

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO,
REALIZADO EN LÁCTEOS CHISACSÍ, SANTA CRUZ VERAPAZ,
ALTA VERAPAZ.**

MARÍA ALEJANDRA LÓPEZ ALONZO

COBÁN, ALTA VERAPAZ, OCTUBRE DEL 2 015

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO,
REALIZADO EN LÁCTEOS CHISACSI, SANTA CRUZ VERAPAZ,
ALTA VERAPAZ.**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

POR

**MARÍA ALEJANDRA LÓPEZ ALONZO
CARNÉ 200931146**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE
CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

COBÁN, ALTA VERAPAZ, OCTUBRE DEL 2 015

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
RECTOR MAGNÍFICO**

Lic. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: Lic. Zoot. M.A. Fredy Giovani Macz Choc
SECRETARIA: Licda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj
REPRESENTANTE DOCENTES: Ing. Géol. César Fernando Monterroso Rey
REPRESENTANTE EGRESADOS: Ing. Agr. Julio Oswaldo Méndez Morales
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: Br. Fredy Enrique Gereda Milián
PEM César Oswaldo Bol Cú

COORDINADOR ACADÉMICO

Lic. Zoot. Erwin Gonzálo Eskenasy Morales

COORDINADOR DE LA CARRERA

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADOR: Lic. Obdulio Ottoniel León Pacay
SECRETARIO: Lic. Miguel Alberto Klug Caal
VOCAL: Licda. Blanca Lidia Claribel Rodríguez Cú

REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lic. Hary Alexander Chun Moreira

REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lic. Miguel Alberto Klug Caal

ASESOR

Lic. Obdulio Ottoniel León Pacay

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 26 de Septiembre de 2015
Ref. No.: 15/CCPA-052-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LA EMPRESA LÁCTEOS CHISACSI, elaborado por la estudiante de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, **María Alejandra López Alonzo**, Carné No. **200931146**.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

“Id y Enseñad a Todos”


Lic. Obdulio Otoniel León Pacay
Asesor



c.c.archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 5 de Octubre de 2015
Ref. No.: 15/CCPA-62-2015

Señores
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LACTEOS CHISACSI, elaborado por la estudiante de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, **María Alejandra López Alonzo, Carné No. 200931146.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

“Id y Enseñad a Todos”


Lic. Miguel Klug Caal
Revisor



c.c.archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 19 de Octubre 2015
Ref. No.: 15/CCPA-073- 2015

Señores:
Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera Contaduría Pública y Auditoría
Centro Universitario del Norte (CUNOR)
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LA EMPRESA LÁCTEOS CHISACSÍ, elaborado por la estudiante de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, **María Alejandra López Alonzo**, Carné No. **200931146**.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"


Lic. Gary Alexander Chun Moreira
Revisor de Redacción y Estilo



c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



CENTRO UNIVERSITARIO
DEL NORTE —CUNOR—
Cobán Alta Verapaz
Telefax: 7951-3645 y 7952-1064
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 21 de Octubre de 2015
Ref. No.: 15/CCPA-075-2015

Licenciado
Fredy Giovani Macz Choc
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor*Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN LA EMPRESA LÁCTEOS CHISACSI, elaborado por la estudiante de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, **María Alejandra López Alonzo, Carné No. 200931146**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Contaduría Pública y Auditoría.

Atentamente.

"Id y Enseñad a Todos"

Licda. Blanca Claribel Rodríguez Cu.
Vocal



Lic. Miguel Albino Klug Caal
Secretario



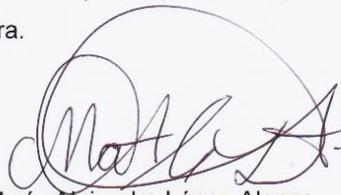
Lic. Obdulio Ottoniel León Pacay
Coordinador de la Comisión de Trabajos de Graduación,
Carrera Contaduría Pública y Auditoría



c.c. archivo.

HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Lácteos Chisacsí, Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Contadora Pública y Auditora.



María Alejandra López Alonzo

Carné 200931146

RESPONSABILIDAD

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, subinciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.

DEDICATORIA A:

- Dios** Porque ha estado conmigo en cada paso que doy, bendiciéndome y dándome fortaleza para continuar.
- Mami** Gracias por tus consejos, por el gran amor y apoyo incondicional que siempre me has brindado.
- Papi** Gracias por todo tu apoyo, por tu amor y comprensión, pero sobre todo gracias por cada una de tus enseñanzas.
- Hermanos** Porque siempre he contado con ustedes para todo, que mi triunfo los motive a seguir esforzándose en sus estudios.
- Familia y amigos** Por las palabras de aliento y cariño que siempre me han brindado.

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por su infinita misericordia y gran amor. Por iluminar mi vida y darme la bendición de haber culminado esta etapa tan importante en mi vida. Que la honra y la gloria sea para ti Señor.
- Padres** Quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, porque han depositado su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Gracias por todos sus desvelos y sacrificios.
- Hermanos** Gracias por su amor y por tantos momentos de alegría que siempre compartimos.
- Familia** Gracias por su cariño.
- Amigos y amigas** Por los consejos y apoyo en todo momento.
- Catedráticos** Gracias por su tiempo, por su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, y sobre todo gracias por confiar en mis capacidades como alumna.

USAC

A la gloriosa y tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala que tanto me ha dado, gracias por tantas enseñanzas.

Y

A todas las personas que hoy me acompañan en este momento tan importante para mí y que me honran con su presencia. Muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	i
RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización del área de influencia de la unidad de práctica	5
1.1.1 Localización	5
1.1.2 Vías de acceso	6
1.1.3 Recursos	6
1.2 Descripción general de la unidad de práctica	8
1.2.1 Caracterización	8
1.2.2 Análisis general de la empresa	12
1.3 Identificación y jerarquización de la problemática	19
1.3.1 Identificación FODA	19
1.3.2 Descripción de la problemática	21

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1 Elaboración de estados financieros del año 2010 al 2013 de la empresa Lácteos Chisacsí	29
2.2 Presupuesto de ventas y gastos para el año 2015 de la empresa Lácteos Chisacsí	31
2.3 Costo de producción del litro de leche de la empresa Lácteos Chisacsí	33

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Elaboración de estados financieros del año 2010 al 2013 de la empresa Lácteos Chisacsí	37
3.2 Presupuesto de ventas y gastos para el año 2015 de la empresa Lácteos Chisacsí	38
3.3 Costo de producción del litro de leche de la empresa Lácteos Chisacsí	40
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	49

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1	Mapa de Santa Cruz Verapaz	6
Mapa 2	Croquis de la ubicación de la unidad de práctica	10

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Distribución del personal	11
-----------------	---------------------------	----

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1	Organigrama General	13
Diagrama 2	Proceso de supervisión	18
Diagrama 3	Proceso decisorio	19

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

INE	Instituto Nacional de Estadística
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
NIIF para PYMES	Normas de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas

RESUMEN

La tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala con su loable labor como casa de estudios superiores, brinda a través del Centro Universitario del Norte, un aprendizaje acorde a las necesidades actuales de la sociedad, y a su vez, presenta en su oferta académica la licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría.

Como parte del proceso de aprendizaje y como requisito para finalizar la carrera universitaria se ha realizado el ejercicio profesional supervisado en la empresa Lácteos Chisacsí, ubicada en el municipio de Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz, su actividad principal es el procesamiento de lácteos y cuenta con una trayectoria de 23 años en el mercado verapacense.

Se sabe que este es un proceso de doble vía, pues al mismo tiempo que la empresa colabora con el estudiante a terminar esta etapa, de la misma manera se contribuye a mejorar procesos útiles y necesarios para fortalecer el sistema de la organización.

Este proceso se inició con un diagnóstico integral de la empresa usando diferentes métodos y técnicas de investigación, todo esto dio como resultado el estado de la situación contable y financiera de la misma, identificando sus principales fortalezas y debilidades. Una vez conocida toda la problemática se procedió a jerarquizar los problemas más significativos y que habían venido limitando los procesos operativos dentro de la empresa. A partir de la obtención de esta información se inició con la preparación del plan de trabajo para luego proceder a su ejecución.

El plan de trabajo estuvo enfocado en los principales problemas jerarquizados, estos son: la desactualización de los registros contables de los años 2010 al 2013, falta de control de los ingresos y gastos y los costos del proceso de producción de leche estaban mal calculados. Esta planificación consideró los tiempos, recursos, métodos y actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución de las acciones programadas.

Durante la ejecución se llevaron a cabo las actividades expuestas en el plan de trabajo tratando de apegarse a los tiempos establecidos. Durante esta etapa existieron varias limitantes, en virtud que la información financiera es muy importante y delicada para la empresa, el departamento contable no brindó la totalidad de la información solicitada, sin embargo se avanzó con la práctica y se obtuvieron resultados que fueron bien aceptados por la gerencia de la empresa.

Se consiguió cumplir con la planificación de las tres actividades antes mencionadas y se plantearon una serie de recomendaciones, entre ellas la creación de un departamento de auditoría interna, esto útil y necesario para aumentar la confianza de la información revelada en los estados financieros que genera la empresa.

Es así como se logró concluir con este proceso que más allá de las limitaciones encontradas en el camino fue también una fase de aprendizaje y crecimiento, pues aparte de poner en práctica lo aprendido durante el tiempo de estudio, también se logró cumplir con las metas trazadas al inicio de esta práctica profesional.

INTRODUCCIÓN

Como parte del proceso para el cierre de pensum de estudios de la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría del Centro Universitario del Norte, se tiene como último requisito la realización del ejercicio profesional supervisado. En este caso se ha realizado en Lácteos Chisacsí, durante el período comprendido entre agosto del año 2014 y marzo del año 2015. En el transcurso de este tiempo se logró cumplir el principal objetivo de esta práctica que es la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los años de formación académica en las áreas de contabilidad y finanzas.

Este informe contiene tres capítulos que describen las diferentes etapas que integran esta intervención profesional. En el primer capítulo se podrá apreciar una descripción general de la unidad de práctica, su área de influencia, misión, visión, objetivos, localización, principales procesos, y lo más importante, contiene el análisis general de la empresa.

En el segundo capítulo, se hace una descripción de las actividades realizadas, que son: la elaboración de estados financieros de los años 2010 al 2013, la elaboración de un presupuesto de ventas y gastos para el año 2015 y la determinación del costo del litro de leche. Las intervenciones planificadas están enfocadas a fortalecer el sistema de información financiera de la empresa, a mejorar el flujo de información y que ésta sea tomada de forma integral y apegada a la realidad.

El tercer capítulo contiene un análisis de los resultados obtenidos durante la ejecución de la práctica, entre los más significativos están: la identificación del alto índice de endeudamiento y apalancamiento financiero que posee la empresa actualmente, así como también su inestable comportamiento en cuanto

a ventas y gastos en relación a los últimos años y la identificación del mayor activo que posee la entidad, el cual reside en su activo biológico.

Al final se podrán encontrar conclusiones y recomendaciones en donde se destaca la determinación de la situación financiera de la empresa a través de la presentación de los estados financieros de los últimos cuatro años, así mismo la posición financiera de la empresa a un año y la determinación del costo unitario por litro de leche. La recomendación más importante que se le deja a la gerencia es la creación de un departamento de auditoría interna ya que con ello se podrán mejorar los controles y alcanzar los objetivos de mejor manera.

OBJETIVOS

General

Aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de formación académica en las áreas financiera y contable de la empresa Lácteos Chisacsí para contribuir con el fortalecimiento de los procesos de la empresa.

Específicos

Elaborar estados financieros del año 2010 al 2013 que presenten información financiera razonable conforme a las operaciones económicas de la empresa.

Elaborar un presupuesto de ventas y gastos para el año 2015 con el fin de cuantificar los objetivos económicos de la empresa para conocer su posición financiera futura a un año plazo.

Determinar el costo del litro de leche que establezca la inversión realizada en la producción de leche.

|

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización del Área de Influencia de la Unidad de Práctica

El municipio de Santa Cruz Verapaz, fue fundado el 3 de mayo de 1543, conforme acta suscrita en San Juan Chamelco en el año 1546 por Don Juan Matalbatz, el primero de mayo de 1546 en la ciudad Real de San Juan Chamelco, en su calidad de Gobernador.

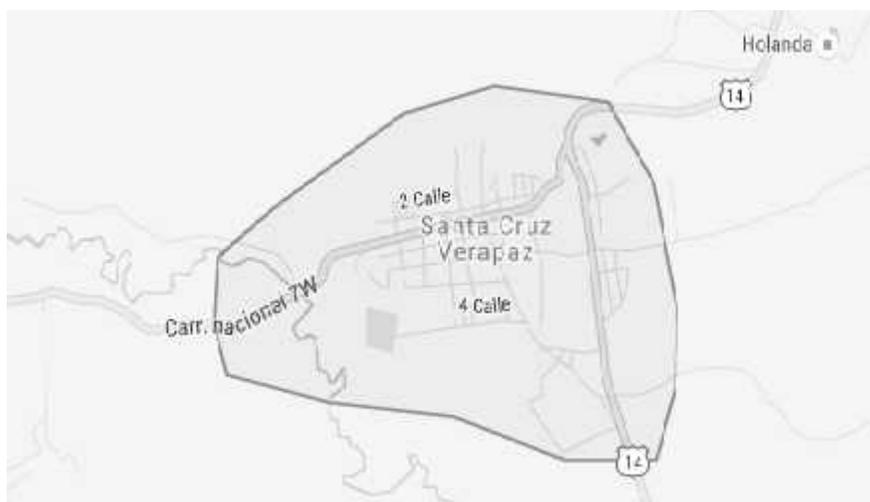
1.1.1 Localización

Los límites territoriales del municipio de Santa Cruz Verapaz son: Al Norte el municipio de Cobán; al Sur con el municipio de San Miguel Chicaj del Departamento de Baja Verapaz; al Este con el municipio de Tactic y al Oeste con el municipio de San Cristóbal Verapaz.

“Está ubicado en latitud Norte a 15° 22' 25" y longitud Oeste en 90°25'50"; cuenta con una extensión territorial de 48 Km², con densidad poblacional de 396 personas por km². La distancia del municipio a la cabecera departamental es de 15 kilómetros y la distancia de la cabecera municipal a la capital es de 203 kilómetros”.¹

¹ Víctor Raúl Castillo Montejo. Monografía de Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz. Maestría en Docencia Universitaria. Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz, Guatemala. 2004. 1

MAPA 1 MAPA DE SANTA CRUZ VERAPAZ



Fuente: C.A. www.google.com.gt/maps. Año 2014.

1.1.2 Vías de acceso

Se utilizan los servicios del transporte, extra-urbano con destino a San Cristóbal o a la capital. No cuenta con transporte urbano.

1.1.3 Recursos

Entre los recursos que posee el municipio están:

a. Naturales

Flora: En Santa Cruz Verapaz como parte de la “Verde Verapaz”, existen bosques que aún se conservan en estado natural.

El municipio se caracteriza por presentar tres tipos de bosque: Bosque de coníferas, donde predomina la especie *Pinus maximinoii*; bosque latifoliado; bosque mixto, donde se encuentran *quercus*, *pinus* y *liquidámbar*.

“Fauna; Santa Cruz Verapaz es una región favorecida por diversidad de animales domésticos y aves silvestres; sin embargo, su variedad y cantidad se ha visto afectada por la caza furtiva, la deforestación o destrucción de su hábitat y otras causas. En los lugares donde predomina la flora boscosa, aún se observan distintas especies de animales silvestres, pero con un alto riesgo de extinción ante su persecución”.²

b. Físicos

1) Infraestructura y vivienda:

Con respecto al sistema vial la principal vía de acceso al municipio es la carretera que lo comunica de la capital de Guatemala, a una distancia de 203 kilómetros.

En cuanto al transporte actualmente existe una flotilla de microbuses propiedad de pequeños empresarios, que recorren las diferentes aldeas, caseríos y municipios vecinos. También hay buses grandes y medianos cuyo recorrido es interno y externo como transportes Monja Blanca. Otra forma de transporte es el tuc tuc, a nivel interno entre aldeas con variedad de tarifas.

“Vivienda; un 87% de la población del municipio de Santa Cruz Verapaz cuenta con vivienda propia, mientras que un 13% de estas es alquilada, de lo que se concluye que el costo de vivienda es bajo, porque un alto porcentaje de tenencia de vivienda es propia”.³

² Víctor Raúl Castillo Montejo. Monografía de Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz. Maestría en Docencia Universitaria. Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz, Guatemala. 2004. 2 y 3.

³ Gladys Marlene Castillo Osorio. Tesis sobre Costos y Rentabilidad de Unidades Pecuarias (Crianza y Engorde de Ganado Bovino). Universidad de San Carlos de Guatemala. 2009. 20 y 35.

2) Servicios:

En cuanto a la energía eléctrica la mayoría de la población cuenta con el servicio. Así mismo el agua potable abastece a gran parte de la población a través de agua entubada.

Con relación a los drenajes, el 65% de la población urbana cuenta con este servicio. Mientras que en la población rural solo el 55% posee este tipo de proyectos o programas.

“Recolección de Basura; un promedio del 30% de la población urbana cuenta con el servicio de recolección de basura (Privada)”.⁴

c. Humanos (aspectos demográficos)

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) en su proyección anual del año 2014 el total de habitantes del municipio de Santa Cruz Verapaz es de 40,952 personas.

1.2 Descripción general de la unidad de práctica

Lácteos Chisacsí es una empresa altaverapacense propiedad de los Señores Grotewold vecinos del municipio de Santa Cruz Verapaz, dedicada al procesamiento de productos lácteos, con una trayectoria de 23 años de producción, transformación y distribución de sus productos principalmente en los municipios de las verapaces.

1.2.1 Caracterización

La actividad principal de Lácteos Chisacsí es el procesamiento de la leche para obtener quesos en diferentes presentaciones, crema, yogur y helados.

⁴ Estudio Comunitario de Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz. CONALFA. 2008. 4.

a. Visión

“Posicionarnos como la empresa líder productora y distribuidora de productos lácteos guatemaltecos, con cobertura nacional y posicionada en el mercado nostálgico centroamericano en Estados Unidos”.⁵

b. Misión

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la elaboración y comercialización de lácteos de alta calidad, inocuos, con un reparto a domicilio eficaz, asegurando la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.⁶

c. Objetivos

“Cubrir el mercado nacional de productos lácteos frescos y de mejor calidad.

Contar con un personal competente que valla adaptándose a las innovaciones organizacionales administrativas de la actualidad.

Intensificar y multiplicar la productividad y su distribución a domicilio.

Establecerse en el mercado como una empresa que cuenta con un direccionamiento organizacional competente y mayor capacidad de desarrollo laboral”.⁷

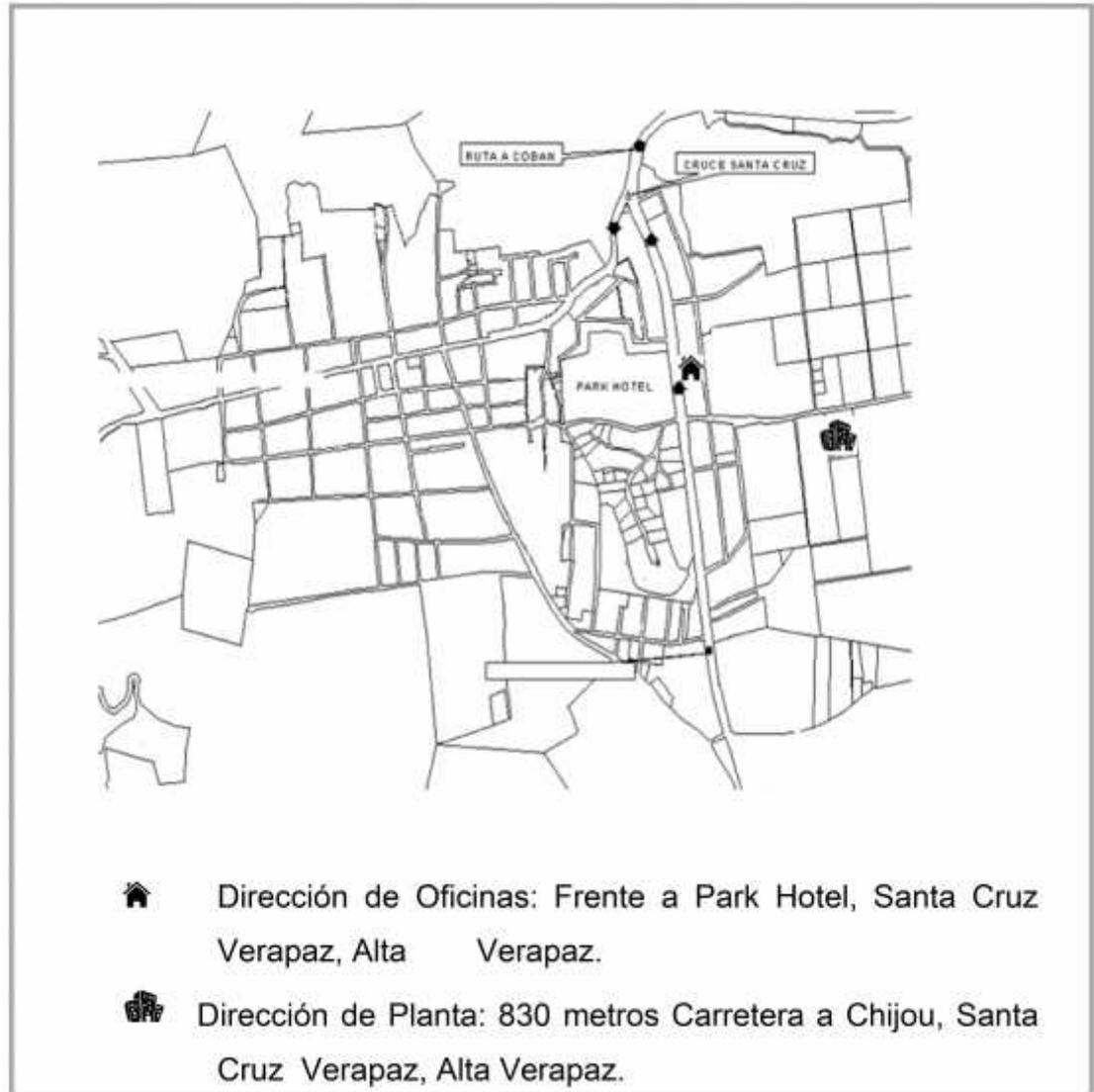
⁵ Manual de Operaciones, Lácteos Chisacsí. 3.

⁶ *Ibíd.*

⁷ *Idíd.*

d. Ubicación

MAPA 2
CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA



Fuente: Investigación de Campo. Año 2014.

e. Recursos Materiales

Entre los bienes de la empresa se encuentra toda la maquinaria y el equipo necesario y útil para la elaboración de productos lácteos así como vehículos para la distribución de los mismos. Tanto en el área de oficinas como en la planta se posee equipo de cómputo y un adecuado mobiliario.

f. Recursos Humanos

**CUADRO 1
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL**

Departamentos	No. De Personas
1. Personal Administrativo y de Contabilidad	6
2. Personal de Planta	11
3. Vendedores	5
4. Pilotos	2
TOTAL	24

Fuente: Investigación de Campo. Año 2014.

g. Situación Tecnológica

Maquinaria utilizada para la transformación de materia prima; tanques de recepción y calentamiento, descremadoras, tanque de balance, pasteurizador, tina de cuajar, molino, clavijero, cuartos fríos, homogeneizador, empacadora al vacío, envasadora, selladora y calderas industriales.

h. Situación Económica

Lácteos Chisacsí es una empresa que pertenece al segundo sector de la economía en Guatemala (sector industrial), esto debido

a que se dedica a la transformación de materia prima (leche), y así poder obtener: quesos, crema, requesón, yogurt y helados.

i. Situación Social

La empresa Lácteos Chisacsí hoy en día es miembro de la Cámara de Productores de Leche de Guatemala, ésta organización tiene como fin principal integrar, promover y fortalecer el sector lechero nacional.

j. Situación Ambiental

La empresa no ha hecho ninguna alianza que ayude a preservar el medio ambiente.

k. Situación Político - legal

Razón Social: Alimentos Refrigerados del Norte, S.A.

Naturaleza de la Entidad: Sociedad Anónima

Fecha de Inscripción: 8 de Septiembre de 1,993

No. De NIT: 8043313-8

Nombre del Propietario: Oscar Augusto Grotewold Pérez

Representante Legal: El propietario

1.2.2 Análisis general de la empresa

A continuación se presenta un análisis administrativo y financiero de la empresa.

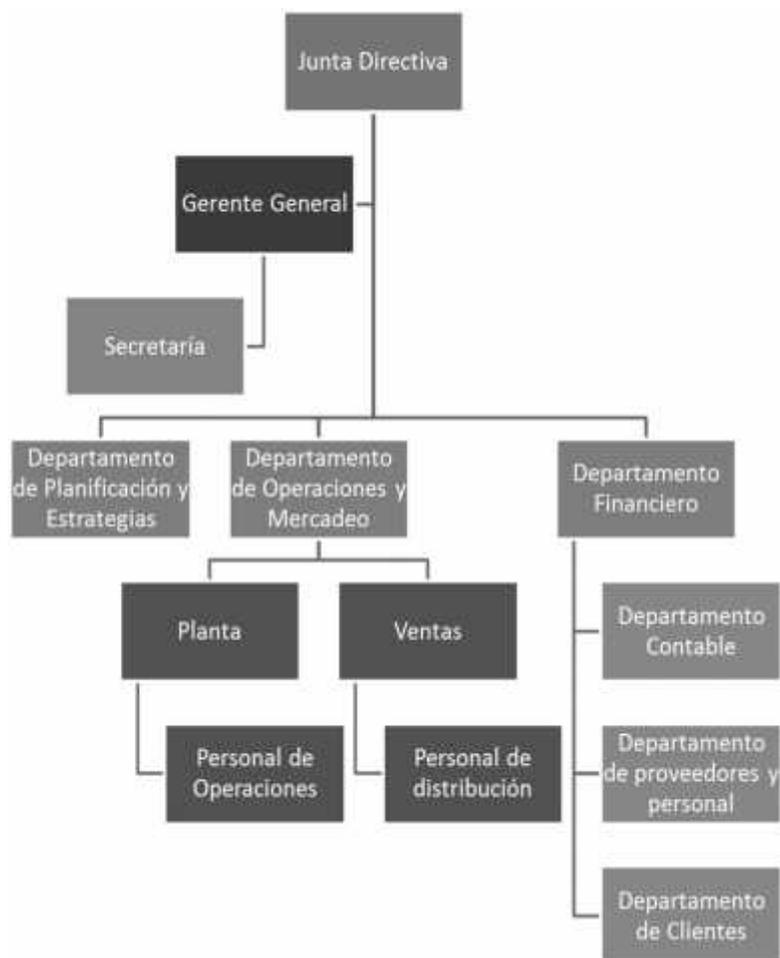
a. Estructura Interna General

Se presenta la estructura interna general de la empresa.

1) Estructura organizativa

Los departamentos de la empresa se encuentran representados en el siguiente diagrama.

DIAGRAMA 1 ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Investigación de Campo. Año 2014.

2) Estructura Administrativa

Como consecuencia de una diversidad de cambios organizacionales que ha sufrido la empresa en los últimos años, no se tiene una estructura administrativa eficaz acorde a sus necesidades y los manuales que posee la empresa ya no son funcionales.

3) Estructura Financiera

Alimentos Refrigerados del Norte, S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN GENERAL
(Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2014

ACTIVO		
CORRIENTE		
Bancos	Q 52,000.00	
Crédito Fiscal Exigible	Q 17,600.00	Q 69,600.00
NO CORRIENTE		
Mobiliario y Equipo	Q 5,000.00	
Vehículos	Q 100,000.00	
Equipo de Computación	Q 12,500.00	
Equipo de Refrigeración	Q 46,000.00	
Otros Activos	Q 6,900.00	Q 170,400.00
Suma del Activo		<u>Q 240,000.00</u>
 PASIVO		
CORRIENTE		
Préstamos a Socios	Q 80,000.00	
Cuentas por Pagar	Q 20,000.00	Q 100,000.00
 PATRIMONIO NETO		
PATRIMONIO NETO		
Resultado del Período	Q 45,000.00	
Capital Autorizado	Q 300,000.00	
(-) Acciones por Suscribir	Q (205,000.00)	Q 140,000.00
Suma del Pasivo y Patrimonio Neto		<u>Q 240,000.00</u>

Fuente: Investigación de Campo. Año 2014.

Éste estado financiero muestra un porcentaje de endeudamiento del 42%, lo cual nos indica que por cada quetzal que la empresa tiene en el activo debe Q0.42 centavos, es decir, esta es la participación de los acreedores sobre los activos de la entidad. Por otro lado también registra una prueba ácida de 0.7, esto nos permite deducir que por cada quetzal que se debe en el pasivo corriente se cuenta únicamente con Q0.70 para su cancelación. Este es un reflejo de la insolvencia técnica que posee la entidad y una causa de ello es la falta de utilización del presupuesto de efectivo.

b. Políticas y procedimientos

Entre las principales políticas que tiene la empresa se tiene:

La organización hace énfasis y se compromete a resaltar sus valores éticos y morales en todo momento, ya sea con el trato hacia sus trabajadores como también con sus proveedores y clientes propiciando así un ambiente agradable.

La gerencia es la encargada de vigilar y controlar el desarrollo oportuno y eficiente de cada uno de los departamentos de la empresa así como del buen funcionamiento del Control Interno. Este departamento funciona de forma objetiva a la hora de evaluar periódicamente las habilidades de sus trabajadores para luego tomar las medidas pertinentes. Así mismo evaluar los riesgos para luego poder lograr los objetivos trazados.

El departamento de recursos humanos demuestra compromiso para la reclutación de personal, los cuales deben ser capaces de desarrollar sus habilidades competentes en función de los objetivos de la empresa.

Los departamentos de operaciones y mercadeo y el departamento de planificación y estrategias establecen prácticas para llevar de la mejor manera el funcionamiento de la empresa y a la vez estas prácticas son constantemente evaluadas.

La gerencia y el departamento de planificación tienen a su cargo el desarrollo de planes de contingencia para las asignaciones de responsabilidades dentro del personal.

A partir de varios problemas con el recurso humano, se ha tomado mayor énfasis en el aspecto de reclutación y selección de personal, y como consecuencia la empresa cuenta con colaboradores responsables y eficientes.

Los trabajadores, en especial los del área operacional (planta de producción), trabajan con la premisa de “trabajo bajo presión”, esto con el fin de lograr los pedidos del día.

La empresa tiene la responsabilidad de definir los objetivos que serán alcanzados ya sea a corto, mediano o largo plazo, estos deben ser emitidos lo más claro posible para que sea comprensible para todo los trabajadores.

Cada objetivo que se formula es estrictamente bajo las regulaciones legales aplicables a la actividad que realiza la empresa y a la normativa actual del país.

La empresa hace una serie de planes para contrarrestar cualquier riesgo ya sean por factores externos (económicos, ambientales, regulatorios, extranjeros, sociales, tecnológicos, etc.), como por factores internos (infraestructura, estructura administrativa, personal, acceso a activos y tecnología).

En el departamento de planta de producción se lleva a cabo una serie de actividades que contribuyen al resguardo del producto, lo cual ha resultado beneficioso para la empresa.

El departamento de operaciones y mercadeo tiene la labor de seleccionar y desarrollar actividades de control sobre la tecnología que se utiliza en el departamento de producción, así mismo

establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de sanidad e inocuidad del producto.

La calidad de la información dentro de la empresa debe reunir una serie de características, entre ellas podemos mencionar: que sea información actualizada, válida, verificable, suficiente, correcta y accesible.

Una vez al mes la gerencia se reúne con sus colaboradores para tratar asuntos financieros y operacionales, de la misma manera consultas a sus asesores.

La empresa lleva a cabo una serie de evaluaciones a los diferentes departamentos de manera periódica, esto con el fin de verificar los resultados obtenidos.

Entre los principales procedimientos están: en los diferentes procedimientos contables que se realizan tienen participación todos los departamentos de la empresa (departamento de contabilidad, de compras, de ventas, de planificación, la planta y por supuesto la gerencia), todos ellos tienen establecidas sus actividades y la forma de operar.

En la mayoría de los procedimientos participan más de un departamento como en el caso del proceso de compras, de ventas, de cobranzas y de pagos. Por otro lado existen procesos más simples en los que solo participa un departamento como por ejemplo en la apertura de caja chica, en el proceso de cuentas por pagar y por cobrar.

c. Supervisión

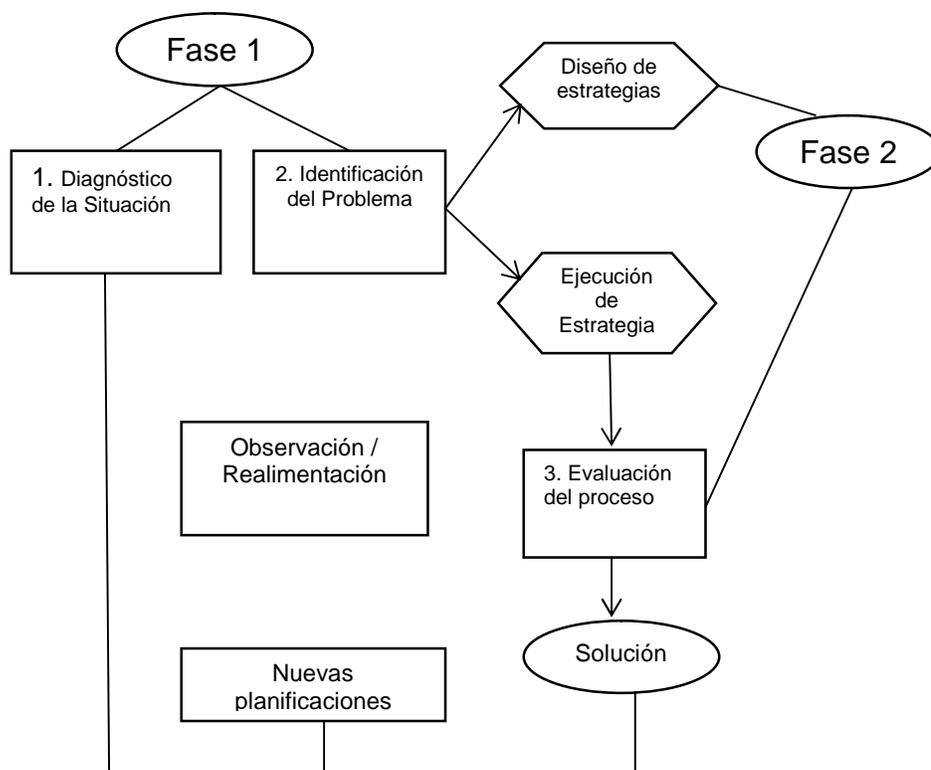
Entre los elementos que conforman el proceso de supervisión se encuentran:

1) Auditoría interna

La empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna.

2) Proceso de supervisión

**DIAGRAMA 2
PROCESO DE SUPERVISIÓN**



Fuente: Investigación de Campo. Año 2014.

3) Aprobación y autorización

DIAGRAMA 3 PROCESO DECISORIO (GERENCIA)



Fuente: Investigación de Campo. Año 2014.

1.3 Identificación y jerarquización de la problemática

Se presentan las principales fortalezas y debilidades de la empresa así como también el análisis de la problemática.

1.3.1 Identificación de FODA

Entre las principales fortalezas y debilidades de la empresa están:

a. Fortalezas

- Comunicación efectiva entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Personal contable capacitado.
- Cumplimiento con el pago de impuestos.
- Capacidad instalada para el cumplimiento de la demanda.
- Los empleados tienen pleno conocimiento del Reglamento Interno de la Empresa.

- La maquinaria que posee es adecuada y cumple con las expectativas.
- Se tiene personal que brinda asesoría externa a la empresa en materia legal y técnica.

b. Oportunidades

- Crecimiento y expansión de demanda
- Diversificación de productos.

c. Debilidades

- No hay planificación y control fiscal.
- Desintegración de la información contable entre los departamentos de la empresa.
- No se tiene definida la forma o integración de los informes contables para la administración
- No se concilian los saldos de documentos por pagar y por cobrar
- No existen políticas contables
- Control deficiente de los inventarios
- No se realizan presupuestos.
- Falta de control sobre horas extras

d. Amenazas

- Presencia de otras empresas que ofrecen iguales ofertas y mejores precios.
- Pérdida del valor adquisitivo de la moneda.
- Clima de inseguridad en el país.

1.3.2 Descripción de la problemática de la intervención

Seguidamente se describen los principales problemas que posee la empresa.

a. Desactualización de los Registros Contables de la empresa

1) Condición

Inicialmente la empresa llevaba su contabilidad de forma externa en una firma de auditores de la ciudad capital, esta firma no tenía resguardo adecuado de la información que manejaba. Hace poco tiempo se notificó a la empresa que su información se había perdido debido a un incendio en dichas oficinas, este suceso ocasionó enormes dificultades para la empresa pues no tenía información financiera de los últimos años.

2) Criterio

Según la Sección 2 Conceptos y Principios Generales de las Normas de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas (NIIF para PYMES) la información financiera debe cumplir con la característica de materialidad y por ello se dice que es información relevante, su omisión o su presentación errónea puede influir en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los estados financieros.

Por otra parte el artículo 112 A del Código Tributario en su numeral 4 nos dice: “rehacer los registros contables en los casos de destrucción, pérdida, deterioro o extravío de la información contable”.

3) Causas

La empresa inicialmente llevaba su contabilidad de forma externa en una firma de auditores de la capital pues no se confiaba en el recurso humano local, luego de que la empresa trabajara junto a esa firma contable por varios años sin ningún problema, un día la firma de auditores notificó que la información financiera que tenían en las oficinas se había perdido a causa de un incendio pues no se tenía el suficiente y adecuado resguardo de la información y tampoco copias de seguridad que respaldaran la información. Más adelante la empresa decidió llevar su contabilidad de forma interna, pero debido al poco interés de la gerencia y del nuevo contador la información contable perdida no se pudo reconstruir pues el personal del departamento contable no posee el tiempo suficiente para realizar tal tarea, por otra parte este personal no está lo suficientemente motivado para realizar esta labor.

4) Efectos

A falta de registros contables actualizados la toma de decisiones dentro de la empresa se obstaculiza, pues no se puede hacer un análisis y evaluación de los estados financieros de manera histórica limitando así el estudio de los resultados que genera la empresa, lo cual dificulta el establecimiento exacto de la posición financiera de dicha entidad en el mercado, por otro lado los usuarios de la información no pueden hacer uso de ella pues no se controla la ejecución de fondos de flujo de efectivo. Sin una información financiera precisa y fiable se hace mucho más difícil la definición de estrategias y procesos de utilidad para la empresa, todo lo anterior hace que el riesgo financiero sea mucho más elevado.

5) Recomendación

Se realizará una integración de la información contable de 4 años (del año 2010 al 2013), esto basado en el artículo 382 del Código de Comercio, el cual nos dice que todo comerciante debe conservar los documentos de su empresa. Esta integración se llevara a cabo con una contabilidad de datos incompletos.

b. Inexistencia de control de los ingresos y egresos de la empresa.

1) Condición

La empresa no realiza ningún tipo de presupuesto y esto debido a que la administración considera que esta medida no es funcional porque pertenecen a un mercado muy cambiante, debido a esto no se ha tenido un control específico sobre los ingresos y egresos de forma anual. Lógicamente si los presupuestos no fueran funcionales no existirían y todas las empresas se encuentran en mercados cambiantes y no por ello se deja de hacer presupuestos.

2) Criterio

Según Mario Leonel Perdomo Salguero en su libro "Presupuestos", esta medida resulta ser una herramienta indispensable en el ámbito empresarial, pues ha sido adaptado con éxito en la planificación de las actividades de la empresa. El presupuesto es pues una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas ya que en él se plasman las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control del rendimiento sobre su inversión, tomando en consideración que este coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgo y

contingencias que pueden generar pérdidas y riesgos innecesarios, sin embargo, no todas las empresas los manejan.

3) Causas

La causa principal de este problema radica en que la empresa no cuenta con presupuestos de ningún tipo, pues consideran que es una medida poco sustanciosa y eficaz debido al mercado en el que se encuentran. Tampoco existen políticas que rijan la elaboración de presupuestos lo cual podría traer la toma de malas decisiones por parte de la gerencia de la empresa.

4) Efectos

Sin un buen presupuesto empresarial no se pueden tomar medidas para mejorar la planificación y estrategias de la empresa, tampoco se controla los ingresos y egresos de manera detallada y no se tiene una adecuada coordinación sobre las actividades de la empresa. De la misma manera no se puede reducir el riesgo de incumplir obligaciones financieras que permitan reconocer las prioridades que tenga la empresa, tampoco se puede diseñar planes de ahorro para alcanzar metas específicas sin mostrar la realidad de la situación financiera y le dé la oportunidad de realizar ajustes cuando sea necesario. Si no se presupuesta no se logran realizar comparaciones mes a mes de sus consumos y no se consigue evaluar la gestión de los recursos de la empresa.

5) Recomendación

Para llevar un mejor control sobre los ingresos y egresos de la empresa se debe elaborar un presupuesto de ventas y gastos.

C. Los costos y gastos del proceso de producción de leche están mal calculados

1) Condición

Debido a que las funciones de los diferentes departamentos de la empresa no están bien definidas no se ha tenido la oportunidad de mejorar el sistema de costos con el que cuenta la empresa hoy en día, este problema trae consigo diversas consecuencias una de ellas es que se desconocen los gastos exactos de la producción de leche utilizada para la elaboración de lácteos.

2) Criterio

Según Ernesto Reyes Pérez en su libro "Contabilidad de Costos"; los gastos generales se refieren a determinar costos en que incurre una empresa al fabricar un producto. Cualquier gasto que no sea el costo directo de mano de obra ni el costo directo de los materiales es considerado una forma de gasto general. Los gastos generales de fábrica también conocidos comúnmente como gastos generales de fabricación o producción se utilizan para describir algunos de los costos indirectos asociados a la fabricación de productos.

3) Causas

En esta parte se vuelve a hacer referencia a la falta de políticas dentro de la empresa pues estas deberían de guiar todos los procesos que se realicen dentro de ella. A falta de

estas, la evaluación minuciosa que se debería de hacer sobre los costos no existe, de igual manera se vuelve a hacer énfasis en la mala segregación de funciones de los distintos departamentos pues no cuentan con el personal idóneo para formar un sistema de costos apegado a la realidad, otro de los factores es el tiempo pues todos los departamentos de la empresa se mantienen sumamente ocupados y no podrían realizar otras actividades aparte de las que ya tienen establecidas.

4) Efectos

Desconocimiento de los costos y gastos necesarios para la obtención de materia prima usada para la elaboración de los lácteos de manera unitaria, es decir, por litro. Sin este tipo de información es muy difícil proveer los datos necesarios para la correcta toma de decisiones de forma estratégica. Otro de los efectos es que no se pueden mejorar las operaciones, ya sean a nivel administrativo como a nivel operacional a través del manejo que se le da al ganado lechero.

5) Recomendación

Con el fin de disminuir la inadecuada toma de decisiones debido a la falta de información sobre los gastos que se tienen para producir cada litro de leche, se recomienda determinar el costo necesario por cada litro.

1.3.3 Jerarquización

Para realizar la jerarquización de la problemática se consideraron las principales necesidades de la empresa, por ello se plasmó de la siguiente manera:

- a.** Desactualización de los registros contables de la empresa.

- b.** No hay control de los ingresos y egresos de la empresa.
- c.** Los costos y gastos del proceso de producción de leche están mal calculados.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1. Elaboración de los estados financieros de los años 2010 al 2013 de la empresa Lácteos Chisacsí

Para la elaboración de los Estados Financieros se revisó, clasificó y registró cada una de las facturas de compras y ventas, recibos, vales y declaraciones de impuestos. La información contenida en estos documentos fue útil al elaborar todos los libros contables, estos son: Libro de Inventarios, Libro Diario, Libro Mayor y Balance. Partiendo de todos los datos que proporcionaron los libros antes mencionados, se procedió a preparar el Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera.

Es necesario mencionar que para los registros contables de los años 2010, 2012 y 2013 se utilizó la información contenida en la declaración jurada mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA) debidamente presentadas al fisco por cada uno de los períodos como corresponde, en cambio para el año 2011 se utilizó facturas de ventas y compras de ese mismo año.

Se inició con la preparación de una carta dirigida a la gerencia para solicitar toda la información necesaria y así cumplir con esta intervención. La información solicitada fue: facturas de compras, facturas de ventas, declaraciones de impuestos y planillas de sueldos de los años del 2010 al 2013.

Para lograr la obtención de más información se agendó una entrevista con la propietaria de la empresa, en esta se logró obtener información de los años antes mencionados, esta información fue parcial (pues ella manifestó que durante los cuatro años anteriores no llevó un control escrito sobre los movimientos de la empresa), los datos suministrados fueron: montos de inventario fijo y préstamos que obtuvo la empresa durante los últimos años. Obtenida esta información se procedió a diseñar la nomenclatura contable que se utilizaría durante la elaboración de los registros contables.

Se inició con el registro de los libros contables principiando con el año 2010. El primero a elaborar fue el de inventarios, con los datos proporcionados por la propietaria y los contenidos en la declaración jurada anual del Impuesto Sobre la Renta (ISR) del año 2009.

Con esta información y con las declaraciones mensuales de IVA se procedió a asentar en el libro diario partidas de compras generales, compras de combustible, adquisición de servicios, ventas, servicios prestados, impuestos a pagar, multas y la regularización del IVA.

Luego de esta fase se procedió a la realización del libro mayor, en donde se registraron de forma resumida todas las cuentas usadas en el libro diario, esta se hizo usando filtros en una hoja de cálculo en Excel para facilitar el proceso.

Seguidamente se confeccionó el libro balance de saldos, en el cual se mostró el patrimonio con el que contaba la empresa durante dicho año, algunos autores llaman a este libro fotografía de la riqueza empresarial, debido a que bastan unos segundos para darse cuenta de lo que posee la empresa, ya sean saldos negativos o positivos.

Finalmente se contó con todo lo necesario para la elaboración de estados financieros. Se inició con el estado de resultados y luego el estado de situación financiera. Para realizar estos estados financieros se fueron tomando los datos contenidos en el libro de balances de saldos.

El último paso en esta intervención fue informar a la gerencia sobre los datos obtenidos al elaborar estados financieros de los periodos anuales terminados en cada uno de los años del 2010 al 2013.

2.2 Elaboración de un presupuesto de ventas y gastos para el año 2015 de la empresa Lácteos Chisacsí

El presupuesto de ventas consistió en determinar el número de unidades que ofrece la empresa y que a la vez se puedan colocar en el mercado en un período futuro. Este pronóstico no debe ser nada más una declaración de la cantidad de productos que según la apreciación, y tomando en cuenta algunos supuestos del mercado se pueden colocar, sino más bien responder a las decisiones administrativas que se tomarán de acuerdo a las estrategias planteadas.

Después se realizó el presupuesto de gastos operativos, el cual definió los desembolsos que la empresa deberá realizar para las actividades propias del negocio.

Se solicitó a la gerencia la información necesaria para cumplir con lo programado. Los documentos solicitados fueron: libros de compras, libros de ventas y estado de resultados de los años del 2010 al 2014. Además de esta información también fue necesario investigar al respecto de las unidades producidas durante los mismos años. Esta información fue obtenida de la encargada de la planta procesadora, quien ha llevado un registro mensual de los productos procesados. Para seguir avanzando con esta intervención fue necesario identificar el precio de venta de cada uno

de los productos, para ello se revisaron las facturas de ventas del año 2014, pues es en estos documentos en los que se presenta esta información.

Reunidos los datos anteriores se procedió a usar un método estadístico que mostrara una proyección de ventas para el año 2015, el método usado en este caso es el llamado aritmético simple, que muestra todos los porcentajes de aumentos y disminuciones de las ventas de años anteriores para luego proyectar estas ventas para el año 2015.

Otro de los métodos utilizados fue el de criterio de incremento, este consistió en seleccionar a una persona que ha vivido de cerca el proceso productivo y de ventas durante los últimos años, esto con el fin de que a través de la experiencia de esta persona se pudiera proyectar las ventas.

En este caso la persona seleccionada fue la propietaria de la empresa que también actúa como gerente general, este es un procedimiento muy usado en muchas organizaciones pues es a través de la experiencia de años anteriores en cuanto al comportamiento de ventas que se logra la determinación de información que si bien no coincide al 100%, es muy acertada.

También se planificó la preparación del presupuesto de compras. Una de las primeras actividades que implicó la planificación, fue una reunión con la propietaria para que trasladara información sobre los gastos en los que incurre la empresa de forma mensual. Una vez obtenida esta información se procedió a revisar las facturas de compras del año 2014, esto con el propósito de determinar los precios de cada uno de los artículos para más adelante proyectar los gastos para el año 2015. Por otro lado también se estudiaron los gastos históricos de la empresa, estos clasificados entre gastos de operación, de ventas y administrativos.

Utilizando la información proporcionada por el presupuesto de ventas, el presupuesto de compras y el presupuesto de producción se realizó un estado de resultados proforma.

2.3 Determinación del costo unitario por litro de leche en la empresa Lácteos Chisacsí

Esta intervención se realizó en Finca Las Orquídeas, propiedad de los señores de Lácteos Chisacsí. Este hato proporciona a la empresa una parte de la leche que es procesada. Para llegar a conocer el costo unitario por litro de leche fue necesario conocer todos los procesos que se siguen, como por ejemplo el manejo del ganado, alimentación, medicamentos que se les administra, la forma de ordeño, reproducción, entre otros.

Otro de los aspectos considerados fue la revisión del plan de cuentas, que también es conocido como nomenclatura contable, éste debe ser flexible para poder adecuarse a los cambios que se den.

Con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para poder cumplir con esta intervención que es la de determinar el costo unitario del litro de leche, fue necesario realizar una serie de pasos, el primero fue hacer acto de presencia en finca Las Orquídeas para poder conocer a los señores trabajadores de ese lugar e ir recopilando toda la información a usar.

El primer día únicamente se realizó un recorrido en la finca en donde se indicó todos los procesos que se llevan dentro de la misma, el lugar de ordeño y cómo funciona la máquina que se encarga de esta labor, se conoció a cada uno de los trabajadores y la función que tiene cada uno de estos dentro de la finca, el alimento que consume el ganado en sus diferentes etapas así como los medicamentos que se les suministra según las necesidades que presente cada animal y su forma de reproducción.

Durante el segundo, tercer y cuarto día se elaboró un inventario general, este incluyó un inventario de ganado que se clasificó por edades, es decir, los animales de 0 a 4 meses donde se encuentran las terneras de sala cuna, de 5 a 12 meses terneras de levante, de 13 meses hasta antes de ser inseminadas pertenecen a la clasificación de novillas y una vez inseminada la novilla pasa a la clasificación de novillas preñadas. Todas las vacas que ya hayan parido pasan a ser parte de la clasificación de vacas en producción o vacas productoras.

Otro de los inventarios realizados fue el de alimento, para ello fue necesario pesar todos los sacos de insumos usados para hacer el concentrado de los animales, se identificó el nombre de cada uno con sus respectivas libras de existencia. Seguidamente se tiene el inventario de medicamentos, para este se realizó un cálculo de los mililitros que contenía cada frasco y luego de indagar en la internet se logró identificar cada medicamento según su efecto y/o prescripción médica.

Seguidamente se obtuvo el inventario de pajillas de inseminación, esto útil para la reproducción ganadera, en esta clasificación se tiene que dentro de la finca se usa semen sexado y semen no sexado, el primero corresponde a aquellas pajillas que tienen una posibilidad de 92% que la cría sea hembra y un 8% que sea macho, por otro lado el semen no sexado tiene una posibilidad de 50% que la cría sea hembra y el otro 50% que sea macho.

Siguiendo con los inventarios se determinó el número de galones de combustible en existencia y por último pero no menos importante se elaboró el inventario de litros de leche en existencia. Para concluir esta actividad de inventarios también fue necesario realizar uno correspondiente al activo fijo de la finca.

Una vez realizados todos estos inventarios se procedió a elaborar formatos necesarios para albergar toda la información ya recopilada. Durante un mes se estuvo yendo día con día para ir alimentando los formatos elaborados, estos formatos consistieron en kárdex que mostraran la salida y entradas de alimentos, medicamentos, pajillas de inseminación, productos de limpieza, combustible y el acumulado de leche.

Este proceso de recopilación de información se llevó a cabo del 1 al 31 de diciembre del año 2014. Otro de los aspectos a considerar fue estar pendiente de las compras hechas, la mayor parte de artículos adquiridos por la finca correspondían a repuestos y accesorios usados en la maquinaria y vehículos pertenecientes a la finca. Algo muy importante es la identificación de la mano de obra directa e indirecta, estos datos se obtuvieron en las planillas de sueldos que facilitó la gerencia de Lácteos Chisacsí.

Una vez concluido el proceso de recopilación de información que en este caso duró un mes, se procedió a hacer la clasificación de gastos entre fijos y variables.

En el caso de los costos fijos se tomó en consideración el pago de energía eléctrica, la mano de obra directa, el alimento para ganado, el combustible utilizado y los productos de limpieza, los anteriores se clasificaron en costos fijos puesto que no varía según el nivel de producción. Así mismo se clasificaron los costos variables, entre estos tenemos los medicamentos para ganado, la mano de obra indirecta y las pajillas de inseminación.

Para determinar el costo unitario del litro de leche se usaron los datos que pertenecen a los gastos en que incurre el mantenimiento de las vacas productoras únicamente. Obtenido el total de gastos fijos y variables se

procedió a establecer el importe total de costos y el volumen de producción. En otras palabras se dividió este dato entre el promedio de los litros de leche ordeñados durante un mes, esto dio como resultado el costo unitario por litro de leche.

Otra de las actividades realizadas fue el reconocimiento del costo por ración alimenticia de cada etapa del ganado, esta información se obtuvo usando las libras de alimento consumido por el ganado durante el día y el costo unitario de cada alimento.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Elaboración de estados financieros de los años 2010 al 2013 de la empresa Lácteos Chisacsí

Partiendo de la recopilación de información financiera de los años del 2010 al 2013 se logró hacer el registro de las transacciones realizadas en esos años.

Muchos de los datos proporcionados han sido estimaciones debido a que no se tiene toda la documentación necesaria para obtener estados financieros integrales, como ya se sabe esta información histórica no existe, es por ello que únicamente se usaron los documentos que aún posee la empresa, pese a esta limitante los estados financieros emitidos poseen información confiable.

En los estados financieros elaborados se puede apreciar altibajos que ha sufrido la empresa a lo largo de estos cuatro años, muchos de ellos debido a malas negociaciones por parte de la administración, inversiones poco fructuosas, la existencia de otras empresas dedicadas a la misma actividad y malos manejos por parte del personal administrativo anterior.

Los resultados obtenidos durante los cuatro años evaluados varían notablemente en cuanto a la ganancia generada, pues en el primer año hay un aumento considerable, a simple vista es un dato poco creíble pero consultado con los propietarios estos datos sí fueron obtenidos en aquel

tiempo, pues expresaron que el año 2010 fue muy malo con respecto a las ventas y altos costos de las materias primas, por otro lado durante el año 2011 lograron recuperarse, alcanzando excelentes niveles de ventas y disminuciones en los costos, ya que buscaron precios más cómodos al adquirir sus materias primas y aditivos.

Por otro lado vemos una notable baja en cuanto a la utilidad operativa en el año 2012. Después de tener una ganancia alta, en el año anterior, se pasó a tener una pérdida bastante considerable del 30% lo cual se debió a una mala inversión que se hizo con un conocido supermercado que actúa en la ciudad capital. Seguidamente en el año 2013 se mantuvo la pérdida, esto a causa de malas operaciones realizadas por la administración anterior.

Algo que llama mucho la atención en el estado de situación financiera es el alto índice de endeudamiento y apalancamiento, debido a que las deudas superan al capital contable, lo que determina que la empresa no es productiva en el renglón de uso de pasivo y se encuentra en peligro de quiebra. Si bien la empresa ha tenido pérdidas notables esto no ha sido una limitante pues a través de préstamos a socios y ayudándose de las ganancias de otras empresas que también pertenecen a los mismos propietarios han sabido sobrellevar los altibajos.

3.2. Elaboración de presupuesto de ventas y gastos para el año 2015 de la empresa Lácteos Chisacsí

Al realizar esta intervención se logró varios de los propósitos, uno de estos era determinar el pronóstico de unidades que serán producidas, el pronóstico de ventas de los diferentes productos que elabora la empresa y el de gastos de operación, de ventas y administrativo. En el caso de las ventas existe un aumento de todos los productos observándose que los

productos líder se mantienen por encima de los demás, estos son: el queso fresco, queso especial, queso de pita y la crema, estos artículos siempre han estado muy bien posicionados y son los que traen mayores ganancias y ventas a la empresa de forma mensual, al aumentar las ventas también sufren un aumento las unidades producidas y dispuestas a la venta.

Con respecto a las ganancias se pueden auspiciar excelentes incrementos que sobrepasan el 100% en relación al año anterior (año 2014). Todo parece indicar que será un buen año en donde la empresa debe aprovechar recuperarse luego de varios años de pérdidas, al tener buenas ganancias se le recomendó a la empresa establecer una cuota mensual para ir solventando los préstamos recibidos anteriormente.

Así mismo se determinó el pronóstico de gastos en que incurre la empresa, clasificándolos en gastos de operación, de ventas y gastos administrativos, estos fueron elaborados y clasificados por cada mes del año, incluyendo salarios, prestaciones laborales, compra de combustible, materia prima, pago de servicios, entre otros.

Al realizar cada uno de estos pronósticos se observó que el rubro que mayor egreso genera corresponde a los costos de elaboración y transformación de materia prima, esto representa el 45.61% del total de ventas de la empresa; esta parte es justificable ya que se está hablando de una empresa dedicada a la manufacturación, por ello sus altos gastos en los costos, en segundo lugar se encuentran los gastos de ventas representando un 9.58% del total de ventas, el mayor consumo en esta parte lo representa el gasto de combustible, pues al mes se ejecutan alrededor de 800 galones de diesel.

El 8.20% del total de ventas lo componen los gastos administrativos en donde se encuentran todos los pagos de servicios que necesita la

empresa para desarrollar sus actividades normales. Los gastos de operación representan el 6.64% del total de ventas, aquí se representa los gastos en los que incurre la planta procesadora.

Partiendo de los pronósticos de ventas y gastos se obtuvo finalmente el estado de resultados proforma el cual nos indica que durante el año 2,015 se logrará obtener una utilidad bruta de Q1, 699,199.57.

3.3. Determinación del costo unitario del litro de leche en la empresa Lácteos Chisacsí

Se evaluó el proceso productivo de Finca Las Orquídeas, durante este proceso se establecieron controles que eran necesarios aplicar, pues al principio se observó desorden en cuanto a desconocimiento de existencia de inventarios. Estos controles consistieron básicamente en la creación de formatos en los que se llevara el kardex de los inventarios, esta medida fue muy buena pues de esta manera se le ha facilitado al encargado de la finca el transmitir informes a la gerencia. Más allá de la creación de estos formatos, el reto mayor fue el de inspirar al personal y más aún al encargado de la finca a hacer uso de estos controles y de esta manera mejorar los procesos.

Otro de los objetivos alcanzados fue el de establecer el costo unitario por litro de leche, este dato era algo desconocido para la gerencia, pues nunca le había dado la importancia necesaria para poder establecer esta información, en otras palabras la gerencia ha ignorado si ha estado ganando o perdiendo en cuanto a la producción de leche.

Además del establecimiento del costo de litro de leche también se identificó el costo por ración alimentaria en las diferentes etapas del ganado, al generar esta información se pudo determinar que las vacas productoras son las que mayor costo representan en cuanto a su ración

alimentaria diaria con un Q28.39 al día por cada vaca, seguidamente nos encontramos con las terneras de sala cuna con Q12.71 por ración alimentaria al día por ternera, las terneras de levante en cada ración alimentaria consumen Q8.619 por cada ternera y las novillas preñadas tienen un costo de Q2.06 al día por ración alimentaria por novilla.

Otro de los logros fue la obtención del costo de producción de leche el cual representa Q52,342.06 y una ganancia en el estado de resultados de Q17,2265.83 durante el mes de diciembre del año 2,014. El mayor activo de la finca reside en su activo biológico el cual representa más de Q300,000.00. Curiosamente se presenta el mismo fenómeno que en Lácteos Chisacsí, y es las deudas que mantienen hacia sus socios.

La información usada para la determinación del costo unitario y las raciones alimenticias de forma unitaria es la recopilación de todos los movimientos efectuados en el mes de Diciembre de 2014 es por ello que los estados financieros realizados corresponden a este lapso de tiempo, en ellos se da a conocer la utilidad con un porcentaje de participación de un 15.27% sobre el total de ventas.

Es necesario mencionar que la finca tiene una gran fortaleza y esta reside en su recurso humano, pues todos los trabajadores mantienen una buena relación laboral en la que impera el respeto y la comunicación, por ello mismo recibieron de muy buena manera la implementación de todos los procesos que se pidió que siguieran.

CONCLUSIONES

Se logró determinar la situación financiera y contable de la unidad de práctica, a través de la elaboración de estados financieros de los últimos cuatro años, este proceso significó un paso importante, pues anteriormente la gerencia no poseía información histórica que brindara datos de incremento y disminución de las ganancias. Esto es útil para que la empresa pueda analizar su situación económica por la aplicación de razones financieras de liquidez, actividad, apalancamiento, rentabilidad y rotación de activos.

La desactualización de los registros contables, y el bajo control de los ingresos y gastos, incurren en pérdidas innecesarias, por tanto, los procesos para generar información financiera deben ser establecidos de manera uniforme y oportuna.

Para que la empresa conozca su posición financiera futura se ha realizado un presupuesto de ventas y gastos, estos como respuesta a los objetivos que se traza la empresa al inicio de cada año. Se debe resaltar que estos presupuestos benefician ya que presionan a la gerencia a definir adecuadamente los objetivos básicos, además de ser un reto para la organización pues ejercitan la creatividad y criterio profesional de cada uno de los que intervienen en el proceso de ventas y gastos.

El presupuesto de ventas es un punto de apoyo del cual dependen todos los departamentos de la empresa, además que revela la existencia de una variedad de factores que afectan las ventas, por ejemplo: el grado de competencia, la actitud de los compradores y las condiciones económicas.

El presupuesto de compras permitió a los propietarios determinar la cantidad de dinero y los bienes necesarios para alcanzar los objetivos deseados. Los presupuestos son el elemento del éxito de una empresa para mejorar la habilidad de planificación, dirección y controlar las actividades de la organización.

El desconocimiento de los costos y gastos del proceso de producción de leche ha traído consigo una serie de desequilibrios monetarios puesto que la empresa no había estado operando con los costos más cómodos del mercado. Una vez establecido el costo unitario por litro de leche se logró que la capacidad de gestionar las actividades fuera más eficaz de manera que los costos de producción y de venta de cada unidad de producto fueran más reducidos que el de los competidores.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia que implemente los controles de cumplimiento, políticas y normas que garanticen mantener los registros contables al día, y así poder generar información oportuna, a través de estados financieros convencionales u otros reportes que se requieran para facilitar la toma de decisiones.

Evaluar periódicamente el presupuesto para el año 2015 comparando los datos reales con los objetivos fijados, al llevar este control se podrá cuantificar e interpretar las posibles diferencias y analizar las causas y responsables de las mismas. Las evaluaciones regulares de un presupuesto le dan a la empresa mayor margen de maniobra para hacer los ajustes necesarios, como por ejemplo: recortar el exceso de gasto, volver a asignar los ingresos y hacer provisiones para gastos inesperados.

Calendarizar la elaboración del presupuesto anual en el último bimestre de cada año, éste debe de ser realizado por la administración tomando en consideración el criterio y puntos de vista de los integrantes de los diferentes departamentos de la empresa.

Verificar constantemente el cálculo del costo por litro de leche y raciones alimentarias para ganado en Finca Las Orquídeas (propiedad de Lácteos Chisacsí), de esta manera se podrá medir y vigilar la eficiencia en las operaciones de la empresa, también es de utilidad para la dirección en cuanto a la información, pues favorece la toma de decisiones.

Contratar la asesoría de un profesional de las ciencias económicas y un psicólogo industrial, esto con el fin de evaluar constantemente el proceso administrativo y financiero de la empresa, llevar a cabo la gestión de recurso humano y que el proceso de selección y reclutamiento de personal sea oportuno y eficaz.

Considerar la creación del departamento de auditoría interna, esta medida es necesaria para aumentar la confianza en la información de los estados financieros que brinda la empresa, así como también para que se puedan tomar decisiones acertadas y lo más importante, que estas decisiones estén basadas en hechos reales.

BIBLIOGRAFÍA

- Castillo, Montejo, Víctor Raúl. *Monografía de Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz*. Tesis de Maestría en Docencia Universitaria. Departamento de Postgrado. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Facultad de Humanidades, 2 004.
- Castillo Osorio, Gladys Marlene. *Costos y rentabilidad de unidad pecuaria: crianza y engorde de ganado bovino*. Tesis Contaduría Pública y Auditoría. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, 2 009.
- Congreso de la República de Guatemala. *Código tributario* (Decreto 6-91). Guatemala: Alenro, 2 006.
- *Código de comercio* (Decreto 2-70). Guatemala: Alenro, 2 010
- *Ley del impuesto al valor agregado* (Decreto 27-92). Guatemala: Alenro, 2 011.
- *Ley del Impuesto sobre la Renta* (Decreto 10-2012). Guatemala: Delgado impresos 2 012.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad -IAASB-. *Normas internacionales de información financiera para pequeñas y medianas Empresas*. Reino Unido: IAASB., 2 009.
- Cuevas Villegas, Carlos F. *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial y de gestión*. Colombia: Pearson Educación, 2 001.
- Chávez, Osvaldo. *Sistemas contables*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi, 2 001.
- Díaz, Hernando. *Contabilidad general, enfoque práctico con aplicaciones informáticas*. México: Pearson Educación, 2 006.
- García Colín, Juan. *Contabilidad de costos*. México: McGraw-Hill, 2 001.
- Gitman, Laurence. *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación, 2 012.



Hillier, Frederick. *Investigación de operaciones*. México: McGraw-Hill, 2002.

Horngrén, Charles. *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación, 2007.



V. B.
Adán García Véliz

Adán García Véliz
Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa
BIBLIOTECARIO



ANEXOS

Anexo 1

Elaboración de Estados
Financieros del año
2010 al 2013



**ELABORACIÓN DE ESTADOS
FINANCIEROS DEL AÑO 2010 AL
2013**

SANTA CRUZ VERAPAZ, ALTA VERAPAZ

Noviembre de 2 014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS	ii
Antecedentes de la Procesadora de Lácteos	1
Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2 010	3
Estado de Situación General al 31 de diciembre de 2 010	4
Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2 011	5
Estado de Situación General al 31 de diciembre de 2 011	6
Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2 012	7
Estado de Situación General al 31 de diciembre de 2 012	8
Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2 013	9
Estado de Situación General al 31 de diciembre de 2 013	10
CONCLUSIÓN	11

INTRODUCCIÓN

Uno de los propósitos fundamentales de la creación de estados financieros es brindar información oportuna a la gerencia para que se puedan tomar decisiones pertinentes. La falta de información financiera ha sido una limitante para la empresa pues en los últimos años se ha trabajado sin ninguna base que indique las pérdidas o ganancias de la entidad. Es por ello que en este trabajo se brindan estos estados financieros que aunque son de años anteriores muestran los ingresos, egresos y patrimonio que poseía la empresa en aquellos años, si bien estos documentos no contienen el cien por ciento de los movimientos efectuados en esos años se puede asegurar que son confiables.

OBJETIVOS

- a) Informar a la gerencia sobre la situación contable y financiera de la empresa durante los años del 2010 al 2013.

- b) Identificar las utilidades obtenidas durante los años del 2010 al 2013 con el fin de evaluar el buen funcionamiento de las operaciones de aquellos años.

- c) Facilitar la toma de decisiones partiendo de la información histórica que brinden los estados financieros de los años del 2010 al 2013

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PROCESADORA DE LÁCTEOS

Desde el año 1,991 los esposos Grotewold han trabajado arduamente por el progreso de su empresa procesadora de lácteos, a medida que va transcurriendo el tiempo han podido establecerse en la región como la empresa líder en lácteos en nuestro medio.

Los productos que se procesan son: queso fresco, queso especial, queso de pita, queso ricota, crema, mantequilla, yogurt y helados de distintos sabores.

Los productos son vendidos en los municipios cercanos a Santa Cruz Verapaz, lugar en el que se encuentra la planta procesadora, estos municipios son los siguientes: Cobán, San Pedro Carchá, San Cristóbal Verapaz, Tactic, Salamá y Rabinal. Los productos son comercializados a través de supermercados.

El 75% de la leche que es procesada es obtenida a través de lecheros de la zona de las Verapaces y un 25% es obtenida de la finca "Las Orquídeas" propiedad de los Srs. Grotewold.

Las actividades administrativas de la empresa se llevan a cabo en las oficinas ubicadas frente del Hotel y Restaurante "Park Hotel y la planta

procesadora se encuentra a 830 metros de la ruta que conduce de Santa Cruz Verapaz a Chamelco.

LIBRO ESTADOS FINANCIEROS

Alimentos Refrigerados del Norte, Sociedad Anónima
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2010

INGRESOS

Ventas de artículos terminados Q 2,507,618.00

COSTO DE VENTAS Q 125,380.90

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Q 2,382,237.10

GASTOS OPERATIVOS

Compras Q 1,275,283.00

Servicios Adquiridos Q 827,676.00 Q 2,102,959.00

GASTOS DE VENTAS

Combustibles y Lubricantes Q 257,281.00 Q 257,281.00

Resultado del período antes de impuesto Q 21,997.10

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

Alimentos Refrigerados del Norte, S. A.
ESTADO DE SITUACION GENERAL
(Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2010

ACTIVO

CORRIENTE

Caja y Bancos	Q	856,862.00	
Inventarios	Q	42,608.00	
Crédito fiscal exigible	Q	6,697.54	Q 906,167.54

NO CORRIENTE

Mobiliario y Equipo	Q	1,919.64	
Equipo de Cómputo	Q	9,771.36	
Vehículos	Q	23,916.74	
Otros Activos	Q	562,200.00	Q 597,807.74
Suma del Activo			<u>Q 1,503,975.28</u>

PASIVO

NO CORRIENTE

Préstamos Bancarios a Largo Plazo	Q	165,697.54	
Otros Pasivos	Q	1,151,015.00	Q 1,316,712.54
Suma del Pasivo			<u>Q 1,316,712.54</u>

PATRIMONIO NETO

Patrimonio Neto

Resultado del Período	Q	21,997.10	
Capital o Patrimonio Neto	Q	165,265.64	Q 187,262.74
Suma del Pasivo y Patrimonio Neto			<u>Q 1,503,975.28</u>

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

LIBRO ESTADOS FINANCIEROS

Alimentos Refrigerados del Norte, Sociedad Anónima
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2011

INGRESOS

Ventas de artículos terminados Q 3,690,215.00

COSTO DE VENTAS Q 1,476,086.00

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Q 2,214,129.00

GASTOS OPERATIVOS

Gastos Publicitarios	Q	163,030.13	
Viáticos	Q	91,158.11	
Arrendamiento Maquinaria	Q	50,821.14	
Arrendamiento Vehículos	Q	41,482.81	
Combustible	Q	221,119.16	
Repuesto y Accesorios	Q	<u>136,547.38</u>	Q 704,158.73

Gastos Administrativos

Papelería y Útiles	Q	16,610.65	
Suministros para Computadoras	Q	9,633.04	
Útiles y Enseres	Q	59,752.88	
Uniformes	Q	<u>21,783.93</u>	Q 107,780.49

Gastos de Servicios

Energía Eléctrica	Q	50,210.46	
Servicios Profesionales	Q	61,321.55	
Servicios Técnicos	Q	58,689.27	
Telefonía	Q	58,009.83	
Reparaciones y Mantenimiento	Q	582,415.01	
Encomiendas y Paquetería	Q	39,647.32	
Grua	Q	1,875.00	
Seguridad y Vigilancia	Q	16,796.38	
Transporte	Q	13,348.21	
Parqueo	Q	<u>19,659.82</u>	Q 901,972.85

Otros Egresos

Materiales de Construcción	Q	88,012.65	
Otros	Q	<u>208,706.97</u>	Q 296,719.63

Total de Egresos Q 2,010,631.70

Utilidad del Ejercicio antes del Impuesto Q 203,497.30

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

LIBRO ESTADOS FINANCIEROS

Alimentos Refrigerados del Norte, S. A.
ESTADO DE SITUACION GENERAL
(Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2011

ACTIVO

CORRIENTE

Caja y Bancos	Q	232,885.18	
Activos Corrientes	Q	597,807.74	

NO CORRIENTE

Mobiliario y Equipo	Q	24,816.96	
Terrenos	Q	383,892.82	
Vehículos	Q	127,964.28	
Otros Activos	Q	597,807.74	Q 1,965,174.72

Suma del Activo

Q 1,965,174.72

PASIVO

NO CORRIENTE

Préstamos Bancarios a Largo Plazo	Q	165,697.54	
Préstamos a Socios	Q	257,702.14	
Otros Pasivos	Q	1,151,015.00	Q 1,574,414.68
Suma del Pasivo			<u>Q 1,574,414.68</u>

PATRIMONIO NETO

Patrimonio Neto

Resultado del Período	Q	203,497.30	
Capital o Patrimonio Neto	Q	187,262.74	Q 390,760.04

Suma del Pasivo y Patrimonio Neto

Q 1,965,174.72

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

LIBRO ESTADOS FINANCIEROS

Alimentos Refrigerados del Norte, Sociedad Anónima
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2012

INGRESOS

Ventas de artículos terminados Q 3,708,409.00

COSTO DE VENTAS Q 556,261.35

MARGEN DE UTILIDAD NETA Q 3,152,147.65

GASTOS OPERATIVOS

Compras Q 2,742,017.00

Servicios Adquiridos Q 335,071.00 Q 3,077,088.00

GASTOS DE VENTAS

Combustibles y Lubricantes Q 135,354.00

Otros Gastos Q 1,111.00 Q 136,465.00

Resultado antes de impuesto Q (61,405.35)

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

LIBRO ESTADOS FINANCIEROS

Alimentos Refrigerados del Norte, S. A. ESTADO DE SITUACION GENERAL (Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2012

ACTIVO

CORRIENTE

Caja y Bancos	Q	539,981.18	
Inventarios	Q	448,355.81	
Cuentas por Cobrar	Q	445,186.00	
Crédito fiscal exigible	Q	21,482.00	
Retenciones de IVA	Q	<u>2,032.00</u>	Q 1,457,036.99

NO CORRIENTE

Otros Activos	Q	<u>1,134,481.80</u>	Q 1,134,481.80
Suma del Activo			<u>Q 2,591,518.79</u>

PASIVO

NO CORRIENTE

Préstamos a socios	Q	423,399.68	
Proveedores	Q	687,749.42	
Otros Pasivos	Q	<u>1,151,015.00</u>	Q 2,262,164.10
Suma del Pasivo			<u>Q 2,262,164.10</u>

PATRIMONIO NETO

Patrimonio Neto

Resultado del Período	Q	(61,405.35)	
Capital o Patrimonio Neto	Q	<u>390,760.04</u>	Q 329,354.69
Suma del Pasivo y Patrimonio Neto			<u>Q 2,591,518.79</u>

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

LIBRO ESTADOS FINANCIEROS

Alimentos Refrigerados del Norte, Sociedad Anónima
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2013

INGRESOS

Ventas de artículos terminados Q 690,848.87

COSTO DE VENTAS Q 69,084.89

Margen de Utilidad Bruta Q 621,763.98

GASTOS OPERATIVOS

Compras 576911.77

Servicios Contables Q 1,562.50

Papelería y Útiles Q 2,570.80

Combustibles y Lubricantes Q 17,576.17

Viáticos Q 6,144.64

Impuesto a la Distribución del Petróleo Q 2,428.01

Sueldos Q 24,108.80

Bonificación Incentivo Q 3,000.00

Gastos de transporte Q 501.68

Publicidad Q 2,544.20

Otros gastos Q 66,230.26 Q 703,578.83

Resultado del período antes de impuesto Q (81,814.85)

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

LIBRO ESTADOS FINANCIEROS

Amentos Refrigerados del Norte, S. A. ESTADO DE SITUACION GENERAL (Expresado en Quetzales)

AL: 31/12/2013

ACTIVO

CORRIENTE

Caja y Bancos	Q	535,630.82	
Inventarios	Q	448,355.81	
Cuentas por Cobrar	Q	445,186.00	
Crédito fiscal exigible	Q	1,104.00	1,430,276.63

NO CORRIENTE

Equipo de computación	Q	3,547.32	
Equipo de refrigeración	Q	23,514.00	
Otros Activos	Q	1,134,481.80	1,161,543.12
Suma del Activo			<u>2,591,819.75</u>

PASIVO

CORRIENTE

Proveedores	687,749.42	
Cuentas por Pagar	82,115.81	
Préstamos a socios	423,399.68	

NO CORRIENTE

Otros Pasivos	1,151,015.00	2,344,279.91
Suma del Pasivo		<u>2,344,279.91</u>

PATRIMONIO NETO

Patrimonio Neto

Resultado del período	-81,814.85	
Capital autorizado	329,354.69	247,539.84
Suma del Pasivo y Patrimonio Neto		<u>2,591,819.75</u>

Elaborado por: María Alejandra López Alonzo
Noviembre de 2014

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos durante los cuatro años evaluados varía notablemente la utilidad adquirida pues existen drásticamente aumentos y disminuciones. En el caso del año 2010, obtuvieron una disminución de las ventas y altos costos de las materias primas, por otro lado durante el año 2011 se logró un obtener excelentes ventas y disminuciones en los costos ya que buscaron precios más cómodos al adquirir sus materias primas y aditivos.

Se pudo observar una notable baja en cuanto a la utilidad adquirida en el año 2012 pues de tener una utilidad positiva en el año anterior se pasó a tener una pérdida considerable, pues hubo una pérdida del 30%, esto se debió a una mala inversión que se hizo con un conocido supermercado que actúa en la ciudad capital.

Seguidamente en el año 2013 se mantuvo la pérdida del ejercicio, esto a causa de malas operaciones realizadas por la administración anterior.

Algo que llama mucho la atención en el estado de situación financiera es el alto índice de endeudamiento y apalancamiento, pues las deudas superan al capital contable, lo que determina que la empresa no es productiva en el renglón de uso de pasivo y se encuentra en peligro de quiebra. Si bien la empresa ha tenido pérdidas notables esto no ha sido una limitante pues a través de préstamos a socios y ayudándose de las ganancias de otras empresas que también pertenecen a los mismos propietarios han sabido sobrellevar los altibajos.

Anexo 2

Elaboración de
Presupuesto de Ventas y
Gastos para el año 2015



**ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO DE
VENTAS Y GASTOS PARA EL AÑO
2015**

SANTA CRUZ VERAPAZ, ALTA VERAPAZ

Enero de 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS	ii
Datos Históricos	1
Pronóstico de Ventas para el año 2015 usando el Método Estadístico Simple	3
Presupuesto de Gastos	9
Gastos de Operación	9
Gastos de Ventas	14
Gastos Administrativos	16
Estado de Resultados proyectado	19
CONCLUSIÓN	21

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Resumen de Ventas del año 2010	1
Cuadro 2. Resumen de Ventas del año 2011	1
Cuadro 3. Resumen de Ventas del año 2012	2
Cuadro 4. Resumen de Ventas del año 2013	2
Cuadro 5. Ventas totales	3
Cuadro 6. Ventas totales / Queso fresco	3
Cuadro 7. Ventas totales / Queso de capas	4
Cuadro 8. Ventas totales / Queso de pita	4
Cuadro 9. Ventas totales / Queso especial	4
Cuadro 10. Ventas totales / Ricota	5
Cuadro 11. Ventas totales / Crema	5
Cuadro 12. Ventas totales / Yogur	5
Cuadro 13. Ventas totales / Helados	6
Cuadro 14. Determinación de incrementos porcentuales en histórico de ventas	7
Cuadro 15. Determinación del pronóstico de ventas	8

INTRODUCCIÓN

La realización de un presupuesto es esencial en toda empresa pues se definen mejor los objetivos básicos determinando así la responsabilidad y el compromiso por parte de cada una de las áreas que componen la empresa. Por ello en este caso se presenta un pronóstico de ventas y gastos para el año 2015, pues el realizar este tipo de presupuestos es oportuno para la coordinación de las actividades facilitando y permitiendo la realización de un mejor análisis de cada período a cerca del manejo de los recursos de la empresa y si estos son usados con efectividad y eficiencia.

OBJETIVOS

- a) Elaborar el pronóstico de unidades producidas para el año 2,015 con el fin de preparar a la gerencia con la compra de insumos necesarios para ser utilizados durante el año.

- b) Preparar el pronóstico de ventas para el año 2015 con el fin de lograr una administración financiera eficiente.

- c) Elaborar el presupuesto de gastos para el año 2015 con el propósito de organizar de mejor manera la administración de la empresa.

Datos Históricos

Cuadro 1. Resumen de ventas del año 2010

AÑO 2010	Q 2,509,628.00		
Producto	Valor Unitario	Unidades Vendidas	Valor Total
Queso Fresco	Q 22.50	20,590	Q 463,275.00
Queso de Capas	Q 20.50	20,469	Q 419,614.50
Queso de Pita	Q 17.50	19,067	Q 333,672.50
Queso Especial	Q 20.50	24,126	Q 494,583.00
Ricota	Q 10.40	16,620	Q 172,848.00
Crema	Q 13.40	23,136	Q 310,022.40
Yogur	Q 18.15	12,567	Q 228,091.05
Helado	Q 10.10	8,665	Q 87,516.50
TOTALES		145,240	Q 2,509,622.95

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2. Resumen de ventas del año 2011

AÑO 2011	Q 4,135,052.00		
Producto	Valor Unitario	Unidades Vendidas	Valor Total
Queso Fresco	Q 22.50	37,905	Q 852,862.50
Queso de Capas	Q 20.50	27,943	Q 572,831.50
Queso de Pita	Q 17.50	28,168	Q 492,940.00
Queso Especial	Q 20.50	42,623	Q 873,771.50
Ricota	Q 10.40	28,631	Q 297,762.40
Crema	Q 13.40	36,973	Q 495,438.20
Yogur	Q 18.15	20,983	Q 380,841.45
Helado	Q 10.10	16,693	Q 168,599.30
TOTALES		239,919	Q 4,135,046.85

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 3. Resumen de ventas del año 2012

AÑO 2012	Q 3,710,421.00		
Producto	Valor Unitario	Unidades Vendidas	Valor Total
Queso Fresco	Q 22.50	36,500	Q 821,250.00
Queso de Capas	Q 20.50	24,112	Q 494,296.00
Queso de Pita	Q 17.50	21,681	Q 379,417.50
Queso Especial	Q 20.50	39,469	Q 809,114.50
Ricota	Q 10.40	27,080	Q 281,632.00
Crema	Q 13.40	34,900	Q 467,660.00
Yogur	Q 18.15	17,389	Q 315,610.35
Helado	Q 10.10	14,003	Q 141,430.30
TOTALES		215,134	Q 3,710,410.65

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4. Resumen de ventas del año 2013

AÑO 2013	Q 4,727,421.00		
Producto	Valor Unitario	Unidades Vendidas	Valor Total
Queso Fresco	Q 22.50	44,582	Q 1,003,095.00
Queso de Capas	Q 20.50	32,741	Q 671,190.50
Queso de Pita	Q 17.50	29,694	Q 519,645.00
Queso Especial	Q 20.50	42,220	Q 865,510.00
Ricota	Q 10.40	40,800	Q 424,320.00
Crema	Q 13.40	43,070	Q 577,138.00
Yogur	Q 18.15	25,963	Q 471,228.45
Helado	Q 10.10	19,336	Q 195,293.60
TOTALES		278,406	Q 4,727,420.55

Fuente: Elaboración propia.

Pronóstico de Ventas para el año 2015 usando el Método Estadístico Simple

Cuadro 5. Ventas Totales

Método Aritmético Simple			
Año	Ventas Reales		
2010	Q 2,509,622.95	Ventas 2014	Q 5,466,686.15
2011	Q 4,135,046.85	(-) Ventas 2010	Q 2,509,622.95
2012	Q 3,710,410.65	Aumento en Unidades	Q 2,957,063.20
2013	Q 4,727,420.55	(/) Años transcurridos	4
2014	Q 5,466,686.15	Factor de Acumulación	Q 739,265.80
2015	Q 6,205,951.95	Ventas Proyectadas año 2015	Q 6,205,951.95

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Ventas totales / Queso Fresco

Método Aritmético Simple			
Año	Ventas Reales		
2010	Q 463,275.00	Ventas 2014	Q 1,183,035.00
2011	Q 852,862.50	(-) Ventas 2010	Q 463,275.00
2012	Q 821,250.00	Aumento en Unidades	Q 719,760.00
2013	Q 1,003,095.00	(/) Años transcurridos	4
2014	Q 1,183,035.00	Factor de Acumulación	Q 179,940.00
2015	Q 1,362,975.00	Ventas Proyectadas año 2015	Q 1,362,975.00

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7. Ventas totales / Queso de Capas

Método Aritmético Simple				
Año	Ventas Reales			
2010	Q 419,614.50	(-)	Ventas 2014	Q 755,049.17
2011	Q 572,831.50		Ventas 2010	Q 419,614.50
2012	Q 494,296.00	(/)	Aumento en Unidades	Q 335,434.67
2013	Q 671,190.50		Años transcurridos	4
2014	Q 755,049.17		Factor de Acumulación	Q 83,858.67
2015	Q 838,907.84		Ventas Proyectadas año 2015	Q 838,907.84

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Ventas totales / Queso de Pita

Método Aritmético Simple				
Año	Ventas Reales			
2010	Q 333,672.50	(-)	Ventas 2014	Q 581,635.83
2011	Q 492,940.00		Ventas 2010	Q 333,672.50
2012	Q 379,417.50	(/)	Aumento en Unidades	Q 247,963.33
2013	Q 519,645.00		Años transcurridos	4
2014	Q 581,635.83		Factor de Acumulación	Q 61,990.83
2015	Q 643,626.66		Ventas Proyectadas año 2015	Q 643,626.66

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Ventas totales / Queso Especial

Método Aritmético Simple				
Año	Ventas Reales			
2010	Q 494,583.00	(-)	Ventas 2014	Q 989,152.33
2011	Q 873,771.50		Ventas 2010	Q 494,583.00
2012	Q 809,114.50	(/)	Aumento en Unidades	Q 494,569.33
2013	Q 865,510.00		Años transcurridos	4
2014	Q 989,152.33		Factor de Acumulación	Q 123,642.33
2015	Q 1,112,794.66		Ventas Proyectadas año 2015	Q 1,112,794.66

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. Ventas totales / Ricota

Método Aritmético Simple		Ventas 2014	Q	508,144.00
Año	Ventas Reales	(-) Ventas 2010	Q	172,848.00
2010	Q 172,848.00	Aumento en Unidades	Q	335,296.00
2011	Q 297,762.40	(/) Años transcurridos		4
2012	Q 281,632.00	Factor de Acumulación	Q	83,824.00
2013	Q 424,320.00	Ventas Proyectadas año		
2014	Q 508,144.00	2015	Q	591,968.00
2015	Q 591,968.00			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11. Ventas totales / Crema

Método Aritmético Simple		Ventas 2014	Q	666,176.53
Año	Ventas Reales	(-) Ventas 2010	Q	310,022.40
2010	Q 310,022.40	Aumento en Unidades	Q	356,154.13
2011	Q 495,438.20	(/) Años transcurridos		4
2012	Q 467,660.00	Factor de Acumulación	Q	89,038.53
2013	Q 577,138.00	Ventas Proyectadas año		
2014	Q 666,176.53	2015	Q	755,215.06
2015	Q 755,215.06			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Ventas totales / Yogur

Método Aritmético Simple		Ventas 2014	Q	552,274.25
Año	Ventas Reales	(-) Ventas 2010	Q	228,091.05
2010	Q 228,091.05	Aumento en Unidades	Q	324,183.20
2011	Q 380,441.45	(/) Años transcurridos		4
2012	Q 315,610.35	Factor de Acumulación	Q	81,045.80
2013	Q 471,228.45	Ventas Proyectadas año		
2014	Q 552,274.25	2015	Q	633,320.05
2015	Q 633,320.05			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13. Ventas totales / Helados

Método Aritmético Simple		Ventas 2014	Q	231,219.30
Año	Ventas Reales	(-) Ventas 2010	Q	87,516.50
2010	Q 87,516.50	Aumento en Unidades	Q	143,702.80
2011	Q 168,599.30	(/) Años transcurridos		4
2012	Q 141,430.30	Factor de Acumulación	Q	35,925.70
2013	Q 195,293.60	Ventas Proyectadas año		
2014	Q 231,219.30	2015	Q	267,145.00
2015	Q 267,145.00			

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14. DETERMINACIÓN DE INCREMENTOS PONCENTUALES EN HISTÓRICO DE VENTAS

Línea de Productos	Año 2,010	Año 2,011	Año 2,012	Año 2,013	Año 2,014	Incremento Porcentual Año 2,011	Incremento Porcentual Año 2,012	Incremento Porcentual Año 2,013	Incremento Porcentual Año 2,014
Queso Fresco	Q 463,275.00	Q 852,862.50	Q 821,250.00	Q 1,003,095.00	Q 1,183,035.00	184.09%	96.29%	122.14%	117.94%
Queso de Capas	Q 419,614.50	Q 572,831.50	Q 494,296.00	Q 671,190.50	Q 755,049.17	136.51%	86.29%	135.79%	112.49%
Queso de Pita	Q 333,672.50	Q 492,940.00	Q 379,417.50	Q 519,645.00	Q 581,635.57	147.73%	76.97%	136.96%	111.93%
Queso Especial	Q 494,583.00	Q 873,771.50	Q 809,114.50	Q 865,510.00	Q 989,152.33	176.67%	92.60%	106.97%	114.29%
Ricota	Q 172,848.00	Q 297,762.40	Q 281,632.00	Q 424,320.00	Q 508,144.00	172.27%	94.58%	150.66%	119.75%
Crema	Q 310,022.40	Q 495,438.20	Q 467,660.00	Q 577,138.00	Q 666,176.53	159.81%	94.39%	123.41%	115.43%
Yogur	Q 228,091.05	Q 380,841.45	Q 315,610.35	Q 471,228.45	Q 552,274.25	166.97%	82.87%	149.31%	117.20%
Helado	Q 87,519.50	Q 168,599.30	Q 141,430.30	Q 195,293.60	Q 231,219.30	192.64%	83.89%	138.08%	118.40%
TOTAL	Q 2,509,625.95	Q 4,135,046.85	Q 3,710,410.65	Q 4,727,420.55	Q 5,466,686.15				
Incremento Porcentual		164.77%	89.73%	127.41%	115.64%				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15. DETERMINACIÓN DEL PRONÓSTICO DE VENTAS

Línea de Productos	Ventas Año 2,014	Incremento Porcentual Año 2,011	Incremento Porcentual Año 2,012	Incremento Porcentual Año 2,013	Incremento Porcentual Año 2,014	Criterio Incremento Año 2,015	Pronóstico de Ventas Año 2,015
Queso Fresco	Q 1,183,035.00	184.09%	96.29%	122.14%	117.94%	118%	Q 1,395,981.30
Queso de Capas	Q 755,049.17	136.51%	86.29%	135.79%	112.49%	112.60%	Q 850,185.37
Queso de Pita	Q 581,635.57	147.73%	76.97%	136.96%	111.93%	113%	Q 657,248.19
Queso Especial	Q 989,152.33	176.67%	92.60%	106.97%	114.29%	115.50%	Q 1,142,470.94
Ricota	Q 508,144.00	172.27%	94.58%	150.66%	119.75%	118.00%	Q 599,609.92
Crema	Q 666,176.53	159.81%	94.39%	123.41%	115.43%	117%	Q 779,426.54
Yogur	Q 552,274.25	166.97%	82.87%	149.31%	117.20%	116%	Q 640,638.13
Helado	Q 231,219.30	192.64%	83.89%	138.08%	118.40%	116%	Q 268,214.39
TOTAL	Q 5,466,686.15						Q 6,333,774.78

Fuente: Elaboración propia

PRESUPUESTO DE GASTOS

Gastos de Operación

* Salarios				
	Cargo	Salario Mensual	Total al año	
Personal de Operaciones				
1	Encargada de Planta Procesadora	Q 3,100.00	Q	37,200.00
6	Personas encargadas del procesamiento de la leche, con un sueldo de Q2,500.00 c/u	Q 15,000.00	Q	180,000.00
	TOTAL	Q 18,100.00	Q	217,200.00
* Bonificación Incentivo				
		Mensual	Anual	
	Existen 7 empleados, con una Bonificación incentivo de Q250.00 por cada uno de forma mensual	Q 1,750.00	Q	21,000.00
* Prestaciones Laborales				
		Mensual	Anual	
	Aguinaldo:		Q	18,100.00
	Bono 14:		Q	18,100.00
	Total		Q	36,200.00
* Publicidad				
		Mensual	Anual	
	Se ha presupuestado el siguiente monto:	Q 4,000.00	Q	48,000.00

* Llantas			
		Mensual	Anual
Las llantas de cada vehículo se cambian 1 vez al año, el costo de cada llanta es de Q825.00 y son 20 llantas			Q 16,500.00
* Teléfono			
		Mensual	Anual
Son 3 líneas de teléfono a Q315.00 c/u		Q 945.00	Q 11,340.00
* Internet			
		Mensual	Anual
Se tiene una línea de internet el cual tiene un costo de Q265.00 mensual		Q 265.00	Q 3,180.00

* Material de Empaque			
		Mensual	Anual
Se ha presupuestado la siguiente cantidad para material de empaque.		Q 8,500.00	Q 102,000.00
* Materia Prima			
		Mensual	Anual
Existen 8 proveedores de leche, la descripción es la siguiente:			
Proveedor 1: No. De litros promedio al mes: 8,000 lts. Pagados a Q4.75		Q 38,000.00	Q 456,000.00

	Proveedor 2: No. De litros promedio al mes: 5,000 lts. Pagados a Q4.70	Q 23,500.00	Q 282,000.00
	Proveedor 3: No. De litros promedio al mes: 7,500 lts. Pagados a Q4.78	Q 35,850.00	Q 430,200.00
	Proveedor 4: No. De litros promedio al mes: 4,500 lts. Pagados a Q4.50	Q 20,250.00	Q 243,000.00
	Proveedor 5: No. De litros promedio al mes: 6,000 lts. Pagados a Q4.80	Q 28,800.00	Q 345,600.00
	Proveedor 6: No. De litros promedio al mes: 6,500 lts. Pagados a Q4.60	Q 29,900.00	Q 358,800.00
	Proveedor 7: No. De litros promedio al mes: 7,000 lts. Pagados a Q4.65	Q 32,550.00	Q 390,600.00
	TOTAL	Q 208,850.00	Q 2,506,200.00
*	Gas Propano		
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad para la compra de cilindros de gas.	Q 2,500.00	Q 30,000.00
*	Productos de Limpieza		
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad, estos productos de limpieza son usados en la planta ordeñadora	Q 3,500.00	Q 42,000.00

*	Repuestos y Accesorios		
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad	Q 700.00	Q 8,400.00
*	Servicio de Encomiendas		
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad	Q 1,000.00	Q 12,000.00
*	Útiles y Enseres		
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad, estos productos usados en la planta procesadora	Q 500.00	Q 6,000.00
*	Alimento para Ganado		
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad, esto tomando en cuenta el número de animales.	Q 15,000.00	Q 180,000.00
*	Medicamento para Ganado		
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad:	Q 500.00	Q 6,000.00

* Servicio de Consultas Veterinarias			
		Mensual	Anual
	Mensualmente se tiene la visita del médico veterinario, mensualmente se tiene un desembolso de:	Q 250.00	Q 3,000.00
* Reproducción Ganadera			
		Mensual	Anual
	Durante el año se tienen previstas 26 inseminaciones, cada pajilla tiene un costo de Q380.00		Q 9,880.00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN			Q 3,258,900.00

Gastos de Ventas			
*	Salarios		
	Cargo	Salario Mensual	Total al año
	Personal de Ventas		
5	Vendedores y distribuidores con un sueldo de Q2,800.00 c/u	Q 14,000.00	Q 168,000.00
*	Bonificación Incentivo		
		Mensual	Anual
	Existen 5 empleados, con una Bonificación incentivo de Q250.00 por cada uno de forma mensual	Q 1,250.00	Q 15,000.00
*	Prestaciones Laborales		
		Mensual	Anual
	Aguinaldo:		Q 14,000.00
	Bono 14:		Q 14,000.00
	Total		Q 28,000.00
*	Mantenimiento y Reparación de Vehículos		
		Mensual	Anual
	El costo de la reparación y mantenimiento de vehículos es de Q600.00 por vehículo y existen 5 vehículos	Q 3,000.00	Q 36,000.00

* Seguro			
		Mensual	Anual
	El seguro de cada vehículo es de Q300.00 mensual y son 5 vehículos	Q 1,500.00	Q 18,000.00
* Combustible			
PRECIOS PRESUPUESTADOS POR GALÓN SEGÚN EL M.E.M.		Primer Semestre	Segundo Semestre
	Gasolina Regular	Q 22.50	Q 22.04
	Gasolina Súper	Q 20.00	Q 19.52
	Diesel	Q 24.00	Q 25.00
		Primer Semestre	Segundo Semestre
	Regular: Se usa un promedio de 47.875 galones al mes.	Q 6,463.13	Q 6,330.99
	Súper: Se usa un promedio de 28.875 galones al mes.	Q 3,465.000	Q 3,381.84
	Diesel: Se usa un promedio de 876.375 galones al mes.	Q 126,198.000	Q 131,456.25
TOTAL			Q 277,295.21
* Viáticos			
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad	Q 4,000.00	Q 48,000.00
TOTAL GASTOS DE VENTAS			Q 590,295.21

Gastos Administrativos				
*	Salarios			
	Cargo	Salario Mensual	Total al año	
	Personal Administrativo			
1	Gerente General	Q 8,000.00	Q	96,000.00
1	Secretaria	Q 2,800.00	Q	33,600.00
1	Encargada del Departamento de Estrategias y Planificación	Q 5,000.00	Q	60,000.00
1	Encargado del Departamento de Operaciones y Mercadeo	Q 4,500.00	Q	54,000.00
1	Contador Financiero	Q 4,200.00	Q	50,400.00
1	Encargado del Departamento de Proveedores y Clientes	Q 3,800.00	Q	45,600.00
	TOTAL	Q 28,300.00	Q	339,600.00
*	Bonificación Incentivo			
		Mensual	Anual	
	En total existen 6 empleados, con una Bonificación incentivo de Q250.00 por cada uno de forma mensual	Q 1,500.00	Q	18,000.00
*	Prestaciones Laborales			
		Mensual	Anual	
	Aguinaldo:		Q	28,300.00
	Bono 14:		Q	28,300.00
	Total		Q	56,600.00

Suministros para Computadoras			
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad que incluye únicamente tinta para impresoras	Q 165.00	Q 1,980.00
Papelería y Útiles			
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad:	Q 250.00	Q 3,000.00
Útiles y Enseres			
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado la siguiente cantidad, estos productos usados en las oficinas	Q 150.00	Q 1,800.00
Seguridad y Vigilancia			
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado el siguiente monto:	Q 2,500.00	Q 30,000.00
Energía Eléctrica			
		Mensual	Anual
	Se ha presupuestado el siguiente monto:	Q 4,500.00	Q 54,000.00

	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		Q 504,980.00
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		Q 3,258,900.00
	TOTAL GASTOS DE VENTAS		Q 590,295.21
	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		Q 504,980.00
	TOTAL		Q 4,354,175.21

ALIMENTOS REFRIGERADOS DEL NORTE, S.A.
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO
DEL 01-01-2015 AL 31-12-2015

INGRESOS

VENTAS

Venta de Lácteos

Queso Fresco	Q 1,395,981.30	
Queso de Capas	Q 850,185.37	
Queso de Pita	Q 657,248.19	
Queso Especial	Q 1,142,470.94	
Ricota	Q 599,609.92	
Crema	Q 779,426.54	
Yogur	Q 640,638.13	
Helado	Q 268,214.39	
Total Venta de Lácteos	Q 6,333,774.78	

COSTOS

COSTOS PRODUCCIÓN DE LÁCTEOS

Queso Fresco	Q 697,990.65	
Queso de Capas	Q 340,074.15	
Queso de Pita	Q 262,965.00	
Queso Especial	Q 628,473.26	
Ricota	Q 240,443.58	
Crema	Q 351,521.37	
Yogur	Q 256,895.89	
Helado	Q 110,236.11	
Total Costos de Procesamiento de Lácteos	Q 2,888,600.00	45.61
Utilidad Bruta en Ventas	Q 3,445,174.78	

GASTOS DE OPERACIONES

Salarios	Q 217,200.00	
Bonificación Insentivo	Q 21,000.00	
Prestaciones Laborales	Q 36,200.00	
Publicidad	Q 48,000.00	
Productos de Limpieza	Q 42,000.00	
Gas Propano	Q 30,000.00	
Repuestos y accesorios	Q 8,400.00	
Servicio de Encomiendas	Q 12,000.00	
Útiles y Enseres	Q 6,000.00	
Total Gastos de Operaciones	Q 420,800.00	6.64

GASTOS DE VENTAS

Llantas	Q 16,500.00	
Salarios	Q 168,000.00	
Bonificación	Q 15,000.00	
Prestaciones Laborales	Q 28,000.00	
Mantenimiento y Reparación de Vehículos	Q 36,000.00	
Seguro	Q 18,000.00	
Combustible	Q 277,295.21	
Viáticos	Q 48,000.00	
Total Gastos de Ventas	Q 606,795.21	9.58

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Salarios	Q 339,600.00	
Bonificación Insentivo	Q 18,000.00	
Prestaciones Laborales	Q 56,600.00	
Teléfono	Q 11,340.00	
Internet	Q 3,180.00	
Suministros de Computadoras	Q 1,980.00	
Papelería y Útiles	Q 3,000.00	
Útiles y Enseres	Q 1,800.00	
Seguridad y Vigilancia	Q 30,000.00	
Energía Eléctrica	Q 54,000.00	
Total Gastos Administrativos	Q 519,500.00	8.20
Otros Egresos	Q 198,880.00	3.14
Total Egresos	Q 1,745,975.21	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	Q 1,699,199.57	26.83

CONCLUSIÓN

Al realizar esta intervención se logró varios de los propósitos, uno de estos era determinar el pronóstico de unidades que serán producidas, el pronóstico de ventas de los diferentes productos que elabora la empresa y el de gastos de operación, de ventas y administrativo. En el caso de las ventas existe un aumento de todos los productos observándose que los productos líder se mantienen por encima de los demás, estos son: el queso fresco, queso especial, queso de pita y la crema, estos artículos siempre han estado muy bien posicionados y son los que traen mayores ganancias y ventas a la empresa de forma mensual, al aumentar las ventas también sufren un aumento las unidades producidas y dispuestas a la venta. Con respecto a las ganancias se pueden auspiciar excelentes incrementos que sobrepasan el 100% en relación al año anterior (año 2,014). Todo parece indicar que será un buen año en donde la empresa debe aprovechar a recuperarse luego de varios años de pérdidas, al tener buenas ganancias se le recomendó a la empresa establecer una cuota mensual para ir solventando los préstamos recibidos anteriormente.

Así mismo se determinó el pronóstico de gastos en que incurre la empresa, clasificándolos en gastos de operación, de ventas y gastos administrativos, estos fueron elaborados y clasificados por cada mes del año incluyendo gastos de

salarios, prestaciones laborales, compra de combustible, materia prima, pago de servicios, entre otros.

Anexo 3

Determinación del costo
de producción del litro de
leche



FINCA LAS ORQUÍDEAS

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN DEL LITRO DE LECHE

SANTA CRUZ VERAPAZ, ALTA VERAPAZ

DICIEMBRE DE 2 015

NDICE

INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS	ii

CAPÍTULO I ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Municipio de Santa Cruz Verapaz	1
1.2 Finca Las Orquídeas	2
1.2.1 Ubicación	2
1.2.2 Extensión	2
1.1.2.1. Orientación productiva	3
1.1.2.2. Organigrama	3
1.3. La leche como alimento	3
1.3.1. Importancia	4
1.3.2. Ventajas	4

CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL PROCESO Y COSTOS DE PRODUCCIÓN ACTUAL

2.1. Descripción del proceso	5
2.2 Diagrama del proceso	6
2.3 Infraestructura actual	6
2.3.1 Corrales	6
2.3.2 Almacén de insumos	7
2.3.3 Maquinaria y equipo	7
2.4 Suministro de recursos alimenticios y propiedades de la leche	7
2.5 Personal operativo	8
2.6 Cargos y responsabilidades	8

2.7 Suplementos y medicina veterinaria	9
--	---

CAPÍTULO III
ANÁLISIS FINANCIERO

3.1 Determinación y clasificación de los costos	10
---	----

3.3.1 Costo unitario por litro de leche	11
---	----

CONCLUSIÓN	17
-------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costos Fijos y variables	12
Tabla 2. Costo Unitario por ración alimentaria para vacas productoras	13
Tabla 3. Costo Unitario por ración alimentaria para terneras	14
Tabla 4. Costo Unitario por ración alimentaria para Novillas Preñadas	15
Tabla 5. Costo Unitario por ración alimentaria para Sala Cuna	15

INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe gran cantidad de fincas dedicadas a la producción de leche, lo cual son de mucha importancia en Guatemala, sin embargo, la mayoría de estas explotaciones no cuentan con registros contables y técnicos para evaluar el desempeño del negocio.

El propósito de la presente intervención es recopilar toda la información necesaria para la determinación del costo por litro de leche y raciones alimentarias, con ello la administración de la finca y los propietarios podrán tomar mejores decisiones, en beneficio del negocio.

Las Orquídeas es una finca con muchas oportunidades y fortalezas, una de ellas es la utilización de la tecnología al incorporar la utilización del ordeño mecánico, lo cual ha traído mucho beneficio para la rentabilidad del lugar.

OBJETIVOS

GENERAL

Evaluar el proceso productivo en la Finca las Orquídeas, del municipio de Santa Cruz Verapaz, departamento de Alta Verapaz.

ESPECÍFICOS

- Recopilar la información para determinar los costos y gastos en que incurre la finca.
- Identificar el costo unitario por litro de leche para la toma eficaz de las decisiones.
- Identificar el costo de cada ración alimentaria en las diferentes etapas del ganado.

CAPÍTULO I

1. Antecedentes Generales

Durante la década de los años sesenta, en Guatemala, se dio un gran impulso a la industria lechera, debido a varias inversiones en el sector privado. Sin embargo, la falta de continuidad en la inversión y la ausencia de una política pública para promover el desarrollo del sector, provocó una declinación de la producción de leche en el país.

La actividad lechera ha realizado diferentes esfuerzos para consolidarse, sin embargo, no se ha recibido el apoyo necesario, impidiendo así la reactivación y el fortalecimiento de la industria lechera nacional, induciendo que el mercado sea absorbido por productos importados.

1.1 Municipio de Santa Cruz Verapaz

Está ubicado en latitud Norte a 15° 22' 25" y, longitud Oeste en 90°25'50"; cuenta con una extensión territorial de 48 Km², con densidad poblacional de 396 personas por km². La distancia del municipio a la cabecera departamental es de 15 kilómetros y la distancia de la cabecera municipal a la capital es de 203 kilómetros.

Los límites territoriales del municipio de Santa Cruz Verapaz son: Al Norte el municipio de Cobán; al Sur con el municipio de San Miguel Chicaj del Departamento de Baja Verapaz; al Este con el municipio de Tactic y al Oeste con el municipio de San Cristóbal Verapaz.

1.2 Finca Las Orquídeas

En 1991, Oscar y María Elena Grotewold, una pareja de antigüños que recién vivía en Santa Cruz Verapaz, decidió comprar unas vacas. Al inicio entregaban la leche que producían a una empresa de lácteos de la región, pero debido a los problemas en la recepción de la leche, tomaron unos cursos de quesería rural y empezaron a procesar su leche. Las primeras producciones las vendían en la colonia donde vivían, hacían sus quesos en la cocina de la casa. Pero pasó el tiempo y las vacas se multiplicaron, ahora tenían más leche, hacían más quesos y necesitaban más clientes. Fue así como los Grotewold fueron ampliando sus instalaciones y montaron su propia procesadora de lácteos y la leche que producían en su finca ya no era suficiente y fue así empezaron a tener presencia de proveedores propios de la región.

1.2.1 Ubicación

Esta finca está ubicada a 830 metros Carretera a Chijou, Santa Cruz Verapaz, Alta Verapaz.

1.2.2 Extensión

La finca cuenta con una extensión de 2,611 metros cuadrados.

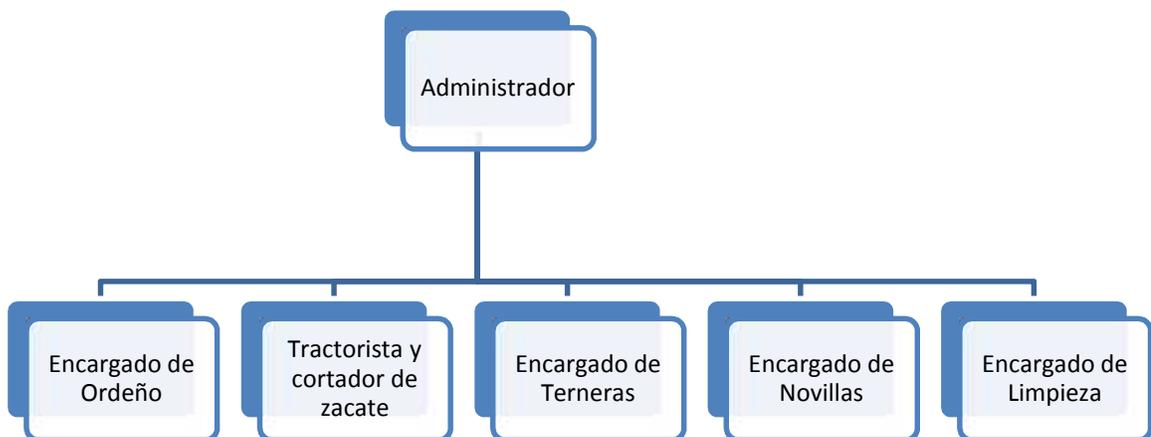
1.1.2.1. Orientación productiva

La finca se dedica únicamente a la explotación de ganado lechero.

1.1.2.2. Organigrama

La finca cuenta con 6 empleados actualmente y su organización se describe a continuación.

Figura 1. Organigrama actual



Fuente: Elaboración Propia. Año 2,014

1.3 La leche como alimento

La leche tiene un alto contenido en nutrientes, proteínas, grasa, lactosa y sales minerales. En los últimos años, investigadores de distintas

disciplinas, han demostrado científicamente como distintos componentes lácteos (de naturaleza proteica, lípido o glúcida) pueden ejercer distintas actividades biológicas en el organismo, dando lugar a efectos beneficiosos para la salud, mejorando el estado del individuo o previniendo ciertas enfermedades.

1.3.1. Importancia

Es la mejor fuente de calcio en la dieta, no sólo por la cantidad sino también por su biodisponibilidad. Según una investigadora del CSIC (Consejo Superior de Investigación Científica), proteínas minoritarias como la lactoferrina o la lactoperoxidasa con actividades antimicrobianas, antivíricas y/o antioxidantes, se están utilizando en fórmulas infantiles y en suplementos para alimentación animal. Estudios realizados sobre el ácido linoleico conjugado (CLA) han demostrado que puede ser beneficioso en la prevención de enfermedades como el cáncer, la arteriosclerosis y la diabetes.

1.3.2. Ventajas

Por otra parte, la leche presenta ventajas desde el punto de vista funcional, ya que da lugar a una gran cantidad de productos lácteos con propiedades sensoriales de textura diferentes.¹

¹ ALAIS, Charles. Ciencia de la leche. 5a ed. México: Continental, 1984.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL PROCESO Y COSTOS DE PRODUCCIÓN ACTUAL

El proceso actual se realiza sin controles apropiados que puedan indicarle al dueño de la finca que las decisiones tomadas sean las más rentables o apropiadas.

2.1. Descripción del proceso

El ordeño de las vacas se hace de forma mecánica a través de una ordeñadora eléctrica de 6 estaciones. Se ordeñan 2 veces al día, el primer ordeño empieza a las 3:00 a.m. y finaliza a las 4:00 a.m. El segundo ordeño empieza a las 3:00 p.m. y finaliza a las 4:00 p.m. Tanto en la mañana como por la tarde se ordeñan un total de 36 vacas. El procedimiento total emplea 2 horas diarias con una sola persona que se encarga del ordeño. Al día se obtiene un promedio de 511.03 litros de leche.

2.2 Diagrama del Proceso

Figura 2. Diagrama del Proceso de Ordeño



Fuente: Google/imágenes. Año 2,014

2.3 Infraestructura actual

El área designada para la producción de leche está construida de block, madera y lámina, los pisos son de cemento, lo cual ayuda a los acabados de limpieza.

2.3.1 Corrales

Los corrales son techados y cuentan con bebederos y comederos para el confort de las vacas.

2.3.2 Almacén de insumos

La finca cuenta con un almacén de insumos, donde guardan todos los componentes que se utilizan para la elaboración del concentrado, las sales minerales y otros insumos.

2.3.3 Maquinaria y equipo

La finca cuenta con una picadora de sácate, una mezcladora de concentrado, un tanque de enfriamiento, una ordeñadora mecánica de seis estaciones, equipo de inseminación, equipo de soldadura, compresor de aire, vehículo para transportar la leche, y 1 tractor.

2.4 Suministro de recursos alimenticios y propiedades de la leche

Su diversificada composición, en la que entran grasas (donde los triglicéridos son la fracción mayoritaria con el 98 % del total lipídico y cuyos ácidos grasos que los forman son mayormente saturados), proteínas, (caseína, albúmina y proteínas del suero) y glúcidos (lactosa, azúcar específica de la leche), la convierten en un alimento completo. Además, la leche entera de vaca es una importante fuente de vitaminas (vitaminas A, B, D3, E). La vitamina D es la que fija el fosfato de calcio a dientes y huesos, por lo que es especialmente recomendable para niños. ²

2 Notileche, La Revista de los Lecheros. Edición No. 77. Noviembre-Diciembre 2,014. Pág. 36

2.5 Personal operativo

La finca cuenta con un administrador general, un encargado de ordeño, un tractorista – cortador de zacate, un encargado de las terneras, un encargado de las novillas y un encargado de limpieza.

2.6 Cargos y responsabilidades

El administrador general está a cargo de toda la finca y es responsable de la productividad de la misma, de revisar el manejo apropiado del ganado, velar por la seguridad e higiene. El tractorista quien también es el encargado de cortar zacate es quien maneja, cuida y da mantenimiento al tractor y es el responsable de preparar la tierra para la siembra, acarrear el zacate cortado y repartirlo en todos los comederos.

El encargado del ordeño es quien tiene a su cargo las vacas de producción, le proporciona alimentación y suplementos vitamínicos a los animales que tiene a su cargo, así también es quien lleva el control de celos, de inseminar al ganado que lo requiere y de asistir a las vacas durante el parto. El encargado del levantamiento de terneras tiene a su cargo todo el rebaño bovino de 0 a 12 meses de edad, es quien suministra alimentación, suplementos, vitaminas y sales minerales a los animales que tiene a su cargo. Es responsable de marcar e inventariar todos los becerros que van naciendo. El encargado del levantamiento de novillas tiene a su cargo todo el rebaño bovino de 13 a 24 meses de edad, es quien suministra alimentación, suplementos, vitaminas y sales minerales a los animales que tiene a su cargo, encargado de la aplicación y control de desparasitante. El encargado de la limpieza es quien tiene la obligación de mantener las instalaciones limpias y ordenadas.

Eventualmente la finca contrata jornaleros de campo, quienes se encargan de sembrar, regar, fumigar y limpiar las siembras, así también se encargan de las reparaciones y chapeo de potreros y reparación de cercos.

2.7 Suplementos y medicina veterinaria

A los animales se les suministra suplementos, vitaminas y medicina veterinaria que le ayudan a mantener la salud, estimulan el crecimiento y promueven un elevado rendimiento de la producción. Entre los suplementos administrados en la finca, los más comunes son; vitamina A, vitamina D, sales minerales, sal común. Entre la medicina más utilizada están los desparasitantes, oxitosína, selenio, antibióticos generales, desinflamantes, antibióticos para diarrea, pajillas de semen para inseminación, unidiclina, bolos uterinos y tratamientos para el control de moscas.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo, se revisará los conceptos y las herramientas básicas para realizar el análisis financiero para la administración de la sala de ordeño. Para ello, se determinarán los tipos de costos, el estado de costos de producción, cálculo del punto de equilibrio y rentabilidad actual.

3.1 Determinación y clasificación de los costos

Los costos representan el consumo de los factores utilizados en el proceso productivo (capital, trabajo, recursos) y se incorporan al nuevo valor que representa el bien producido.

Los costos pueden clasificarse en costos fijos y variables. Los costos fijos son aquellos que no varían según el nivel de producción, entre estos están gastos por energía eléctrica, depreciación, mano de obra indirecta, insumos agrícolas, combustibles y lubricantes, mantenimiento y reparación de maquinaria y vehículos.

Los costos variables son aquellos que varían según el nivel de producción como alimentación del ganado, productos veterinarios y mano de obra directa.

3.3.1 Costo unitario por litro de leche

Para establecer el costo unitario del producto obtenido, se debe establecer el importe total de costos y el volumen de producción.

Producción mensual = 511.03 (número de litros al día aproximados) * 30 días

Producción mensual = 15,330.9 litros de leche

El monto total de costos lo obtendremos mediante la siguiente sumatoria:

$$\text{Costo total} = \text{Costos fijos totales} + \text{Costos variables totales}$$

Tabla 1. Costos Fijos y variables

COSTOS FIJOS	
Energía Eléctrica	Q 3,500.00
Mano de Obra Directa	Q 4,374.00
Alimento para Ganado	Q 38,241.40
Combustibles	Q 1,357.20
Productos de Limpieza	Q 3,532.50
TOTAL	Q 51,005.10
COSTOS VARIABLES	
Medicamento para Ganado	Q 2,688.56
Mano de Obra Indirecta	Q 2,494.20
Pajillas de Inseminación	Q 1,684.00
TOTAL	Q 6,866.76
COSTOS FIJOS	Q 51,005.10
COSTOS VARIABLES	Q 6,866.76
TOTAL	Q 57,871.86

$$\text{Costo total} = \text{Q. } 51,005.10 + \text{Q. } 6,866.76$$

$$\text{Costo total} = \text{Q. } 57,871.86$$

$$\text{Costo unitario por litro de leche} = \text{Q. } 57,871.86 / 15,330.9 \text{ litros}$$

Costo unitario por litro de leche = Q. 3.77

Precio de Venta: Q 4.78 c/litro

Ganancia: Q 1.01 p/litro

2.3.1.2. Costo unitario por ración alimenticia

VACAS EN PRODUCCIÓN

El costo unitario de la ración alimenticia por vaca, se calcula sumando los costos por alimentación diaria dividido el número de vacas.

En la tabla se muestra el costo total por alimentación suministrada diariamente a las vacas en producción.

Tabla 2. Costo Unitario por ración alimentaria para vacas productoras

ALIMENTO	TOTAL DE LIBRAS CONSUMIDAS AL DÍA	COSTO UNITARIO POR LIBRA	COSTO TOTAL
Avena	206	Q 0.89	Q 183.34
Bicarbonato	13	Q 1.95	Q 25.35
Cebada	300	Q 0.35	Q 105.00
Frijol	11.5	Q 0.50	Q 5.75
Galleta	59	Q 0.50	Q 29.50
Gallinaza	130	Q 0.42	Q 54.60
Maíz	36	Q 1.20	Q 43.20
Maximin	3.2362	Q 6.30	Q 20.39
Melaza	180	Q 0.59	Q 106.20
Novasil	7.92	Q 3.69	Q 29.22
Palmiste	420	Q 0.54	Q 226.80
Sal	8	Q 0.45	Q 3.60
Soya	80	Q 2.27	Q 181.60
Stafac	0.792	Q 0.81	Q 0.64
Urea	7.9112	Q 0.89	Q 7.04
TOTAL	1463.3594		Q 1,022.24

Costo Diario por ración alimentaria para vacas en producción =

$$Q1, 022.24 / 36 = \mathbf{Q 28.39 \text{ COSTO DIARIO PROMEDIO}}$$

TERNERAS

Tabla 3. Costo Unitario por ración alimentaria para terneras

ALIMENTO	TOTAL DE LIBRAS CONSUMIDAS AL DÍA	COSTO UNITARIO POR LIBRA	COSTO TOTAL
Arcon	31	Q 0.50	Q 15.50
Fideos	10	Q 0.50	Q 5.00
Frijol	5.02	Q 0.50	Q 2.51
Galleta	13.98	Q 0.50	Q 6.99
Gallinaza	12.04	Q 0.42	Q 5.06
Maseca	43.02	Q 0.50	Q 21.51
Maximin	0.93	Q 6.30	Q 5.86
Palmiste	18.05	Q 0.54	Q 9.75
Sal	1	Q 0.45	Q 0.45
Soya	5.27	Q 2.27	Q 11.96
Urea	1.8	Q 0.89	Q 1.60
TOTAL	142.11		Q 86.19

Costo Diario por ración alimentaria para terneras =

$$Q 86.19 / 10 = \mathbf{Q 8.619 \text{ COSTO DIARIO PROMEDIO}}$$

NOVILLA PREÑADAS

Tabla 4. Costo Unitario por ración alimentaria para Novillas Preñadas

ALIMENTO	TOTAL DE LIBRAS CONSUMIDAS AL DÍA	COSTO UNITARIO POR LIBRA	COSTO TOTAL
Avena	9	Q 0.89	Q 8.01
Maximin	0.44	Q 6.30	Q 2.77
Melaza	9	Q 0.59	Q 5.31
Sal	1	Q 0.45	Q 0.45
TOTAL	19.44		Q 16.54

Costo Diario por ración alimentaria para terneras =

$$Q 16.54 / 8 = \mathbf{Q 2.06 \text{ COSTO DIARIO PROMEDIO}}$$

SALA CUNA

Tabla 5. Costo Unitario por ración alimentaria para Sala Cuna

ALIMENTO	TOTAL DE LIBRAS CONSUMIDAS AL DÍA	COSTO UNITARIO POR LIBRA	COSTO TOTAL
Criavaquina	9	Q 1.69	Q 15.21
Eurolac	0.44	Q 9.95	Q 4.38
Maximin	9	Q 6.30	Q 56.70
TOTAL	18.44		Q 76.29

Costo Diario por ración alimentaria para terneras =

$$Q 76.29 / 6 = \mathbf{Q 12.71 \text{ COSTO DIARIO PROMEDIO}}$$

CONCLUSIÓN

Se evaluó el proceso productivo de la Finca Las Orquídeas del Municipio de Santa Cruz Verapaz, propiedad de los Señores Grotewold, también propietarios de Lácteos Chisacsí, quienes durante años han estado al frente de la producción de leche, la cual es usada en la planta procesadora de lácteos.

Se implementaron controles para el mejoramiento del proceso productivo, entre ellos podemos mencionar; control de ordeños, control de existencia de alimentos y medicamentos para el ganado, entre otros.

Se determinó el costo unitario de cada litro de leche, para ello fue necesario clasificar los costos entre fijos y variables, así mismo se calculó el costo diario por ración alimentaria para las diferentes etapas del ganado, esto contribuye al mejoramiento de los procesos dentro de la finca, pues le da mucha información importante y relevante a los propietarios.

BIBLIOGRAFÍA

ALAIS, Charles. *Ciencia de la leche*. 5a ed. México: Continental, 1984. p. 574-575.

DE LA ROCA, Eduardo. "Productividad y Costos de un Hato de Doble Propósito". Tesis de graduación Ing. Agrónomo, Facultad de Agronomía, Universidad Zamorano. Honduras, 2,003.

Guía Práctica. Introducción al Control de Calidad de la Leche Cruda. Maracaibo, Venezuela. Universidad de Zulia, 2,003.

Revista Notileche, La Revista de los Lecheros. Edición No. 77. Noviembre-Diciembre 2,014. Pág. 36



CUNOR

CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE

Universidad de San Carlos de Guatemala



15216

El Director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos, luego de conocer el dictamen de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

Contaduría Pública y Auditoría

Al trabajo titulado:

**"Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado,
realizado en Lácteos Chisacsí, Santa Cruz Verapaz,
Alta Verapaz"**

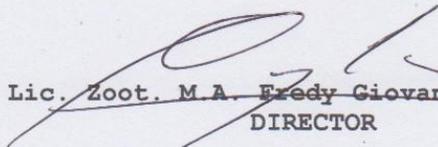
Presentado por el (la) estudiante:

María Alejandra López Alonzo

Autoriza el

IMPRIMASE

"Id y enseñad a todos"


Lic. Zoot. M.A. ~~Freddy Giovanni Macz Choc~~
DIRECTOR



Cobán, Alta Verapaz octubre del 2015