,128	235,998	246,981	246,773	258,141	252,657	2,763,587
Dep. Equipo de produ	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	177,768	2,133,216
Mortalidad aves	66,945	56,450	66,654	63,188	78,855	72,942	72,763	75,469	77,729	77,721	81,422	80,084	870,223
Medicamentos	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	756,000
Energía Eléctrica	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	36,788	441,451
Arrendamientos	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	9,733	116,796
Repuestos y mant. Jct	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408	76,891
Mant. vehículos	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	21,248	254,981
Combustibles	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	25,613	307,354
Gastos varios	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	63,613	763,361
Repuestos y mant. cla	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	3,606	43,277
Mant. varios	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	11,211	134,534
Total	5,903,033	5,183,902	5,993,875	5,622,537	6,586,615	6,186,348	5,902,572	6,376,116	6,498,860	6,590,196	6,750,312	6,693,196	74,287,562
Cajas producidas	31,550	27,538	31,567	30,084	35,292	33,538	32,540	34,416	36,018	35,988	37,646	36,846	403,023
Costo por caja (360 u)	187.10	188.24	189.88	186.89	186.63	184.46	181.40	185.26	180.43	183.12	179.31	181.65	184.33

4.6.2. Presupuesto de costo de ventas

El costo de ventas comprenderá la unidades producidas, tomando en cuenta que la producción se vende al día siguiente, por lo tanto no se consideró un inventario inicial ni final, al costo de producción se le sumarán otros gastos que influyen en el proceso de ventas, tales como etiquetas, bandejas plásticas y cajas de cartón, todos están calculados conforme a las unidades producidas.

Cálculo de costo de venta

No.	Lote	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Unidades producidas	31,550	27,538	31,567	30,084	35,292	33,538	32,540	34,416	36,018	35,988	37,646	36,846
	Venta supermercado 20%	3,155	2,754	3,157	3,008	3,529	3,354	3,254	3,442	3,602	3,599	3,765	3,685
	Bandeja plástica	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Costo por caja	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00
	Total	75,720	66,092	75,761	72,202	84,702	80,491	78,095	82,599	86,443	86,370	90,349	88,430
	Etiquetas	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
	Cósto	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
	Costo por caja	56,790	49,569	56,821	54,152	63,526	60,368	58,571	61,949	64,833	64,778	67,762	66,323
	Total	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Cajas de carton	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Costo	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
	Costo por caja	25,240	22,031	25,254	24,067	28,234	26,830	26,032	27,533	28,814	28,790	30,116	29,477
	Total												

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.

PROYECCIÓN COSTO DE VENTAS

Año 2020

Expresado en Quetzales

Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Costo de producción	5,903,033	5,183,902	5,993,875	5,622,537	6,586,615	6,186,348	5,902,572	6,376,116	6,498,860	6,590,196	6,750,312	6,693,196
Bandeja plástica	75,720	66,092	75,761	72,202	84,702	80,491	78,095	82,599	86,443	86,370	90,349	88,430
Etiquetas	56,790	49,569	56,821	54,152	63,526	60,368	58,571	61,949	64,833	64,778	67,762	66,323
Cajas de carton	25,240	22,031	25,254	24,067	28,234	26,830	26,032	27,533	28,814	28,790	30,116	29,477
Empaques varios	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Total	6,070,783	5,331,593	6,161,711	5,782,959	6,773,077	6,364,037	6,075,270	6,558,198	6,688,950	6,780,134	6,948,540	6,887,425

4.6.3. Presupuesto de ventas

Para calcular el presupuesto de ventas, se tomó como base las unidades producidas, multiplicadas por el precio promedio de venta del año anterior, obteniendo así un estimado de los ingresos mensualmente hasta llevarlo al acumulado en todo el año.

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
 PROYECCIÓN DE VENTAS
 Año 2020

Expresado en Quetzales

Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Unidades vendidas	31,550	27,538	31,567	30,084	35,292	33,538	32,540	34,416	36,018	35,988	37,646	36,846
Precio de venta	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Total Ingresos por ventas	7,887,507	6,884,543	7,891,819	7,521,083	8,823,114	8,384,451	8,134,892	8,604,076	9,004,531	8,996,918	9,411,389	9,211,464

Los precios de venta de huevo están determinados por el precio de mercado, y presentan alzas y bajas en un período, por lo que para efectos de presupuesto se promedió de acuerdo al precio del año 2019

4.6.4. Presupuesto de gastos

Para realizar el cálculo de gastos de operación, se tomó como referencia el análisis a los estados financieros, en donde se determinó que los rubros de mayor peso eran los sueldos y salarios, por lo que se le dio mayor importancia en su cálculo, por lo que se elaboró una planilla de salarios de cada departamento, para poder realizar al final un resumen.

El presupuesto de gastos se dividió de acuerdo a los componentes establecidos como: Gastos de contabilidad, Gastos de recursos humanos, gastos de seguridad, gastos de gerencia, gastos de logística, gastos de comercial y gastos de bodega.

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos ordinarios	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	58,450	701,400
Bonificación incentivo	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	45,000
Bonificación anual	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	14,607	175,280
Aguinaldos	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	6,821	81,853
Teléfonos e internet	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Papelaría y útiles	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Depreciaciones	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Transporte Valores	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
Combustibles	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Seguros y Fianzas	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10,200
Energía Eléctrica oficina	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Arrendamiento contable	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Servicios de GPS	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	1,446
Mantenimiento equipo c	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	326	3,911
Uniformes empleados												10,000	10,000
Útiles de limpieza	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Gastos varios de oficinas	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Mantenimiento varios de	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	114,274	1,261,290

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	20,200	242,400
Bonificaciones laborales	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Prestaciones laborales	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	5,048	60,576
Cuotas patronales	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	2,357	28,288
Gastos de selección y co	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	35,000
Teléfonos de RH	300	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,400
Papelaría y útiles	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Depreciación admon	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
Mantenimiento de Equipo			250					250					500
Uniformes personal												4,000	4,000
Útiles de limpieza	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Gastos Varios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Cursos de capacitación	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Total	33,655	34,455	34,705	34,455	34,455	34,455	34,455	34,705	34,455	34,455	34,455	38,455	417,164

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	198,000
Bonificaciones laborales	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Cuotas patronales	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	4,123	49,480
Servicios de Seguridad	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	1,926	23,107
Honorarios Profesionales	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	51,200	614,400
Teléfonos de personal	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	60,000
Papejería y Útiles	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Depreciación admon	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Mantenimiento equipo	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Uniformes personal	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Gastos varios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Cursos de capacitación	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
	81,249	80,999	81,999	80,999	81,249	82,999	80,999	80,999	82,249	80,999	80,999	82,249	977,987

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE GERENCIA GENERAL

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	39,500	474,000
Bonificaciones	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Prestaciones laborales	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	9,871	118,453
Honorarios Profesionales	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
Teléfonos e internet	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	8,952
Papejería y útiles	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Depreciación admon ge	887	887	887	887	887	887	887	887	887	887	887	887	10,644
Seguros y fianzas	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	31,200
Mantenimiento equipo c	330			330			330			330			1,320
Cuota y suscripciones	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Gastos varios de oficinas	250	250	250	250	250	250	377.86	250	250	250	250	250	3,128
Capacitaciones					4000			4000			4000		12,000
Gastos de representación	1000	900	1500	900	1200	1300	900	600	900	800	900	1000	11,000
Víajes al exterior				1200		2000	3000	1800		1800		1300	12,000
	65,634	67,204	66,804	67,734	70,504	68,604	69,662	71,704	66,204	68,234	70,204	67,604	820,096

Planilla Logística	No. Empleados	Salario	Bonificación	Sub-Total	MENSUAL				
					Salario	Bonificación	Total	Prestaciones	Cuota Patronal
Gerente	1	8,000.00	250.00	8,250.00	8,000.00	250.00	8,250.00	1,999.20	933.60
Pilotos	12	3,000.00	250.00	3,250.00	36,000.00	3,000.00	39,000.00	8,996.40	4,201.20
Ayudantes	12	3,000.00	250.00	3,250.00	36,000.00	3,000.00	39,000.00	8,996.40	4,201.20
	25				80,000.00	6,250.00	86,250.00	19,992.00	9,336.00

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
 PROYECCIÓN SALARIOS DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
 Año 2020

Expresado en Quetzales

Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Mano de Obra	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Bonificaciones	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250
Prestaciones laborales	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992
Cuotas patronales	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336
	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578	115,578

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	960,000
Bonificaciones	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	6,250	75,000
Prestaciones laborales	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	19,992	239,904
Cuotas patronales	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	9,336	112,032
Depreciación Vehiculos	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	23,900	286,800
Vídftcos logistica	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	7,700	92,400
Combustibles	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	33,863	406,356
Seguro De Vehiculos	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	5,535	66,424
Mant. vehiculos Logísticc	16,774	14,235	3,571	19,235	5,071	22,135	3,571	14,235	3,571	27,438	3,571	14,235	147,641
Teléfonos logistica	656	656	656	656	656	656	656	656	656	656	656	656	7,875
Servicio GPS	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	1,808	21,696
Parqueos Y Peajes logístic	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	1,550	18,600
Uniformes logistica								15,000					15,000
Úfiles de limpieza logístic	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Gastos varios logística	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Capacitaciones logística				1,000				1,000				1,000	3,000
Impuesto de Circulación Vehiculos							11,400						11,400
	208,365	205,825	195,162	211,825	196,662	213,725	206,562	221,825	195,162	219,029	195,162	206,825	2,476,128

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO COMERCIAL

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	39,020	468,240
Bonificaciones	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	33,000
Prestaciones laborales	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	9,751	117,013
Cuotas patronales	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	4,554	54,644
Viajicos de ventas	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	2,450	29,400
Comisiones sobre cobros	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	17,347	208,163
Depreciaciones vehículo	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	1,576	18,912
Combustibles	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	2,627	31,527
Seguros Vehículos	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	570	6,840
Mantenimiento Vehículo	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1,677
Teléfonos de Ventas	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	783	9,401
Servicio GPS	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	2,904
Parqueos y peaje	348	348	348	348	348	348	348	348	348	348	348	348	4,176
Uniformes personal de ventas						2,625						2,625	5,250
Gastos varios	802	802	802	802	802	2,383	802	802	802	802	802	802	11,207
Publicidad y Promoción	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	9,420	113,036
Cursos de capacitación	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	6,000
	93,380	92,380	93,380	92,380	93,380	96,585	93,380	92,380	93,380	92,380	93,380	95,005	1,121,390

PRESUPUESTO DEPARTAMENTO BODEGA

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldos	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	9,450	113,400
Bonificaciones	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Prestaciones laborales	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	2,362	28,339
Cuotas patronales	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	13,234
Depreciaciones	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	6,323	75,874
Teléfonos e internet	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	257	3,084
Mantenimiento bodega	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	38,400
Energía Eléctrica	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896	10,749
Impuestos sobre inmuebles			3,000			3,000			3,000				9,000
Uniformes empleados				483						483			966
Gastos varios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Útiles de limpieza	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Gastos varios de bodeg	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Mantenimiento equipo de bodeg			220		220		220		220		220		1,100
Papejería y útiles	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Total	25,190	25,190	28,410	25,673	25,410	28,190	25,410	25,190	28,410	25,673	25,410	25,190	313,346

4.6.5. Estado de Resultados presupuestado

Una vez realizado el presupuestos de producción, costo de ventas, ventas y gastos de operación, se procede a conosidarlos en una tabla para poder proyectar la utilidad del período.

El estado de resultados se presenta de una forma mensual, de tal forma que facilite su comparación de igual forma, se presentan los porcentajes de margen bruto, así como margen neto que será determinante para proyectar el impuesto sobre la renta a pagar.

Se espera que las ventas y el costo de ventas presenten la mayor variación, sean positivas o negativas, las ventas están determinadas por las unidades producidas y los precios de venta de mercado, y el costo está representado por el consumo de alimento, la mortalidad y el agotamiento de aves, que son factores difíciles de acertar, no obstante se podrá establecer un estimado mas certero para proyecciones futuras.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AÑO 2020

Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Ventas	7,887,507	6,884,543	7,891,819	7,521,083	8,823,114	8,384,451	8,134,892	8,604,076	9,004,531	8,996,918	9,411,389	9,211,464	100,755,787
Costo de ventas	6,070,783	5,331,593	6,161,711	5,782,959	6,773,077	6,364,037	6,075,270	6,558,198	6,688,950	6,780,134	6,948,540	6,887,425	76,422,677
Margen	1,816,724	1,552,951	1,730,108	1,738,124	2,050,037	2,020,414	2,059,622	2,045,878	2,315,580	2,216,784	2,462,849	2,324,039	24,333,110
%	23%	23%	22%	23%	23%	24%	25%	24%	26%	25%	26%	25%	24%
Gastos de operación													-
Contabilidad	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	104,274	114,274	1,261,290
Recursos Humanos	33,655	34,455	34,705	34,455	34,455	34,455	34,455	34,705	34,455	34,455	34,455	38,455	417,164
Seguridad	81,249	80,999	81,999	80,999	81,249	82,999	80,999	80,999	82,249	80,999	80,999	82,249	977,987
Gerencia	65,634	67,204	66,804	67,734	70,504	68,604	69,662	71,704	66,204	68,234	70,204	67,604	820,096
Logística	208,365	205,825	195,162	211,825	196,662	213,725	206,562	221,825	195,162	219,029	195,162	206,825	2,476,128
Bodega	25,190	25,190	28,410	25,673	25,410	28,190	25,410	25,190	28,410	25,673	25,410	25,190	313,346
Comercial	93,380	92,380	93,380	92,380	93,380	96,585	93,380	92,380	93,380	92,380	93,380	95,005	1,121,390
Total Gastos	611,747	610,328	604,734	617,341	605,934	628,833	614,742	631,078	604,134	625,044	603,884	629,603	7,387,402
Ganancia	1,204,977	942,623	1,125,374	1,120,783	1,444,103	1,391,581	1,444,880	1,414,800	1,711,446	1,591,740	1,858,965	1,694,436	16,945,708
%	15%	14%	14%	15%	16%	17%	18%	16%	19%	18%	20%	18%	17%
(-) ISR 25%	301,244	235,656	281,343	280,196	361,026	347,895	361,220	353,700	427,862	397,935	464,741	423,609	4,236,427
Ganancia neta	903,733	706,967	844,030	840,587	1,083,077	1,043,686	1,083,660	1,061,100	1,283,585	1,193,805	1,394,224	1,270,827	12,709,281

4.7. Seguimiento

Para realizar un comparativo, fue necesario realizar una modificación a la nomenclatura del sistema contable actual, para incluir cuentas presupuestadas, las cuales facilitarán la emisión de reportes comparativos entre los gastos reales y lo presupuestado.

A continuación se presenta la ejecución presupuestaria de cada departamento del mes de junio 2020 y el acumulado de enero a junio 2020.

Tabla 14

Ejecución presupuestaria Departamento de producción

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Producción
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
Departamento de Producción	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Concentrados	4,565,571	4,479,668	85,902	26,187,293	25,424,980	762,313
Agotamiento aves	624,755	645,758	(21,003)	3,748,326	3,798,349	(50,024)
Mano de Obra	237,001	236,000	1,001	1,393,278	1,416,000	(22,722)
Bonificaciones	16,500	16,500		97,000	99,000	(2,000)
Prestaciones laborales	59,227	58,976	250	348,180	353,858	(5,678)
Cuotas patronales	27,658	27,541	117	162,596	165,247	(2,652)
Separador de carton	230,635	229,974	661	1,335,611	1,299,909	35,702
Dep. Equipo de producción	177,768	177,768		1,066,608	1,066,608	
Mortalidad aves	76,114	72,942	3,173	413,063	405,035	8,028
Medicamentos	24,288	63,000	(38,712)	394,988	378,000	16,988
Energía Eléctrica	41,508	36,788	4,721	245,117	220,725	24,392
Arrendamientos	9,733	9,733		58,398	58,398	
Repuestos y mant. Jaulas	2,989	6,408	(3,418)	27,774	38,446	(10,672)
Mant. vehículos	5,883	21,248	(15,366)	42,104	127,491	(85,387)
Combustibles	9,913	25,613	(15,700)	48,093	153,677	(105,584)
Gastos varios	41,225	63,613	(22,388)	209,789	381,680	(171,891)
Repuestos y mant. clasificada	1,518	3,606	(2,089)	26,216	21,638	4,578
Mant. varios	10,116	11,211	(1,095)	62,084	67,267	(5,183)
Total costo de Producción	6,162,403	6,186,348	(23,945)	35,866,518	35,476,309	390,208

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 15

Ejecución presupuestaria departamento de contabilidad

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Contabilidad
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
Departamento de Contabilidad	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Sueldos	58,450	58,450		350,700	350,700	
Bonificaciones	3,750	3,750		22,500	22,500	
Prestaciones laborales	14,607	14,607		87,640	87,640	
Cuotas patronales	6,821	6,821		40,927	40,927	
Teléfonos e internet	3,425	3,500	(75)	20,548	21,000	(452)
Papelería y útiles	5,778	3,000	2,778	29,568	18,000	11,568
Depreciaciones	4,253	3,000	1,253	21,716	18,000	3,716
Transporte Valores	2,644	2,500	144	15,840	15,000	840
Combustibles	551	750	(199)	3,870	4,500	(630)
Seguros y Fianzas	850	850		5,100	5,100	
Energía Eléctrica oficina	1,767	2,000	(233)	10,421	12,000	(1,579)
Arrendamiento contable	3,406	3,500	(94)	20,438	21,000	(563)
Servicios de GPS		121	(121)	603	723	(121)
Mantenimiento equipo de oficina	1,441	326	1,116	6,179	1,955	4,224
Uniformes empleados	364		364	925		925
Útiles de limpieza	1,000	300	700	2,122	1,800	322
Gastos varios de oficinas	700	500	200	6,595	3,000	3,595
Mantenimiento varios de oficina	625	300	325	625	1,800	(1,175)
Total gastos de contabilidad	110,431	104,274	6,157	646,315	625,645	20,670

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 16
Ejecución presupuestaria departamento de recursos humanos

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Recursos Humanos
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
Departamento de Recursos Humanos	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Sueldos	20,200	20,200		121,200	121,200	
Bonificaciones	1,000	1,000		6,000	6,000	
Prestaciones laborales	5,048	5,048		30,288	30,288	
Cuotas patronales	2,357	2,357		14,144	14,144	
Gastos de selección y contratación	4,419	3,000	1,419	4,419	17,000	(12,581)
Teléfonos de RH	223	100	123	2,046	800	1,246
Papelería y útiles	201	500	(299)	1,667	3,000	(1,333)
Depreciación admon	326	1,000	(674)	1,822	6,000	(4,178)
Mantenimiento de Equipo	268		268	378	250	128
Uniformes personal				204		204
Útiles de limpieza	13	250	(237)	148	1,500	(1,352)
Gastos Varios	1,462	500	962	10,776	3,000	7,776
Cursos de capacitación		500	(500)		3,000	(3,000)
Total gastos de RRHH	35,518	34,455	1,062	193,091	206,182	(13,091)

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 17
Ejecución presupuestaria departamento de seguridad

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Seguridad
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Departamento de Seguridad						
Sueldos	16,500	16,500		99,000	99,000	
Bonificaciones	500	500		3,000	3,000	
Prestaciones laborales	4,123	4,123		24,740	24,740	
Cuotas patronales	1,926	1,926		11,553	11,553	
Servicios de Seguridad	51,830	51,200	630	266,619	307,200	(40,581)
Honorarios Profesionales	38,847	5,000	33,847	47,776	30,000	17,776
Teléfonos de personal	1,266	500	766	10,024	3,000	7,024
Papelería y útiles		500	(500)		3,000	(3,000)
Depreciación admon	1,692	500	1,192	10,116	3,000	7,116
Mantenimiento equipo					500	(500)
Uniformes personal		1,000	(1,000)		1,000	(1,000)
Gastos v arios	72	250	(178)	3,595	1,500	2,095
Cursos de capacitación		1,000	(1,000)		2,000	(2,000)
Total gastos de seguridad	116,757	82,999	33,758	476,424	489,493	(13,070)

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 18
Ejecución presupuestaria departamento de gerencia

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Gerencia
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
Departamento de Gerencia	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Sueldos	39,500	39,500		237,000	237,000	
Bonificaciones	500	500		3,000	3,000	
Prestaciones laborales	9,871	9,871		59,226	59,226	
Honorarios Profesionales	10,714	10,000	714	68,407	60,000	8,407
Teléfonos e internet	511	746	(235)	4,816	4,476	340
Papelería y útiles		200	(200)	461	1,200	(739)
Depreciación admon gerencia	887	887		5,322	5,322	
Seguros y fianzas	3,639	2,600	1,039	22,848	15,600	7,248
Mantenimiento equipo de oficina				406	660	(254)
Cuota y suscripciones	650	750	(100)	3,900	4,500	(600)
Gastos varios de oficinas	1,710	250	1,460	4,395	1,500	2,895
Capacitaciones					4,000	(4,000)
Gastos de representación		1,300	(1,300)		5,900	(5,900)
Viajes al exterior		2,000	(2,000)		4,100	(4,100)
Total gastos de gerencia	67,983	68,604	(621)	409,781	406,484	3,297

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 19
Ejecución presupuestaria departamento de logística

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Logística
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
Departamento de Logística	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Salarios	84,250	80,000	4,250	502,681	480,000	22,681
Bonificaciones	6,500	6,250	250	38,500	37,500	1,000
Prestaciones laborales	21,054	19,992	1,062	125,620	119,952	5,668
Cuotas patronales	9,832	9,336	496	58,663	56,016	2,647
Depreciación Vehículos	22,275	23,900	(1,625)	132,339	143,400	(11,061)
Viáticos logística	6,360	7,700	(1,340)	37,000	46,200	(9,200)
Combustibles	18,300	33,863	(15,564)	127,311	203,178	(75,867)
Seguro De Vehiculos	7,058	5,535	1,522	35,585	33,212	2,373
Mant. v ehículos Logística	11,058	22,135	(11,077)	115,311	81,021	34,290
Teléfonos logística	569	656	(88)	5,853	3,937	1,915
Servicio GPS	1,929	1,808	121	11,938	10,848	1,089
Parqueos Y Peajes logística	214	1,550	(1,336)	2,259	9,300	(7,041)
Uniformes logística	1,546		1,546	8,847		8,847
Útiles de limpieza logística	2,610	500	2,110	3,145	3,000	145
Gastos v arios logística	233	500	(267)	3,615	3,000	615
Capacitaciones logística				434	1,000	(566)
Impuesto de Circulación Vehículo						
Total gastos de logística	193,787	213,725	(19,939)	1,209,101	1,231,564	(22,463)

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 20

Ejecución presupuestaria departamento de bodega

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Bodega
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
Departamento de Bodega	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Sueldos	9,450	9,450		56,700	56,700	
Bonificaciones	750	750		4,500	4,500	
Prestaciones laborales	2,362	2,362		14,169	14,169	
Cuotas patronales	1,103	1,103		6,617	6,617	
Depreciaciones	6,532	6,323	209	39,154	37,937	1,216
Teléfonos e internet	221	257	(36)	1,030	1,542	(512)
Mantenimiento bodega la pa	2,345	3,200	(855)	17,714	19,200	(1,486)
Energía Eléctrica	1,234	896	338	6,742	5,375	1,367
Impuestos sobre inmuebles	3,000	3,000		6,000	6,000	
Uniformes empleados				800	483	317
Gastos v arios	402	250	152	3,476	1,500	1,976
Útiles de limpieza	1,054	200	854	4,966	1,200	3,766
Gastos v arios de bodeg		300	(300)	1,614	1,800	(186)
Mantenimiento equipo de bo	280		280	560	440	120
Papelería y útiles		100	(100)	426	600	(174)
Total gastos de bodega	28,733	28,190	543	164,468	158,063	6,405

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 21

Ejecución presupuestaria departamento de comercial

INDUSTRIA AVÍCOLA, S. A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
Departamento de Comercial
Cifras en quetzales

Año 2020	Junio			Junio		
Departamento Comercial	Actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Sueldos	39,020	39,020		234,120	234,120	
Bonificaciones	2,750	2,750		16,500	16,500	
Prestaciones laborales	9,751	9,751		58,507	58,507	
Cuotas patronales	4,554	4,554		27,322	27,322	
Viáticos de ventas	1,740	2,450	(710)	17,152	14,700	2,452
Comisiones sobre cobros	14,937	17,347	(2,410)	94,965	104,082	(9,117)
Depreciaciones vehículos ver	2,276	1,576	700	10,960	9,456	1,504
Combustibles	2,404	2,627	(223)	14,495	15,764	(1,269)
Seguros Vehículos	734	570	164	11,470	3,420	8,050
Mantenimiento Vehículos	2,851	140	2,711	12,924	838	12,085
Teléfonos de Ventas	861	783	77	4,631	4,701	(69)
Servicio GPS	482	242	240	3,237	1,452	1,785
Parqueos y peaje	410	348	62	3,443	2,088	1,355
Uniformes personal de ventas		2,625	(2,625)	135	2,625	(2,490)
Gastos varios	7,968	2,383	5,585	11,583	6,394	5,190
Publicidad y Promoción	8,980	9,420	(439)	35,564	56,518	(20,954)
Cursos de capacitación					3,000	(3,000)
Total gastos de comercial	99,718	96,585	3,133	557,006	561,485	(4,479)

Nota: La tabla presenta las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado, se presenta variación del mes de junio y variación acumulada de enero a junio 2020.

Tabla 22

Estado de resultados reales año 2020

ESTADO DE RESULTADOS REALES AÑO 2020							
Enero a Junio 2020							
Cifras en quetzales							
Nombre Cuenta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Total
Ventas	7,762,815	6,897,457	8,454,750	8,037,849	9,168,524	8,658,721	48,980,116
Costo de ventas	5,847,734	5,402,183	5,918,914	6,309,526	6,767,513	6,313,316	36,559,187
Margen	1,915,081	1,495,274	2,535,836	1,728,323	2,401,011	2,345,405	12,420,929
%	25%	22%	30%	22%	26%	27%	25%
Gastos de operación							-
Contabilidad	104,070	108,249	108,342	103,595	111,628	110,431	646,315
Recursos Humanos	29,142	32,416	31,068	31,646	33,301	35,518	193,091
Seguridad	68,812	78,031	67,142	67,679	78,003	116,757	476,424
Gerencia	68,107	67,805	65,531	73,923	66,432	67,983	409,781
Logística	206,916	211,046	196,840	205,880	194,632	193,787	1,209,101
Bodega	26,020	25,537	28,711	28,595	26,872	28,733	164,468
Comercial	94,618	96,977	101,726	81,317	82,651	99,718	557,006
Total Gastos	597,685	620,062	599,359	592,635	593,520	652,926	3,656,187
Ganancia	1,317,396	875,211	1,936,477	1,135,687	1,807,491	1,692,479	8,764,742
%	17%	13%	23%	14%	20%	20%	18%
(-) ISR 25%	329,349	218,803	484,119	283,922	451,873	423,120	2,191,185
Ganancia neta	988,047	656,409	1,452,358	851,766	1,355,618	1,269,359	6,573,556

Nota: La tabla presenta los resultados reales en forma mensual de enero a junio del año 2020.

A continuación se presenta el Estado de Resultados versus el presupuesto, el cual fue preparado conforme valores presupuestados y valores reales, se presenta en forma comparativa entre el mes de junio y el acumulado enero a junio de 2020. En la tabla veintitrés se pueden apreciar las variaciones positivas y negativas, iniciando con las unidades vendidas, ventas, costo de ventas y los gastos de operación conforme la nueva división, ésta información servirá como un comparativo para analizar las variaciones más importantes.

Tabla 23

Estado de Resultados ejecución presupuestaria

Estado de Resultados Real Vrs Presupuestos

Enero a Junio 2020

Cifras en Quetzales

Descripción	Junio			Junio		
	actual	Presupuesto	Variación	Acumulado actual	Acumulado Presupuesto	Variación
Cajas Vendidas	33,150	33,538	(388)	188,651	189,570	(919)
Precio venta promedio por	261.20	250.00	11.20	259.63	250.00	9.63
Ventas de Huevo	8,658,721	8,384,451	274,270	48,980,116	47,392,517	1,587,599
Costo de Ventas	6,313,316	6,364,037	(50,721)	36,559,187	36,484,160	75,028
Margen	2,345,405	2,020,414	324,991	12,420,929	10,908,358	1,512,571
%	27%	24%		25%	23%	
Gastos de Operación						
Gastos de Contabilidad	110,431	104,274	6,157	646,315	625,645	20,670
Gastos de RRHH	35,518	34,455	1,062	193,091	206,182	(13,091)
Gastos de Seguridad	116,757	82,999	33,758	476,424	489,493	(13,070)
Gastos de Gerencia	67,983	68,604	(621)	409,781	406,484	3,297
Gastos de Logística	193,787	213,725	(19,939)	1,209,101	1,231,564	(22,463)
Gastos de Bodega	28,733	28,190	543	164,468	158,063	6,405
Gastos Comercial	99,718	96,585	3,133	557,006	561,485	(4,479)
Total gastos de operación	652,926	628,833	24,093	3,656,187	3,678,917	(22,730)
Ganancia antes de ISR	1,692,479	1,391,581	300,898	8,764,742	7,229,441	1,535,301
ISR 25%	423,120	347,895	75,225	2,191,185	1,807,360	383,825
Ganancia neta	1,269,359	1,043,686	225,674	6,573,556	5,422,080	1,151,476
	15%	12%		13%	11%	

Nota: La tabla presenta las variaciones en el estado de resultados del mes de junio y la variación acumulada de enero a junio del año 2020.

La primera variación que se tiene son las cajas vendidas, que corresponden a las mismas cajas producida, al analizar la variación se estableció que la producción esta por debajo de lo presupuestado, la base para presupuestar la producción fue la guía técnica proporcionada por el proveedor de las aves, no obstante otro factor que influyó en la producción fue levemente la mortalidad. Derivado de la variación se procedió a solicitar una aclaración al proveedor de las aves las razones de la baja producción

según guía técnica, a lo que respondieron que no siempre la calidad de las aves es la misma ya que influye mucho la edad de las madres de las pollitas.

El precio de venta como se esperaba no coincidió con lo proyectado, ya que a pesar de que la proyección de la producción fue inferior a lo presupuestado, el precio promedio del mes superó en Q11.20 al que se tenía proyectado y el acumulado a junio fue superado en Q9.63, el costo de ventas para el mes de junio puede observar que fue inferior a lo proyectado en Q 50,750.21 para el mes de junio, al final el margen de utilidad proyectado era de un 24% y el real fue del 27% para el mes de junio equivalentes a Q2345,405.00 y el acumulado equivalente a Q1,512,571.00.

Las variaciones más importantes en los gastos de operación para el mes de junio fueron en el rubro de gastos de seguridad y gastos de logística, en los gastos de seguridad, se contrataron a agentes para custodia de vehículos, gasto que será variable de acuerdo a los viaje que tengan las unidades fuera de la capital, en los gastos de logístico las variaciones corresponden a que el mantenimiento de las unidades fueron menores a lo proyectado, no obstante puede ser que el siguiente mes se duplique, y otro aspecto importante es el costo de combustible que está a un precio menor que el proyectado.

Al final la utilidad neta proyectada del mes de junio era de 12% (Q1,043,686) y el real fue de 15% (Q1,269,359) y la utilidad neta acumulada de enero a junio proyectada era de 11% (Q5,422,080) y la real fue de 13% (Q6,573,556). El factor crítico de éxito el precio de ventas, no obstante se convierte en un factor externo y está fuera del control de la empresa.

CONCLUSIONES

1. El diseño de un presupuesto financiero adecuado para una empresa avícola es el presupuesto operativo, derivado de que las operaciones más importantes se encuentran en la producción y las ventas, por lo que el presupuesto operativo se divide entre los departamentos más importantes que tiene la empresa, los cuales tendrán la responsabilidad de su administración y ejecución.
2. Para el diseño de un presupuesto financiero operativo se debe de conocer el entorno y la naturaleza de la empresa, ya que hay operaciones que requieren de mayor análisis para poder realizar el presupuesto.
3. La determinación de los componentes del presupuesto financiero requieren de un análisis a las operaciones de la empresa para poder estructurar el presupuesto y a la vez determinar el procedimiento a seguir para su elaboración y presentación final
4. Las empresas avícolas tiene una posición importante en el producto interno bruto del país, y la tendencia es al crecimiento, esto a la vez hace que tenga que realizar operaciones con una planificación estratégica y derivado de la naturaleza de la empresa se hace necesario conocer su definición, estructura organizacional, sus actividades para la realización de un presupuesto.
5. Los Estados Financieros de una Empresa Avícola presentan información como cualquier otra empresa, sin embargo la construcción de ésta información varía debido a la naturaleza del negocio, teniendo como principales cuentas en el activo el Inventario Avícola, la Maquinaria y en los costos de producción los concentrados (alimento de aves) y el agotamiento de aves, dando una mayor atención a las aves por su complejidad en el manejo, ya que para la producción influyen factores como la genética, nutrición alimentario, clima, mortalidad y agotamiento.

6. El presupuesto de una empresa avícola se determinó en varios componentes, teniendo con mayor dificultad la el presupuesto de producción, ya que se requieren una serie de cálculos que deben de tener como referencia una guía técnica del proveedor de las aves. Éstos cálculos están basados en porcentajes, tanto para la producción como para la mortalidad y con respecto al alimento se basa en gramos por ave que varía de acuerdo a la edad del ave (semanas).

7. Los resultados del comparativo fueron satisfactorios, debido que se pudo determinar las diferencias de cada componente del presupuesto, así como la elaboración de un Estado de Resultados comparativo con lo presupuestado, presentándose de una forma mensual y acumulada, estas variaciones permitieron identificar el rubro más importante que fue la producción, esto a la vez permitió solicitar una aclaración al proveedor de las aves con respecto a variación en porcentaje según guía.

RECOMENDACIONES

1. Asignar como responsable al jefe de cada departamento, para administrar correctamente el presupuesto y con ayuda del departamento de contabilidad establecer las diferencias importantes y dar el debido seguimiento para realizar mejoras continuas.
2. Dar seguimiento principalmente las variaciones del departamento de producción, ya que los aspectos técnicos tales como producción, mortalidad, nutrición y manejo de aves, son los determinantes para la producción y de ello dependerán los ingresos que obtenga la empresa.
3. Realizar un análisis constante a los componentes que integrarán el presupuesto y presentarlo mensualmente de forma uniforme y asegurarse que los gastos estén correctamente distribuido de acuerdo a cada departamento, esto permitirá la facilidad de análisis.
4. Debido al crecimiento de las empresas avícolas en el país, los directivos deben de adoptar una cultura de administración basada en información previamente estudiada, anticipándose a los eventos futuros, especialmente en la admiración de sus gastos a través de un presupuesto operativo. Mantenerse actualizados en las tendencias y avances tecnológicos y técnicos relacionados a la avicultura contribuirá a mejorar estrategias para los diferentes campos de acción como ventas y producción.
5. La empresa debe de seguir con una estructura en sus Estados Financieros que tiene actualmente, solo debe de realizar cambios en la nomenclatura de gastos que le permita obtener con mayor facilidad los gastos de cada departamento, ya que actualmente la nomenclatura no era la correcta para determinar los gastos por departamento. El departamento contable será el responsable de la digitación de la información por lo que deben solicitar al proveedor del software contable que les

facilite llevar un control del presupuesto el cual deben de pasar mensualmente a cada departamento para su revisión.

6. Utilizar los formatos y adecuados para poder presentar el presupuesto de una forma comparativa mensual y acumulada de cada departamento, dando una principal atención al departamento de producción ya que es la base para generar los ingresos y requiere de un cálculo en la producción de huevos que dependen de varios factores.
7. Utilizar los presupuestos de una forma efectiva que le permita anticiparse a la toma de decisiones, establecer fechas para su presentación mensual, presentar mensualmente a todos los departamentos, establecer metas y objetivos a cada departamento con el fin de que el personal se sienta motivado a administrar correctamente el presupuesto y dar el seguimiento necesario a las variaciones más importantes de cada departamento, de ésta forma se podrán encontrar errores, anomalías o realizar mejoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros consultados:

- Área de Inteligencia de Mercados. (2019). *Sector de Avicultura de Guatemala*. Guatemala: Ministerio de Economía.
- Asociación de Productores de Huevo de Guatemala. (2010). Avicultura, La explotación Pecuaria del siglo XXI. *Avicultura al Día*, 32.
- Congreso de la República de Guatemala. (1946). *Ley orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto 295*. Guatemala.
- Díaz C, M. C., Parra H, R., & Lopez C, L. M. (2012). *Presupuestos Enfoque para la planeación Financiera* (1ra. ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Herrscher, E. (2014). *Presupuesto Sistémico* (1ra. ed.). Mexico: Ediciones Granica.
- Horgren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial* (14 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Hy-Line International. (2019). *Guía de Manejo Ponedoras Comerciales W-80*. Estados Unidos de Norte America: Hy-Line International.
- Mendoza Roca, C. (2017). *Presupuestos para Empresas de Manufactura* (8va ed.). Colombia: Universidad del Norte.
- Morales Cano, A. M. (2017). *Contabilidad Gerencial y Presupuestaria* (2da. ed.). Colombia: Ediciones de la U.
- Santiago, N. (2018). *Formulación de Presupuestos* (1ra. ed.). Ecuador: Pio XII.
- Toro López, F. J. (2016). *Costos ABC y presupuestos* (2da. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.

Consultas electrónicas:

- Asturias Corporación Universitaria. (2018). *El presupuesto de Gastos Generales y de Administración*. Obtenido de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/direccion_financiera/unidad3_pdf1.pdf
- Balladares, L. (2015). *Reseña Histórica de los Presupuestos*. Obtenido de https://ligiaballadares.fandom.com/wiki/RESE%C3%91A_HISTORICA_DE_LOS_PRESUPUESTOS
- Banco de Guatemala. (2020). *Inflacion Total - Ritmo inflacionario*. Obtenido de <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/imm/imm01&e=569>
- Castro, J. (2015). *Elabora un Presupuesto Financiero*. Obtenido de <https://blog.corponet.com.mx/elabora-un-presupuesto-financiero-para-tu-empresa-en-7-pasos>
- Crónica. (2016). *Producción Avícola*. Obtenido de <https://cronica.com.gt/2016/11/16/produccion-avicola-moderna-industria-alimenticia/>
- EcuRed. (2020). *Granja de avicultura*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Granja_de_avicultura#Tipos_de_granjas_de_avicultura
- Guatemaltecos mejoremos Guatemala. (2011). *Mejoremos Guate*. Obtenido de http://www.mejoremosguate.org/cms/content/files/diagnosticos/economicos/03.IS_DE_Avicola.pdf
- Laboratorios Hipra, S. A. (2020). *Los orígenes de la avicultura*. Obtenido de <https://www.hipra.com/portal/es/hipra/knowledge/bgdetail/poultry-industry-curiosities/poultry-historical-origins>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación. (2020). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://www.maga.gob.gt/mision-y-vision/>
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2020). *Mision-Vision-Objetivos*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/nosotros/mision-vision-objetivos>
- Parra, J. (Noviembre de 2017). *Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78253678003>
- Pequeño, P., & De Betolaza, I. (2017). *Presupuesto en Base Cero*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/Presupuesto%20en%20base%20cero.pdf>

- Registro Mercantil. (2020). *Objetivos y Funciones*. Obtenido de https://www.registromercantil.gob.gt/webrm/?page_id=67
- Rivadeneida, M. (2014). *Elaboración de Presupuestos en empresas manufactureras*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/index.htm>
- Ruiz, J. E. (2011). *Presupuestos un efonque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (4ta. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- Superintendencia de Administración Tributaria. (2020). *¿Que es la Sat?* Obtenido de <https://portal.sat.gob.gt/portal/que-es-la-sat/>
- Zúñiga, J. (2018). *Elaboración de Presupuestos y Control Presupuesta*. Obtenido de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5476768/MaterialesCursos/1073_15agosto2018_ELABORACI%C3%93N_DE_PRESUPUESTOS_Y_CONTROL_PRESUPUESTA L.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5476768/MaterialesCursos/1073_15agosto2018_ELABORACI%C3%93N_DE_PRESUPUESTOS_Y_CONTROL_PRESUPUESTA_L.pdf)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	3
Tabla 2.....	4
Tabla 3.....	41
Tabla 4.....	42
Tabla 5.....	43
Tabla 6.....	44
Tabla 7.....	45
Tabla 8.....	46
Tabla 9.....	51
Tabla 10.....	52
Tabla 11.....	53
Tabla 12.....	58
Tabla 13.....	67
Tabla 14.....	91
Tabla 15.....	92
Tabla 16.....	93
Tabla 17.....	94
Tabla 18.....	95
Tabla 19.....	96
Tabla 20.....	97
Tabla 21.....	98
Tabla 22.....	99
Tabla 23.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	23
Figura 2	27

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	111
Anexo 2	112
Anexo 3	114
Anexo 4	115

ANEXOS

Anexo 1

Guía de Manejo ponedoras Comerciales (Hy-Line International, 2019)



Nota: El anexo uno corresponde a la portada de la guía técnica de aves ponedoras

Anexo 2

Tabla de Rendimiento (Hy-Line International, 2019)

PONEDORAS COMERCIALES HY-LINE W-80

<< Regresar al índice

Tablas de Rendimiento

Período de Crecimiento

EDAD (sem.)	MORT. Acumulada (%)	PESO CORPORAL (kg)	CONSUMO DE ALIMENTO (g / día por ave)	CONS. DE ALIMENTO ACUM. (g a la fecha)	CONSUMO DE AGUA (ml / ave / día)	UNIFORMIDAD (Jaula)
1	1.0	0.07 – 0.08	12–14	80 – 100	18 – 28	>85%
2	1.3	0.12 – 0.13	15–19	190 – 230	23 – 38	
3	1.5	0.18 – 0.19	21–25	340 – 410	32 – 50	
4	1.6	0.25 – 0.26	27–31	530 – 620	41 – 62	>80%
5	1.7	0.32 – 0.35	31–35	740 – 870	47 – 70	
6	1.8	0.41 – 0.44	35–39	990 – 1140	53 – 78	
7	1.9	0.51 – 0.55	39–43	1260 – 1440	59 – 86	
8	2.0	0.60 – 0.65	42–46	1550 – 1760	63 – 92	
9	2.1	0.70 – 0.74	44–50	1860 – 2110	66 – 100	
10	2.2	0.78 – 0.84	48–53	2190 – 2480	71 – 105	
11	2.3	0.86 – 0.91	51–56	2550 – 2870	76 – 111	>85%
12	2.4	0.92 – 0.99	54–59	2920 – 3280	80 – 117	
13	2.5	0.98 – 1.05	57–62	3320 – 3710	85 – 123	
14	2.6	1.03 – 1.11	60–65	3730 – 4160	89 – 129	
15	2.7	1.08 – 1.16	63–68	4170 – 4630	94 – 135	
16	2.8	1.13 – 1.21	67–72	4640 – 5130	100 – 143	>90%
17	3.0	1.17 – 1.25	70–75	5120 – 5660	104 – 149	

Período de Postura

EDAD (sem.)	% AVE-DÍA Actual	HUEVOS ACUMULADOS AVE-DÍA	HUEVOS ACUMULADOS AVE-ALOJADA	MORT. Acumulada (%)	PESO CORPORAL (kg)	CONSUMO DE ALIMENTO (g / ave / día)	CONSUMO DE AGUA ¹ (ml / ave / día)	MASA DE HUEVO AVE-ALOJADA Acumulada (kg)	PESO DEL HUEVO PROM. ² (g / huevo)
18	–	–	–	0.1	1.25 – 1.27	74 – 81	111 – 162	–	–
19	10.5 – 13.5	0.7 – 0.9	0.7 – 0.9	0.2	1.31 – 1.33	79 – 86	119 – 172	0.04	42.0
20	35.1 – 38.1	3.2 – 3.6	3.2 – 3.6	0.3	1.37 – 1.39	82 – 89	123 – 178	0.1	43.7
21	55.6 – 58.6	7.1 – 7.7	7.0 – 7.7	0.4	1.39 – 1.44	87 – 94	131 – 188	0.3	45.2
22	75.2 – 82.7	12.3 – 13.5	12.3 – 13.4	0.6	1.43 – 1.46	89 – 96	134 – 192	0.6	47.5
23	87.5 – 90.5	18.5 – 19.8	18.3 – 19.7	0.8	1.46 – 1.50	91 – 99	137 – 198	0.9	51.0
24	91.1 – 93.1	24.8 – 26.3	24.6 – 26.1	1.0	1.48 – 1.54	92 – 102	138 – 204	1.2	52.0
25	93.4 – 95.4	31.4 – 33.0	31.1 – 32.7	1.1	1.50 – 1.58	94 – 103	141 – 206	1.6	54.0
26	94.5 – 96.5	38.0 – 39.8	37.6 – 39.3	1.3	1.52 – 1.61	95 – 105	143 – 210	2.0	55.7
27	95.2 – 97.2	44.7 – 46.6	44.1 – 46.0	1.5	1.54 – 1.62	96 – 106	144 – 212	2.3	56.7
28	95.3 – 97.3	51.3 – 53.4	50.7 – 52.7	1.7	1.55 – 1.66	97 – 107	146 – 214	2.7	57.4
29	95.4 – 97.4	58.0 – 60.2	57.2 – 59.4	1.8	1.56 – 1.67	98 – 108	147 – 216	3.1	58.0
30	95.5 – 97.5	64.7 – 67.0	63.8 – 66.1	2.0	1.57 – 1.69	99 – 108	149 – 216	3.5	58.6
31	95.8 – 97.8	71.4 – 73.9	70.4 – 72.8	2.2	1.58 – 1.70	100 – 109	150 – 218	3.9	59.0
32	96.3 – 98.3	78.1 – 80.8	77.0 – 79.6	2.4	1.59 – 1.71	101 – 109	152 – 218	4.3	59.5
33	96.5 – 98.5	84.9 – 87.7	83.6 – 86.3	2.5	1.59 – 1.71	101 – 110	152 – 220	4.7	60.0
34	96.2 – 98.2	91.6 – 94.5	90.2 – 93.0	2.7	1.59 – 1.71	102 – 110	153 – 220	5.1	60.4
35	95.9 – 97.9	98.3 – 101.4	96.7 – 99.7	2.8	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	5.5	60.6
36	95.8 – 97.8	105.0 – 108.2	103.3 – 106.4	3.0	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	5.9	61.0
37	95.7 – 97.7	111.7 – 115.1	109.8 – 113.1	3.1	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	6.3	61.2
38	95.6 – 97.6	118.4 – 121.9	116.4 – 119.8	3.2	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	6.7	61.3
39	95.5 – 97.5	125.1 – 128.7	122.9 – 126.4	3.4	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	7.1	61.4
40	95.5 – 97.5	131.8 – 135.5	129.4 – 133.1	3.5	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	7.5	61.5
41	95.4 – 97.4	138.5 – 142.4	135.9 – 139.7	3.7	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	7.9	61.7
42	95.3 – 97.3	145.2 – 149.2	142.4 – 146.4	3.8	1.59 – 1.71	103 – 110	155 – 220	8.3	61.8
43	95.0 – 97.3	151.8 – 156.0	148.9 – 153.0	3.9	1.60 – 1.71	103 – 110	155 – 220	8.7	61.9
44	94.8 – 97.2	158.4 – 162.8	155.3 – 159.6	4.0	1.60 – 1.71	103 – 110	155 – 220	9.1	61.9
45	94.7 – 97.0	165.1 – 169.6	161.8 – 166.2	4.1	1.60 – 1.71	103 – 110	155 – 220	9.5	62.0
46	94.6 – 96.6	171.7 – 176.3	168.2 – 172.8	4.3	1.60 – 1.72	103 – 110	155 – 220	9.9	62.0

¹ La gráfica muestra un rango esperado de consumo de agua y alimento a temperaturas ambientales normales de 21–27°C. A medida que aumenta la temperatura ambiental arriba de este rango, el consumo de agua puede aumentar hasta el doble de las cantidades mostradas.

² Se debe asumir la fase de alimentación en función de la proteína para limitar el tamaño del huevo después de las 40 semanas de edad.

Nota: El anexo contiene la tabla que es base para la proyección de mortalidad, producción de huevo y consumo de alimento.

[<< Regresar al índice](#)**PONEDORAS COMERCIALES HY-LINE W-80****Tablas de Rendimiento** (continuación)

EDAD (sem.)	% AVE-DÍA Actual	HUEVOS ACUMULADOS AVE-DÍA	HUEVOS ACUMULADOS AVE-ALOJADA	MORT. Acumulada (%)	PESO CORPORAL (kg)	CONSUMO DE ALIMENTO (g / ave / día)	CONSUMO DE AGUA ¹ (ml / ave / día)	MASA DE HUEVO AVE-ALOJADA Acumulada (kg)	PESO DEL HUEVO PROM. ² (g / huevo)
47	94.4 – 96.4	178.3 – 183.1	174.6 – 179.4	4.4	1.60 – 1.72	103 – 110	155 – 220	10.3	62.1
48	94.3 – 96.3	184.9 – 189.8	181.1 – 185.9	4.5	1.60 – 1.72	103 – 110	155 – 220	10.7	62.2
49	94.2 – 96.2	191.5 – 196.6	187.5 – 192.4	4.6	1.60 – 1.72	103 – 110	155 – 220	11.1	62.2
50	94.1 – 96.1	198.1 – 203.3	193.8 – 199.0	4.7	1.60 – 1.72	103 – 110	155 – 220	11.5	62.3
51	94.0 – 96.0	204.7 – 210.0	200.2 – 205.5	4.8	1.60 – 1.72	104 – 111	156 – 222	11.8	62.3
52	93.8 – 95.8	211.2 – 216.7	206.6 – 212.0	5.0	1.60 – 1.72	104 – 111	156 – 222	12.2	62.4
53	93.5 – 95.5	217.8 – 223.4	212.9 – 218.4	5.1	1.61 – 1.72	104 – 111	156 – 222	12.6	62.5
54	92.2 – 95.2	224.2 – 230.1	219.2 – 224.9	5.2	1.61 – 1.72	104 – 111	156 – 222	13.0	62.5
55	92.0 – 94.7	230.7 – 236.7	225.4 – 231.3	5.3	1.61 – 1.72	104 – 111	156 – 222	13.4	62.6
56	91.9 – 93.4	237.1 – 243.2	231.6 – 237.6	5.5	1.61 – 1.72	104 – 111	156 – 222	13.8	62.7
57	90.5 – 92.5	243.4 – 249.7	237.7 – 243.9	5.6	1.61 – 1.72	104 – 111	156 – 222	14.2	62.8
58	90.1 – 92.1	249.7 – 256.2	243.8 – 250.1	5.7	1.61 – 1.72	104 – 111	156 – 222	14.6	62.9
59	89.9 – 91.9	256.0 – 262.6	249.9 – 256.3	5.8	1.61 – 1.72	104 – 111	156 – 222	14.9	63.0
60	88.7 – 91.7	262.2 – 269.0	255.9 – 262.5	5.9	1.61 – 1.73	104 – 111	156 – 222	15.3	63.1
61	88.5 – 91.5	268.4 – 275.4	261.9 – 268.7	6.1	1.61 – 1.73	104 – 111	156 – 222	15.7	63.2
62	87.3 – 91.3	274.5 – 281.8	267.8 – 274.9	6.2	1.61 – 1.73	104 – 111	156 – 222	16.1	63.3
63	86.2 – 91.2	280.6 – 288.2	273.6 – 281.0	6.3	1.62 – 1.73	104 – 111	156 – 222	16.4	63.3
64	86.2 – 91.1	286.6 – 294.6	279.4 – 287.1	6.4	1.62 – 1.73	104 – 111	156 – 222	16.8	63.4
65	86.1 – 90.2	292.6 – 300.9	285.2 – 293.2	6.5	1.62 – 1.73	105 – 112	158 – 224	17.2	63.5
66	85.5 – 89.5	298.6 – 307.1	290.9 – 299.2	6.7	1.62 – 1.73	105 – 112	158 – 224	17.5	63.6
67	84.4 – 88.4	304.5 – 313.3	296.6 – 305.1	6.8	1.62 – 1.73	105 – 112	158 – 224	17.9	63.7
68	84.1 – 88.1	310.4 – 319.5	302.2 – 311.0	6.9	1.62 – 1.73	105 – 112	158 – 224	18.2	63.8
69	83.7 – 87.7	316.3 – 325.6	307.8 – 316.9	7.0	1.62 – 1.73	105 – 112	158 – 224	18.6	63.8
70	83.5 – 87.5	322.1 – 331.8	313.4 – 322.7	7.1	1.62 – 1.74	104 – 111	156 – 222	18.9	63.8
71	83.1 – 87.1	327.9 – 337.9	318.9 – 328.6	7.3	1.62 – 1.74	104 – 111	156 – 222	19.3	63.9
72	82.6 – 86.6	333.7 – 343.9	324.4 – 334.3	7.4	1.62 – 1.74	104 – 111	156 – 222	19.6	63.9
73	82.2 – 86.2	339.5 – 350.0	329.9 – 340.1	7.5	1.63 – 1.74	104 – 111	156 – 222	20.0	64
74	81.4 – 85.4	345.2 – 355.9	335.3 – 345.8	7.6	1.63 – 1.74	104 – 111	156 – 222	20.3	64.0
75	81.0 – 85.3	350.8 – 361.9	340.7 – 351.4	7.7	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	20.7	64.1
76	80.5 – 84.5	356.5 – 367.8	346.1 – 357.0	7.9	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	21.0	64.2
77	79.7 – 83.7	362.1 – 373.7	351.3 – 362.6	8.0	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	21.4	64.2
78	79.6 – 83.6	367.6 – 379.5	356.6 – 368.1	8.1	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	21.7	64.3
79	79.2 – 83.0	373.2 – 385.3	361.9 – 373.6	8.2	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	22.0	64.3
80	78.4 – 82.4	378.7 – 391.1	367.0 – 379.1	8.3	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	22.4	64.4
81	78.2 – 82.4	384.1 – 396.9	372.2 – 384.5	8.5	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	22.7	64.4
82	78.0 – 82.2	389.6 – 402.6	377.4 – 390.0	8.6	1.63 – 1.74	103 – 110	155 – 220	23.0	64.4
83	77.6 – 81.6	395.0 – 408.3	382.5 – 395.4	8.7	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	23.4	64.5
84	77.4 – 81.4	400.4 – 414.0	387.6 – 400.7	8.8	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	23.7	64.5
85	77.2 – 81.3	405.8 – 419.7	392.7 – 406.1	8.9	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	24.0	64.5
86	77.0 – 81.2	411.2 – 425.4	397.8 – 411.4	9.1	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	24.3	64.6
87	76.0 – 80.6	416.6 – 431.0	402.8 – 416.8	9.2	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	24.7	64.6
88	75.3 – 80.3	421.8 – 436.7	407.7 – 422.0	9.3	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	25.0	64.6
89	75.0 – 80.3	427.1 – 442.3	412.7 – 427.3	9.4	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	25.3	64.7
90	74.2 – 79.6	432.3 – 447.9	417.6 – 432.6	9.5	1.64 – 1.74	103 – 110	155 – 220	25.6	64.7
91	74.0 – 79.3	437.5 – 453.4	422.4 – 437.7	9.6	1.65 – 1.75	102 – 109	153 – 218	25.9	64.7
92	73.8 – 78.6	442.6 – 458.9	427.1 – 442.8	9.8	1.65 – 1.75	102 – 109	153 – 218	26.2	64.8
93	73.2 – 78.4	447.7 – 464.4	431.8 – 447.8	9.9	1.65 – 1.75	102 – 109	153 – 218	26.5	64.8
94	73.0 – 77.6	452.9 – 469.8	436.4 – 452.7	10.0	1.65 – 1.75	102 – 109	153 – 218	26.9	64.8
95	72.8 – 77.4	457.9 – 475.3	440.9 – 457.5	10.1	1.65 – 1.75	102 – 109	153 – 218	27.2	64.9
96	72.6 – 76.6	463.0 – 480.6	445.4 – 462.2	10.3	1.66 – 1.76	102 – 109	153 – 218	27.5	64.9
97	72.0 – 76.5	468.1 – 486.0	449.8 – 466.9	10.4	1.66 – 1.76	102 – 109	153 – 218	27.8	64.9
98	71.0 – 75.7	473.0 – 491.3	454.1 – 471.4	10.5	1.66 – 1.76	102 – 109	153 – 218	28.1	64.9
99	70.3 – 74.3	478.0 – 496.5	458.2 – 475.9	10.6	1.66 – 1.76	102 – 109	153 – 218	28.4	65.0
100	70.0 – 74.2	482.9 – 501.7	462.4 – 480.2	10.7	1.66 – 1.76	102 – 109	153 – 218	28.7	65.0

Nota: El anexo contiene la tabla que es base para la proyección de mortalidad, producción de huevo y consumo de alimento.

Anexo 3

Ritmo inflacionario Guatemala (Banco de Guatemala, 2020)


INFLACIÓN SUBYACENTE ^{1/}
RITMO INFLACIONARIO
AÑOS 2002 - 2020
PORCENTAJES

Periodo	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Enero	7.37	4.89	5.27	6.38	6.37	4.04	6.52	6.25	1.38	3.44	4.64	3.84	3.35	3.23	3.17	3.16	2.66	3.03	2.83
Febrero	7.68	4.38	5.34	6.30	6.10	4.32	6.75	5.42	1.97	3.78	4.40	4.00	3.12	3.26	3.20	3.10	2.57	3.07	2.57
Marzo	7.69	4.53	5.47	6.26	5.98	4.51	6.89	4.71	2.39	3.84	4.25	4.00	3.06	3.19	3.24	3.08	2.62	2.94	2.64
Abril	7.73	4.63	5.32	6.37	5.91	4.48	7.51	3.89	2.66	4.15	4.11	3.90	3.08	3.18	3.18	3.03	2.58	3.04	2.60
Mayo	7.52	4.80	5.35	6.51	5.53	4.28	8.39	3.18	2.57	4.56	3.98	3.95	3.02	3.21	3.26	2.87	2.61	3.02	2.44
Junio	7.24	4.88	5.36	6.68	5.31	4.30	9.09	2.30	2.42	4.70	3.85	4.04	2.94	3.23	3.18	2.94	2.60	3.09	2.32
Julio	6.95	4.81	5.44	6.87	5.11	4.46	9.43	1.65	2.42	5.18	3.36	3.94	3.04	3.27	3.15	2.92	2.57	3.16	2.16
Agosto	6.38	4.61	5.62	6.79	4.96	4.86	9.27	1.21	2.60	5.40	3.33	3.71	3.23	3.20	3.03	2.76	2.79	3.05	
Septiembre	6.13	4.63	5.89	6.80	4.56	5.11	9.09	1.28	2.54	5.38	3.66	3.54	3.28	3.10	2.94	2.84	2.87	2.88	
Octubre	5.81	4.68	6.23	7.09	3.86	5.29	9.12	0.86	2.81	5.27	3.74	3.46	3.32	3.11	3.00	2.90	2.90	2.98	
Noviembre	5.64	4.69	6.53	6.91	3.74	6.07	8.25	0.84	2.76	5.46	3.73	3.56	3.20	3.13	3.06	2.94	2.92	3.07	
Diciembre	5.30	4.76	6.67	6.67	3.99	6.42	7.28	0.94	3.06	5.27	3.73	3.49	3.25	3.15	3.05	2.96	2.95	3.12	

^{1/} A partir de enero de 2017, se implementó un promedio ponderado de ocho metodologías de inflación subyacente hasta de excluidos de la encuesta de precios de consumo. La información histórica hasta a partir de enero de 2014, Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INEC) y Banco de Guatemala.

Nota: El anexo número 3 contiene el ritmo inflacionario desde el año 2002 hasta el mes de julio del año 2020.

Anexo 4
Cuestionarios

CUESTIONARIO No. 1			
Departamento:	Producción		
Jefe de área:	Julian Rodriguez		
Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.			
		Respuesta	
No.	Pregunta	SI	NO
1	Conoce la producción actual de de huevos en cajas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Conoce la cantidad de aves que tiene la empresa actualmente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Conoce la cantidad de alimento que consumen las aves	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Tiene alguna programación de compras de pollita	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Existe alguna referencia técnica sobre porcentajes de consumo, mortalidad y producción	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Conoce la cantida de personal de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
9	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO No. 2

Departamento: Contabilidad
 Jefe de área: Omar de los Santos



Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	Conoce los departamentos que tiene la empresa actualmente	X	
2	Clasifica los gastos por cada departamento actualmente		X
3	Actualmente se lleva el registro de algún presupuesto o proyección de gastos		X
4	Cuenta con registros o datos para poder realizar algún presupuesto		X
5	Cuenta con algún software que facilite llevar el registro de presupuestos	X	
6	Conoce la cantidad de personal de su departamento	X	
7	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente		X
8	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables		N/A
9	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	X	
10	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	X	

CUESTIONARIO No. 3

Departamento: Recursos Humanos

Jefe de área: Juana Vasquez



Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	Actualmente tiene distribuido el personal por departamentos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Se lleva algún registro de gastos que genera el personal de cada departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Conoce el total de salarios pagado a los empleados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Actualmente se lleva el registro de algun presupuesto o proyección de gastos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Los salarios tendrán alguna modificación el próximo año	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Conoce la cantida de personal de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
9	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO No. 4

Departamento: Seguridad
 Jefe de área: Rafael Garza



Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	Conoce la cantidad de personal contratada para los servicios de seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Se esperan nuevas contrataciones de personal de servicios de seguridad para el próximo año	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Existirá la compra de algún equipo especial para el personal de seguridad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Tiene conocimiento de los costos de servicio de seguridad	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Actualmente se lleva el registro de algún presupuesto o proyección de gastos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Conoce la cantidad de personal de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> N/A
9	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CUESTIONARIO No. 5

Departamento: Gerencia
 Jefe de área: Roberto Mejía



Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	Cuenta la empresa con un plan estratégico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Se tiene una programación de inversiones o nuevos gastos para el proximo año	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Se ha realizado anteriormente algún tipo de presupuesto	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Se tiene un plan de acción para la asingación de la administración de presupuestos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Se tienen datos históricos de gastos e inversiones realizadas anteriormente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Se tiene algún contrato sobre suministros de insumos y otros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CUESTIONARIO No. 6

Departamento: Logística
 Jefe de área: Noe López



Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	Conoce cuantas unidades de transporte tiene la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Conoce los gastos por mantenimiento que representan las unidades de transporte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Conoce la cantidad de combustibles que utilizan todas las unidades mensualmente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Conoce los tipos de gastos que generan las unidades de transporte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Existen políticas de pago de viáticos al personal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Conoce la cantida de personal de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
9	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CUESTIONARIO No. 7

Departamento: Bodega
 Jefe de área: Antonio Polanco



Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	La bodega cuenta con equipo de descarga	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Conoce la frecuencia de mantenimiento del equipo de descarga	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Conoce los gastos por mantenimiento de equipos del departamento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Conoce los tipos de gastos que genera la bodega	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Conoce la cantidad de personal de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
8	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

CUESTIONARIO No. 8

Departamento: Comercial
 Jefe de área: Esteban Aguirre



Objetivo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los jefes de área para el apoyo en la elaboración del presupuesto Financiero.

No.	Pregunta	Respuesta	
		SI	NO
1	Los precios de ventas son fijados según los costos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Existen políticas de comisiones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Se ha realizado anteriormente algún tipo de presupuesto o proyección	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Conoce los tipos de gastos que genera el departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Se tiene alguna programación de los gastos de publicidad y promociones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Conoce la cantidad de personal de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tiene conocimiento de los costos que genera su departamento actualmente	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Cree que los gastos que genera su departamento son razonables	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> N/A
9	Estaría dispuesto a administrar los gastos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Cuenta con registro o datos históricos de su departamento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>