

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“MANUAL DE PRESUPUESTOS COMO UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA
LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS AVÍCOLAS PRODUCTORAS DE
HUEVO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

Trabajo de Investigación Presentado por:

José Omar Funes Monterrosa

Deysi Carolina Landaverde Castro

**Para optar al grado de
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

Enero 2016

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Licenciado José Luis Argueta Antillón
Secretaria	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licenciada Vilma Marisol Mejía Trujillo
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	: Licenciado Benito Miranda Beltrán
Jurado Examinador	: Licenciado Benito Miranda Beltrán Licenciado José Ángel Rodríguez García Licenciado Luis Alonso Ramírez Aguilar

Enero 2016

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

Agradecimientos

Agradezco a mis padres que me han apoyado durante el trayecto de mi carrera y a mi hijo de igual manera. Además a todos los catedráticos que nos han guiado para poder llegar hasta este momento culminante de mi carrera en especial a los licenciados Benito Miranda Beltrán y Abraham de Jesús Ortega, por su apoyo y a mi compañero en el trabajo de investigación Omar Funes.

Deysi Carolina Landaverde Castro

Gracias doy a nuestro amado Señor Jesucristo, y a mis tres hijos, que me han inspirado a culminar este trabajo. Además mis agradecimientos a los licenciados Benito Miranda y Abraham de Jesús Ortega, por su apoyo muy profesional, a mi colega de equipo Deysi Landaverde y su familia.

José Omar Funes Monterrosa

Contenido	Pág.
Resumen ejecutivo	i
Introducción	iii
 CAPITULO I MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL 	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes del sector avícola a nivel mundial	1
1.1.2 La avicultura en Centroamérica	2
1.1.3 Antecedentes del sector avicola en El Salvador	2
1.2 Manual de presupuestos	4
1.3 Los presupuestos	6
1.3.1 Importancia de los presupuestos	6
1.3.2 El presupuesto dentro del proceso administrativo	6
1.3.3 Elementos del presupuesto	7
1.3.4 Ventajas de los presupuestos	8
1.3.5 Clasificación de los presupuestos	9
1.4 Presupuestos y la toma de decisiones	14
1.5 Etapas del proceso presupuestario	15
1.6 Areas estratégicas de control presupuestario	17
1.7 Estados financieros utilizados en el proceso presupuestario de acuerdo a NIIF para las PYMES	19
1.8 Tipos de estados financieros	25
1.9 Leyes específicas del sector	26
1.10 Marco técnico	30
1.11 Marco legal	32
1.12 La situacion actual de los presupuestos en el sector avicola en El Salvador	33
1.13 Importancia del sector avícola en El Salvador	34
 CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 	
2.1 Tipo de estudio	36

2.2	Unidad de análisis	36
2.3	Universo y muestra	36
2.4	Técnicas e instrumento a utilizar en la investigación	37
2.5	Procesamiento de la información	37
2.6	Análisis e interpretación de datos	37
2.7	Diagnóstico de la investigación	38
2.8	Resumen según encuesta	38
2.9	Diagnóstico por área	39
2.9.1	Diagnóstico del área presupuestaria	39
2.9.2	Diagnóstico del área financiera	42
2.9.3	Diagnóstico del área de contabilidad	44
2.9.4	Diagnóstico del área de tecnología de la información	46
2.9.5	Diagnóstico del área comercial	47

CAPITULO III DESARROLLO DEL CASO PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE PRESUPUESTO.

3.1	Planteamiento sobre la elaboración de un manual de presupuestos de las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador	48
3.2	Estructura y forma en que se aborda la problemática	51
3.3	Desarrollo del caso práctico	51
3.4	Principales actividades del presupuesto y responsables	57
3.5	Desarrollo del manual de presupuesto	64
3.5.1	Estados financieros que se utilizan para el ejercicio presupuestario	65
3.5.2	Presupuesto de venta	67
3.5.3	Presupuesto del costo de producción	79
3.5.3.1	Presupuesto del costo producción- proyectando los elementos del costo	85
3.5.3.2	Breve explicación sobre registro contable de cuentas de costo	94
3.5.3.3	Determinación del costo de producción	95
3.5.4	Presupuesto de gastos de venta	97
3.5.5	Presupuesto de gastos de administración	98
3.5.6	Flujo de Caja proyectado 2015	99

3.5.7	Estado de flujo de efectivo proyectado 2015	100
3.5.8	Estado de resultados proyectado 2015	101
3.5.9	Estado de situación financiera proyectado 2015	102
3.5.10	Matriz de indicadores financieros	103
3.5.11	Riesgos financieros basados en presupuestos para empresas avícolas dedicadas a la producción de huevo	104

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones	105
4.2	Recomendaciones	106
	Bibliografía	107
	Glosario	108
	Anexos	113

La investigación nació de la necesidad que tienen las empresas en el sector avícola en el Área Metropolitana de San Salvador, El Salvador, respecto a la elaboración y aplicación de un manual de presupuesto como herramienta que ayude a mejorar las finanzas en las compañías del sector, volviéndolas competitivas en el mercado local y centroamericano, en la medida que habría una mejora en la administración de sus costos de producción, y proyectar con mayor facilidad la cobertura de los mercados actuales e incursionar en nuevos.

El principal objetivo de este proyecto fue elaborar un manual de presupuestos para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador, identificar las técnicas presupuestarias que aplican, evaluar el cumplimiento de las técnicas y verificar si están apegadas a los principios generales de administración financiera.

La metodología que se utilizó fue el método hipotético deductivo ya que entre los pasos esenciales que componen el proceso, está la observación del fenómeno a estudiar, además del trabajo de investigación de campo, y verificación o comprobación de los enunciados, comparándolos con la experiencia, lo que conlleva durante el proceso investigativo a crear un juicio reflexivo racional respecto a la realidad.

Como resultado del trabajo de campo (ver capítulo II) se logró respuestas tales como, las empresas del sector avícola no trabajan en base a presupuestos debido a varios factores, entre ellos la falta de asignación de fondos, falta de conocimiento o capacitación y sobrecarga laboral, se observó que las empresas elaboran los dos estados financiero básico más importantes que son el estado de situación financiera y estado de resultados lo cual facilitará la implementación de un presupuesto. Las empresas consideran que esta herramienta contribuye a minimizar el riesgo operacional ya que disminuye las fallas o errores que se pueda cometer con la aplicación de un procedimiento o política implementada por la empresa, ya sea esta manual o sistematizada; también sirven para la toma de decisiones. La mayoría de las empresas del sector consideran que el presupuesto les dará beneficios tales como: mejor organización en el flujo de efectivo; planificación de proyecciones de ventas, costos y gastos; unificar los esfuerzos de los departamentos o centros de costo; alcanzar el objetivo común de la entidad.

Conforme a lo anterior se concluye que el sector no sigue un proceso de planeación, no realiza las proyecciones a largo plazo para llegar a la elaboración del presupuesto, además las empresas del sector presentan deficiencias en el cumplimiento normativo en procesos contables y administrativos para el tratamiento de los ingresos ordinarios y el registro del agotamiento de los activos biológicos.

Se recomienda trabajar en base a presupuestos como una herramienta para la administración de las empresas avícolas productoras de huevo y que forme parte de las funciones de planeación, organización, coordinación, dirección y control; buscar apoyo de un profesional de contaduría pública, para el análisis y reestructuración de su sistema contable para el registro y clasificación de los ingresos y costos de los activos biológicos, los que actualmente se consideran como otros gastos, dentro del estado de resultados.

La investigación se desarrolla basada en la necesidad de aportar una herramienta que guie la elaboración presupuestaria del sector avícola productor de huevo, para que sea competitiva en sus finanzas, producción y en sus precios, debido a que el huevo, es de necesidad primaria en la sociedad salvadoreña y su demanda no disminuirá, sino que aumentará. Además la cantidad de productores han ido en crecimiento año con año, en forma de sociedad familiar, con la expectativa de convertirse en empresas.

En el capítulo uno se formula un preámbulo respecto al sector, se abordan temas como: antecedentes del sector y su importancia en El Salvador, la situación actual de los presupuestos en el sector avícola en El Salvador, ¿Cuál es la importancia y la finalidad de los presupuestos?, el presupuesto dentro del proceso administrativo y los elementos del mismo, ¿Cuáles son las ventajas de los presupuestos y cuál es su clasificación?, ¿Cómo sirven para la toma de decisiones los presupuestos?, ¿Cuáles son las etapas del proceso presupuestario y sus áreas estratégicas de control?, también se mencionan temas referentes a los estados financieros, marco técnico y legal.

El capítulo dos, define el diseño metodológico de la investigación, la técnica e instrumento aplicado para que de forma anticipada, se pruebe la necesidad de la investigación sobre el manual como herramienta para la elaboración presupuestaria. Además las preguntas del cuestionario que fueron necesarias para el diagnóstico, se resumen por área, junto con su respectivo análisis concluyente acerca de la necesidad de un manual de presupuesto. El capítulo II muestra de manera objetiva la opinión del sector a través de información colectada al personal clave, en base a preguntas hechas por medio de cuestionarios, mostrado en forma de matriz y gráficamente, los resultados que favorecen y respaldan el desarrollo de la investigación.

Posterior en el capítulo tres, se ejecuta el caso práctico, la elaboración de la herramienta propuesta sobre la implementación de un manual de presupuesto, desarrollado en base a información quinquenal de la empresa que se toma como ejemplo, y mediante métodos racionales y técnicos, se determinan las tendencias para proyectar los costos, ingresos y gastos del presupuesto 2015, hasta el estado de resultados y el balance general proyectado. Finalmente en el capítulo cuatro se establecen las conclusiones y recomendaciones, derivadas del desarrollo del trabajo.

CAPITULO I; MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes del sector avícola a nivel mundial

Las aves en general, han sido domesticada desde hace varios miles de años, lo cual se evidencia por medio de hallazgos arqueológicos que las gallinas, han existido en el continente asiático, específicamente en China, desde hace unos 8,000 años, expandiéndose a Rusia y Europa. Respecto a la domesticación, pudo haber iniciado en la India, debido a evidencias que se involucran en su muy marcada cultura ancestral. En el continente africano, el gallo aparece en la historia de la creación de Yoruba, tribu que dominaba el antiguo estado conocido como Ife, que en la actualidad se ubica en lo que hoy es Nigeria. (fao.org, 2014)

En la última década el consumo mundial de productos avícolas ha aumentado considerablemente, casi al ritmo del crecimiento poblacional, pues diversos factores hacen de esta una opción atractiva de alimentación por sus bajos costos, su riqueza en nutrientes, su variedad en la preparación alimentaria y su sabor.

En muchos países el consumo de huevo es masivo, y en algunos es incluso una tradición, como en la cultura salvadoreña y latina en general. Diversas empresas se dedican a su comercialización, que además de satisfacer la demanda interna, han incursionado en los mercados internacionales con gran éxito. En sus países de origen, estas empresas cuentan con el apoyo del Estado que es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa, quien los retribuye dando un impulso a las economías nacionales. De acuerdo a la rentabilidad y aporte de sus socios, estas empresas van creando diferentes líneas de negocios relacionadas, de tal forma que sean auto sostenibles.

El huevo es un alimento con gran cantidad de nutrientes, que sin necesidad de receta médica y en cualquier ubicación geográfica en el mundo, al ser humano desde su infancia, siempre le es fundamental en su alimentación, además de ayudar al desarrollo de las células del cuerpo humano, ya que es considerado como uno de los alimentos más completos que ofrece el reino animal. Un aspecto a destacar es su bajo costo en el mercado, que lo hace fácilmente accesible a los consumidores de cualquier nivel social.

1.1.2 La avicultura en Centroamérica

La industria del huevo cambia y seguirá cambiando a un ritmo acelerado, debido a la presión de los consumidores, al crecimiento de la población, cambios tecnológicos, seguido por el impacto ambiental que no afecta la esencia del contenido vitamínico del huevo. Centroamérica, es una región del mundo donde los países del istmo se encuentran por lo menos, entre los primeros 20 países latinoamericanos que producen buena parte de ellos. Entre los países que destacan en volumen de producción, esta Guatemala seguido de El Salvador y Honduras, que particularmente se pudiera mencionar que es el clima tropical el que favorece a Guatemala en su destacada producción.

El Salvador, aunque avanza en el desarrollo de la avicultura, a nivel de competencia en Centroamérica, aún faltan esfuerzos integrados entre las asociaciones, gobierno, y otras instituciones que sirven de apoyo al sector. Sin embargo, un factor no menos importante como la delincuencia juvenil, no queda fuera entre lo que afectan al desarrollo de oportunidades al triangulo Guatemala, Honduras y El Salvador.

Por otra parte, La Republica de China-Taiwán participa activamente a través de entrega de fondos al Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA), para la ejecución del programa regional de sanidad avícola para aves de traspatio. Los fondos sirven de financiamiento para cubrir las actividades de prevención, control y erradicación de enfermedades que interfieren en el comercio local, nacional, regional e internacional. Esto a su vez es una muestra de la buena intención del apoyo financiero internacional con el que cuenta Centroamérica, de forma que se pueda ir a la búsqueda de ciencia, tecnología y todo aquello que conlleve a una minimización de costos en la crianza para aves de traspatio.

1.1.3 Antecedentes del sector avícola en El Salvador

Las empresas del sector inician en forma de granja familiar, mediante el conocimiento empírico, sin el científico, por lo que es difícil la implementación del presupuesto como una herramienta para toma de decisiones, esto se debe a que los negocios, tanto producción como distribución, han crecido de una manera acelerada, y enfocan su fuerza financiera en tecnificar la producción, dejando con menos importancia los avances contables y financieros en el tema de presupuestos.

Toda empresa se crea para generar rentabilidad en el corto plazo a sus propietarios o accionistas e inclusive para mantenerse en el mercado, se han enfocado esfuerzos hacia el avance de la tecnología

desde hace varias décadas, además de la oportunidad de contar con un mercado libre. Estos elementos han contribuido para crecer y ser parte activa de la economía del país; en consecuencia, sus operaciones administrativas, financieras, logísticas y otras han crecido en volumen, siendo cada vez complejas las formas de controlar cada salida de efectivo.

En la actualidad el presupuesto es tan importante como su manual, los cuales son previamente aprobados por la junta directiva y su elaboración es con la participación de todas las áreas de la empresa. De esta forma se centralizan los esfuerzos hacia objetivos y metas, encaminándola a la racionalización de gastos y al incrementando de su rentabilidad, además de la maximización en el uso de sus recursos financieros. Si se considera que es inevitable ingresar a una economía globalizada y en crisis, que asecha tanto a los países de Centroamérica, inclusive El Salvador, se vuelve imperante la necesidad de contar con una herramienta tan esencial como el presupuesto para el control y análisis de los estados financieros, pues hará competitivas las entidades del sector avícola.

En tal sentido, el entorno económico es retador para los negocios avícolas, en canalizar esfuerzos para alcanzar objetivos en el corto, mediano y en el largo plazo, que las hagan sostenibles en el tiempo, como lo demuestran las exportaciones de grandes sociedades de la avicultura en El Salvador, cuyas exportaciones oscilan los 11 millones de dólares entre 2011 y 2012.

En 1956 se funda AVES, quien, desde sus inicios hasta la fecha, ha efectuado investigaciones de campo del sector razón por la cual convoca a sus agremiados para actualizar con las nuevas técnicas de desarrollo y explotación avícola, sin embargo, aunque se capacita al sector en el uso de herramientas técnicas y administrativas, el problema de la no implementación de un presupuesto persiste en la actualidad. Además, posterior a la guerra entre los años 1980/1990, el sector avanza paralelo a un mercado libre y con desarrollo tecnológico, esto hace creciente y constante las operaciones financieras, haciendo inevitable la necesidad de un manual de presupuesto para la implementación de este en el sector.

Lentamente la industria avícola salvadoreña logra recuperar el terreno perdido tras la crisis económica de 2008 y se prepara para crecer, apoyando todos sus esfuerzos en elementos que la inserten en un aumento de la producción para consumo local y la exportación (tecnología, incremento poblacional, mejora de la economía, libre mercado).

1.2 Manual de presupuestos

Definición:

Es el documento en el que se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos y financieros tomando en cuenta las políticas y normas para la elaboración del presupuesto, sirve como medio de comunicación y coordinación, permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización deberá tener explícitas las actividades y responsabilidades de los funcionarios que intervienen en el proceso presupuestal.

Elementos de un manual de presupuesto:

- Tabla de contenido o índice
- Introducción
- Cuerpo del manual
- Glosario de términos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

Importancia de los manuales

Los manuales son de importancia debido a que ellos explican los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Explican los procedimientos y tareas de determinado departamento al momento de recopilar la información necesaria para elaborar el presupuesto.

Aprobación de manual de presupuesto:

El manual de presupuesto es aprobado por la junta general de accionistas a través del representante legal.

Plazo del manual de presupuesto

El plazo del manual de presupuesto depende de la administración de la organización, ya que es la que determina cada cuanto tiempo se deberá revisar y reestructurar el manual de presupuestos. Sin embargo, el manual no debe ser rígido, y debe contar con las aprobaciones respectivas de la junta directiva a

efectos de hacer mejoras sustanciales, al cierre de cada año debido a la experiencia adquirida durante todas las etapas del proceso presupuestario, que puedan o deban significar una modificación al manual.

Objetivos de los manuales de presupuesto

- Proporcionar pautas generales sobre la secuencia en la elaboración, ejecución y control del presupuesto y sobre los compromisos que en torno a ellos asumen los diferentes niveles de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en el presupuesto.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Servir de guía, tanto para la implementación como para el mantenimiento del sistema presupuestario.

Contenido del manual de presupuesto

- Los pasos preliminares en los planes empresariales
- Instrucciones de cómo elaborar cada presupuesto, de acuerdo al área funcional que corresponda.
- Relaciones presupuestarias internas
- Confección de un presupuesto
- Las etapas del proceso presupuestal
- Duración del período presupuestario y fechas para suministrar estimaciones.
- Informes que han de producirse respecto a los presupuestos en cada área funcional.
- Forma de obtener los Estados Financieros Presupuestados

1.3 Los presupuestos

1.3.1 Importancia de los presupuestos

El presupuesto en una empresa consiste en la asignación del uso de recursos y muestra la manera en que se adquirirán los mismos. En otras palabras, es el proceso de asignar recursos para proveer servicios y transferencias, sometiéndose a las reglas del mercado, por lo que constituye un plan financiero que cubre a todas las áreas de la entidad.

Algunas razones de la importancia de los presupuestos se mencionan a continuación:

- Minimizan el riesgo en las operaciones de la empresa porque planifican de manera conjunta con cada centro de costos.
- Ayuda a que el plan de operaciones sea razonable.
- Se utilizan como guía para una comparación de datos reales versus proyectados, y sus desviaciones tienden a dar interpretaciones financieras a las jefaturas.
- Permiten integrar las ideas de los gerentes o especialistas en la materia para pensar en las necesidades totales de la compañía al momento de la planeación.
- También sirven como medios de comunicación entre unidades o centros de costos, ya que al final los estados financieros proyectados, son analizados y autorizados por las jefaturas de cada área, dándose una comunicación efectiva y resultado razonable. (Fagilde C. A., Presupuesto Empresarial, 2009)

1.3.2 El presupuesto dentro del proceso administrativo

El presupuesto se encuentra dentro de la planeación operativa, es decir, en el pronóstico de las actividades a realizar en un futuro próximo o lejano, si es a largo plazo. Involucra recursos que se esperan utilizar en el transcurso del proceso operativo de la empresa, y se refiere a las cifras que constituyen el capital de trabajo y la generación de efectivo. La información histórica es muy importante ya que en base a ella se pueden realizar los diagnósticos y los pronósticos, establecer objetivos cuantitativos, resumir la información en estados financieros, ejercer un control preventivo y definir hacia dónde y cómo quiere estar la empresa en el futuro.

En todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre tres aspectos muy relacionados que son bases de apoyo del trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo, tales aspectos son los medios mecánicos empleados que se relacionan con el diseño de formar y/o cédulas para la recolección

de información a proyectar, los medios técnicos utilizados para el cálculo matemático, métodos de oficina empleados en su elaboración y sus técnicas que son el conjunto de procedimientos utilizados para desarrollar su actividad, estas provienen de la experiencia o de las inversiones realizadas en el desarrollo del trabajo. (Fagilde C. A., Presupuesto Empresarial, 2009)

1.3.3 Elementos del presupuesto

a) Plan

Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en un determinado período. Es importante considerar la “curva de aprendizaje”, que simplemente es el costo en que incurre por el inicio del negocio al comienzo de las operaciones, por lo menos dentro de los primeros años de su fundación. Dentro de este periodo, la batalla financiera radica en mantener los costos y gastos igual a los ingresos, es decir que converja la curva de ingresos y gastos, y evitar caer en desventajas a la empresa frente a un mercado competitivo durante su inicio. Posterior a esta etapa, el análisis cambia, en el sentido de que será obligación para la administración buscar resultados positivos, ya que el costo de inicio se presume pagado y los ingresos deberán superar los costos.

b) Integrador

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa de tal manera que contribuyan al logro de sus objetivos.

c) Coordinador

Significa que los planes para toda la empresa deben ser preparados en conjunto y coordinadamente. Si éstos no son coordinados, el presupuesto maestro no puede ser igual a la suma de las partes, razón por el cual surgen confusiones y errores. Por lo cual la experiencia y el conocimiento de altos mandos y medios, con una buena comunicación, harán más precisos los resultados hacia los objetivos fijados. Por tal motivo, bajo el proceso de elaboración debería existir el mejor clima en la organización a nivel departamental, caso contrario el proceso fallaría.

d) Términos financieros

Indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria del país, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan anual. La moneda local en cada país, es la unidad universal de medición, que para El Salvador es el dólar. (Asam.Leg., Ley de Int. Monetaria, 2000)

e) Operaciones

Uno de los objetivos principales del presupuesto es determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos en los que se incurrirá, habiendo considerado en ellos las premisas favorables y desfavorables.

f) Recursos

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos futuros, la empresa debe planear los recursos necesarios y su asignación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluye como elementos fundamentales:

- a) Presupuesto de efectivo
- b) Presupuesto de adiciones de activo (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos)

g) Periodo futuro determinado

Un presupuesto siempre tiene que estar elaborado en función de un cierto periodo, de esta manera facilita el análisis comparativo en los estados financieros. (Fagilde C. A., Presupuesto Empresarial, 2009)

1.3.4 Ventajas de los presupuestos

Como toda herramienta administrativa, esta puede generar ventajas en su utilización, pero también desacuerdos o desventajas. Si se considera que el propósito es casi universal, por ejemplo: buscar rentabilidad, maximización de recursos, control sobre las finanzas, transparencia en el uso de los mismos, la herramienta se vuelva amigable y provechosa a todos los niveles.

- Cada departamento de la compañía pensará en el logro de las metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.
- La dirección realizará un estudio de sus problemas y creará entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos antes de tomar decisiones.

- Contribuye a una planeación adecuada de los costos producción, previniendo eventos que afecten la tendencia en precios de mercado que las materias primas tendrían a futuro.
- Nace la necesidad de idear medidas para analizar la eficacia de los recursos limitados, dado el costo de los mismos, considerando que cada desembolso debe ser justificado con una partida presupuestaria.
- Resulta fácil establecer “costos promedios” permitiendo establecer comparaciones con los costos reales, mide la eficiencia de la administración con el análisis de las variaciones.
- Permite la vigilancia de las funciones y actividades de la compañía y sus departamentos. (Fagilde C. A., Presupuesto Empresarial, 2009)

1.3.5 Clasificación de los presupuestos

a) Por su flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados:

Los presupuestos estáticos son una buena forma de poder controlar los costos de la producción y mantener un compromiso de bajos costos en la compra. Además, se elaboran para un único nivel de actividad y los ajustes no están permitidos por la variación que ocurre en la realidad.

Flexibles o variables:

Este tipo de presupuesto es el que se elabora para diferentes niveles de actividad pudiéndose adaptar a situaciones cambiantes del entorno. Actualmente son muy aceptados y son dinámicos adaptativos, pero difíciles por los efectos internos y externos que se dan en las proyecciones, que a su vez con el tiempo pueden generar nuevas variables que lleven a redefinir las políticas presupuestarias de la empresa. Por ejemplo, cambio en políticas gubernamentales en la importación y exportación, el clima, índice alto de delincuencia entre otros.

b) Según el periodo de tiempo

A corto plazo:

Este tipo de presupuesto se realiza para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo:

Aquí se incluyen aquellos con periodos mayores a un año y se utilizan cuando se realizan proyecciones de inversión o construcciones de plantas.

c) De acuerdo al campo de aplicación

La única clasificación que se desarrollará partiendo del campo de aplicación, será la económica o de operación, que es el tipo de presupuesto que tiene en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y comúnmente su contenido se resume en un estado de resultado integral o estado de resultado. Entre estos se pueden destacar:

C1) De ventas:

En este presupuesto, es indispensable que el encargado conozca de política de país y regional, de tal manera que se puedan prever efectos favorables o desfavorables al momento de hacer las proyecciones. Son preparados por mes, área geográfica o productos, de acuerdo al interés gerencial, el pronóstico de ventas es parte esencial de la formulación del plan de ventas de la empresa, ya que definen los márgenes de ganancias y prevé la cobertura de los costos y gastos. El hecho de conocer las tendencias y plantear los posibles escenarios futuros, da más alternativas a la gerencia para decidir sobre nuevas políticas o cambios en las existentes.

En la formulación de este presupuesto en cualquiera de los métodos deben considerarse:

1. Seleccionar por medio de estudios previos a su establecimiento, cuál es el adecuado para la entidad.
2. Debe estar formando parte de un sistema integral dentro de la entidad.
3. Combinar los métodos que potencialmente puedan adaptarse a la empresa.
4. Seleccionar, recolectar, ordenar y estudiar los datos que dan origen a este presupuesto.
5. Establecer los factores que afectan el presupuesto y los resultados en cada grupo, línea de productos, clientes o zonas.
6. Realizar un análisis por línea de productos, grupo homogéneo de artículos, cliente, por tienda o almacén.

C2) Producción:

En cuanto a trabajo financiero, es uno de los más complicados en su elaboración, por los elementos que lo integran, y la forma en que deben de colectarse los valores de esos elementos, pues requiere mucho criterio y experiencia al momento de determinar la razonabilidad de los mismos, por ejemplo, los precios de materias primas en el mercado y las unidades a producir de cada producto. El área especializada en este ramo será el departamento de compras, quien recopilará los mejores precios locales y regionales de mercado.

La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir, disponibilidad de los materiales, capacidad instalada que se determinada por el recurso humano, materiales e infraestructura, preparación técnica y la habilidad manual. Se define como uno de los primeros que debe elaborarse, en el cual, se reflejan las decisiones de cuanto es la cantidad de artículos que van a ser producidos en las distintas líneas y productos. Su base es el presupuesto de ventas siendo necesario formularlo en unidades. Algunos datos adicionales para la elaboración deben ser:

- a. Los saldos de inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo contable al que se refiere el presupuesto, así como los niveles de inventarios que se desean mantener al final del periodo;
- b. La medición de capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de la planta.
- c. Considerar situaciones como el probable cierre o suspensión temporal de una planta, la posible eliminación de líneas de producción o de un artículo y, en general, la reducción de la operación de explotación avícola proyectada para el periodo contable al que se refiere.

C3) Compras:

Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se elaboran en unidades y a precios de costo. Además, debe considerar los materiales y suministros preventivos para el mantenimiento mensual de la maquinaria de producción y equipos de distribución, como todos aquellos suministros de equipos que contribuyen al avance de la producción y que pueda significar un atraso. Los inventarios de materias primas en toda producción se deben garantizar al momento que se requieran para la elaboración de los productos y cuidar que:

- Se realice una programación de pedidos compatible con la capacidad de almacenamiento, manipulación y conservación según las características de los materiales.
- Aprovechar todas las oportunidades crediticias de los proveedores a fin de minimizar los costos de materiales.

C4) De materiales:

Este es uno de los presupuestos importantes, porque incluye las materias primas que son esenciales para el proceso productivo, sin el cual la empresa no daría marcha a la meta de producción, sus montos de salidas de efectivos son importes que impactan el flujo de efectivo.

C5) Para la mano de obra:

Uno de los elementos más importantes dentro del proceso productivo lo constituye el recurso humano o mano de obra, por su papel protagónico en el lapso de producción, también porque consume un alto porcentaje dentro de la distribución de los costos en general.

Es difícil calcular valores estándar que permitan poder anticipar y controlar el gasto de personal, considerando no solo lo elemental constituido por los sueldos y salarios, sino que, deben incorporarse todos aquellos beneficios sociales e indicados en contratos, que la empresa asumió con el personal. Una buena relación del área presupuestaria con el departamento de recursos humanos, permitirá la aportación de información. Por otro lado, una política de estabilidad laboral para los empleados, contribuiría a lograr una buena proyección de costos de mano de obra directa e indirecta.

El objetivo de éste presupuesto es la determinación del costo de la mano de obra requerida para la producción, sin embargo, el factor costo, depende esencialmente del conocimiento de la cantidad y calidad con que deberá contarse.

Algunos propósitos específicos del presupuesto de la mano de obra son:

1. Determinar el número de obreros, la preparación que necesitarán para ejecutar la producción y el tiempo en que se requerirá.
2. Definir el costo de la mano de obra que corresponda a la producción a realizar, como elemento fundamental del costo unitario del producto.
3. Calcular el importe y el tiempo en que se requerirán los fondos para el pago de salarios.

4. Da las bases para medir el desarrollo del trabajo y el control del costo de la mano de obra, haciendo una relación porcentual entre avance productivo y mano de obra cancelada.

C6) Costos indirectos de explotación avícola:

Estos costos indirectos generalmente se analizan a través de una relación lineal con la producción, es decir, se asume una parte fija y otro parámetro que indicará el importe del costo con relación al volumen producido. Dentro del proceso productivo, existen insumos, recursos y otros bienes necesarios, que no están directamente aplicados en el bien o producto. En la empresa se designan algunos estándares únicos donde se establece una relación directamente variable con relación al volumen de producción. La mayoría de las cuentas que se agrupan en los costos indirectos de fabricación, son de fácil obtención como por ejemplo la electricidad, agua, alquileres, que facilitan la elaboración del presupuesto.

C7) Gastos operativos:

Es uno de los presupuestos que debe estar relacionado con el de ventas, por lo que se debe encontrar una variable de relación entre ellas, de forma que a un incremento en las ventas implica también considerar ciertos costos que faciliten o apoyen el aumento de forma que no afecta al empleado y su ambiente. Los gastos administrativos, aunque no afectan el proceso productivo de forma directa, son necesarios, pues hay múltiples actividades que circulan o están en el entorno del proceso de producción para que este sea eficiente y el personal de producción se enfoque íntegramente en la misma.

C8) De flujo de efectivo:

Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todos los demás presupuestos hayan sido completados. Es también conocido como flujo proyectado de caja para cierto periodo de tiempo, donde ayudará a determinar los máximos y mínimos del efectivo que para el caso de un déficit ayudará a prever la forma de cómo cubrir las necesidades de ese momento.

C9) Maestro:

Es importante no perder de vista que, a los accionistas, dirección o a la gerencia no le interesan los pormenores o detalles que no representan un efecto sustancial en las finanzas, sino informes consolidados que en dos o tres hojas de reporte se muestre la situación en estudio. Esta herramienta incluye las principales actividades de la empresa que lleva a esos informes. Reúne y coordina todas las actividades de los otros presupuestos, es decir consolida todos los informes presupuestarios en uno solo.

La diferencia de este presupuesto con los demás radica en que integra todas las áreas de una empresa y los demás presupuestos solo se aplican para determinadas áreas dentro de la organización. (Burbano, 1994, Presupuesto)

1.4 Presupuestos y la toma de decisiones

El principal rol del gerente o director de una entidad se resume en la toma de decisiones dentro de una empresa. Muchas serán las actividades secundarias de apoyo que desarrolla la dirección hacia otras unidades departamentales, pero estas a la vez necesitan ser guiadas al éxito por medio de decisiones estratégicas, por lo que existen herramientas como el presupuesto.

La administración financiera dentro de sus funciones está la de planear para tomar decisiones, por lo que el presupuesto centraliza la operatividad integral de un negocio, que refleja y mide en términos monetarios los resultados durante cierto periodo. Este además permite con mucha anticipación la toma de decisiones respecto a eventos del futuro, y en su momento pueden cambiar la dirección e importantes políticas para mejorar el futuro financiero del negocio.

La eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen de la planificación. La Gerencia es dinámica si recurre a todos los recursos disponibles por lo que la toma de decisiones es constante dentro de todo el proceso presupuestario, cada año los cambios de mercado financiero son inevitables y no habrá dos años iguales, las premisas cambian, para lo cual es importante el presupuesto, el cual, empleado de manera eficiente, genera grandes beneficios. Además, es el medio para maximizar las utilidades. El camino que debe recorrer la gerencia junto a todos los demás centros de costo, hará que enfrenten las responsabilidades siguientes:

- Obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas. Esta puede ser medida mensual, trimestral o semestral.
- Maximizar el uso y hacer crecer todo recurso confiados a la dirección para el propósito de rentabilidad de la empresa.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de la responsabilidad encomendada. Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implementación. (Fagilde Carlos, Presupuesto Empresarial, 2009)

1.5 Etapas del proceso presupuestario

Estas etapas permiten en forma progresiva, ir sincronizando las tareas de las áreas de la empresa. Es progresiva o evolutiva y no instantánea, ya que la cultura para la elaboración del presupuesto, requiere tiempo para la capacitación y aceptación del mismo. Esto deriva en que, en muchos casos, los empleados no se muestran flexibles de aceptar nuevos procesos administrativos, considerándolos como sobre carga laboral. Generalmente para el caso de los jefes de sección, al no percibir un beneficio directo para su área, lo consideran no importante, posponiendo tareas asignadas a su elaboración. Es aquí donde se requiere la intervención de la dirección administrativa, por ejemplo, creando un cronograma de actividades para la elaboración y seguimiento. A continuación, las etapas:

1) Pre iniciación

Es aquí donde se evalúan los resultados de períodos anteriores, analizando también tendencias de ventas, costos, precio de las acciones en el mercado, márgenes de utilidad, rentabilidad, participación en el mercado y estudia el comportamiento de la empresa en general. Además, se colecta información respecto a: políticas de la empresa y la economía del país que afectan el sector, divulgación de objetivos, estrategias, planes operativos, se informa al personal de la empresa. Hay que considerar las amenazas y oportunidades, para tomar acciones oportunas y preventivas de cara a los siguientes pasos del presupuesto. En cuanto a la misión y visión, estas deben ser consistentes con el proceso de planeación, debe de existir una conexión objetiva y no subjetiva en todo el proceso de la elaboración del presupuesto.

En el caso de la divulgación de los objetivos propuestos, tanto por unidad como a nivel general de la empresa, debe ser efectiva y constante y no basarse en presunciones en que todas las áreas conocen de la información histórica, actual o futura. Es importante la conectividad de los miembros del grupo empresarial en todos los niveles, de quienes depende el seguimiento de lo planeado y que se cree el ámbito cultural de trabajo.

2) Elaboración

Etapa del proceso presupuestario donde se preparan los programas operativos de cada área de la empresa, como ventas, producción, recurso humano, finanzas, contabilidad, operaciones, comercialización y es un momento muy importante, pues es cuando se activa la coordinación lógica, razonable y hasta amigable entre las áreas, de manera que la información fluya de forma constante a la

unidad encargada de su elaboración. Cada centro de costo debe converger con la misión, visión, políticas y objetivos de la empresa.

La conversión de los planes a términos financieros para ser incluidos en el mismo, informes a la gerencia, revisión, ajustes y aprobación final y publicación son otros documentos incluidos en esta etapa. La gerencia espera informes claves, resumidos, precisos y objetivos que incorporen datos suficientes para la toma de decisiones. La revisión y mejora de los reportes es parte normal e indispensable del proceso de elaboración, lo que lleva a una interacción entre la unidad departamental y la dirección presupuestaria.

3) Ejecución

Etapa donde se presentan metas por mes, asignación de recurso, vigilancia de parte de las jefaturas e informes de ejecución. Para que esta fase sea efectiva, debe de existir un buen trabajo de elaboración de los reportes presupuestarios, y no caer en acciones que retrasen el proceso. La asignación de recursos debe ser seguida con una auditoría financiera de cumplimiento de metas del área, de tal manera que exista compromiso de todos los miembros que la componen.

Como parte final, los informes de ejecución al comienzo de la implementación presupuestaria, seguramente tendrán múltiples correcciones, pero eso no debe restarle importancia a la elaboración del mismo, ya que en ellos se impondrá el historial de experiencia que cada miembro ira adquiriendo. En cada periodo se irá acumulando un grado de aprendizaje que al final dará como resultado informes confiables, rápidos y oportunos.

4) Control

Parte del proceso donde se define la técnica a seguir para identificar problemas, variaciones y comparaciones de lo real con el presupuesto, análisis de variaciones, implementación de correcciones o modificaciones al presupuesto cuando sea necesario. En esta etapa, al definir la técnica a seguir para detectar errores, se irá disminuyendo todo aquello que sea una puerta de riesgo a posibles errores sustanciales en todo el proceso. Desempeñan un papel importante el auditor, contralor, jefes de unidad y administradores. En el análisis de variaciones deberá definirse una política por escrito, para dar tratamiento a las variaciones favorables y desfavorables. En otros términos, a las desviaciones que signifiquen un gasto adicional o mayor, serán las desfavorables y las que sean menores al presupuesto serán un ahorro o saldo favorable, esto no implica ahorro financiero en términos de efectivo.

5) Evaluación

Etapa para la realización del análisis crítico, elaboración de informes globales y capitalización de las experiencias para los próximos periodos presupuestarios. Los análisis de datos son realizados desde varios puntos de vista: operativos, estratégicos, financieros como proyectados. Los informes finales son los que en forma de resumen se presentan a la junta directiva, ya sea cada mes, trimestre, semestre o anual, según los socios o directivos lo demanden en la política. Generalmente son los estados financieros básicos, los que contienen los datos estimados y los reales.

Nuevamente la experiencia en esta etapa, es uno de los productos importantes que debe capitalizarse para futuros procesos, donde los errores disminuirán y la perfección en los resultados irá más cercana a la realidad cuando se proyecta. (Fagilde C. A., Presupuesto Empresarial, 2009)

6) Cierre y liquidación del presupuesto

El cierre y liquidación es la finalización o terminación del periodo de la vigencia presupuestaria, que por lo general es de un año, después de la cual no se registran captaciones o recaudaciones de ingresos, ni se realizan compromisos de gastos presentes o futuros con cargo al presupuesto en proceso de cierre y liquidación. Todas las cuentas, según catálogo de la empresa quedaran a valor económico cero para estar listas para el periodo nuevo a presupuestar. (Fagilde C. A., Presupuesto Empresarial, 2009)

1.6 Áreas estratégicas de control presupuestario

Las áreas para obtener resultados, son aquellos departamentos de la organización que deben funcionar con eficiencia para que toda empresa tenga éxito en el alcance de los objetivos de rentabilidad y crecimiento. La asignación de tareas o actividades que deban desempeñar cada unidad estratégica administrativa deben estar por escrito en una política de procedimientos y funciones por área, añadiendo además los compromisos de cada recurso humano que lo componen. Dentro de las áreas de control que involucran las principales actividades de la organización o empresa, se tienen:

1) Producción

Es la unidad que incluye las actividades de explotación avícola tales como: trazar políticas, elaborar presupuestos, y controlar el funcionamiento de la granja, entre otras. Cuando una empresa cuenta con la unidad de comercialización y distribución de sus productos, la unidad productiva es el ente que da vida a

esta, de tal forma que un atraso en la producción implica retraso en todo el cuerpo empresarial: ventas, ingresos, pagos a proveedores, pedidos de clientes, adquisiciones de bienes y servicios y otros.

Gracias a la tecnología, en la actualidad las clasificadoras de huevo y técnicas para el procesamiento de la gallinaza, entre otros, mejoran la productividad, por lo que resulta a priori mantener al personal de soporte técnico de la producción, actualizado en tecnología nueva, siempre que los recursos lo permitan.

2) Comercialización

Área de la empresa que se encarga de la publicidad, distribución, aplicación de técnicas de mercadeo, planificación de producto, promoción, investigación y desarrollo, almacenamiento del producto. Esta unidad debe estar en efectiva comunicación con el área operativa.

3) Finanzas

Es la unidad donde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa, cuyas funciones son las de obtener recursos necesarios para la operatividad de la entidad, definir y solventar necesidades de créditos, controlar las cuentas por cobrar clasificándolas por antigüedad y definiendo políticas para su recuperación, efectuar relaciones financieras con los bancos y proveedores. Por ser un área que maneja el flujo del efectivo operativo, tendrá que ver con todas las unidades de la empresa, por tal motivo no debe darse un exceso en la confianza fuera de lo laboral, para evitar la pérdida de credibilidad entre los empleados.

Finanzas maneja el recurso más volátil de toda la empresa. Es normal la burocracia en esta unidad, aunque mal vista por otras unidades, pero que al final conlleva a resguardar los recursos financieros de la empresa, velando por tener en todo tiempo una buena auditoría interna del área. La continuidad de la producción y distribución de los bienes que se producen debe ser la esencia de todas las unidades empresariales, y finanzas no queda fuera, por lo que hacer cumplir las políticas internas, no debe ser razón para congelar o retener pagos que afecten la producción.

4) Administración

Esta generalmente es una unidad gerencial, debido a que necesita la audacia, actitud y aptitud para lograr una interacción efectiva entre los departamentos. Para lograr este objetivo, se apoya en

herramientas muy prácticas y comunes como los procedimientos administrativos, políticas, procedimientos, manuales y otros. De esta forma quedan unificados criterios administrativos.

5) Personal

Sección de la empresa que se encarga del reclutamiento, selección, motivación y capacitación del recurso humano calificado destinado para el mejor funcionamiento de las operaciones del negocio. Es clave esta unidad en la contratación efectiva del recurso humano, de tal forma que el perfil sea el que se adecue a la exigencia del cargo. Con esto se evitan retrasos en la continuidad de los objetivos. Además, dentro de las políticas es saludable definir la forma de hacer un buen clima en la organización, generando estabilidad en los miembros, de manera que la experiencia se capitalice en beneficio de la empresa.

La comunicación es la columna que sostendrá y dará resultados razonables. Por ejemplo, para la determinación de los costos salariales y la carga social, todas las áreas como producción, ventas, comercialización, operaciones y otras, deben mantener una comunicación fluida con recursos humanos, para considerar variables que, durante el año a presupuestar, afectaran a los empleados: aumentos, horas extras, gratificaciones, liquidaciones, nuevo elemento humano o bajas, capacitaciones.

6) Contabilidad

Es la unidad encargada de procesar los datos que genera la operatividad de la empresa, cuyo objetivo es proporcionar a la gerencia información financiera fiable y oportuna, que le servirá para la toma de decisiones. Debe darse todo el apoyo técnico y legal, ya que de esta unidad depende el registro de las operaciones financieras de toda la empresa y sus miembros deben hacer una aplicación de las técnicas, leyes, reglamentos, políticas que den como resultado reportes confiables que brinden información acerca del rumbo financiero. (Del Rio González, 2003, El presupuesto)

1.7 Estados financieros utilizados en el proceso presupuestario de acuerdo a NIIF para las PYMES

Objetivo de los estados financieros

El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad, es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la empresa, sin embargo, es sabido que dicha información es de uso para una gran cantidad de usuarios a todos los niveles tanto internos

como externos a la empresa, lo que hace que los estados financieros deban ser claros, precisos y objetivos para cualquier interesado en la operatividad del negocio.

Además, los estados financieros, según NIIF para las PYMES, da una apreciación sobre el trabajo gerencial, muestra la habilidad de poder manejar los recursos que se le confían para la generación de rentabilidad en la empresa, para efectos presupuestarios se mencionan los siguientes:

- a. Estado de situación financiera.
- b. Estado de resultados
- c. Estado de flujos de efectivo

a. Estado de situación financiera

Según la sección 4 de la NIIF para las PYMES es el documento contable que refleja la situación financiera entre activos, pasivos y patrimonio de una empresa a una fecha. El estado de situación financiera deberá contener como mínimo partidas que presente los importes siguientes:

- a) Efectivo y equivalente a efectivo
- b) Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar
- c) Activos financieros
- d) Inventarios
- e) Propiedad planta y equipo
- f) Propiedad de inversión
- g) Activos intangibles
- h) Activos biológicos registrados al costo menos depreciación acumulada y deterioro del valor
- i) Activos biológicos registrados al valor razonable con cambio en resultados
- j) Inversiones en asociadas
- k) Inversiones en entidades controladas de forma conjunta
- l) Acreedores comerciales y otras cuentas pagar
- m) Pasivos financieros
- n) Pasivos y activos por impuestos corrientes
- o) Pasivos por impuestos diferidos y activos por impuestos diferidos
- p) Participaciones no controladas presentadas dentro del patrimonio de forma separada al patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.

- q) Proveedores.
- r) Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora (NIIF para las PYMES, 2009, pág. 31)

Existen diversos tipos de balance según el momento y la finalidad, pero se puede decir que es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con las NIIF para las PYMES incluye el activo, el pasivo y el patrimonio. También es un documento contable que refleja la situación financiera de un ente económico, a una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma, analizando desviaciones reales, aportando un valor agregado a los accionistas en su análisis e interpretación.

En términos de resumen una entidad presentará sus activos en las cuentas de agrupación más importantes para la formulación del estado de situación financiera, los cuales son:

Activos corrientes:

- a) Efectivo: la cantidad se obtiene del presupuesto de efectivo una vez determinado el saldo final.
- b) Cuentas por cobrar: el saldo se obtiene de sumar las cuentas por cobrar iniciales con ventas al crédito del periodo presupuestal menos cobros efectuados durante el periodo.
- c) Inventarios: incluye el saldo de inventarios de materia prima, como concentrado, vacunas, las aves en sus diferentes fases ya sea en desarrollo o explotación.
- d) Inversiones temporales: este saldo dependerá de la existencia o no de aumentos y disminuciones sumando o restando respectivamente al saldo que había al inicio del periodo presupuestal.

Activos no corrientes:

La suma del saldo inicial con la cantidad correspondiente a las nuevas adquisiciones y se restan la venta de dicho activo según corresponda a su naturaleza el activo. El mismo procedimiento se aplica a la depreciación acumulada de cada activo o clasificación dentro del balance. Los activos biológicos, medidos ya sea por medio del modelo de valor razonable o de costo, también reflejan las pérdidas de valor por deterioro, considerando que el valor de mercado puede ser aceptable también, según NIIF para las PYMES.

Pasivos corrientes:

- a) Proveedores: se determina sumando al saldo inicial de proveedores más las compras efectuadas durante el periodo presupuestal y se le resta los pagos efectuados durante el periodo.
- b) Otros pasivos corrientes: según las condiciones que se establezcan para cada rubro. (impuesto sobre la renta por pagar, documentos por pagar, retenciones por pagar, salarios por pagar).

Pasivos no corrientes:

En relación con los demás pasivos, tanto corrientes como no corrientes a la cantidad inicial se le aplica la misma regla aritmética: se le suma nuevos pasivos y se le resta si pagaron ya sea total o parte del pasivo.

Patrimonio:

- a) Capital social: esta cantidad que aparece en el balance inicial solo se modifica si hubo nuevos aportes de los accionistas.
- b) Utilidades retenidas: al saldo inicial se le suman las utilidades del periodo presupuestal, y en el caso de haber pérdidas se resta el saldo inicial de utilidades retenidas.
- c) La reserva legal del 7% de las utilidades, con límite en la quinta parte del capital social, y a partir de este, la empresa ya no efectúa el cálculo, según artículo 123 del Código de Comercio.

b. Estado de situación financiera comparativo.

Estado financiero en el que se comparan los rubros que lo integran con uno o varios de periodos anteriores de la empresa, además puede compararse con uno presupuestado o proyectado. Sus desviaciones siempre son importantes de análisis.

c. Estado de resultados

Según NIIF para las PYMES, en la sección 5.4, requiere que una entidad presente un estado de resultados que incorporen las transacciones de ingresos y gastos de un periodo determinado, lo que incluye los ingresos, costos financieros, gastos y los resultados entre otros. (NIIF para las PYMES, 2009)

d. Estado de flujos de efectivo.

El estado de flujo de efectivo, proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalente de efectivo de una empresa durante el periodo en que se informa, detallando en forma ordenada el

cambio según sea el rubro: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación. De esta forma queda integrada la conciliación del uso del efectivo en sus diferentes destinos. (PYMES, 2009)

Cuando es frecuente el pago a proveedores del exterior, la fluctuación en el tipo de cambio debe ser predecible de tal forma que no afecte la liquidez y el cumplimiento al proveedor; se expresan de manera necesaria en cantidades medibles durante un periodo, como, por ejemplo, el consumo, la inversión, la producción, las exportaciones, las importaciones, el ingreso nacional.

El estado de flujo de efectivo es aquel en que, de forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo determinado. Tal periodo normalmente es de un año, aunque para efectos de seguimiento, la empresa puede hacerlo con periodo mensual, trimestral o por semestral, lo que servirá para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo, que en coordinación con la unidad auditoria podrán elaborarse planes preventivos para el manejo confiable del efectivo.

Según la NIIF para las PYMES sección 7, para la elaboración del flujo de efectivo hay dos métodos que son el directo y el indirecto.

Método directo:

Este método presenta los movimientos del efectivo neto según su categoría de pagos y cobros ordenadas por actividades de operación, inversión y financiamiento. Ajustando los ingresos y los costos.

Método indirecto:

Trabaja en base a los ajustes de la utilidad del ejercicio en las actividades de operación ajustando el cambio en los inventarios y las partidas que no reflejan efectivo como la depreciación, provisiones, impuestos diferidos, ingresos acumulados no recibidos y cualquier otra partida que se relacione con inversión o financiación.

Es importante comprender que al utilizar cualquiera de los dos métodos la administración del efectivo no cambia.

Actividades de operación.

Las actividades de operación están representadas por las entradas y salidas de efectivo, que están relacionadas directamente con la producción y venta de bienes y servicios de la empresa. Ejemplos de flujos de efectivos por actividades de operación son:

1. Los cobros que provienen de ventas de bienes y la prestación de servicios
2. Los ingresos procedentes de regalías, cuotas, comisiones e ingresos por la venta de huevo.
3. Las salidas o pagos a proveedores de bienes y servicios
4. Los egresos por pagos a los empleados y por cuenta de ellos
5. Las salidas por pagos o devoluciones del impuesto a las ganancias
6. Los egresos o ingresos procedentes de inversión, préstamos y otros contratos mantenidos con propósitos de intermediación.
7. Los ingresos por venta de las gallinas en la fase de descarte.

Actividades de inversión.

En este rubro, se refiere a los flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos, y con inversiones patrimoniales en otras empresas, no incluidas en equivalentes al efectivo, por ejemplo: (Gitman, Sutter, 2012, Principios de Admón. Financiera)

1. Las salidas de efectivo por pagos en la adquisición de propiedad, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo
2. Ingresos por cobros efectuados por venta de propiedad, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo
3. Egresos por la adquisición de instrumentos de patrimonio o de deudas emitidos por otras entidades
4. Anticipos de efectivos y préstamos a terceros
5. Ingresos por cobros procedentes del reembolso de anticipos y préstamos a terceros
6. También se consideran los ingresos por cobros procedentes de contratos futuros, a términos, de opción y de permuta financiera, excepto cuando los contratos se mantengan por intermediación.

Actividades de financiación.

Estos son el resultado de las transacciones de financiamiento con deuda y capital. En este segmento, son consideradas las actividades que cambian el tamaño y composición de los capitales y préstamos aportados por una entidad, por ejemplo: (Gitman, Sutter, 2012, Principios de Admón. Financiera)

1. Ingresos por cobros procedentes de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital,
2. Salidas por pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad,
3. También las salidas procedentes de la emisión de obligaciones, préstamos, pagarés, bonos, hipotecas y otros préstamos a corto y largo plazo,
4. Reembolso de los importes de préstamos,
5. Salida de efectivo por pagos realizados por un arrendatario para reducir la deuda pendiente por un arrendamiento financiero (NIIF para las PYMES, 2009, págs. 40-42)

1.8 Tipos de estados financieros

Los propietarios, accionistas y gerentes de negocios necesitan actuar sobre prevención, corrección y desarrollo de nuevas estrategias de negocios en su medio, y para ello necesitan contar con información financiera actualizada, a efectos de poder tomar decisiones relacionadas a sus futuras operaciones. La contabilidad, por técnica contable universal, se encuentra registrada en cuentas de mayor, sin embargo, las transacciones que ocurren durante el período fiscal y que se registran a diario de manera manual o computarizada, actualizan los saldos de estas cuentas de forma frecuente. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros. En el mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso dinámico en las empresas, la globalización y la fuerte competencia, estos informes cumplen un rol muy importante al presentar datos indispensables para la administración.

La contabilidad es una disciplina del conocimiento humano, que contribuye a la toma de decisiones respecto a formas de invertir y planificar ingresos, permite además preparar información de carácter general sobre la entidad económica. Algunos estados financieros utilizados por diferentes instituciones gubernamentales o privadas son:

a) Estado financiero proyectado:

Es el tipo de estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos proyectados o estimados de operaciones aún no realizadas, generalmente se hace acompañado por un presupuesto.

b) Estados financieros auditados:

Se refiere a los que han pasado por un proceso de revisión y verificación de su contenido; este examen es ejecutado por contadores públicos, donde opinan sobre la razonabilidad de la situación financiera, resultados operativos y flujo de efectivo que la empresa presenta en sus estados financieros de un ejercicio específico. (Asam.Leg., Ley de Int. Monetaria, 2000)

1.9 Leyes específicas del sector

Ley de Fomento Avícola

Dado que El Salvador es uno entre los países más pobres de América latina, ocupando en el 2013 el número 15, lo convierte en un país donde el ser humano es quien debe crear sus propios medios para buscar la sobrevivencia en su entorno, por lo cual se ha desarrollado desde 1961, estrategias y políticas que incentiven la producción avícola.

Compete en este apartado el enfoque solamente a la avicultura y las actividades y labores propias de la avicultura, incluyendo el procesamiento e industrialización de alimentos para consumo animal y humano. Como un apartado en particular, dos eventos sociales y políticos que es importante no pasar por alto son:

- La revista Insigth Crime, especializada en Crimen Organizado en las Américas, nombró a El Salvador como “el país más violento del planeta”, en su última edición el martes 13 de enero del 2015.
- La guerra de la década de los 80 fue un desmotivador de desarrollo para todos los sectores del país, incluyendo la avicultura.

La ley de fomento avícola hace ya casi 60 años despertó el interés de productores de la época que comenzaron a organizarse e individualmente a realizar cambios de una avicultura "artesanal" a una moderna. Adaptando los cambios tecnológicos del momento, visión que se ha mantenido a lo largo del tiempo hasta posicionarse como una actividad moderna y competitiva.

La Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES), a través de un grupo de personas que se adelantaron a su época para construir las bases de una organización sólida que hasta la fecha ha sido modelo de integración y gestión gremial, nace para ayudar al sector avícola. Los miembros de la Asociación han trabajado para lograr mejorar la productividad, eficiencia y competitividad de los productos

avícolas. Siempre pensando en llevar productos saludables y de primera calidad a los diferentes mercados.

Las tres razones fundamentales de la ley de fomento avícola, según los considerandos, son:

- Mejorar la dieta de la población salvadoreña
- Incremento de la producción de alimentos ricos en nutrientes
- El desarrollo e industrialización de los productos avícolas, colocando a El Salvador en una posición competente ante otros países vecinos y del resto del mundo.
- El manejo técnico y el aprovechamiento de productos de primera necesidad es útil y beneficioso para la economía del país.

Esto ha permitido aprovechar los sub productos como la gallinácea en abono para plantas y alimento para animales, así como la tecnificación para su concentración y tratamiento.

En la actualidad estas razones han permitido la formación de cooperativas que han gestionado en conjunto operaciones de tecnificación por medio de la importación de ciencia y conocimiento tecnológico, además de maquinaria y equipo. En su momento la exención de impuestos y tasas sobre los mismos que ahora ya no existen, pero fueron de gran beneficio al sector, como también a los inmuebles donde esencialmente se desarrollan las actividades propias de explotación y producción avícola, han permitido el crecimiento en la producción y han hecho que los precios de venta sean accesibles a la población, golpeada en su economía por factores sociales y políticos.

Siguiendo con un plan de incentivo para la expansión y producción de la actividad avícola, el Estado de El Salvador concede por medio de la ley, beneficios al sector, para impulsar la industrialización, debido a la demanda excesiva del huevo y su consumo, estos beneficios son, según el artículo 5 de la ley, créditos por medio del Banco Hipotecario, a quien ordena que dé prioridad a estos créditos, sobre otros existentes, garantizando el respaldo y satisfacción de los mismos.

En el artículo 4, de dicha ley se fundamenta la creación de la Junta de Fomento Avícola que a través del Órgano Ejecutivo en el Ramo de Agricultura y Ganadería, ejercerá las actividades esenciales como el fomento, industrialización, tecnificación y otros que impulsen y motiven la producción de alimentos en la avicultura

La intervención directa del Estado en las actividades avícolas, es importante, de tal manera que ha quedado indicado en la ley que la Junta de Fomento Avícola, a través del Consejo Directivo, promoverá por lo menos dos reuniones anuales, con los avicultores, para analizar asuntos de importancia nacional de la avicultura., según artículo nueve de la ley.

Entre las atribuciones más importantes de la Junta destacan las siguientes según artículo 10:

- Vela porque los avicultores nacionales no se tengan una competencia desleal entre sí ni con otros países vecinos que pongan en peligro la producción nacional, o afecte de alguna manera.
- Impulsar el cooperativismo
- Reducir precios y mejorar el aprovechamiento de mercadeo de productos.
- Promover eventos a nivel nacional para promover los productos y el intercambio de la tecnificación de los mismos

Esta ley se creó con el objeto de regular la dieta alimenticia de la población salvadoreña, incrementando la producción de artículos de primera necesidad que contengan proteínas y otros elementos nutritivos... (Ley de Fomento Avícola, 1961, Asam. Legislativa)

Ley de Sanidad Vegetal y Animal

Uno de los principales objetivos de esta ley es la protección del medio ambiente, hacer buen uso de los recursos naturales y de la salud del ser humano, ya que se busca erradicar plagas y enfermedades de los vegetales y animales. Según artículos 1, 2 y 9 en el cual se establece también que a través del MAG se desarrollaran acciones para identificar y diagnosticar las plagas y enfermedades que afectan la producción agrícola.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), se encarga de promover campañas de prevención, control y erradicación de enfermedades de los animales. Según el art. 13, El MAG, será el encargado de dictar las normas y establecerá los procedimientos para el ingreso y transporte hacia y dentro del territorio nacional de vegetales y animales, sus productos y sub-productos y de equipos e insumos para uso agropecuario, con la finalidad de evitar el ingreso al país de plagas y enfermedades exóticas y cuarentenarias o su diseminación y establecimiento.

Se busca que los procesos de reactivación económica y de integración regional sean modernizados por el Estado para poder así atender las exigencias en el comercio internacional agropecuario.

En general la ley protege a la población de cualquier enfermedad causada por la alimentación producida por el sector agropecuario, ya sea en consumo de vegetales o animales y sus derivados, además con las medidas que toma el MAG se busca también incentivar a los productores agropecuarios a entrar al negocio y ser cautelosos con los productos antes de salir al mercado. También ayuda a que el comercio de estos productos sea lo más sano posible y que no dañe al ser humano.

1.10 Marco técnico

En este cuadro se hace mención de las secciones de la NIIF para las PYMES que tienen relación con el tema de investigación y se menciona a manera de comentario de lo que trata cada una.

Cuadro 1

	Referencia	Comentario	Aplicación
Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades	Sección 2	Conceptos y principios generales, describe el objetivo de los estados financieros, las cualidades que hacen que la información de estos sea de utilidad para cualquier sector o para fines tributarios y fiscales. Se incorporan conceptos básicos para facilitar la comprensión del manual de presupuestos.	Se presenta conceptos relacionados a presupuesto y contabilidad, que son básicos para la comprensión de los estados financieros.
	Sección 3	Presentación de estados financieros, en forma razonable y requerimientos para el cumplimiento de la norma.	Los estados financieros reales son presentados como ejemplo práctico, los que servirán para las proyecciones del presupuesto.
	Sección 4	Estado de situación financiera, la información a presentar y como presentarla en dicho estado financiero.	El estado de situación financiera es presentado de forma real y proyectada para el 2015
	Sección 5	Estado del resultado integral y estado de resultados, presenta el resultado integral total para un periodo y su rendimiento financiero.	El estado de resultados es presentado de forma real y proyectada para el 2015.
	Sección 7	Estado de Flujos de Efectivo, muestra los flujos del efectivo efectuados durante el periodo sobre el cual se informa.	El estado de flujo de efectivo es presentado en forma real y proyectada 2015.
	Sección 13	Inventarios, relacionado a los principios de reconocimientos y medición de inventario, excepto a los inventarios biológicos.	Se presentan en el estado de situación financiera, los saldos de inventarios al final de cada año, que pueden ser de huevos, concentrados, o las mismas gallinas o pollos.
	Sección 17	Propiedad planta y equipo, se aplica esta sección para el registro de las operaciones relacionada a la adquisición de propiedades, planta y equipos en la determinación de su valor razonable.	Presentado en el balance de situación financiera y es representado por galeras, maquinaria industrial, etcétera.

	Referencia	Comentario	Aplicación
	Sección 21	Provisiones y contingencias, se usaran para la técnica relacionada al registro de los beneficios a empleados e impuestos a las ganancias.	En el estado de resultados, se refleja la utilidad a distribuir, donde ya han deducido los gastos de empleados y los impuestos por ganancias.
	Sección 23	Ingresos de actividades ordinarias, relacionada a la técnica para el registro de las operaciones ordinarias por ventas efectuadas.	Se presentan en el estado de resultados, como la sección de ingresos ordinarios, originados por la explotación avícola para la producción de huevo.
	Sección 25	Costos por préstamos, derivados por la contratación de préstamos financieros para el apalancamiento a las operaciones corrientes de la empresa, como por ejemplo comisiones, intereses corriente, moras por pago tardío, honorarios de contratación de crédito.	Representado por los créditos para la adquisición de maquinaria y equipo, dedicados a la explotación avícola y la generación de ingresos ordinarios de la empresa, los cuales son deducidos de los costos de la producción y reflejados en el estado de resultados.
	Sección 28	Beneficio a los empleados, dado por las prestaciones que la empresa otorga a sus empleados como vacaciones, aguinaldo, seguros y otros.	Su monto es presentado en el estado de resultados como cuenta de pasivo por pagar a los empleados, y como gasto en las cuentas de resultado por centro de costos.
	Sección 29	Impuestos a las ganancias, relacionada a las fases a seguir para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales.	Se presenta en el estado de resultados, deducidos de los ingresos y se presenta como un pasivo en el estado de situación financiera.
	Sección 34	Actividades especiales, para determinar el registro de los activos biológicos y para el valor razonable de los mismos.	Para el caso práctico, se determina el precio de mercado para la venta del activo biológico, como el caso de las gallinas en fase de descarte.

1.11 Marco legal

El siguiente cuadro hace referencia al marco legal que involucra la elaboración del presupuesto.

Cuadro 2

Ley aplicable	Artículo relacionado	Comentario
Código Tributario	107	Emisión de crédito fiscal y otros documentos. Los negocios de producción de huevo debidamente inscrito en las instituciones legales, están obligados a la emisión de facturas, al momento de realizar las ventas con sus respectivos libros de control.
	142	Inventario. El sector está obligado a llevar registro y control de inventarios, por la actividad de producción de huevos, además de sus activos biológicos.
	143	Métodos de valuación de inventarios el código menciona varios, entre los cuales están: el costo según última compra, costo promedio por aligación directa, costo promedio, primeras entradas primeras salidas, para los frutos y productos agrícolas se determinará el costo sumando los salarios y manutención de peones, alquiler y pastaje de animales destinados a los fines de explotación; el importe de lubricantes, combustibles, y reparación de maquinarias, y todos los gastos que se hagan para la obtención de los frutos o productos hasta que estén en condiciones de venderlos.
	151	Anticipo a cuenta del impuesto sobre la renta, en este artículo se estipula que por los ingresos que las empresas obtengan deben enterar el 1.75% mensualmente.
Ley de Impuesto Sobre La Renta	2	Renta obtenida, son todos los productos o utilidades obtenidos.
	28	Renta neta, se determina de la renta obtenida menos los costos y gastos. Esto a efectos de poder proyectar las utilidades con su respectiva renta.
	30	Depreciación, será deducible de la renta, por lo que de igual forma se debe de proyectar para efectos presupuestarios.
	41	Si las rentas gravadas de la empresa fueron de \$150,000.00 o menos la tasa que se le aplica de impuesto sobre renta es la del 25%, si fueran mayores a la cantidad mencionada la tasa será del 30% y se deberá pagar dicho impuesto.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	4	El hecho generador, se considera cuando se ha emitido el comprobante de crédito fiscal, y por lo tanto está obligada al cumplimiento formal y sustantivo del mismo impuesto.
Código de Comercio	123	La cantidad que se destinará anualmente para formar la reserva legal de las sociedades será el siete por ciento de las utilidades netas y el máximo legal de dicha reserva será la quinta parte del capital social

Ley del Seguro Social	29	Aportes financieros porcentuales del sector patronal y empleados, el que debe presupuestarse bajo un marco legal.
Código de Trabajo	58 al 60	Indemnización por despido, debe proyectarse a efectos presupuestario.
	119 al 143	El salario, que es la base para el cálculo de las demás prestaciones sociales e importante su importe para el presupuesto.
	177 al 189	Vacación, beneficio anual para el empleado que debe incluirse en el presupuesto.
	196 al 202	El aguinaldo de igual forma es por ley la prima anual a otorgar a cada empleado y debe ser considerado su monto en el presupuesto.
Ley de Sanidad Vegetal y Animal	1,2 y 9	Establecen que el a través del MAG, se desarrollan acciones para identificar y diagnosticar las plagas.
	11 al 13	En los artículos del once al trece se establece como el MAG resolverá problemas con la sanidad de los animales, lo que a las empresas avícolas les compete debido que las aves también necesitan estar sanas para producir huevos.
Ley de Fomento Avícola	4	Se crea la junta de fomento avícola, para que se encargue de velar por los avicultores.
	5	El Órgano Ejecutivo en el ramo de agricultura y ganadería contando con la colaboración y asesoría de la Junta, elaborara y pondrá en vigor programas integrales que ayuden al financiamiento de la avicultura nacional.
	10	Menciona las atribuciones de la junta de fomento avícola entre los cuales destacan que promoverá una competencia limpia entre avicultores tanto nacionales como extranjeros que tengan tratos en El Salvador.

1.12 La situación actual de los presupuestos en el sector avícola en El Salvador

En apoyo de un diagnóstico preliminar se determinó que la muestra de 28 empresas del sector, el 100% no contaban con un presupuesto y de igual forma todas esperan al menos obtener un beneficio en caso de implementarlo. Muchas de estas, actualmente se limitan a presupuestar ciertas áreas claves para la producción o venta, dando menos interés a los de costos indirectos y gastos. Este tipo de estimaciones por segmentos, nunca son llevados a informes consolidados presupuestarios y menos se llega a obtener herramientas de planificación como los estados financieros presupuestados, que dan apoyo a la toma de decisiones. En la actualidad se hace notar la poca capacitación y conocimiento técnico del tema, por lo que el manual de presupuesto para el sector será una herramienta que llene vacíos conceptuales y técnicos.

1.13 Importancia del sector avícola en El Salvador

En la actualidad, el sector se ha convertido no solo en una actividad importante dentro de la economía salvadoreña, sino en una de las actividades que más provee alimento a las personas en el mundo y principalmente a la clase pobre. También se convierte en un proveedor de oportunidad laboral para la misma clase necesitada. Es así como los negocios avícolas en El Salvador, se ha aglomerado de mano de obra con unos 11,000 empleos directos y con unos 80,000 indirectos. (Asam.Leg., Ley de Int. Monetaria, 2000)

La participación de la avicultura, demuestra un fuerte potencial paralelo al ritmo de crecimiento de la población humana y sus productos son suficientes y económicos para satisfacer la demanda a nivel nacional, ya que aporta proteínas de bajo costo a la población en general y principalmente a las familias del área rural, considerando que del sector se derivan varias líneas de negocio o diversidad de productos como por ejemplo el huevo en sus diferentes preparaciones, comidas rápidas en cajas, menudos de pollo congelados, abono orgánico a través de la gallinaza y alimento para bovinos.

La industria avícola genera un gran dinamismo comercial entre los países de Centroamérica en el intercambio del comercio, contribuyendo a la creación de empleo, debido a la diversidad de productos avícolas que las empresas han logrado en el negocio, lo cual ha permitido que se muevan internamente en cada país en lugares estratégicos que ayuden al desarrollo del mismo, como a las áreas rurales, urbanas y de clase alta. Además, las carnes y todo lo derivado de las aves contribuyen a la distribución y producción de alimentos para aves. Es así como se abren las oportunidades de empleo a todos los niveles operativos de distribución como: gerenciales, veterinarios, ingenieros, científicos.

Existe un mercado en la región centroamericana de pollitas de un día de nacidas, carne de pollo y huevos para consumo, sin embargo, el comercio se ve disminuido debido a que en estos países existe burocracia aduanera, falta de voluntad política de los gobiernos para facilitar el movimiento de productos y además se tienen que enfrentar a una regulación sanitaria avícola diferente en cada país. Aunque existe la conciencia local, aun no se da en forma regional respecto a la movilidad económica que esto pueda representar, pues un acuerdo regional en la producción y distribución pudiera llevar a la baja los costos de crianza, adquisiciones de materias primas, las vitaminas y todo lo relacionado a las aves. Esto llevaría a una competencia mundial más factible para las economías de los países en el área de centro américa.

Se debe considerar como parte esencial del negocio el aprovechamiento de algunos aspectos que hacen que, desde el pequeño como el productor en grande, harán un negocio rentable:

- a) Promueve el uso de producto agrícola.
- b) Ingresos en todos los niveles
- c) Alimento al ganado.
- d) Proporciona alimento rico en proteína al hombre.
- e) Generador de empleo.
- f) Requiere de poco espacio la producción.
- g) Las utilidades se obtienen en el corto plazo.
- h) Requiere poca mano de obra.
- i) Se adapta a los diferentes sistemas de explotación.

CAPITULO II DISEÑO METODOLÓGICO.

2.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio de la temática del "manual de presupuesto como una herramienta estratégica para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador", se llevó a cabo por medio del método hipotético deductivo pues entre los pasos esenciales que componen el proceso de investigación, está la observación del fenómeno a estudiar y verificación o comprobación de los enunciados, comparándolos con la experiencia, lo que conlleva durante el proceso investigativo a crear un juicio reflexivo racional respecto a la realidad.

Se hizo un estudio descriptivo que permitió obtener una visión y conocimiento más preciso de la realidad mediante información de forma ordenada, sistemática y necesaria, luego a por medio de un cuestionario, como instrumento y técnica aplicada. Fue a través de la formulación de preguntas cerradas y de opción múltiple, la observación basada en la experiencia de la técnica contable y financiera, incluyendo un análisis que permitió dejar por escrito la comprobación de la hipótesis planteada.

2.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis primaria fue el personal clave representado por los gerentes, las secundarias son administradores financieros, contadores generales o en su caso a los propietarios o accionistas de las empresas avícolas del Área Metropolitana de San Salvador.

2.3 Universo y muestra

Universo

El universo en esta investigación fueron las 28 empresas avícolas dedicadas a las actividades de producción de huevo, ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador, donde por medio de prueba preliminar, se detectó la ausencia del manual de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones, razón por la que se eligió dichas entidades como elementos de análisis.

Muestra

La muestra será el 100% de los datos recopilados en la investigación preliminar del universo ya que el número de empresas es de 28, cuya actividad principal es la producción de huevo. De ahí que se les paso el cuestionario a todas, para determinar si aplican técnicas presupuestarias y verificar si están apegadas a los principios generales de administración financiera.

2.4 Técnica e instrumento a utilizar en la investigación

Técnica

La técnica, es la recopilación de datos para verificar los métodos empleados en lo investigado, para llegar a la verdad del suceso en estudio, teniendo las pruebas y una serie de pasos que se llevan a cabo para comprobar la hipótesis planteada. Al mismo tiempo se elaboró un cuestionario que se fundamenta en preguntas cerradas lo cual permitió ahorro de tiempo, estandarización de la información y confidencialidad. (Técnicas de Investigación, Munch, 2001)

Instrumento

Se utilizó el cuestionario como instrumento para recolección de información, además de la observación basado en la experiencia de campo del área financiera y contable.

2.5 Procesamiento de la información

En consecuencia, con los datos obtenidos de las empresas avícolas, se pudo determinar si aplican técnicas presupuestarias y a continuación, verificar si están apegadas a los principios generales de administración financiera, para terminar con la elaboración del manual, que servirá como una herramienta para la toma de decisiones.

Para el procesamiento de los datos, se utilizaron herramientas tales como Microsoft Excel y Microsoft Word, al mismo tiempo se hizo el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas, efectuadas a los gerentes de cada empresa.

2.6 Análisis e interpretación de datos

Para mayor claridad en el análisis e interpretación de los datos recolectados, se elaboraron preguntas por medio de cuestionario, gráficos de barra y de pastel, y analizar los porcentajes que se determinaron relacionados a la problemática en estudio.

2.7 Diagnóstico de la investigación

Este se realizó con base en los resultados obtenidos después de haber ejecutado el estudio, análisis e interpretación de datos, que dan respuesta a la formulación de la problemática expuesta anteriormente, utilizando la metodología respectiva, para integrar los resultados y se pueda establecer una valoración, redactada de forma clara y objetiva.

2.8 Resumen según encuesta

Las empresas del sector avícola encuestadas no cuentan con un presupuesto y según diagnóstico, no cuentan con la base elemental para implementarlo. Para los que sí cuentan, aunque segmentado, se observa la necesidad de ordenar la captura de datos por medio de la implementación de formatos adecuados. En tal sentido, es imperante una herramienta que les oriente como el manual, ya que debido a algunos factores, como la falta de asignación de fondos, falta de capacitación acerca del tema y sobrecarga laboral, no han logrado implementarlo, y como ya se concluyó, según la encuesta, la mayoría tiene reportes financieros que permiten elaborarlo, sin embargo, no cuentan con un sistema o software que sea flexible para esta implementación, en tanto podrán hacerlo apoyándose en la hoja de cálculo provenientes de Microsoft Excel.

Por otra parte, al inicio de la implementación del proceso presupuestario, habrán algunas deficiencias que se irán superando y que en el corto plazo darán resultados como la disminución del riesgo operativo, alcance de los objetivos, mejora en técnicas comerciales y de producción, nuevos retos comerciales, y pondrá en un engranaje cada área de la empresa donde ningún área podrá estar fuera, debido a que la persecución de objetivos lo demanda, de modo que la rentabilidad de la empresa no depende solo del área comercial sino también de la efectividad del resto de los centros de costo.

2.9 Diagnóstico por área

2.9.1 Diagnóstico del área presupuestaria

Diagnóstico por Área

Área: Presupuestaria

Cuadro 3

N° de pregunta	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
1	¿La empresa elabora y trabaja en base a presupuesto?	SI	0	0.00%
		NO	28	100.00%
	Total		28	100.00%
2	Si su respuesta en la pregunta anterior fue negativa, de las siguientes razones, ¿Cual o cuales consideraría que le impiden llevarlo?	Falta de asignación de fondos	18	64.29%
		Falta de conocimiento o capacitación	21	75.00%
		Sobrecarga laboral	6	21.43%
		Ninguno	0	0.00%
	Total (pregunta con respuesta múltiple)		---	---
10	A su criterio, ¿Considera que los presupuestos contribuyen para la toma de decisiones de forma más efectiva en la organización empresarial?	SI	25	89.29%
		NO	3	10.71%
	Total		28	100.00%
11	A su criterio, ¿Considera que los presupuestos sirven como una herramienta para alcanzar los objetivos de la empresa?	SI	25	89.29%
		NO	3	10.71%
	Total		28	100.00%

N° de pregunta	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
12	De los siguientes presupuestos por área, señale con una "x" cuales estaría elaborando actualmente en la empresa	Presupuesto de ventas	7	25.00%
		Presupuesto de producción	7	25.00%
		Presupuesto de materiales	5	17.86%
		Presupuesto de compras	5	17.86%
		Presupuesto de costos indirectos de fabricación	2	7.14%
		Presupuesto de gastos operativos	3	10.71%
		Ninguno	21	75.00%
Total (pregunta con respuesta múltiple)			---	---
13	Si marco algún presupuesto en la pregunta anterior, ¿Cuál es la base para elaborarlos?	Pedidos	0	0.00%
		Experiencias	5	17.86%
		Proyecciones	2	7.14%
Total (pregunta con respuesta múltiple)			---	---
15	Si selecciono una o más opciones de la pregunta 12, ¿Recibieron asistencia técnica para el diseño e implementación?	SI	5	17.86%
		NO	2	7.14%
Total (pregunta con respuesta múltiple)			---	---

Diagnóstico del área presupuestaria

Se comprobó que 100% (pregunta 1) de las empresas del sector avícola dedicadas a la producción de huevo no elaboran ni trabajan en base a presupuesto maestro, sabiendo que una herramienta de esta naturaleza les ayudaría a ser más competitivos, ordenar sus operaciones, mejorar los tiempos, obtener mayor rentabilidad, disminución de costos, entre otros. La causa a esta deficiencia se debe a que en la mayoría del sector avícola no tienen los recursos suficientes para echar andar un proyecto vinculado a ordenar sus operaciones (64.29%, pregunta 2). Por otra parte, el personal relacionado a los procesos de productividad, o tiene los conocimientos necesarios para implementarlo (75%, pregunta 2), a pesar que existen instituciones que tienen programas de capacitación a las cuales pueden asistir, no obstante, debe considerarse el tiempo disponible de los empleados (21.43%, pregunta 2).

Asimismo, se ha determinado que 89.29 % (preguntas 10 y 11) de estas empresas que producen huevo saben que, cuando las operaciones están controladas y ordenadas, existe una asignación correcta de materia prima, se tiene control de los tiempos, entre otros, se logra ser más competitivos y mejora los resultados, en otras palabras, se vuelven más efectivas en las decisiones en la organización permitiendo mejorar la rentabilidad y contribuir al logro de los objetivos.

Por otra parte, se determinó que, los que elaboran presupuestos por áreas (25%, pregunta 12), los hacen basados en experiencias pasadas (17.86%, pregunta 13) y no por medio de una guía o manual autorizado por la dirección de la empresa. Consecuentemente se puede afirmar que un manual de presupuesto, es una herramienta que será bien aceptada por el sector avícola, ya que les ayudará a organizar de una mejor manera los ingresos y egresos.

2.9.2 Diagnóstico del área financiera

Diagnóstico por área
Área: Financiera

Cuadro 4

N° de pregunta	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
6	A su criterio, ¿Considera que el presupuesto contribuye a minimizar el riesgo operacional de la empresa?	SI	22	78.57%
		NO	6	21.43%
	Total		28	100.00%
16	¿Cuál es el nivel de importancia que daría a un estado financiero comparativo, entre las cifras reales y el presupuestado?	Muy importante	18	64.29%
		Importante	8	28.57%
		No importante	2	7.14%
	Total (pregunta con respuesta múltiple)		---	---
17	¿Considera importante contar con un manual de presupuestos como una herramienta para la toma de decisiones en la empresa?	SI	28	100.00%
		NO	0	0.00%
	Total		28	100.00%
18	¿Qué beneficios obtendría al contar con un manual de presupuesto?	Mejor organización en el flujo de efectivo	18	64.29%
		Planificación de proyecciones de ventas, costos y gastos	18	64.29%
		Unificar los esfuerzos de los departamentos o centros de costo	18	64.29%
		Alcanzar el objetivo	6	21.43%
		Todas las anteriores	10	35.71%
	Total (pregunta con respuesta múltiple)		-----	-----

Diagnostico área financiera

El estudio determinó que el 78.57% (pregunta 6) de los encuestados considera que el presupuesto contribuye a minimizar el riesgo operacional, ya que disminuye las fallas o errores que se pueda cometer con la aplicación de un procedimiento o política implementada por la empresa, ya sea esta manual o sistematizada, así como también que se deriven de procesos inadecuados o fallas en los sistemas, el cual puede provocar pérdidas en los resultados, lo anterior conlleva a sustentar y fortalecer la idea de implementar la herramienta mencionada.

Estos prevén gastos e ingresos durante un período determinado, al finalizar el ejercicio presupuestario, la empresa puede determinar los costos e ingresos reales, a medida que registra las ventas y paga las facturas. Esta información, se vuelve histórica y relevante en análisis a detalle de las operaciones contables pasadas versus las presentes. De esta manera, las desviaciones serán un aporte razonable para ajustes a políticas de la entidad, razón por la que el 92.86% (pregunta 16) lo consideran útil. El presupuesto no tendría sentido sin un análisis comparativo con el real, pues su desviación obtenida para cierto periodo, son esperadas para comprobar si lo planificado se está cumpliendo en la organización. Esto a su vez equivale a que en las compañías avícolas importante contar con un documento administrativo básico, como guía presupuestaria (100%, pregunta 17).

En cuanto a los beneficios esperados, el 100% (pregunta 18) de los encuestados consideraron que sí obtendrían uno o más de ellos, entre los cuales está la mejora a la organización en el reporte flujos de caja, que determinara la medición de entradas y salidas del mismo, a través del cual se puede observar en qué periodo habrá insuficiencia de fondos, una mejor planificación de proyecciones en las ventas, costos y gastos puesto que una empresa que no cuenta con un manual para presupuesto, es como una empresa sin objetivos a seguir, además de unificar los esfuerzos de los departamentos o centros de costo y alcanzar dichos objetivos de la entidad.

2.9.3 Diagnóstico del área de contabilidad

Diagnóstico por área
Área: Contabilidad

Cuadro 5

N° de pregunta	Pregunta	Alternativa	Frecuencia	
			Absoluta	Relativa
3	A su criterio ¿Considera que los reportes financieros actuales contienen la información que facilite la implementación de un proceso presupuestario?	SI	18	64.29%
		NO	10	35.71%
	Total		28	100.00%
5	¿Cuál de los estados financieros elabora la empresa? Puede elegir más de una opción	Estado de situación financiera	28	100.00%
		Estado de resultados	28	100.00%
		Estado de flujos de efectivo	3	10.71%
		Estado de cambios en el patrimonio	3	10.71%
		Notas a los estados financieros	3	10.71%
7	A su criterio, la estructura de los centros de costos de la empresa, ¿Considera que se encuentran organizados de tal forma que facilitan la implementación presupuestaria?	SI	16	57.14%
		NO	12	42.86%
	Total		28	100.00%
14	Para el costo de la mano de obra ¿Poseen estándares para determinar la cantidad de empleados y el costo de efectivo?	SI	5	17.86%
		NO	23	82.14%
	Total		28	100.00%

Diagnóstico área contabilidad

En la actualidad el 100% (pregunta 5) de las empresas de este sector cuentan con los dos estados financieros básicos y necesarios para la elaboración de las proyecciones de un presupuesto, estos son el estado de resultados y el estado de situación financiera. Sin embargo, la apreciación de algunas compañías es que la información en los estados financieros para la implementación de un proceso presupuestario, aún es incompleta. Consecuentemente, se estaría demostrando debilidad en la unidad contable, en lo que respecta a la creación, implementación y publicación de los reportes, que sustentan y recopilan la información útil para los análisis que la gerencia necesita.

Al mismo tiempo la labor que hace el departamento de contabilidad recae indirectamente en el producto o servicio ofrecido, ya que proporciona los datos para calcular los costos y determinar el precio de venta, razón por la que el 10.71% (pregunta 5) de los encuestados elaboran todos los reportes contables necesarios para un buen análisis financieros. Esto equivaldría a que los negocios, para la mayoría de trámites legales y bancarios, solo se les exigen dos estados financieros, el estado de situación financiera y el estado de resultados.

Por otra parte también se comprobó que el 57.14% (pregunta 7) de las entidades del sector avícola considera que se encuentran ordenados en relación con la organización de los centros de costos, la mayoría de los encuestados opinan que están listos, en caso se implemente un proceso presupuestario, a pesar que haya una combinación de actividades, como la de recursos humanos con contabilidad, finanzas y contabilidad, en ese sentido se puede apreciar que es indispensable el ordenamiento de las actividades para una asignación presupuestaria razonable y acorde a las actividades del área. Con base en lo anterior, se necesita mejorar la unidad contable en la emisión de reportes, organización de centros de costos, determinación de estándares de producción y mano de obra, por lo que el diseño e implementación de algunos reportes financieros presupuestarios podrán ser la base para el inicio de nuevos reportes que apoyen a la gerencia financiera en sus decisiones para una mejor organización.

2.9.4 Diagnóstico del área de tecnología de la información

Diagnóstico por área Área: Tecnología de la Información

Cuadro 6

		Frecuencia	
4	¿Considera que el software utilizado en el registro contable de la empresa es flexible para la implementación de un proceso presupuestario?	SI	9 32.14%
		NO	19 67.86%
Total			28 100.00%

Diagnóstico del área de tecnología de la información

Actualmente, la tecnología presenta plataformas en los software muy flexibles para adaptarse a la operatividad y necesidades de una compañía, y, sobre todo, sus costos en la mayoría de casos tienden a bajar, por la misma velocidad en la que estos evolucionan. En consecuencia, la mayoría de los encuestados opinan de favorable la flexibilidad de los programas que tienen en uso (67.86%, pregunta 4), a efectos de adaptarlos con facilidad a un proceso presupuestario.

Sin embargo, para algunos negocios, el manejo de las operaciones contables y presupuestarias en un software o programa contable, resulta difícil en términos de inversión, debido a sus altos costos al inicio, por lo que algunos negocios han optado por adquirir módulos de su interés, para el registro de las operaciones rutinarias: contable, financiero, presupuestario, manejo de planillas entre otros. Sin embargo, como una solución próxima y económica puede optarse por el apoyo de las hojas electrónicas.

Las mejoras necesarias requerirán de la intervención de más de un área, para que pueda, de manera óptima, solucionarse lo cual equivale a una interacción dinámica e incluyente de los centros de costos para unir esfuerzo y avanzar al cumplimiento de los objetivos. Existen actualmente en el medio, sociedades donde han efectuado grandes inversiones en programas muy avanzados en el tema contable y presupuestario como SAP (por sus siglas en inglés system, applications and products), donde los módulos de contabilidad y el de presupuesto están paralelos, y por cada transacción procesada en la contabilidad, automáticamente afecta al módulo de presupuesto, como partida presupuestaria, actualizando los reportes contables y presupuestarios de manera inmediata.

2.9.5 Diagnóstico del área comercial

Diagnóstico por área Área: Comercial

Cuadro 7

		Frecuencia	
8	¿Cuenta la empresa con una política de ventas que incluya a detalle factores internos y externos, que influyan en las proyecciones anuales?	SI	5 17.86%
		NO	23 82.14%
	Total		28 100.00%
9	¿Existen comités de planificación que identifiquen anticipadamente, los factores indicados en la pregunta 8, que en el corto plazo, afecten la operatividad de la empresa?	SI	5 17.86%
		NO	23 82.14%
	Total		28 100.00%

Diagnóstico del área comercial

Esta área es la unidad que planifica la obtención de utilidades, y de quien el índice de rendimiento sobre ventas, es vital para su evaluación, y pese a ello se comprobó que el 82.14% (pregunta 8 y 9) de los encuestados no cuentan con políticas de venta que incluyan los factores internos y externos que afecten o influyan las proyecciones anuales, así como también no cuenta con comités de discusión sobre temas que afectan la operatividad comercial, lo que podría estar afectando en una disminución comparada con una proyección presupuestaria de las ventas versus las ventas reales, iniciar con el nombramiento de un comité en el área, será un buen inicio de mejora a los indicadores de margen bruto y rendimiento sobre ventas.

Algunos de los factores internos importantes a tratar en comités ejecutivos pueden ser: nombres de los productos, presentación, precios de ventas, ofertas, bajas o excesivas existencias en los inventarios, renuncias de personal clave, contrataciones y cambios de personal clave en el área comercial inclusive en producción, apoyo en la inversión en el tema de publicidad o equipo de distribución, y otros aspectos claves que impulsen la producción y venta.

CAPITULO III DESARROLLO DEL CASO PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE PRESUPUESTO.

3.1 Planteamiento sobre la elaboración de un manual de presupuestos de las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Se parte que, dentro del planteamiento de una problemática, (que para la presente significa que a falta de un manual de presupuesto podría aumentar el riesgo operacional), por lo menos resaltan tres elementos en discusión. Estos serían:

- 1) La pregunta del porqué de la investigación
- 2) Los objetivos que se esperan alcanzar y
- 3) La justificación del mismo

A- Del porqué de la investigación.

La formulación sería: ¿La falta de un manual de presupuestos para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador, aumenta el riesgo de operación?

Bajo este primer elemento resulta importante comprender el manual y el presupuesto mismo, la toma de decisiones y el riesgo.

El manual de presupuesto

Será la descripción de los pasos que guiaran sistemáticamente al encargado administrativo para planificar, elaborar, ejecutar y dar seguimiento al presupuesto, con la integración de ideas estratégicas de los elementos claves de cada área de la empresa, con el propósito de disminuir el riesgo, considerando principios contables y financieros, que al final generan informes presupuestados útiles para la toma de decisiones de la alta dirección.

El presupuesto

Es el producto final como resultado de la aplicación del manual de presupuesto. En este informe se concatenan todos los esfuerzos hechos por cada departamento e incorporados en el presupuesto por área: presupuesto de venta, de operación, administración, comercialización, recursos humanos, contabilidad, mantenimiento y otros.

Estrategias de evaluación

Pese a la evolución apremiante en el siglo XXI, la industria de la explotación avícola, no ha cambiado la sustancia de sus objetivos empresariales: sobrevivir en el sector avícola, buscar crecimiento y maximizar las utilidades. Por lo tanto, la estrategia presupuestaria es similar a las del sector comercial y servicio:

- Seleccionado el rubro de empresa y planificada las actividades a seguir en el proceso presupuestario, estas deben ser útiles para comprobar la secuencia, consistencia, eficiencia y efectividad de los procedimientos adoptados en la gestión presupuestaria.
- Cumpliendo lo anterior, efectuar el detalle de las deficiencias y proponer las correcciones pertinentes del sistema actual.
- Y por último formular la propuesta más acertada para la gestión presupuestaria, que cumpla con el mejor rol como parte elemental del proceso decisorio.

La toma de decisiones

Cuando la dirección de la empresa logra el objetivo de armonizar la fluidez de la información de cada unidad de la empresa hacia la elaboración del presupuesto, habrá logrado, que, de manera confiable, se plasmen los objetivos que persiguen, donde de manera visual, práctica e inmediata podrá realizar un análisis cada vez que lo necesite, dándole seguimiento cuando desee hacerlo. Posterior al análisis, la dirección podrá tomar decisiones como: ajuste de partidas presupuestarias; incorporación o eliminación total de partidas presupuestarias; determinar las causas de las desviaciones a favor o en contra; ajustes en cifras para obtener los indicadores financieros requeridos por accionistas; y otros que durante el proceso de análisis sean necesarios para perfeccionar año con año el proceso de presupuesto.

El riesgo

El riesgo especialmente se basa bajo la teoría de “probabilidad de daño”, disminuirlo es responsabilidad de las altas direcciones, que son los que ejecutan programas importantes operativos que

afectan resultados económicos que pueden ser capaces de prosperar o quebrar financieramente la organización empresarial. Aunque el riesgo siempre es inherente en cualquier actividad financiera, el presupuesto cierra brechas en cada área de la empresa, que hará que este disminuya de manera considerable. Por ejemplo, cuando de manera anticipada se conoce sobre la renuncia de un alto dirigente de la organización, el resto habrá tomado las medidas preventivas para disminuir durante el proceso presupuestario o en el mejor de los casos, eliminar el impacto que este podría ocasionar en las utilidades, como la renuncia o despido sorpresivo del gerente de ventas, donde el cambio de mando podría afectar drásticamente la curva de ventas proyectada en el año.

A través del proceso presupuestario se persigue reflejar en forma cuantitativa los objetivos trazados por la empresa a corto plazo. El proceso permite que estos objetivos sean reflejados por cada área, en la medida que se va presupuestando cada una de las cuentas contables, según el catálogo de cuentas de la empresa. Es de importancia crear una técnica basada en un criterio adecuado para la fijación de la cuota o partida presupuestaria mensual.

C. Justificación

Novedoso

Se justifica la elaboración de un manual, debido a que actualmente carece el sector de uno para la elaboración de presupuesto, por lo tanto, la investigación dará un aporte nuevo al sector

Factible

Bibliográfica.

Existen libros físicos y en formato electrónico, relacionados con la temática de presupuestos, enfocados para empresas industriales; además de boletines, artículos de revistas y estudios que describen aspectos presupuestarios que serán aplicables a este rubro.

Campo

Se cuenta con el acceso a la información en las empresas avícolas productoras de huevo, se entablarán entrevistas con los encargados del área financiera y contable, para visualizar la situación actual que lleve a proponer soluciones puntuales, lo que facilitara el desarrollo de este proyecto.

3.2 Estructura y forma en que se aborda la problemática

Para determinar si existía o no la necesidad de crear un manual para la elaboración de presupuesto, fue necesario elaborar una encuesta preliminar o sondeo a las empresas del sector avícola dedicadas a la producción de huevo. Como resultado, se pudo determinar que las grandes empresas dedicadas a la producción de huevo como El Granjero, cuentan con presupuesto financiero no así la mayoría de medianas empresas que se dedican el negocio.

Posterior se sigue con el estudio de elementos que involucrarían el desarrollo de la solución al problema, donde se determina que los elementos a identificar y conocer de su manejo son el manual para la elaboración del presupuesto financiero y el riesgo. De igual forma fue necesario saber si era factible abordar y dar seguimiento al caso, por lo que se realizó el estudio preliminar sobre la existencia de suficiente material técnico y científico, acceso al campo para realizar la investigación y aplicación del caso, el contar con los suficientes recursos financieros para las erogaciones necesarios hasta completar la investigación, lo que resulto ser factible.

Para conocer la opinión de los gerentes financieros y las condiciones actuales de las empresas avícolas dedicadas a la producción de huevo, se procedió a realizar encuesta, la cual se utilizó como herramienta para la obtención de información clave sobre el manejo de las finanzas y otros detalles relevantes para implementar la solución a la problemática.

Resultados

Por último, se confirma la necesidad a través de la encuesta a los gerentes financieros, obteniendo como resultado final la elaboración del manual para la elaboración del presupuesto, lo que se espera disminuya el riesgo operativo de forma considerable.

3.3 Desarrollo del caso práctico

Alcance

Elaboración de un manual de presupuesto maestro para las empresas del sector avícola en el Área Metropolitana de San Salvador, El Salvador. Con la investigación se pretende brindar una herramienta a las empresas de dicho sector para que implementen el presupuesto y de esta manera poder minimizar el riesgo operativo.

Importancia

La importancia de la participación de la avicultura en la economía, como ya se mencionó en el numeral 1.1.4 radica en el huevo, pues es el único producto dentro de la industria avícola, que cumple como un alimento completo, atractivo para el consumo es su precio y su variedad en la preparación, además de aportar proteínas de bajo costo a la población en general y principalmente a las familias del área rural.

El presupuesto en general es un elemento de la planeación, pues refleja las cifras que se espera obtener en un futuro y, además:

- Es importante fase del proceso administrativo.
- Es como un medio para lograr los objetivos y no así un fin.
- La planeación tiene un alcance que involucra integralmente las áreas de la empresa.
- Es posible la eficiencia respecto a los resultados obtenidos en el resultado real de la organización.

El ejercicio de presupuesto incluye todo lo anterior, y en una empresa consiste en la asignación del uso de recursos y en decisiones asociadas respecto a la manera en que se adquirirán los recursos a utilizar. En otras palabras, se dice que el proceso de presupuesto empresarial, consiste en asignar recursos para proveer servicios y transferencias sometiéndose a las reglas del mercado, por lo que constituye un plan financiero que cubre a todas las áreas de la entidad.

Objetivos

Objetivo General:

- Elaborar un manual de presupuestos para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Objetivos Específicos:

- Identificar las técnicas presupuestarias que aplican actualmente en las empresas avícolas del Área Metropolitana de San Salvador.

- Evaluar el cumplimiento de las técnicas presupuestarias y verificar si están apegadas a los principios generales de administración financiera.
- Elaborar un manual de presupuestos para las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Breve Historia de Granja de Don Funes

Don Juan Ernesto Funes, inicio la empresa en 1958 con un capital de 17,500.00 colones, que fue su inversión inicial para poner sus primeras 612 pollitas, que al final con la mortalidad se les redujeron a 500 gallinas ponedoras, las cuales estaban alojadas en galeras ubicadas en los Planes de Renderos. Luego en 1965 adquirió una propiedad e inicia la construcción de galeras, en lo que actualmente es Granja de Don Funes, S.A de C.V., para luego con el pasar del tiempo llegar a construir 5 galeras de jaula, con capacidad para 60,000 ponedoras, en ese momento llamado gallinero, hoy Granja Don Funes. En unión a un gran grupo de pioneros avícolas, es fundador de las empresas Productora Avícola en 1968, El Rancho en 1972, La Nueva Avícola en 1974 y Laboratorios Biológicos Veterinarios en 1975.

Las empresas Granja de Don Funes y la Nueva Avícola, fueron creadas legalmente en 1974, la primera como fabrica productora de concentrado para aves, desarrollo y explotación de ponedoras. La segunda como empresa dedicada al desarrollo de pollitas, para suministrar estas a empresas como Granja Don Funes, y otras empresas avícolas relacionadas.

En 1985 las empresas Granja Don Funes y Nueva Avícola, se desligan de la Sociedad Productora Avícola, e inician sus actividades de manera independiente.

En 1986, las empresas comienzan un ciclo de producción que va en crecimiento sostenido o moderado, hasta que en 1993, y ante las exigencias de la globalización inicia un proceso de reconversión de sus instalaciones avícolas, utilizando para ello tecnología en las áreas de producción de huevos. (www.aves.com, 2013)

Políticas de la empresa.

Existen diferentes políticas dentro de la empresa La Granja de Don Funes, S.A. de C.V., que le sirven para la operatividad a largo plazo, además de implementar estrategias, integrando a todo el personal en una sola línea que conlleve a lograr el objetivo común de la empresa, lo que también le sirve para

controlar los recursos con los que cuenta y medir resultados concretos; esta información es muy confidencial dentro de la empresa por lo que hay políticas sobre procedimientos dentro de la empresa que se desconocen.

Los factores socio culturales dentro de la empresa son influencia directa en el funcionamiento de la empresa debido a que hay diferentes gustos y estilo de vida en la población que compra los huevos en el mercado, nivel educativo de los consumidores además de la tradición y religión de los mismos.

FODA

Cuadro 8

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clima favorable para la crianza de pollos. • Disponibilidad de infraestructura básica y además económica. • Fuerte conocimiento del negocio de campo y financiero, en personal no profesional. • Suficiente mano de obra en el mercado. • Procesos productivos fáciles de aprender y enseñar. • Capacitación del personal es rápida. • Algunos proveedores del sector brindan asistencia técnica especializada. • Abundante material técnico disponible. • Facilidad de exportar la sobre producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los principales gustos y preferencia de los clientes. • Mejor valor nutricional del producto y a bajo costo. • Expandirse a las cuatro zonas de El Salvador. • La demanda local puede incrementar de manera rápida e importante • Oportunidad para grandes y pequeños mercados. • Se puede comenzar con capitales muy bajos. • Abundante materia prima en el mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el manejo de alto volumen de operaciones. • Personal profesional administrativo con baja capacitación. • Poca iniciativa para el desarrollo financiero profesional • Falta de interés para invertir en desarrollo tecnológico y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia especializada en el mercado. • Exportación a otros países con riesgo de bajos precios por la competencia. • Riesgo en pérdida total para el pequeño y mediano negocio por enfermedades en las aves. • La tecnología cambia constantemente y por su alto costo, imposibilita el acceso de manera inmediata para los pequeños inversionistas.

Misión y visión de la empresa.

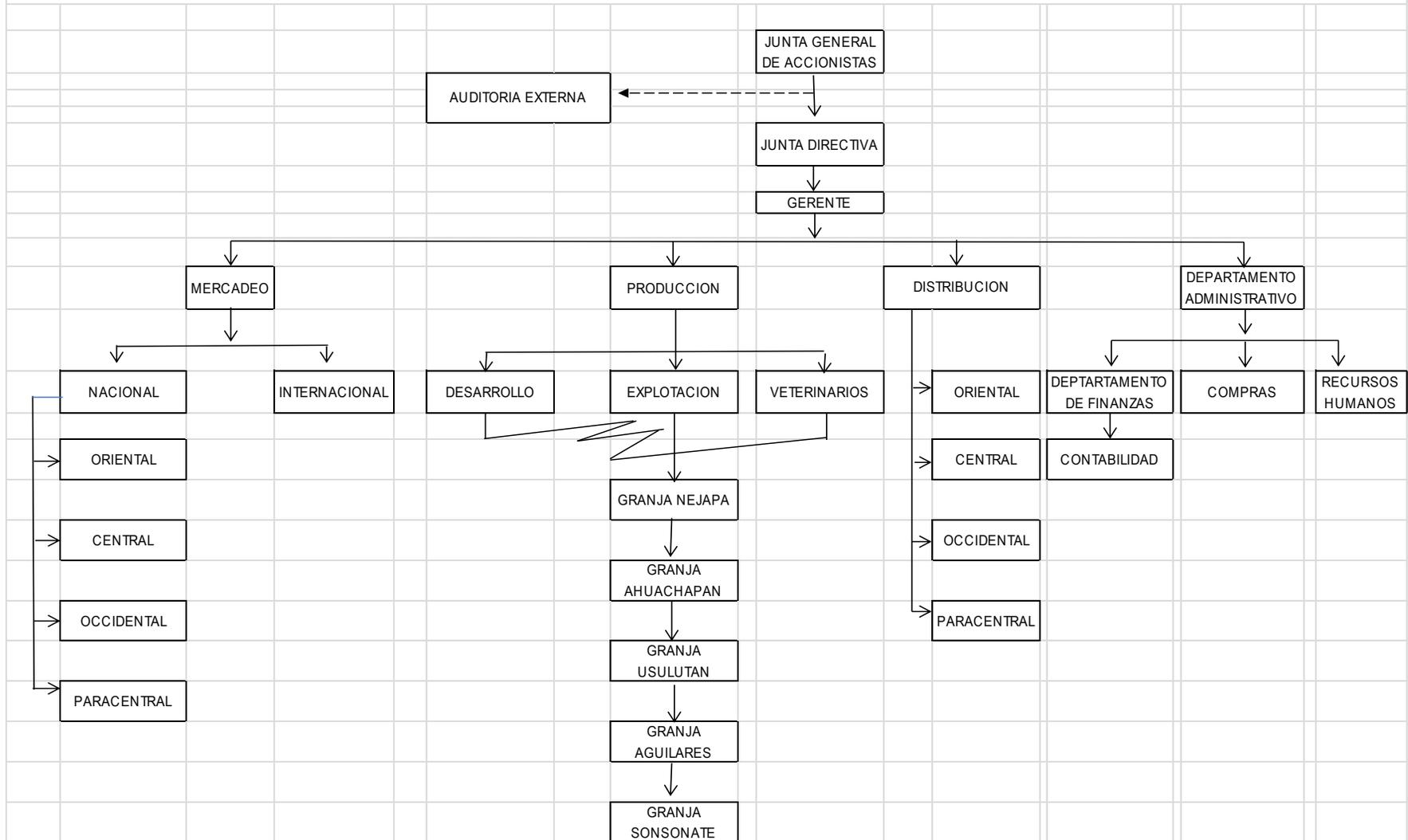
Misión

Producir y distribuir huevos frescos para el mercado salvadoreño a precios razonables a través de tecnología avanzada, apoyados de herramientas administrativas y financieras modernas y personal comprometido en alcanzar la eficacia y eficiencia en la calidad obteniendo así la rentabilidad organizacional.

Visión

Ser reconocidos en el país como los proveedores de huevos frescos con garantía en el peso y precios justos al consumidor, gracias al esfuerzo y consolidación de nuestros talentos humanos con los más modernos recursos tecnológicos de la industria avícola con armonía con el medio ambiente.

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA



3.4 Principales actividades del presupuesto y responsables

Presupuesto	Actividad a realizar	Responsable	Etapas del presupuesto
Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1 Obtención de datos históricos reales de venta de los últimos 5 años, para hacer estimaciones, apoyado por la unidad de contabilidad de la empresa. 2 Determinación de las unidades a vender por mes y año, de cada línea de negocios de la empresa, según cuadro 39. 3 Cuadro consolidado de venta por vendedor, por producto, por zona geográfica si es posible, presentado en unidades y dólares. 4 Definición de estrategias y políticas, de venta y de expansión, con apoyo de la Dirección de la empresa. 5 Divulgación entre el personal de su área de los objetivos proyectados. 6 Proporcionar la información de ventas en unidades y dólares, según formatos exigidos por la unidad de presupuesto, que por lo general es por mes y producto. 7 Reunión con sus asistentes de forma periódico, semanal o mensual, para dar seguimiento y cumplimiento a las metas. 8 El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de Ventas	Inicio y elaboración

Presupuesto	Actividad a realizar	Responsable	Etapas del presupuesto
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtención de datos históricos reales de producción de huevo en unidades, de los últimos 5 años, para hacer estimaciones, apoyado por la unidad de contabilidad de la empresa, según cuadro 39. 2. Determinación de las unidades de huevo a producir por día, semana, mes y año, apoyado en el gerente y el presupuesto de ventas. 3. Con apoyo del gerente de recursos humanos, determinar el costo de mano de obra directa e indirecta de cada fase de explotación avícola conforme al cuadro 41. 4. Consumo de materia prima de cada fase, por día, semana y mes, apoyado con el departamento de compras para fijar precios unitarios de materiales. 5. Calculo del costo unitario del huevo por tamaño según cuadro 30 y 31. 6. Definición de estrategias y políticas de producción, con apoyo del director, nuevo producto, expansión, tecnología. 7. Divulgación entre el personal de su área de los objetivos proyectados. 8. Reunión con sus asistentes de forma periódico, semanal o mensual, para dar seguimiento y cumplimiento a las metas. 9. Proporcionar la información de producción en unidades y dólares, según formato de cuadro 30 y 31. 10. El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de Producción	Inicio y elaboración

Presupuesto	Actividad a realizar	Responsable	Etapas del presupuesto
Mano de obra directa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los centros de costos que involucran las operaciones de explotación avícola con mano de obra directa. 2. Obtener un listado con el número de recurso humano y su cargo respectivo para cada centro de costo. 3. Efectuar el cálculo salarial de la mano de obra junto con las prestaciones y beneficios legales y adicionales, si i hubiera. Esto con apoyo de la gerencia de recurso humano y cada jefe de los centros de costos, debe completar cuadro 41. 4. Con la información obtenida, elaborar proyección de salarios y prestaciones por mes y centro de costo de la producción avícola para el área de presupuesto. 5 El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 6 El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de producción y de recursos humanos.	Inicio y elaboración

Presupuesto	Actividad a realizar	Responsable	Etapas del presupuesto
Materia prima y materiales (consumo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Según la forma del cuadro 45 y 46, elaborar el cálculo de los requerimientos de los materiales y materias primas necesarias para la producción por medio de listado y para cada centro de costo, detallando unidades requeridas y apoyado por medio del área de compras, determinar el costo de cada uno. 2. Completar la información requerida en los cuadros 45 y 46, para el área de presupuesto. 3. El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de producción	Inicio y elaboración
Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por medio de la forma del cuadro 44, elaborar el cálculo de los requerimientos de compra de materiales y materias primas necesarias para la producción por medio de listado y para cada centro de costo, detallando unidades requeridas y el costo de cada uno. 2. Proporcionar el precio del suministro de papelería requeridos de todas las áreas según cuadro 61. 3. Completar la información requerida en los cuadros 44 y 61, para el área de presupuesto. 4. El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de compras	Inicio y elaboración

Presupuesto	Actividad a realizar	Responsable	Etapas del presupuesto
Gastos indirectos de explotación avícola	<ol style="list-style-type: none"> 1 En los cuadros 48 y 49, debe de brindar la información requerida por presupuesto, por cuenta de gastos según catalogo contable y por mes. Estos van por centro de costo de explotación avícola, fase de crecimiento y de explotación. 2 Para efectos de la depreciación, debe apoyarse en la unidad contable y respecto a los precios de materiales a la unidad de compras. 3 El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de producción	Inicio y elaboración
Gastos de venta	<ol style="list-style-type: none"> 1 En el cuadro 52, brindar la información requerida por presupuesto, por cuenta de gastos según catalogo contable y por mes. 2 Para efectos de la depreciación, debe apoyarse en la unidad contable y por los precios de materiales a la unidad de compras. 3 Estimar el gasto por incentivos a empleados basados en metas alcanzadas, junto con sus salarios y prestaciones, según cuadro 41. 4 Calculo de la inversión publicitaria con gerente de mercadeo, por tipo de medio publicitario: prensa, radio, televisión, revista. 5 El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de mercadeo	Inicio y elaboración

Presupuesto	Actividad a realizar	Responsable	Etapas del presupuesto
Gastos de administración	<ol style="list-style-type: none"> 1 En la forma 53, debe de brindar la información requerida a presupuesto, por cuenta de gastos según catalogo contable y por mes 2 Para efectos de la depreciación, debe apoyarse en la unidad contable y respecto a los precios de materiales a la unidad de compras. 3 Para el costo del recurso humano, debe completar la forma del cuadro 41. 4 El periodo de para la elaboración debe ser entre los meses de octubre y noviembre de cada año. 	Gerente de administración	Inicio y elaboración
Por área y consolidado	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de metas por periodo • Asignación de recursos • Informes sobre avances de ejecución • La periodicidad de revisión debe ser corto si es posible diario, semanal y mensual. 	Jefe de unidad (por área) Gerente de presupuesto y finanzas.	Ejecución
Por área y consolidado	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica a seguir para identificar variaciones • Informes parciales de ejecución • Comparativos reales y proyectados • Explicación de variaciones • La periodicidad de revisión debe ser corto si es posible diario, semanal y mensual. 	Jefe de unidad y Gerente de presupuesto	Control

Presupuesto	Actividad a realizar	Responsable	Etapas del presupuesto
Por área y consolidado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis crítico de los resultados globales • Elaboración de informes globales • Identificación de causas y efectos • Capitalización de experiencia para el próximo periodo. • Debe ser con plazo semanal, mensual y anual la evaluación y seguimiento. 	Jefe de unidad Gerente de presupuesto y director	Evaluación y seguimiento
Consolidado	Liquidación de todas las cuetas de presupuesto al 31 de diciembre de cada año para iniciar nuevo periodo presupuestario.	Gerente de presupuesto, Gerente de Administración y Jefe de unidad contable	Liquidación

3.5 Desarrollo del manual de presupuesto

El estado de situación financiera de una empresa es el que presenta la posición financiera a una fecha determinada, y el estado de resultado los ingresos durante un periodo determinado. Éstos facilitan la elaboración de los estados financieros proyectados o llamados también presupuestados, los cuales se generan del sistema contable de la empresa, cuya función consiste en una forma de recoger datos, procesarlos de forma acumulada, lo que permite generar reportes que resumen los movimientos según las cuentas del catálogo.

Por ejemplo, los que se ilustran en los cuadros 36,38 y 39 que son los gastos indirectos de producción, venta y administración respectivamente. Son también conocidos como movimientos de cuenta del libro mayor y se observan los montos en dólares comparativos por número de cuenta y por año. Estos reportes son de fácil emisión por el departamento de contabilidad y claves para la elaboración de una proyección de gasto detallados por cuenta para el año que se proyecta.

Para contar con una apreciación financiera inicial se presentan el estado de situación financiera y el estado de resultado correspondiente a los años del 2010 al 2014 en cifras reales, de la empresa que servirá como ejemplo. Para el estado de resultados es importante señalar algunas particularidades:

1. En el rubro de las ventas, además de la línea de negocios de los huevos, se cuenta también con ingresos por venta de gallinaza y material de empaque, aunque de manera no significativa, representando el 0.70% y el 0.06% respectivamente, del total de las ventas.
2. En el rubro de otros ingresos y otros gastos, en venta de activos, estos están dados por la venta de gallinas en etapa de descarte, el primero representa la venta y el segundo consecuentemente el costo. Se presenta en el rubro de otros ingresos no operacionales y otros gastos, debido a que no forman parte del negocio regular de la empresa.
3. En cuanto a la reserva legal, al 2010 según el balance general la empresa ya ha cubierto el límite legal indicado en las leyes del país, según el artículo 123 y 124 del código de comercio, por lo que a partir del mismo año ya se efectúa cálculo de dicha reserva.
4. La empresa cuenta con cliente único para la venta de la gallina en descarte, y su costo está dado por el costo acumulado de la fase en explotación o fase 1, cuyo saldo final acumulado es trasladado a la etapa de la fase de explotación o fase 2, representados por cuentas de activo.

3.5.1 Estados financieros que se utilizan para el ejercicio presupuestario.

Cuadro 9

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.					
Estado de Resultados					
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 al 2014 real					
	2010	2011	2012	2013	2014
Venta (Cuadro 3.22 proy. 2015)	\$ 23139,975	\$ 22513,606	\$ 23229,079	\$ 23050,872	\$ 21976,339
Huevos	\$ 23051,643	\$ 22300,970	\$ 23145,253	\$ 22958,032	\$ 21643,907
Jumbo	\$ 5119,681	\$ 4884,611	\$ 5634,248	\$ 6182,768	\$ 5048,118
Extra grande	\$ 4802,335	\$ 5283,328	\$ 4609,334	\$ 4198,594	\$ 5147,018
Grande	\$ 4901,223	\$ 5166,295	\$ 5115,305	\$ 4157,743	\$ 4003,780
Mediano	\$ 3712,852	\$ 3841,770	\$ 4411,103	\$ 4299,692	\$ 3047,319
Pequeño	\$ 4515,550	\$ 3124,966	\$ 3375,263	\$ 4119,235	\$ 4397,673
Productos de fabrica	\$ 73,276	\$ 203,091	\$ 59,552	\$ 87,000	\$ 319,182
Materiales de empaque	\$ 15,057	\$ 9,545	\$ 24,273	\$ 5,840	\$ 13,250
Costo de Venta (Cuadro 3.25 proy. 2015)	\$ 16861,250	\$ 17798,380	\$ 16224,229	\$ 17498,270	\$ 18098,491
Huevos	\$ 16776,912	\$ 17607,426	\$ 16144,779	\$ 17409,044	\$ 17805,808
Jumbo	\$ 3250,420	\$ 3329,667	\$ 3581,730	\$ 4347,149	\$ 3819,865
Extra grande	\$ 3238,031	\$ 3782,048	\$ 3057,313	\$ 3397,048	\$ 4257,590
Grande	\$ 3658,280	\$ 4234,428	\$ 3581,807	\$ 3161,681	\$ 3467,932
Mediano	\$ 2814,466	\$ 3479,850	\$ 3230,073	\$ 3143,482	\$ 2569,442
Pequeño	\$ 3815,714	\$ 2781,433	\$ 2693,857	\$ 3359,684	\$ 3690,979
Productos de fabrica	\$ 70,505	\$ 182,413	\$ 57,149	\$ 83,861	\$ 280,966
Material de empaque	\$ 13,833	\$ 8,541	\$ 22,300	\$ 5,365	\$ 11,717
Utilidad bruta	\$ 6278,725	\$ 4715,226	\$ 7004,850	\$ 5552,602	\$ 3877,849
Menos:					
Gasto operativo	\$ 3087,068	\$ 3173,330	\$ 3060,669	\$ 3113,466	\$ 3233,193
Gastos de venta (Cuadro 3.45 proy.2015)	\$ 2296,937	\$ 2341,914	\$ 2313,353	\$ 2280,521	\$ 2403,307
Gastos de administración (Cuadro 3.46 proy. 2015)	\$ 790,131	\$ 831,416	\$ 747,316	\$ 832,945	\$ 829,886
Utilidad de operación	\$ 3191,658	\$ 1541,896	\$ 3944,180	\$ 2439,135	\$ 644,656
Gastos no de operación					
Gastos financieros	\$ 245,411	\$ 240,419	\$ 249,061	\$ 241,761	\$ 239,077
Utilidad de No operación	\$ 2946,246	\$ 1301,477	\$ 3695,119	\$ 2197,374	\$ 405,579
Mas:					
Otros ingresos no operacionales					
Otros ingresos	\$ 41,295	\$ 52,217	\$ 37,753	\$ 44,837	\$ 59,596
Intereses ganados	\$ 35,842	\$ 36,062	\$ 26,031	\$ 45,652	\$ 26,472
Ingresos por venta de activos *	\$ 1772,751	\$ 1956,795	\$ 1572,078	\$ 1973,425	\$ 1940,166
Ingresos no gravados	\$ 229	\$ 4,149	\$ 231	\$ 227	\$ 8,072
Dividendos ganados	\$ 697,332	\$ 738,242	\$ 734,295	\$ 660,369	\$ 816,116
Total otros ingresos no operacionales	\$ 2547,449	\$ 2787,466	\$ 2370,389	\$ 2724,510	\$ 2850,422
Menos:					
Otros gastos					
Gastos por alquileres operativos	\$ 24,719	\$ 30,685	\$ 29,263	\$ 20,175	\$ 41,196
No deducibles	\$ 2,512	\$ 6,444	\$ 2,227	\$ 2,797	\$ 10,090
Otros gastos	\$ 16,537	\$ 16,229	\$ 17,936	\$ 15,139	\$ 17,320
Gastos en venta de activos *	\$ 535,509	\$ 592,466	\$ 477,827	\$ 593,190	\$ 591,741
Total	\$ 579,277	\$ 645,823	\$ 527,253	\$ 631,301	\$ 660,346
Utilidad antes de la R.L. e I.S.R.	\$ 4914,419	\$ 3443,120	\$ 5538,255	\$ 4290,584	\$ 2595,655
Reserva legal 7%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto sobre la renta	\$ 1228,605	\$ 860,780	\$ 1661,476	\$ 1287,175	\$ 778,696
Utilidad por distribuir	\$ 3685,814	\$ 2582,340	\$ 3876,778	\$ 3003,408	\$ 1816,958

F. _____

Representante legal

F. _____

Contador general

F. _____

Auditor

*Otros ingresos por ventas de activos representa las ventas de las gallinas en fase de descarte y sus costos registrados en otros gastos.

Cuadro 10

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.					
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 AL 2014 REAL					
CUENTA	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO					
CORRIENTE	\$ 7974,409	\$ 8792,352	\$ 9952,186	\$ 11017,316	\$ 7091,642
EFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 3869,009	\$ 4437,230	\$ 5406,260	\$ 6821,257	\$ 2927,325
CUENTAS POR COBRAR	\$ 138,406	\$ 475,230	\$ 791,463	\$ 117,815	\$ 158,997
PARTES RELACIONADAS	\$ 572,030	\$ 823,654	\$ 1179,341	\$ 676,093	\$ 467,966
INVENTARIOS	\$ 3293,926	\$ 2955,864	\$ 2554,491	\$ 3230,614	\$ 3357,238
INVERSIONES TEMPORALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 149,577	\$ -
GASTOS ANTICIPADOS	\$ 101,038	\$ 100,374	\$ 20,631	\$ 21,960	\$ 180,116
NO CORRIENTE	\$ 9876,320	\$ 9845,862	\$ 9383,758	\$ 10411,634	\$ 11341,006
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 3985,051	\$ 4055,490	\$ 3774,655	\$ 4633,777	\$ 5336,325
ACTIVOS BIOLÓGICOS	\$ 3214,256	\$ 3112,583	\$ 2901,127	\$ 3104,473	\$ 3324,040
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 7,195	\$ 7,971	\$ 5,118	\$ 3,566	\$ 10,823
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 2669,818	\$ 2669,818	\$ 2669,818	\$ 2669,818	\$ 2669,818
ASIGNACIONES A EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ 33,040		
TOTAL ACTIVO	\$ 17850,729	\$ 18638,214	\$ 19335,944	\$ 21428,950	\$ 18432,648
	\$ -	\$ -			
PASIVO					
CORRIENTE	\$ 2562,906	\$ 2707,736	\$ 2845,669	\$ 2872,547	\$ 2602,842
CUENTAS POR PAGAR	\$ 154,362	\$ 114,974	\$ 129,562	\$ 357,916	\$ 100,386
PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 65,189	\$ 79,883	\$ 93,018	\$ 63,630	\$ 66,748
BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	\$ 62,543	\$ 63,880	\$ 59,981	\$ 57,308	\$ 67,779
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	\$ 185,442	\$ 335,815	\$ 671,630	\$ 370,884	\$ -
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 1990,997	\$ 1915,277	\$ 1682,259	\$ 1800,659	\$ 2181,334
PARTES RELACIONADAS	\$ 104,372	\$ 197,907	\$ 209,218	\$ 222,150	\$ 186,595
	\$ -	\$ -			
NO CORRIENTE	\$ 1960,000	\$ 2010,000	\$ 2060,000	\$ 1960,000	\$ 1960,000
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	\$ 1960,000	\$ 2010,000	\$ 2060,000	\$ 1960,000	\$ 1960,000
	\$ -	\$ -			
TOTAL PASIVO	\$ 4522,906	\$ 4717,736	\$ 4905,669	\$ 4832,547	\$ 4562,842
	\$ -	\$ -			
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	\$ 7200,000	\$ 7200,000	\$ 7200,000	\$ 7200,000	\$ 7200,000
RESERVA LEGAL	\$ 1440,000	\$ 1440,000	\$ 1440,000	\$ 1440,000	\$ 1440,000
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1002,009	\$ 2698,138.74	\$ 1913,497	\$ 4952,995	\$ 3412,848
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ 3685,814	\$ 2582,340	\$ 3876,778	\$ 3003,408	\$ 1816,958
	\$ -	\$ -			
TOTAL PATRIMONIO	\$ 13327,823	\$ 13920,478	\$ 14430,275	\$ 16596,403	\$ 13869,806
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 17850,729	\$ 18638,214	\$ 19335,944	\$ 21428,950	\$ 18432,648

F. _____

F. _____

F. _____

Representante legal

Contador general

Auditor

La reserva legal ha alcanzado ya la quinta parte del capital social, por lo que ya no se efectúa cálculo. Según artículo 123 del Código de Comercio.

3.5.2 Presupuesto de venta

Método de incremento porcentual

El método de incremento porcentual, es de uso común por su facilidad aritmética de aplicación. Está basado simplemente en los volúmenes de venta y consiste en la proyección de las ventas de un periodo futuro, basado en la media incremental que se reflejan en los periodos anteriores. En el siguiente cuadro se presentan las ventas reales de los últimos cinco años de la empresa La granja de Don Funes, S.A.de C.V., línea de negocio huevo, las que servirán de base para realizar la proyección del año seis, que para el estudio corresponde al año 2015.

Cuadro 11

La Granja de Don Funes, S.A de C.V.					
Cuadro de Ingreso Real 2010 al 2014					
	2010	2011	2012	2013	2014
Venta	\$ 23,139,975	\$ 22,513,606	\$ 23,229,079	\$ 23,050,872	\$ 21,976,339
Huevos	\$ 23,051,643	\$ 22,300,970	\$ 23,145,253	\$ 22,958,032	\$ 21,643,907
Jumbo	\$ 5,119,681	\$ 4,884,611	\$ 5,634,248	\$ 6,182,768	\$ 5,048,118
Extra grande	\$ 4,802,335	\$ 5,283,328	\$ 4,609,334	\$ 4,198,594	\$ 5,147,018
Grande	\$ 4,901,223	\$ 5,166,295	\$ 5,115,305	\$ 4,157,743	\$ 4,003,780
Mediano	\$ 3,712,852	\$ 3,841,770	\$ 4,411,103	\$ 4,299,692	\$ 3,047,319
Pequeño	\$ 4,515,550	\$ 3,124,966	\$ 3,375,263	\$ 4,119,235	\$ 4,397,673
Productos de fabrica	\$ 73,276	\$ 203,091	\$ 59,552	\$ 87,000	\$ 319,182
Materiales de empaque	\$ 15,057	\$ 9,545	\$ 24,273	\$ 5,840	\$ 13,250

A) Método de incremento porcentual - aplicado a valores en dólares

Paso uno

Este caso se desarrolla aplicando el método, a las ventas en dólares por tamaño y por año, más adelante se hará aplicado a las ventas en unidades. Partiendo de las ventas reales, se calculan los incrementos porcentuales anuales de la siguiente manera:

$$\Delta\%n = \frac{V_n - V_{n-1}}{V_{n-1}} \times 100$$

V_n son las ventas del presente periodo

V_{n-1} son las ventas del periodo anterior

$\Delta\%n$ representa el incremento porcentual

Las proyecciones de ventas de la línea de negocio huevo jumbo, se presenta en el siguiente cuadro:

Calculo de la venta de huevo jumbo por el método de incremento porcentual

Cuadro 12

Cuadro para el cálculo en dólares del huevo jumbo método incremental I

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.				
Huevo jumbo				
Proyección de ventas para el año 2015				
En miles de dólares				
Ventas reales del 2010 al 2014				
AÑO	actual	año anterior	diferencia	Dif. %
2010	\$ 5,120	\$ -	\$ 5,120	
2011	\$ 4,885	\$ 5,120	\$ (235)	-4.6%
2012	\$ 5,634	\$ 4,885	\$ 749	15.3%
2013	\$ 6,183	\$ 5,634	\$ 549	9.7%
2014	\$ 5,048	\$ 6,183	\$ (1,135)	-18.4%
2015	?	?	?	?

Para calcular la diferencia correspondiente a la línea del año 2011, se restan a las ventas del año 2010, quedando la siguiente diferencia y porcentaje:

	Miles \$
Ventas del 2011	4885
Ventas del 2010	5120 (menos)
Diferencia	(235)
%	-4.6%

La diferencia de \$235, se divide entre las ventas del año anterior y se multiplica por 100, obteniendo el porcentaje de la siguiente forma:

$$(\$235) / \$5,120 \times 100 = -4.6\%$$

En la fórmula se presenta de la siguiente manera:

$$\Delta\%n = \frac{V_n - V_{n-1}}{V_{n-1}} \times 100$$

Sustituyendo:

$$\Delta\%_{2011} = \frac{4885 - 5120}{5120} \times 100 = -4.6\%$$

Paso dos:

Una vez que se obtienen los incrementos porcentuales según detalle presentado en el cuadro 12, se procede a promediar los incrementos a través del cálculo de una media aritmética simple para cada año y su fórmula está dada por:

$$\bar{X} \Delta\% = \frac{\sum \Delta\%}{n-1}$$

Se promedian los porcentajes tomando en cuenta, los signos: $-4.6\% + 15.3\% + 9.7\% - 18.4\% = 2.1\%$

El resultado se divide entre 4 periodos, dado por $n-1$, se tiene: $2.1\%/4 = 0.5\%$

El resultado se interpreta como un crecimiento del 0.5% para la proyección en las ventas del 2015, de la línea de negocio huevo jumbo. El resumen será:

Cuadro 13

Cuadro para el cálculo en dólares del huevo jumbo método incremental II

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.				
Huevo jumbo				
Proyección de ventas para el año 2015				
En miles de dólares				
Ventas reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 5,120	\$ -	\$ 5,120	
2011	\$ 4,885	\$ 5,120	\$ (235)	-4.6%
2012	\$ 5,634	\$ 4,885	\$ 749	15.3%
2013	\$ 6,183	\$ 5,634	\$ 549	9.7%
2014	\$ 5,048	\$ 6,183	\$ (1,135)	-18.4%
2015	\$ 5,073			0.5%

Para determinar el monto en dólares para el año 2015, las ventas del año 2014 se multiplican por el porcentaje promedio obtenido, de la siguiente manera:

- El monto de las ventas del año anterior al que se desea proyectar, para el caso se toma el año 2014 ya que el año a proyectar es el 2015, cuyas ventas son \$5,048.

- Se multiplica por el promedio porcentual obtenido en la fila del año 2015, 0.5% y se obtiene \$25 más la venta del año base 2014, las ventas ascienden a \$5,073 millones, para la proyección del año 2015 de la línea de negocio huevo jumbo.

Continuando con el mismo procedimiento se aplica para los cuadros del 14 al 17:

Cuadro 14

Cuadro para el cálculo en dólares del huevo extra grande método incremental

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.				
Huevo extra grande				
Proyección de ventas para el año 2015				
En miles de dólares				
Ventas reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 4,802	\$ -	\$ 4,802	
2011	\$ 5,283	\$ 4,802	\$ 481	10.0%
2012	\$ 4,609	\$ 5,283	\$ (674)	-12.8%
2013	\$ 4,199	\$ 4,609	\$ (410)	-8.9%
2014	\$ 5,147	\$ 4,199	\$ 948	22.6%
2015	\$ 5,286			2.7%

Cuadro 15

Cuadro para el cálculo en dólares del huevo grande método incremental

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.				
Huevo grande				
Proyección de ventas para el año 2015				
En miles de dólares				
Ventas reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 4,901	\$ -	\$ 4,901	
2011	\$ 5,166	\$ 4,901	\$ 265	5.4%
2012	\$ 5,115	\$ 5,166	\$ (51)	-1.0%
2013	\$ 4,158	\$ 5,115	\$ (957)	-18.7%
2014	\$ 4,004	\$ 4,158	\$ (154)	-3.7%
2015	\$ 3,824			-4.5%

Cuadro 16

Cuadro para el cálculo en dólares del huevo mediano método incremental

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.					
Huevo mediano					
Proyección de ventas para el año 2015					
En miles de dólares					
Ventas reales del 2010 al 2014					
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %	
2010	\$ 3,713	\$ -	\$ 3,713		
2011	\$ 3,842	\$ 3,713	\$ 129	3.5%	
2012	\$ 4,411	\$ 3,842	\$ 569	14.8%	
2013	\$ 4,300	\$ 4,411	\$ (111)	-2.5%	
2014	\$ 3,046	\$ 4,300	\$ (1,254)	-29.2%	
2015	\$ 2,945			-3.3%	

Cuadro 17

Cuadro para el cálculo en dólares del huevo pequeño método incremental

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.					
Huevo pequeño					
Proyección de ventas para el año 2015					
En miles de dólares					
Ventas reales del 2010 al 2014					
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %	
2010	\$ 4,516	\$ -	\$ 4,516		
2011	\$ 3,125	\$ 4,516	\$ (1,391)	-30.8%	
2012	\$ 3,375	\$ 3,125	\$ 250	8.0%	
2013	\$ 4,119	\$ 3,375	\$ 744	22.0%	
2014	\$ 4,398	\$ 4,119	\$ 279	6.8%	
2015	\$ 4,464			1.5%	

A continuación, se suman todas las ventas reflejadas en la línea del año 2015, y se tiene el siguiente resumen:

Cuadro 18

Resumen de venta por el método de incremento porcentual

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Total venta de huevos

Proyección de ventas para el año 2015

En Miles de Dólares

Año	Actual
Huevo Jumbo	\$ 5,073
Huevo Extra Grande	\$ 5,286
Huevo Grande	\$ 3,824
Huevo Mediano	\$ 2,945
Huevo Pequeño	\$ 4,464
2015	\$ 21,592

Bajo el método del incremento porcentual, aplicado a las ventas en dólares, se proyectada para el 2015 \$ 21,592 millones en ventas.

B) Método de incremento porcentual - aplicado a las unidades

Para la proyección de las ventas basadas en unidades, siguiendo el procedimiento del método de incremento porcentual, aplicado a cada una de las presentaciones, se cuenta con la siguiente información de base:

Cuadro 19

Cuadro de ventas reales en unidades y por tamaño del 2010 al 2014

La Granja de Don Funes, S.A.de C.V.

Proyección de ventas para el año 2015**En Unidades y por tamaño**

Ventas reales del 2010 al 2014 reales y proyectadas al 2015

Año	Monto	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	595,500,000	107,987,375	111,656,250	128,270,700	101,973,420	145,612,256
2011	610,500,000	109,890,000	128,205,000	146,520,000	122,100,000	103,785,000
2012	545,450,000	116,289,940	101,235,520	121,417,170	110,999,075	95,508,295
2013	630,250,000	140,230,625	110,293,750	121,323,125	121,323,125	137,079,375
2014	621,900,000	122,825,250	138,683,700	115,984,350	97,327,350	147,079,350
2015	?					

Ahora se procede, como en el ejercicio anterior y la misma fórmula, a calcular por presentación la proyección correspondiente al año 2015 en unidades:

La fórmula y el procedimiento es igual al caso A. Se presenta el ejemplo del año 2011:

$$\Delta\%n = \frac{V_n - V_{n-1}}{V_{n-1}} \times 100$$

$$\Delta\%2011 = \frac{109,890,000 - 107,987,387}{107,987,387} \times 100$$

$$\Delta\%n = \frac{1,902,613}{107,987,387} \times 100 = 1.8\%$$

Cuadro 20

Proyección de ventas en unidades huevo jumbo método incremental

La Granja de Don Funes, S.A.				
Huevo jumbo				
Proyección de ventas para el año 2015 en unidades				
Unidades reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	107,987,375	-	107,987,375	
2011	109,890,000	107,987,375	1,902,626	1.8%
2012	116,289,940	109,890,000	6,399,940	5.8%
2013	140,230,625	116,289,940	23,940,685	20.6%
2014	122,825,250	140,230,625	(17,405,375)	-12.4%
2015	127,664,856			3.94%

Una vez que se obtienen los incrementos porcentuales según detalle presentado en el cuadro 20, se procede a promediar los incrementos a través del cálculo de una media aritmética simple para cada año y su fórmula está dada por:

$$\bar{X} \Delta\% = \frac{\sum \Delta\%}{n-1}$$

Se promedian los porcentajes tomando en cuenta, los signos: 1.8%+5.8%+20.6%-12.4% =15.8%

El resultado se divide entre 4 periodos, dado por n-1, se tiene: 15.8%/4 =3.94%

El resultado se interpreta como un crecimiento en las ventas del 3.94% para la proyección en las unidades del 2015, de la línea de negocio huevo jumbo. Y el valor absoluto proyectado se determina multiplicando las unidades del 2014 por la media del porcentaje obtenido, así:

Unidades del 2014 huevo jumbo 122,825,250 x 3.94% = 4,839,314

Al resultado se suman las unidades del año 2014: 122,825,250 + 4,839,314 = 127,664,856

Las unidades proyectadas al 2015 son 127,664,856 para la presentación huevo jumbo.

El procedimiento aplicado según explicación del cuadro 20 procede para los cuadros del 21 al 24.

Cuadro 21

Proyección de ventas en unidades huevo extra grande método incremental

La Granja de Don Funes, S.A.				
Huevo extra grande				
Proyección de ventas para el año 2015 en unidades				
Unidades reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	111,656,250	-	111,656,250	
2011	128,205,000	111,656,250	16,548,750	14.8%
2012	101,235,520	128,205,000	(26,969,480)	-21.0%
2013	110,293,750	101,235,520	9,058,230	8.9%
2014	138,683,700	110,293,750	28,389,950	25.7%
2015	148,555,528			7.1%

Cuadro 22

Proyección de ventas en unidades huevo grande método incremental

La Granja de Don Funes, S.A.				
Huevo grande				
Proyección de ventas para el año 2015 en unidades				
Unidades reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	128,270,700	-	128,270,700	
2011	146,520,000	128,270,700	18,249,300	14.2%
2012	121,417,170	146,520,000	(25,102,830)	-17.1%
2013	121,323,125	121,417,170	(94,045)	-0.1%
2014	115,984,350	121,323,125	(5,338,775)	-4.4%
2015	113,843,442			-1.8%

Cuadro 23

Proyección de ventas en unidades huevo mediano método incremental

La Granja de Don Funes, S.A.				
Huevo mediano				
Proyección de ventas para el año 2015 en unidades				
Unidades reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	101,973,420	-	101,973,420	
2011	122,100,000	101,973,420	20,126,580	19.7%
2012	110,999,075	122,100,000	(11,100,925)	-9.1%
2013	121,323,125	110,999,075	10,324,050	9.3%
2014	97,327,350	121,323,125	(23,995,775)	-19.8%
2015	97,368,237			0.04%

Cuadro 24

Proyección de ventas en unidades huevo pequeño método incremental

La Granja de Don Funes, S.A.				
Huevo pequeño				
Proyección de ventas para el año 2015 en unidades				
Unidades reales del 2010 al 2014				
Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	145,612,256	-	145,612,256	
2011	103,785,000	145,612,256	(41,827,256)	-28.7%
2012	95,508,295	103,785,000	(8,276,705)	-8.0%
2013	137,079,375	95,508,295	41,571,080	43.5%
2014	147,079,350	137,079,375	9,999,975	7.3%
2015	152,271,700			3.5%

El total de ventas proyectadas en unidades, sumando las ventas por presentación son las siguientes:

Cuadro 25

Resumen de ventas en unidades proyectadas 2015

La Granja de Don Funes, S.A.

Total ventas por tamaño en unidades

Proyección de ventas para el año 2015

Presentación	Cantidad
Huevo Jumbo	127,664,856
Huevo Extra Grande	148,555,528
Huevo Grande	113,843,442
Huevo Mediano	97,368,237
Huevo Pequeño	152,271,700
Total 2015	639,703,764

El total proyectado en unidades es de 639,703,764 basado en el método de incremento porcentual. Para convertir las unidades a valores en dólares, se requiere la información de precios de venta por unidad.

Cuadro 26

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Precios de venta unitario del 2010 al 2014 reales y proyectadas al 2015

En dólares

AÑO	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	\$ 0.04741	\$ 0.04301	\$ 0.03821	\$ 0.03641	\$ 0.03101
2011	\$ 0.04445	\$ 0.04121	\$ 0.03526	\$ 0.03146	\$ 0.03011
2012	\$ 0.04845	\$ 0.04553	\$ 0.04213	\$ 0.03974	\$ 0.03534
2013	\$ 0.04409	\$ 0.03807	\$ 0.03427	\$ 0.03544	\$ 0.03005
2014	\$ 0.04110	\$ 0.03711	\$ 0.03452	\$ 0.03131	\$ 0.02990
2015	\$ 0.04329	\$ 0.03505	\$ 0.03362	\$ 0.03211	\$ 0.02811

Posteriormente se multiplica el precio de venta unitario por las unidades proyectadas, como ejemplo la venta para el 2015 de la presentación del huevo jumbo será:

Unidades 127,664,856 x \$0.04329 = \$ 5,526,612.00

Las ventas por presentación y con un monto total proyectado para el 2015 de \$21,967,751.00, quedan distribuidos así:

Cuadro 27

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Venta por tamaño del 2010 al 2014 reales y proyectadas al 2015

En dólares

AÑO	Venta	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	\$ 23,051,643	\$ 5,119,681	\$ 4,802,335	\$ 4,901,223	\$ 3,712,852	\$ 4,515,550
2011	\$ 22,300,970	\$ 4,884,611	\$ 5,283,328	\$ 5,166,295	\$ 3,841,770	\$ 3,124,966
2012	\$ 23,145,253	\$ 5,634,248	\$ 4,609,334	\$ 5,115,305	\$ 4,411,103	\$ 3,375,263
2013	\$ 22,958,032	\$ 6,182,768	\$ 4,198,594	\$ 4,157,743	\$ 4,299,692	\$ 4,119,235
2014	\$ 21,643,907	\$ 5,048,118	\$ 5,147,018	\$ 4,003,780	\$ 3,047,319	\$ 4,397,673
2015*	\$ 21,967,751	\$ 5,526,612	\$ 5,206,871	\$ 3,827,417	\$ 3,126,494	\$ 4,280,357

El resumen de las ventas en dólares para el año 2015, con el método de incremento porcentual aplicado a las unidades es:

Cuadro 28

Resumen de venta en dólares proyectado 2015- aplicando el método del incremento porcentual a las unidades-

La Granja de Don Funes, S.A.	
Ventas línea de negocio huevo	
Proyección de ventas para el año 2015	
En dólares	
Presentación	Actual
Huevo jumbo	\$ 5,526,612
Huevo extra grande	\$ 5,206,871
Hueho grande	\$ 3,827,417
Huevo mediano	\$ 3,126,494
Huevo pequeño	\$ 4,280,357
2015	\$ 21,967,751

El monto de proyección para el año 2015 será de \$21,967,751.00 , (partiendo de la proyección en unidades por presentación). Este resultado de los ingresos estimados se utiliza para formar parte del estado de resultados, como parte de los ingresos de operación de la empresa.

3.5.3 Presupuesto del Costo de Producción

A) Método de incremento porcentual - aplicado a unidades.

Para la determinación de costo de producción, y debido al tipo de negocio donde la producción de huevo es de volumen alto, el uso de porcentajes promedios es de mucha utilidad. Siguiendo el método utilizado para la proyección de las ventas en unidades, dada la venta proyectada de \$21,967,751.00, se calculará su costo.

Cuadro 29

Cuadro de ventas en unidades 2010 al 2014 y proyectado 2015-cálculo del costo

La Granja de Don Funes, S.A de C.V.						
Proyección de ventas para el año 2015						
En unidades y por tamaño						
Ventas reales del 2010 al 2014 reales y proyectadas al 2015						
Año	Monto	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	595,500,000	107,987,375	111,656,250	128,270,700	101,973,420	145,612,256
2011	610,500,000	109,890,000	128,205,000	146,520,000	122,100,000	103,785,000
2012	545,450,000	116,289,940	101,235,520	121,417,170	110,999,075	95,508,295
2013	630,250,000	140,230,625	110,293,750	121,323,125	121,323,125	137,079,375
2014	621,900,000	122,825,250	138,683,700	115,984,350	97,327,350	147,079,350
2015	639,703,764	127,664,856	148,555,528	113,843,442	97,368,237	152,271,700

Cuadro 30

Cuadro de costo unitario real 2010 al 2014 y proyectado 2015

La Granja de Don Funes, S.A.					
Precios de costo unitario del 2010 al 2014 reales y proyectadas al 2015					
En dólares					
AÑO	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	\$ 0.0301	\$ 0.0290	\$ 0.0285	\$ 0.0276	\$ 0.0262
2011	\$ 0.0303	\$ 0.0295	\$ 0.0289	\$ 0.0285	\$ 0.0268
2012	\$ 0.0308	\$ 0.0302	\$ 0.0295	\$ 0.0291	\$ 0.0282
2013	\$ 0.0310	\$ 0.0308	\$ 0.0261	\$ 0.0259	\$ 0.0245
2014	\$ 0.0311	\$ 0.0307	\$ 0.0299	\$ 0.0264	\$ 0.0251
Prom. proy. 2015	\$ 0.0307	\$ 0.0300	\$ 0.0286	\$ 0.0275	\$ 0.0262

El monto del costo de producción para el huevo jumbo será:

$$127,664,856 \text{ unidades} \times 0.0307 = \$3,914,204.00$$

Se presentan en el siguiente cuadro el costo de producción, obtenido de multiplicar el costo unitario por las unidades del quinquenio 2010-2014, y el año a proyectar 2015:

Cuadro 31

Costo de producción real por presentación del 2010 al 2014 y proyectado 2015-aplicado a unidades

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.						
Costo de producción por presentación del 2010 al 2014 y proyectadas al 2015						
En dólares						
AÑO	Total Costo Prod.	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	\$ 16,776,912	\$ 3,250,420	\$ 3,238,031	\$ 3,658,280	\$ 2,814,466	\$ 3,815,714
2011	\$ 17,607,426	\$ 3,329,667	\$ 3,782,048	\$ 4,234,428	\$ 3,479,850	\$ 2,781,433
2012	\$ 16,144,779	\$ 3,581,730	\$ 3,057,313	\$ 3,581,807	\$ 3,230,073	\$ 2,693,857
2013	\$ 17,409,044	\$ 4,347,149	\$ 3,397,048	\$ 3,161,681	\$ 3,143,482	\$ 3,359,684
2014	\$ 17,805,808	\$ 3,819,865	\$ 4,257,590	\$ 3,467,932	\$ 2,569,442	\$ 3,690,979
2015*	\$ 18,291,556	\$ 3,914,204	\$ 4,462,608	\$ 3,253,190	\$ 2,677,821	\$ 3,983,732

*2015 es el costo proyectado por presentación con un total de \$18,291,556.00

El promedio de porcentajes para estimaciones, es muy razonable y común utilizarlo cuando las condiciones son normales de los años que sirven como base y se espera que se mantengan las mismas condiciones para el año que se proyecta, además, cuando dentro del periodo 2010-2014, no han existido eventos trascendentales en la economía del país o eventos importantes dentro de la empresa, que pudieran afectar los pronósticos para el 2015, como:

- aperturas de nuevas galeras
- acceso a nuevos mercados dentro y fuera del país,
- cambios en precios de producto o calidad y presentación
- políticas de impuestos del país
- variación de los precios en insumos de la producción como alimentos o suministros de las aves

B) Presupuesto de Costo de Producción

Método de incremento porcentual - aplicado a valor en dólares del costo

Tomando de base el costo de producción del mismo quinquenio, del 2010 al 2014 por presentación tenemos:

Cuadro 32

Costo de producción real por presentación del 2010 al 2014 y proyectado 2015-aplicado a valor en dólares

La Granja de Don Funes, S.A de C.V.						
Costo de producción por presentación del 2010 al 2014 y proyectadas al 2015						
En dólares						
Año	Total Costo Prod.	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	\$ 16,776,912	\$ 3,250,420	\$ 3,238,031	\$ 3,658,280	\$ 2,814,466	\$ 3,815,714
2011	\$ 17,607,426	\$ 3,329,667	\$ 3,782,048	\$ 4,234,428	\$ 3,479,850	\$ 2,781,433
2012	\$ 16,144,779	\$ 3,581,730	\$ 3,057,313	\$ 3,581,807	\$ 3,230,073	\$ 2,693,857
2013	\$ 17,409,044	\$ 4,347,149	\$ 3,397,048	\$ 3,161,681	\$ 3,143,482	\$ 3,359,684
2014	\$ 17,805,808	\$ 3,819,865	\$ 4,257,590	\$ 3,467,932	\$ 2,569,442	\$ 3,690,979
2015*						

Aplicando el procedimiento del método de incremento porcentual por presentación del huevo, se efectúan los siguientes cálculos:

Cuadro 33

Costo de producción huevo jumbo por el método incremental- aplicado a valor en dólares

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Huevo jumbo

Proyección del costo de producción para el año 2015 en dólares

Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 3,250,420			
2011	\$ 3,329,667	\$ 3,250,420	\$ 79,247	2.4%
2012	\$ 3,581,730	\$ 3,329,667	\$ 252,063	7.6%
2013	\$ 4,347,149	\$ 3,581,730	\$ 765,419	21.4%
2014	\$ 3,819,865	\$ 4,347,149	\$ (527,284)	-12.1%
2015	\$ 4,003,686			4.81%

Una vez que se obtienen los incrementos porcentuales según detalle presentado en el cuadro 33, se procede a promediar los incrementos a través del cálculo de una media aritmética simple para cada año y su fórmula está dada por:

$$\bar{X} \Delta\% = \frac{\sum \Delta\%}{n-1}$$

Se promedian los porcentajes tomando en cuenta, los signos: 2.4.6%+7.63%+21.4%-12.1% =19.25%

El resultado se divide entre 4 periodos, dado por n-1, se tiene: 19.25%/4 =4.81%

El resultado se interpreta como un crecimiento del 4.81% para la proyección en el costo del 2015, de la línea de negocio huevo jumbo. Y el valor absoluto proyectado se determina multiplicando los costos del 2014 por la media del porcentaje obtenido, así:

Costos del 2014 huevo jumbo \$ 3,819,865.00 x 4.81% = \$ 183,821.00

Al resultado se suman los costos del año 2014: \$ 3,819,865.00 + \$183,821.00 = \$ 4,003,686.00

Los \$4,003,686.00 son el costo proyectado 2015 para la presentación huevo jumbo.

El procedimiento aplicado según explicación del cuadro 34 procede para los cuadros del 34 al 37.

Cuadro 34

Costo de producción huevo extra grande por el método incremental- aplicado a valor en dólares

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Huevo extra grande

Proyección del costo de producción para el año 2015 en dólares

Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 3,238,031			
2011	\$ 3,782,048	\$ 3,238,031	\$ 544,016	16.8%
2012	\$ 3,057,313	\$ 3,782,048	\$ (724,735)	-19.2%
2013	\$ 3,397,048	\$ 3,057,313	\$ 339,735	11.1%
2014	\$ 4,257,590	\$ 3,397,048	\$ 860,542	25.3%
2015	\$ 4,620,364			8.5%

Cuadro 35

Costo de producción huevo grande por el método incremental- aplicado a valor en dólares

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Huevo grande

Proyección del costo de producción para el año 2015 en dólares

Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 3,658,280			
2011	\$ 4,234,428	\$ 3,658,280	\$ 576,148	15.7%
2012	\$ 3,581,807	\$ 4,234,428	\$ (652,621)	-15.4%
2013	\$ 3,161,681	\$ 3,581,807	\$ (420,126)	-11.7%
2014	\$ 3,467,932	\$ 3,161,681	\$ 306,251	9.7%
2015	\$ 3,453,139			-0.4%

Cuadro 36

Costo de producción huevo mediano por el método incremental- aplicado a valor en dólares

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Huevo mediano

Proyección del costo de producción para el año 2015 en dólares

Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 2,814,466	\$ -	\$ 2,814,466	
2011	\$ 3,479,850	\$ 2,814,466	\$ 665,384	23.6%
2012	\$ 3,230,073	\$ 3,479,850	\$ (249,777)	-7.2%
2013	\$ 3,143,482	\$ 3,230,073	\$ (86,591)	-2.7%
2014	\$ 2,569,442	\$ 3,143,482	\$ (574,040)	-18.3%
2015	\$ 2,540,675			-1.12%

Cuadro 37

Costo de producción huevo pequeño por el método incremental- aplicado a valor en dólares

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Huevo pequeño

Proyección del costo de producción para el año 2015 en dólares

Año	Actual	Año anterior	Diferencia	Dif. %
2010	\$ 3,815,714	\$ -	\$ 3,815,714	
2011	\$ 2,781,433	\$ 3,815,714	\$ (1,034,281)	-27.1%
2012	\$ 2,693,857	\$ 2,781,433	\$ (87,576)	-3.1%
2013	\$ 3,359,684	\$ 2,693,857	\$ 665,828	24.7%
2014	\$ 3,690,979	\$ 3,359,684	\$ 331,294	9.9%
2015	\$ 3,730,869			1.1%

Como resumen de los cuadros del 33 al 37, el costo por el método del incremento porcentual aplicado a los valores en dólares se presenta a continuación:

Cuadro 38

Resumen del costo de producción por el método de incremento porcentual – aplicado a valor en dólares

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.

Costo de producción por presentación del 2010 al 2014 y proyectadas al 2015

En dólares

AÑO	Total Costo Prod.	Jumbo	Extra grande	Grande	Mediano	Pequeño
2010	\$ 16,776,912	\$ 3,250,420	\$ 3,238,031	\$ 3,658,280	\$ 2,814,466	\$ 3,815,714
2011	\$ 17,607,426	\$ 3,329,667	\$ 3,782,048	\$ 4,234,428	\$ 3,479,850	\$ 2,781,433
2012	\$ 16,144,779	\$ 3,581,730	\$ 3,057,313	\$ 3,581,807	\$ 3,230,073	\$ 2,693,857
2013	\$ 17,409,044	\$ 4,347,149	\$ 3,397,048	\$ 3,161,681	\$ 3,143,482	\$ 3,359,684
2014	\$ 17,805,808	\$ 3,819,865	\$ 4,257,590	\$ 3,467,932	\$ 2,569,442	\$ 3,690,979
2015*	\$ 18,348,733	\$ 4,003,686	\$ 4,620,364	\$ 3,453,139	\$ 2,540,675	\$ 3,730,869

El costo total proyectado 2015, según cuadro 38, basado en el método del incremento porcentual aplicado a los valores en dólares es de \$18,348,733.00

3.5.3.1 Presupuesto del costo producción- proyectando los elementos del costo.

El costo resultante de éste caso se utilizará como parte del estado de resultados proyectado para el ejemplo práctico. Los elementos del costo de producción son materia prima, mano de obra y los gastos indirectos de explotación agrícola. Cada uno se desarrolla por separado a efectos de poder determinar el origen de los datos, y que consecuentemente se utilizaran para la elaboración del estado de costo de producción proyectado 2015.

A) Presupuesto de Mano de Obra Directa (MOD)

Cada uno de los elementos que componen el costo, tendrán su forma particular para la recolección de datos y su cálculo. Para ello se debe utilizar una base histórica apropiada para su proyección y métodos

aritméticos razonables. Además, sus variaciones deben ser mínimas, su explicación razonable y no fuera de la realidad de las expectativas de la empresa.

Para el cálculo de la mano de obra directa, es importante verificar los factores de los periodos anteriores, así se garantiza que no existan variaciones excesivas. Este factor formará parte de la hoja de costos por unidad. Por cada año, el factor se refleja en el siguiente cuadro:

Cuadro 39

Mano de obra por actividad y por año del 2010 al 2014 real y proyectado 2015

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.								
Detalle de MOD por Actividad y por año								
Reales 2010/2014 y proyectado al 2015								
FACE DE DESARROLLO	No. Obr.	2010	2011	2012	2013	2014	I. Inflac. 2%	2015
Sub total	145	\$ 124,250	\$ 128,165	\$ 112,937	\$ 120,830	\$ 133,640	\$ 2,673	\$ 136,313
FACE DE EXPLOTACION								
Sub T total	125	\$ 138,779	\$ 142,340	\$ 127,816	\$ 141,471	\$ 149,638	\$ 2,993	\$ 152,630
Total	270	\$ 263,029	\$ 270,505	\$ 240,753	\$ 262,301	\$ 283,278	\$ 5,666	\$ 288,943
17 semanas / desarrollo	4.25	\$ 528,063	\$ 544,701	\$ 479,982	\$ 513,528	\$ 567,970	\$ 11,359	\$ 579,329
57 semanas / explotación	7.75	\$ 2,038,475	\$ 2,096,413	\$ 1,865,835	\$ 2,032,829	\$ 2,195,401	\$ 43,908	\$ 2,239,309
Costo para 1 año	12	\$ 2,566,537	\$ 2,641,114	\$ 2,345,817	\$ 2,546,357	\$ 2,763,371	\$ 55,267	\$ 2,818,639
Produccion unidades		595,500,000	610,500,000	545,450,000	630,250,000	621,900,000		639,703,764
Factor MOD		\$ 0.004310	\$ 0.004326	\$ 0.004301	\$ 0.004040	\$ 0.004443		\$ 0.004406

Por ejemplo, para determinar la razonabilidad del factor mano de obra por unidad, se obtiene de la siguiente manera:

Para el año 2010, dividiendo el consumo de mano de obra entre las unidades producidas:

MOD 2010 = Consumo de Materia Prima / Unidades producidas en el año

MOD 2010 = \$2,566,537 / 595,500,000=\$0.004310

Una vez determinados los factores de mano de obra por año, se puede hacer una proyección para el año 2015, que sería: MOD 2015 = \$2,818,639 / 639,703,764=\$0.004406 factor de mano de obra

En este ejercicio se ha proyectado la mano de obra directa por área, considerando que las condiciones serán las mismas al del año 2014, es decir no habrá cambios en la base de empleados ya existente, ni nuevas contrataciones, tampoco bajas de empleados, además no habrá aumentos salariales. En caso de existir, simplemente se incorporan por cada uno de los conceptos del catálogo de cuenta.

Todos los cálculos aritméticos de las cuentas del catálogo, relacionadas a los salarios y prestaciones, son llenados por el departamento de recursos humanos y en su defecto por el área encargada de elaborar la planilla salarial. Cada fase del proceso de explotación avícola como las distintas áreas administrativas, se debe elaborar su cálculo por separado y llenar el formato del cuadro 31, lo que facilita la elaboración del presupuesto y el análisis por centro de costo del área administrativa y de la producción.

Cuadro 40

Forma para la proyección de gastos de salario

La Granja de Don Funes, S.A. De C.V.														
Reporte de gasto salarial proyectado para el año 2015														
Nombre del Área:														
Gastos por salarios y prestaciones		Costo salarial y prestación por mes												
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total 2015
4140101	SUELDOS Y SALARIOS													
4140102	HORAS EXTRAS													
4140103	VACACIONES													
4140104	AGUINALDOS													
4140105	INDEMNIZACIONES													
4140106	GRATIFICACIONES													
4140107	OTRAS GRATIFICACIONES													
4140108	VIÁTICOS Y ALIMENTACIÓN													
4140109	ATENCIÓNES AL PERSONAL													
4140110	PRESTACIONES AL PERSONAL													
4140111	ISSS Y AFP PATRONAL													
4140112	DESARROLLO PROFESIONAL E INSAFORP													
4140113	SERVICIOS EVENTUALES													
4140241	PRUEBAS POLIGRÁFICAS													
4140246	GRATIFICACIONES EXTRAORDINARIAS													
	TOTALES													
Este cuadro refleja la proyección del gasto salarial y prestaciones en las plazas ya existentes de empleo y llenados exclusivamente por el departamento de recursos humanos														
F. Gerente de recursos humanos														

Cada año los precios sobre los productos de consumo dentro de la economía de un país varían, y generalmente aumentan, por lo tanto en el ejemplo se muestra el costo de mano de obra incorporando la inflación proyectada para el año 2015, que según ABANSA es del 1.9% el cual se aproxima al 2%

(www.abansa.org, 2014). Este porcentaje se suma para los gastos de administración y venta que se presupuestan para el 2015. El cuadro 32, presenta la mano de obra del 2014 más el 2% de inflación para el 2015, donde el incremento en la producción en relación al 2014, en unidades es solo del 2.9%.

Cuadro 41

Detalle por cuenta y por actividad de la mano de obra

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.								
Detalle de mano de obra por actividad y por año								
Reales 2010 al 2014 y proyectado al 2015								
Face de desarrollo	No. Obr.	2010	2011	2012	2013	2014	I. Inflac. 2%	2015
Preparación de galeras	15	\$ 11,550	\$ 10,580	\$ 10,580	\$ 10,580	\$ 10,750	\$ 215	\$ 10,965
Servicios permanentes	95	\$ 81,550	\$ 82,125	\$ 71,540	\$ 82,225	\$ 92,150	\$ 1,843	\$ 93,993
Activos biológicos	5	\$ 5,950	\$ 7,650	\$ 4,952	\$ 5,125	\$ 5,325	\$ 107	\$ 5,432
Estimación de mortandad	5	\$ 4,550	\$ 5,850	\$ 3,225	\$ 4,250	\$ 4,125	\$ 83	\$ 4,208
Consumo concentrado	10	\$ 10,500	\$ 9,650	\$ 8,650	\$ 7,125	\$ 8,125	\$ 163	\$ 8,288
Retiro de concentrado	5	\$ 2,450	\$ 3,150	\$ 4,925	\$ 3,225	\$ 4,300	\$ 86	\$ 4,386
Materiales y suministros	5	\$ 3,850	\$ 4,950	\$ 3,875	\$ 3,875	\$ 4,125	\$ 83	\$ 4,208
Servicios básicos matto	3	\$ 2,870	\$ 2,950	\$ 2,950	\$ 3,125	\$ 3,440	\$ 69	\$ 3,509
Mortandad	2	\$ 980	\$ 1,260	\$ 2,240	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 26	\$ 1,326
Sub total	145	\$ 124,250	\$ 128,165	\$ 112,937	\$ 120,830	\$ 133,640	\$ 2,673	\$ 136,313
Face de explotación								
Preparación de galeras	10	\$ 8,400	\$ 7,650	\$ 7,650	\$ 7,650	\$ 7,650	\$ 153	\$ 7,803
Servicios permanentes	80	\$ 87,539	\$ 85,260	\$ 77,929	\$ 86,945	\$ 93,903	\$ 1,878	\$ 95,781
Activos biológicos	5	\$ 7,700	\$ 8,200	\$ 8,200	\$ 7,560	\$ 8,200	\$ 164	\$ 8,364
Estimación de mortandad	5	\$ 8,400	\$ 10,500	\$ 8,650	\$ 10,550	\$ 10,663	\$ 213	\$ 10,876
Consumo concentrado	10	\$ 15,400	\$ 16,500	\$ 14,275	\$ 15,544	\$ 16,050	\$ 321	\$ 16,371
Retiro de concentrado	5	\$ 4,200	\$ 5,525	\$ 4,850	\$ 5,575	\$ 5,525	\$ 111	\$ 5,636
Materiales y suministros	5	\$ 3,850	\$ 3,725	\$ 2,990	\$ 3,750	\$ 3,725	\$ 75	\$ 3,800
Servicios básicos	3	\$ 2,310	\$ 3,720	\$ 2,150	\$ 2,546	\$ 2,777	\$ 56	\$ 2,833
Mortandad	2	\$ 980	\$ 1,260	\$ 1,122	\$ 1,350	\$ 1,145	\$ 23	\$ 1,168
Sub total	125	\$ 138,779	\$ 142,340	\$ 127,816	\$ 141,471	\$ 149,638	\$ 2,993	\$ 152,630
Total	270	\$ 263,029	\$ 270,505	\$ 240,753	\$ 262,301	\$ 283,278	\$ 5,666	\$ 288,943
17 semanas / desarrollo	4.25	\$ 528,063	\$ 544,701	\$ 479,982	\$ 513,528	\$ 567,970	\$ 11,359	\$ 579,329
57 semanas / explotación	7.75	\$ 2,038,475	\$ 2,096,413	\$ 1,865,835	\$ 2,032,829	\$ 2,195,401	\$ 43,908	\$ 2,239,309
Costo para 1 año	12	\$ 2,566,537	\$ 2,641,114	\$ 2,345,817	\$ 2,546,357	\$ 2,763,371	\$ 55,267	\$ 2,818,639
Producción unidades		595,500,000	610,500,000	545,450,000	630,250,000	621,900,000		639,703,764
Factor de mano de obra		\$ 0.004310	\$ 0.004326	\$ 0.004301	\$ 0.004040	\$ 0.004443		\$ 0.004406

B) Presupuesto de Compras de Materias Primas y Materiales

Es oportuno conocer de manera preliminar factores que ayuden a tener una mejor apreciación de lo que se espera obtener al momento de iniciar un cálculo aritmético en los costos. Para el ejercicio se ha determinado cada uno de los factores de los periodos anteriores. Los elementos del costo de producción correspondiente a los años del 2010 al 2014, se detallan en sus tres elementos de la siguiente forma, con sus respectivos factores:

Cuadro 42

Resumen de costos de producción del 2010 al 2014 real

Rubros/Años	2010	2011	2012	2013	2014
Costo por año	\$ 16,776,912	\$ 17,607,426	\$ 16,144,779	\$ 17,409,044	\$ 17,805,808
a) Materia prima	\$ 12,556,339	\$ 13,275,396	\$ 12,285,749	\$ 13,181,330	\$ 13,314,462
b) Mano de obra	\$ 2,566,537	\$ 2,641,114	\$ 2,345,817	\$ 2,546,357	\$ 2,763,371
c) Costos indirectos de explotación avícola	\$ 1,654,036	\$ 1,690,916	\$ 1,513,214	\$ 1,681,358	\$ 1,727,975
Unidades producidas	595,500,000	610,500,000	545,450,000	630,250,000	621,900,000
Costo por unidad	\$ 0.02817	\$ 0.02884	\$ 0.02960	\$ 0.02762	\$ 0.02863
Factor costo materia prima x unidad	0.021085	0.021745	0.022524	0.020914	0.021409
Factor costo de mano de obra	0.004310	0.004326	0.004301	0.004040	0.004443
Factor costo indirectos de exp. avícola	0.002778	0.002770	0.002774	0.002668	0.002779

Para ejemplo, el cálculo del factor de la materia prima correspondiente al año 2010, se divide el costo de producción en materias primas entre las unidades totales producidas:

$\$12,556,339 / 595,500,000 = \0.021085 es el factor de costo por unidad producida.

Las compras proyectadas en unidades y valores de las materias primas para la fase de desarrollo y explotación, son:

Cuadro 43

Compras proyectadas 2015

COMPRAS	Unidades	Costo	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
Concentrado							
Desarrollo* sacos	45,000	\$ 17.64	\$ 198,394	\$ 198,394	\$ 198,394	\$ 198,394	\$ 793,575
Explotacion* sacos	515,000	\$ 22.26	\$ 2,865,975	\$ 2,865,975	\$ 2,865,975	\$ 2,865,975	\$ 11,463,900
Materiales							
Carton * 30 unidades	16,000,000	\$ 0.01220	\$ 48,800	\$ 48,800	\$ 48,800	\$ 48,800	\$ 195,200
Carton * 12 unidades	1,500,000	\$ 0.00610	\$ 2,288	\$ 2,288	\$ 2,288	\$ 2,288	\$ 9,150
Plastico * yardas	100,000	\$ 0.05200	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 5,200
Vitaminas * unidad	2,500,000	\$ 0.09530	\$ 59,563	\$ 59,563	\$ 59,563	\$ 59,563	\$ 238,250
Desinfectantes * unidad litro	5,000	\$ 0.40550	\$ 507	\$ 507	\$ 507	\$ 507	\$ 2,028
Desparasitantes litros	35,000	\$ 0.40550	\$ 3,548	\$ 3,548	\$ 3,548	\$ 3,548	\$ 14,193
						Total CMP	\$ 12,721,446

Cuadro 44

Consumo proyectado 2015 en unidades

CONSUMO PROYECTADO 2015 EN UNIDADES					
	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre II	Trimestre IV	Total
Produccion Und. Proyec.	175,900,593	164,877,543	154,979,653	143,945,975	639,703,764
	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre II	Trimestre IV	Total
Desarrollo quintal	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
Explotación quintal	150,000	140,000	130,000	120,000	540,000
Materiales empaque					
Cartón * 30 unidades	5,101,117	4,781,441	4,494,410	4,174,433	18,551,401
Cartón * 12 unidades	1,391,375	1,391,375	1,391,375	1,391,375	5,565,500
Plástico	25,000	25,000	25,000	25,000	100,000
Vitaminas	2,200,000		2,200,000		4,400,000
Desinfectantes unid	1,250	1,250	1,250	1,250	5,000
Desparasitantes litros	25,000		25,000		50,000

Cuadro 45

Consumo proyectado 2015 en valores

CONSUMO PROYECTADO 2015 EN DOLARES							
	Unidades	Costo	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV	Total
Concentrado							
Desarrollo* sacos	60,000	\$ 17.64	\$ 264,525	\$ 264,525	\$ 264,525	\$ 264,525	\$ 1,058,100
Explotación * sacos	540,000	\$ 22.12	\$ 3,318,150	\$ 3,096,940	\$ 2,875,730	\$ 2,654,520	\$ 11,945,232
Materiales							
Cartón * 30 unidades	18,551,401	\$ 0.01220	\$ 62,234	\$ 58,334	\$ 54,832	\$ 50,928	\$ 226,327
Cartón * 12 unidades	5,565,500	\$ 0.00610	\$ 8,487	\$ 8,487	\$ 8,487	\$ 8,487	\$ 33,950
Plástico * yardas	100,000	\$ 0.05200	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 1,300	\$ 5,200
Vitaminas * unidad	4,400,000	\$ 0.09530	\$ 209,660	\$ -	\$ 209,660	\$ -	\$ 419,320
Desinfectantes * unidad litro	5,000	\$ 0.40550	\$ 507	\$ 507	\$ 507	\$ 507	\$ 2,028
Desparasitantes litros	50,000	\$ 0.40550	\$ 10,138	\$ -	\$ 10,138	\$ -	\$ 20,275
						Total CMP	\$ 13,710,382

El Costo por consumo de materias primas proyectado basado en la producción proyectada del 2015 es de \$13,710.382.00, el factor de materia prima por unidad proyectada es:

$\$13,710,382.00 / 639,703,764$ unidades es igual a $\$0.02143$, el cual es razonable en comparación al 2014 con el $\$0.02140$ de costo materia prima por unidad.

C) Presupuesto de gastos indirectos de explotación avícola

Son elementos distintos a los materiales y la mano de obra directa, pero que son indispensables para la producción. Dentro de ellos se encuentran la mano de obra indirecta, depreciaciones, servicios básicos como electricidad, agua, impuestos municipales. Para algunos gastos se requiere de un criterio conservador para su prorrateo y posterior contabilización o proyección, de tal forma que la distribución de los costos sea razonable. Por ejemplo, un criterio sería el prorrateo de la depreciación basado en los metros cuadrados utilizados por departamentos de la empresa, como el siguiente cuadro:

Cuadro 46

Ejemplo de prorrateo de gastos por centro de costo

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.			
Criterio de prorrateo			
Depreciación			
Depreciación			
Áreas	M2	%	Monto
Administración			
Contabilidad	2,000.00	19.05	4,761.90
Finanzas	1,000.00	9.52	2,380.95
Compras	1,000.00	9.52	2,380.95
Producción	5,000.00	47.62	11,904.76
Desarrollo	2,000.00	19.05	4,761.90
Explotación	3,000.00	28.57	7,142.86
Mercadeo	1,500.00	14.29	3,571.43
Ventas	500.00	4.76	1,190.48
Marketing	1,000.00	9.52	2,380.95
Total	10,500.00	100	25,000.00

Dado que el año calendario es de 48 semanas y el proceso de producción de huevo dura 74, con 17 en la etapa de desarrollo y 57 para la de explotación, determinamos el factor que corresponde a los gastos en la fase de desarrollo así: $17 \text{ semanas} / 48 \text{ del año fiscal} = 35\%$ por lo tanto el 65% representan a las 31 semanas de la fase de explotación, lo cual se presenta en el cuadro 3.42 (Hy Line International, 2008, Guía de Manejo Comercial).

Cuadro 47

Cuadro de gastos indirectos de explotación avícola

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.							
Cuadro de gastos de explotación avícola							
Producción en unidades	595,500,000	610,500,000	545,450,000	630,250,000	621,900,000	639,703,764	
Gastos de explotación avícola	\$ 1,654,036	\$ 1,690,916	\$ 1,513,214	\$ 1,681,358	\$ 1,727,975	\$ 1,762,535	
Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
	2% inflación						
411020301	MANO DE OBRA DIRECTA						
						Resp.2014	
41102030101	\$ 444,011	\$ 462,740	\$ 424,534	\$ 475,859	\$ 460,258	\$ 469,463	
41102030102	\$ 84,652	\$ 83,525	\$ 69,652	\$ 87,525	\$ 90,458	\$ 92,267	
41102030103	\$ 22,985	\$ 21,456	\$ 20,629	\$ 19,852	\$ 19,789	\$ 20,185	
41102030104	\$ 129,671	\$ 121,789	\$ 110,850	\$ 120,897	\$ 125,850	\$ 128,367	
41102030105	\$ 8,598	\$ 2,541	\$ -	\$ 5,264	\$ 4,155	\$ 4,238	
41102030106	\$ 5,252	\$ 6,987	\$ 9,632	\$ 3,698	\$ 4,159	\$ 4,242	
41102030107	\$ 250	\$ 250	\$ 1,250	\$ 525	\$ 985	\$ 1,005	
41102030108	\$ 9,856	\$ 8,154	\$ 7,841	\$ 10,123	\$ 11,875	\$ 12,113	
41102030109	\$ 458	\$ 987	\$ 458	\$ 1,250	\$ 2,556	\$ 2,607	
41102030110	\$ 6,548	\$ 5,547	\$ 7,756	\$ 7,177	\$ 4,198	\$ 4,282	
41102030111	\$ 53,281	\$ 55,529	\$ 50,944	\$ 57,103	\$ 60,325	\$ 61,532	
41102030112	\$ 4,589	\$ 9,875	\$ 4,789	\$ 4,589	\$ 4,589	\$ 4,681	
41102030113	\$ 19,875	\$ 21,654	\$ 18,654	\$ 19,875	\$ 15,741	\$ 16,056	
411020302	MANTENIMIENTOS						
						\$ -	
41102030201	\$ 25,812	\$ 24,879	\$ 20,963	\$ 25,812	\$ 28,963	\$ 29,542	
41102030202	\$ 14,940	\$ 13,987	\$ 11,753	\$ 14,940	\$ 25,963	\$ 26,482	
41102030203	\$ 14,987	\$ 16,852	\$ 13,961	\$ 14,987	\$ 12,987	\$ 13,247	
41102030204	\$ 30,552	\$ 29,753	\$ 27,852	\$ 30,552	\$ 3,546	\$ 3,617	
41102030205	\$ 10,859	\$ 11,856	\$ 9,875	\$ 10,859	\$ 13,159	\$ 13,422	
41102030206	\$ 25,848	\$ 26,741	\$ 17,963	\$ 25,848	\$ 30,741	\$ 31,356	
411020303	DEPRECIACIONES						
						\$ -	
41102030301	\$ 66,300	\$ 66,300	\$ 66,300	\$ 66,300	\$ 76,800	\$ 78,336	
41102030302	\$ 68,724	\$ 68,724	\$ 68,724	\$ 68,724	\$ 68,724	\$ 70,098	
41102030303	\$ 35,376	\$ 35,376	\$ 35,376	\$ 35,376	\$ 35,376	\$ 36,084	
41102030304	\$ 93,180	\$ 93,180	\$ 93,180	\$ 93,180	\$ 106,180	\$ 108,304	
41102030305	\$ 77,616	\$ 77,616	\$ 77,616	\$ 77,616	\$ 86,191	\$ 87,915	
41102030306	\$ 7,372	\$ 7,372	\$ 7,372	\$ 7,372	\$ 7,372	\$ 7,519	
411020304	DIVERSOS						
41102030401	\$ 31,848	\$ 34,863	\$ 29,852	\$ 28,963	\$ 35,987	\$ 36,707	
41102030402	\$ 30,300	\$ 30,300	\$ 29,456	\$ 28,333	\$ 32,525	\$ 33,176	
41102030403	\$ 15,696	\$ 15,696	\$ 15,696	\$ 15,696	\$ 15,696	\$ 16,010	
41102030405	\$ 11,844	\$ 15,321	\$ 9,325	\$ 14,858	\$ 15,741	\$ 16,056	
41102030406	\$ 11,820	\$ 10,963	\$ 9,632	\$ 8,526	\$ 13,852	\$ 14,129	
41102030407	\$ 6,898	\$ 7,158	\$ 4,133	\$ 6,898	\$ 8,529	\$ 8,700	
41102030408	\$ 2,748	\$ 2,748	\$ 1,135	\$ 2,748	\$ 4,155	\$ 4,238	
41102030409	\$ 118,380	\$ 101,987	\$ 96,739	\$ 127,757	\$ 124,513	\$ 127,003	
41102030410	\$ 11,820	\$ 23,546	\$ 9,896	\$ 11,820	\$ 11,820	\$ 12,056	
41102030411	\$ 42,300	\$ 41,852	\$ 38,111	\$ 42,300	\$ 43,369	\$ 44,236	
41102030412	\$ 5,472	\$ 5,472	\$ 4,133	\$ 5,472	\$ 7,151	\$ 7,294	
41102030413	\$ 54,072	\$ 54,072	\$ 45,897	\$ 54,072	\$ 58,888	\$ 60,066	
41102030414	\$ 9,654	\$ 14,784	\$ 8,566	\$ 11,987	\$ 12,747	\$ 13,002	
41102030415	\$ 6,548	\$ 15,753	\$ 1,163	\$ 4,144	\$ 7,144	\$ 7,287	
41102030416	\$ 8,589	\$ 13,258	\$ 9,631	\$ 11,250	\$ 8,787	\$ 8,963	
41102030417	\$ 9,878	\$ 11,789	\$ 10,888	\$ 8,799	\$ 11,555	\$ 11,786	
41102030418	\$ 8,589	\$ 9,787	\$ 6,879	\$ 7,177	\$ 8,589	\$ 8,761	
41102030419	\$ 5,987	\$ 7,897	\$ 4,158	\$ 5,255	\$ 5,987	\$ 6,107	
	TOTALES	\$ 1,654,035	\$ 1,690,916	\$ 1,513,214	\$ 1,681,358	\$ 1,727,975	\$ 1,762,535
F. ENCARGADO DE PRODUCCION							

*No hay agotamiento de activos biológicos, en el registro el costo se hace como otros gastos por venta de activos, al momento de la venta del activo.

3.5.3.2 Breve explicación sobre registro contable de cuentas de costo

El caso que se presenta, acumula las erogaciones de los tres elementos del costo en la fase de desarrollo en la cuenta número 1210801 activos biológicos en desarrollo, y al estar listos para la explotación, estos se trasladan a la cuenta 1210802 activos biológicos en explotación, el cual constituirá el costo de descarte al final de la semana 74.

Las producciones generadas en la fase de explotación son llevadas directamente a la cuenta **41102 Costo de producción del huevo**, por mes para determinar el costo de ventas mensual del huevo producido en el mismo período de la explotación avícola por medio de la cuenta **41201 Costo de lo vendido – Huevo**.

Para tal efecto se ilustra en el cuadro 41, las transacciones desde la fase de inicio hasta la liquidación de las cuentas transitorias de una forma resumida, y a criterio de la empresa los activos biológicos y su agotamiento no se registra, debido a que este, representa su costo al momento de la venta del activo en la fase de descarte. La columna Ref. indica 1 C , el cargo y 1 A el abono, mostrando la liquidación de las cuentas transitorias.

3.5.3.3 Determinación del costo de producción

Cuadro 49

Ejemplo de liquidación de cuentas de costo según catálogo de cuentas de la empresa

El esquema simplificado para el ciclo de explotación avícola se muestra a continuación:					
Cuenta	Partida 1	Parcial	Cargo	Abono	Ref.
1210801	Activos biológicos en desarrollo		\$ 8,500.00		1 c
12180101	Materia prima	\$ 5,000.00			1 c
12180102	Mano de obra	\$ 2,000.00			1 c
12180103	Gastos Ind. De explotación avícola	\$ 1,500.00			1 c
1110301	Bancos cuentas corrientes			\$ 3,500.00	
1150301	Inventario - materia prima			\$ 5,000.00	
	vpor consumo de la fase en desarrollo a 5,000 pollitas ponedoras				
	Partida 2				
1210802	Activos biológicos en explotación		\$ 8,500.00		2 c
1210801	Activos biológicos en desarrollo			\$ 8,500.00	1 a
12180101	Materia prima	\$ 5,000.00			1 a
12180102	Mano de obra	\$ 2,000.00			1 a
12180103	Gastos Ind. De explotación avícola	\$ 1,500.00			1 a
	vtraslado de costos por inicio de fase de explotación a 5000 pollitas ponedoras				
	Partida 3				
41102	Costo de producción del huevo		\$ 8,000.00		3 c
4110201	Materia prima	\$ 2,500.00			3 c
4110202	Mano de obra	\$ 3,000.00			3 c
4110203	Gastos Ind. De explotación avícola	\$ 2,500.00			3 c
1110301	Bancos cuentas corrientes			\$ 5,500.00	
1150301	Inventario - materia prima			\$ 2,500.00	
	v/alimento para aves en explotación y con producción de 260,586 huevos jumbo				
	Partida 4				
411029901	Cuenta liquidación de costo de explotación avícola-huevo		\$ 8,000.00		4 c
41102	Costo de producción del huevo			\$ 8,000.00	3 a
4110201	Materia prima	\$ 2,500.00			3 a
4110202	Mano de obra	\$ 3,000.00			3 a
4110203	Gastos Ind. De explotación avícola	\$ 2,500.00			3 a
	v/liquidación de costos del mes por producción de 260,586 huevos jumbo				
	Partida 5				
1150302	Inventario de huevo		\$ 8,000.00		5 c
411029901	Cuenta liquidación de costo de explotación avícola-huevo			\$ 8,000.00	4 a
	v/traslado al inventario 260,586 und. Producidas				
	Partida 6				
1110301	Bancos cuentas corrientes		\$ 20,612.35		
51101	Venta - Huevos			\$ 18,241.02	
2120301	Iva-Debito Fiscal			\$ 2,371.33	
	v/venta de 260,586 u. a \$0.07 centavos de dólar				
	Partida 7				
41201	Costo de lo vendido- huevo		\$ 8,000.00		
1150302	Inventario de huevo			\$ 8,000.00	5 a
	v/ costo por venta de las 260,586				
	Partida 8				
1110301	Bancos cuentas corrientes		\$ 22,600.00		
52304	Venta de activos biológicos			\$ 20,000.00	
2120301	Iva-Debito Fiscal			\$ 2,600.00	
	v/venta de 5,000 gallinas en face de descarte a \$4.00 c/u				
	Partida 9				
45404	Gastos en venta de activos- biológicos		\$ 8,500.00		
1210802	Activos biológicos en explotación			\$ 8,500.00	2 a
	v/ costo de venta de las 5,000 gallinas vendidas en fase de descarte.				

*Las marcas amarillas son cuentas de movimiento ordinario en tanto la referencia desde 1 hasta el 5, donde "a" es abono y "c" es cargo, son cuentas que se liquidan en el proceso de costeo.

Los elementos del costo de producción son: mano de obra directa, materias primas y gastos indirectos de explotación avícola.

Cada uno se ha determinado de forma separada, lo cual, presentado por medio de un estado de costo de producción se tiene:

Cuadro 50

Estado de costo de producción proyectado 2015

Granja de Don Funes, S.A. de C.V.		
Estado de Costo de Producción		
Proyectado 2015		
Materias primas	Totales	Costo
Inventario Inicial	\$ 3,357,238	
Más: compras	\$ 12,721,446	
Disponibile para Producir	\$ 16,078,684	
Menos: Inventario Final de MP	\$ 2,368,302	
Costo de Materias Primas		\$ 13,710,382
Mano de obra		\$ 2,818,639
Gastos indirectos de explotación avícola		\$ 1,762,535
Sub Total del costo de producción		\$ 18,291,556
Costos proyectados de gallinaza y empaque son:		
Productos de fabrica		\$ 135,000
Materiales de empaque		\$ 12,351
Costo de producción		\$ 18,438,908

3.5.4 Presupuesto de gastos de venta

Cuadro 51

Cuadro de gastos de venta real 2010 al 2014 y proyectado 2015

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.							
Proyección de gastos de venta							
DESCRIPCIÓN		2010	2011	2012	2013	2014	2015
	PRODUCCIÓN Y VENTA EN UNIDADES	595,500,000	610,500,000	545,450,000	630,250,000	621,900,000	639,703,764
4140101	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 800,312	\$ 817,545	\$ 798,858	\$ 818,222	\$ 835,852	\$ 852,569
4140102	HORAS EXTRAS	\$ 87,525	\$ 81,555	\$ 95,545	\$ 74,242	\$ 99,363	\$ 101,350
4140103	COMISIONES SOBRE VENTAS	\$ 210,166	\$ 209,222	\$ 208,125	\$ 205,101	\$ 216,050	\$ 220,371
4140104	VACACIONES	\$ 35,525	\$ 32,666	\$ 34,654	\$ 30,321	\$ 33,250	\$ 33,915
4140105	AGUINALDOS	\$ 19,870	\$ 18,321	\$ 15,454	\$ 18,111	\$ 19,870	\$ 20,267
4140106	INDEMNIZACIONES	\$ 3,698	\$ 2,155	\$ 4,155	\$ 3,597	\$ 3,698	\$ 3,772
4140107	GRATIFICACIONES	\$ 11,425	\$ 10,545	\$ 12,212	\$ 10,414	\$ 13,125	\$ 13,388
4140108	OTRAS GRATIFICACIONES	\$ 10,123	\$ 11,545	\$ 11,544	\$ 12,415	\$ 13,526	\$ 13,797
4140109	VIATICOS Y ALIMENTACIÓN	\$ 2,250	\$ 1,250	\$ 1,154	\$ 3,133	\$ 3,255	\$ 3,320
4140110	ATENCIONES AL PERSONAL	\$ 3,155	\$ 3,155	\$ 2,144	\$ 4,125	\$ 2,954	\$ 3,013
4140111	PRESTACIONES AL PERSONAL	\$ 42,125	\$ 40,255	\$ 41,150	\$ 40,121	\$ 37,786	\$ 38,542
4140112	ISSS Y AFP PATRONAL	\$ 96,037	\$ 98,105	\$ 95,863	\$ 97,101	\$ 100,302	\$ 102,308
4140113	DESARROLLO PROFESIONAL E INSAFORP	\$ 19,875	\$ 18,354	\$ 18,555	\$ 17,654	\$ 18,125	\$ 18,488
4140114	EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	\$ 15,525	\$ 11,365	\$ 14,212	\$ 13,654	\$ 14,526	\$ 14,817
4140115	IMPUESTOS	\$ 35,412	\$ 41,254	\$ 38,454	\$ 32,656	\$ 35,662	\$ 36,375
4140116	MATERIAL DE EMPAQUE	\$ 3,525	\$ 2,525	\$ 2,122	\$ 3,155	\$ 4,154	\$ 4,237
4140117	MATERIALES DE LIMPIEZA	\$ 15,636	\$ 10,545	\$ 14,545	\$ 11,606	\$ 12,404	\$ 12,652
4140118	MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 30,552	\$ 25,458	\$ 28,545	\$ 32,677	\$ 45,151	\$ 46,054
4140119	MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES E INSTALACIONES	\$ 10,859	\$ 15,458	\$ 11,525	\$ 10,859	\$ 15,554	\$ 15,865
4140120	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	\$ 25,848	\$ 40,525	\$ 28,545	\$ 25,848	\$ 26,414	\$ 26,942
4140121	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 63,552	\$ 85,987	\$ 90,354	\$ 63,552	\$ 75,969	\$ 77,488
4140122	SEGUROS	\$ 45,325	\$ 45,325	\$ 40,125	\$ 44,125	\$ 43,401	\$ 44,269
4140123	DEPRECIACIÓN DE EDIFICACIONES	\$ 93,180	\$ 90,125	\$ 91,325	\$ 93,180	\$ 95,102	\$ 97,004
4140124	DEPRECIACIÓN DE INSTALACIONES	\$ 45,636	\$ 45,636	\$ 45,545	\$ 45,636	\$ 47,565	\$ 48,516
4140125	DEPRECIACIÓN DE VEHICULOS PROPIOS	\$ 45,147	\$ 40,145	\$ 42,158	\$ 45,147	\$ 48,101	\$ 49,063
4140126	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 68,414	\$ 65,455	\$ 62,321	\$ 60,414	\$ 63,101	\$ 64,363
4140127	DEPRECIACIÓN VEHICULOS TERCEROS	\$ 7,372	\$ 7,372	\$ 7,372	\$ 7,101	\$ 7,539	\$ 7,690
4140128	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 6,968	\$ 25,666	\$ 15,987	\$ 7,164	\$ 6,482	\$ 6,612
4140129	COMUNICACIONES	\$ 25,654	\$ 21,545	\$ 21,654	\$ 23,101	\$ 24,569	\$ 25,060
4140130	ENERGIA ELÉCTRICA	\$ 35,636	\$ 40,654	\$ 41,665	\$ 42,636	\$ 43,654	\$ 44,527
4140131	AGUA POTABLE	\$ 3,635	\$ 2,525	\$ 2,825	\$ 2,214	\$ 2,364	\$ 2,411
4140132	IMPUESTOS Y TASAS MUNICIPALES	\$ 15,654	\$ 14,654	\$ 13,546	\$ 14,636	\$ 16,101	\$ 16,423
4140133	ARANCEL POR RENOVACIONES MERCANTILES	\$ 8,526	\$ 8,788	\$ 8,155	\$ 9,885	\$ 7,155	\$ 7,298
4140134	ATENCIONES A CLIENTES	\$ 6,898	\$ 7,177	\$ 5,155	\$ 8,587	\$ 8,798	\$ 8,974
4140135	PUBLICIDAD	\$ 83,331	\$ 94,831	\$ 110,434	\$ 91,504	\$ 98,787	\$ 100,763
4140136	ALQUILERES	\$ 130,505	\$ 127,757	\$ 121,951	\$ 123,587	\$ 124,987	\$ 127,487
4140137	TRANSPORTES Y FLETES	\$ 15,459	\$ 20,454	\$ 14,141	\$ 16,750	\$ 14,897	\$ 15,195
4140138	CUENTAS INCOBRABLES	\$ 5,156	\$ 5,156	\$ 4,155	\$ 11,735	\$ 9,689	\$ 9,883
4140139	CONTRIBUCIONES Y DONACIONES	\$ 25,452	\$ 27,555	\$ 21,554	\$ 22,505	\$ 25,452	\$ 25,961
4140140	PUBLICACIONES	\$ 2,565	\$ 5,214	\$ 3,125	\$ 3,252	\$ 3,698	\$ 3,772
4140141	PAPELERIA Y UTILES	\$ 15,696	\$ 14,333	\$ 15,696	\$ 16,101	\$ 17,658	\$ 18,011
4140142	MATRICULAS Y REFRENDAS DE VEHÍCULOS	\$ 4,144	\$ 2,155	\$ 3,133	\$ 4,144	\$ 3,188	\$ 3,252
4140143	SERVICIOS DE SEGURIDAD	\$ 35,636	\$ 30,654	\$ 31,636	\$ 32,144	\$ 35,202	\$ 35,906
4140144	REGALIA POR USO DE MARCA	\$ 10,897	\$ 9,895	\$ 11,987	\$ 11,555	\$ 12,401	\$ 12,649
4140145	MOBILIARIO Y EQUIPO NO DEPRECIABLE	\$ 7,177	\$ 4,144	\$ 2,155	\$ 6,455	\$ 6,987	\$ 7,127
4140146	SUMINISTROS INFORMÁTICOS	\$ 6,354	\$ 5,455	\$ 5,254	\$ 6,255	\$ 6,560	\$ 6,691
4140150	VARIOS	\$ 3,525	\$ 1,454	\$ 2,584	\$ 2,144	\$ 2,879	\$ 2,937
		\$ 2,296,937	\$ 2,341,914	\$ 2,313,353	\$ 2,280,521	\$ 2,403,307	\$ 2,451,373

3.5.5 Presupuesto de gastos de administración

Cuadro 52

Cuadro de gastos de administración real 2010 al 2014 y proyectado 2015

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.							
Presupuesto de gastos administrativos							
Proyectados 2015							
DESCRIPCIÓN		\$ 790,131	\$ 831,416	\$ 747,316	\$ 832,945	\$ 829,886	\$ 846,484
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
41402	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN						
4140201	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 496,312	\$ 509,991	\$ 478,264	\$ 501,432	\$ 493,002	\$ 502,862
4140202	HORAS EXTRAS	\$ 10,488	\$ 5,455	\$ 6,488	\$ 12,411	\$ 13,522	\$ 13,792
4140203	VACACIONES	\$ 12,636	\$ 13,852	\$ 11,545	\$ 10,644	\$ 12,633	\$ 12,886
4140204	AGUINALDOS	\$ 15,256	\$ 20,545	\$ 16,544	\$ 18,522	\$ 19,411	\$ 19,799
4140205	INDEMNIZACIONES	\$ 5,365	\$ 4,164	\$ 5,464	\$ 6,354	\$ 7,852	\$ 8,009
4140206	GRATIFICACIONES	\$ 5,698	\$ 5,896	\$ 5,488	\$ 6,488	\$ 7,899	\$ 8,057
4140207	OTRAS GRATIFICACIONES	\$ 150		\$ 150	\$ 225	\$ 350	\$ 357
4140208	VIATICOS Y ALIMENTACIÓN	\$ 2,250	\$ 1,987	\$ 2,451	\$ 3,300	\$ 3,158	\$ 3,221
4140209	ATENCIONES AL PERSONAL	\$ 525	\$ 675	\$ 525	\$ 875	\$ 985	\$ 1,005
4140210	PRESTACIONES AL PERSONAL	\$ 3,155	\$ 4,611	\$ 3,254	\$ 3,155	\$ 2,145	\$ 2,188
4140211	ISSS Y AFP PATRONAL	\$ 59,557	\$ 63,877	\$ 57,392	\$ 60,172	\$ 59,160	\$ 60,343
4140212	DESARROLLO PROFESIONAL E INSAFORP	\$ 525	\$ 825	\$ 525	\$ 975	\$ 850	\$ 867
4140213	EQUIPO DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	\$ 632	\$ 988	\$ 632	\$ 963	\$ 1,155	\$ 1,178
4140214	IMPUESTOS	\$ 3,654	\$ 5,455	\$ 3,654	\$ 4,154	\$ 4,655	\$ 4,748
4140215	MATERIALES DE LIMPIEZA	\$ 1,250	\$ 2,522	\$ 1,250	\$ 2,144	\$ 2,354	\$ 2,401
4140216	MANTENIMIENTO DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 987	\$ 787	\$ 658	\$ 1,011	\$ 1,241	\$ 1,266
4140217	MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES E INSTALACIONES	\$ 654	\$ 887	\$ 525	\$ 1,014	\$ 1,211	\$ 1,235
4140218	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	\$ 1,365	\$ 1,364	\$ 1,011	\$ 2,144	\$ 2,311	\$ 2,357
4140219	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1,250	\$ 1,564	\$ 1,675	\$ 2,101	\$ 1,975	\$ 2,015
4140220	SEGUROS	\$ 9,632	\$ 6,988	\$ 9,160	\$ 11,645	\$ 13,541	\$ 13,812
4140221	DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 3,654	\$ 2,586	\$ 2,154	\$ 3,785	\$ 3,461	\$ 3,530
4140222	DEPRECIACIÓN DE EDIFICACIONES	\$ 10,125	\$ 13,822	\$ 9,785	\$ 11,474	\$ 12,963	\$ 13,222
4140223	DEPRECIACIÓN DE INSTALACIONES	\$ 4,698	\$ 5,466	\$ 4,054	\$ 6,455	\$ 7,811	\$ 7,967
4140224	DEPRECIACIÓN DE VEHICULOS PROPIOS	\$ 963	\$ 963	\$ 875	\$ 1,100	\$ 1,200	\$ 1,224
4140225	DEPRECIACIÓN DE VEHICULOS DE TERCEROS	\$ 987	\$ 987	\$ 963	\$ 987	\$ 987	\$ 1,007
4140226	HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 12,500	\$ 15,987	\$ 13,544	\$ 12,500	\$ 11,411	\$ 11,639
4140227	COMUNICACIONES	\$ 6,354	\$ 4,655	\$ 6,354	\$ 8,797	\$ 7,784	\$ 7,940
4140228	ENERGIA ELÉCTRICA	\$ 15,369	\$ 17,955	\$ 15,369	\$ 18,978	\$ 14,645	\$ 14,938
4140229	AGUA POTABLE	\$ 9,878	\$ 13,987	\$ 9,878	\$ 10,877	\$ 10,778	\$ 10,994
4140230	IMPUESTOS Y TASAS MUNICIPALES	\$ 12,425	\$ 16,588	\$ 12,425	\$ 16,877	\$ 11,825	\$ 12,062
4140231	ARANCEL POR RENOVACIONES MERCANTILES	\$ 3,635	\$ 2,544	\$ 3,635	\$ 4,788	\$ 4,455	\$ 4,544
4140232	ALQUILERES	\$ 8,597	\$ 10,855	\$ 8,597	\$ 9,777	\$ 9,788	\$ 9,984
4140233	TRANSPORTES Y FLETES	\$ 3,654	\$ 3,144	\$ 3,654	\$ 4,177	\$ 4,156	\$ 4,239
4140234	CUENTAS INCOBRABLES	\$ 1,205	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,200	\$ 2,244
4140235	CONTRIBUCIONES Y DONACIONES	\$ 6,548	\$ 8,788	\$ 6,548	\$ 6,548	\$ 7,144	\$ 7,287
4140236	ATENCIONES JUNTA DIRECTIVA	\$ 9,899	\$ 12,458	\$ 9,899	\$ 9,899	\$ 10,877	\$ 11,095
4140237	PUBLICACIONES	\$ 15,459	\$ 16,987	\$ 10,544	\$ 15,459	\$ 17,841	\$ 18,198
4140238	PAPELERIA Y UTILES	\$ 5,156	\$ 4,544	\$ 3,233	\$ 6,488	\$ 7,188	\$ 7,332
4140239	MATRÍCULAS Y REFRENDAS DE VEHÍCULOS	\$ 798	\$ 565	\$ 987	\$ 1,648	\$ 2,100	\$ 2,142
4140240	SERVICIOS DE SEGURIDAD	\$ 1,985	\$ 2,565	\$ 1,085	\$ 3,164	\$ 3,466	\$ 3,535
4140241	PRUEBAS POLIGRÁFICAS	\$ 525	\$ 250		\$ 158	\$ 725	\$ 740
4140242	AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 4,144	\$ 5,455	\$ 3,158	\$ 4,685	\$ 6,455	\$ 6,584
4140243	MOBILIARIO Y EQUIPO NO DEPRECIABLE	\$ 987	\$ 879	\$ 987	\$ 1,954	\$ 2,188	\$ 2,232
4140244	SUMINISTROS INFORMÁTICOS	\$ 3,654	\$ 3,477	\$ 2,488	\$ 3,497	\$ 3,488	\$ 3,558
4140245	GASTOS DE REPRESENTACIÓN	\$ 2,536	\$ 2,455	\$ 2,399	\$ 3,154	\$ 3,177	\$ 3,241
4140246	GRATIFICACIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 4,565	\$ 3,144	\$ 2,568	\$ 5,477	\$ 6,488	\$ 6,618
4140250	VARIOS	\$ 8,489	\$ 7,877	\$ 5,479	\$ 10,513	\$ 5,875	\$ 5,993
		\$ 790,130	\$ 831,416	\$ 747,317	\$ 832,945	\$ 829,886	\$ 846,484

3.5.6 Flujo de caja proyectado 2015

Cuadro 53

Flujo de caja real del 2010 al 2014 y proyectado 2015

Granja de Don Funes, S.A. de C.V.						
Flujo de caja proyectado 2015						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo inicial	\$ 3,300,788	\$ 3,869,009	\$ 4,437,230	\$ 5,406,260	\$ 6,821,257	\$ 2,927,325
INGRESOS POR VENTAS	\$ 23,111,864	\$ 22,727,062	\$ 23,801,339	\$ 23,070,293	\$ 21,282,835	\$ 21,968,000
Ventas de contado	\$ 17,333,966	\$ 16,741,321	\$ 17,907,254	\$ 17,283,970	\$ 15,785,251	\$ 16,476,000
Ventas al credito	\$ 5,777,898	\$ 5,985,741	\$ 5,894,085	\$ 5,786,323	\$ 5,497,584	\$ 5,492,000
EGRESOS	\$ 22,995,563	\$ 22,656,665	\$ 23,317,542	\$ 22,073,905	\$ 25,753,806	\$ 22,894,468
Salarios y prestaciones	\$ 5,316,288	\$ 5,188,970	\$ 5,103,774	\$ 5,131,901	\$ 5,262,594	\$ 5,714,572
Mantenimiento general						
Mobiliario y equipo	\$ 62,505	\$ 65,411	\$ 60,433	\$ 35,966	\$ 40,411	\$ 61,360
Edificio e instalaciones	\$ 37,606	\$ 38,456	\$ 36,966	\$ 31,645	\$ 29,465	\$ 38,576
Reparaciones de vehiculos	\$ 41,970	\$ 42,987	\$ 39,885	\$ 28,777	\$ 30,654	\$ 41,452
Equipo de higiene y seguridad ocupacion	\$ 19,877	\$ 20,221	\$ 18,987	\$ 12,654	\$ 13,656	\$ 22,103
Impuestos y tasas						
Iva	\$ 797,543	\$ 762,583	\$ 794,436	\$ 866,856	\$ 83,396	\$ 704,051
Pago a cuenta	\$ 404,458	\$ 397,724	\$ 416,523	\$ 403,730	\$ 372,450	\$ 384,440
Municipales	\$ 86,577	\$ 75,855	\$ 77,986	\$ 65,963	\$ 78,855	\$ 92,673
Varios						
Materiales de limpieza	\$ 21,175	\$ 25,975	\$ 20,987	\$ 18,996	\$ 19,522	\$ 19,291
Honorarios profesionales	\$ 28,963	\$ 30,334	\$ 25,336	\$ 21,650	\$ 23,664	\$ 25,545
Seguros	\$ 97,789	\$ 92,852	\$ 90,877	\$ 91,852	\$ 85,963	\$ 91,256
Combustible y lubricantes	\$ 224,987	\$ 201,987	\$ 212,852	\$ 198,521	\$ 187,963	\$ 206,506
Servicios básicos						
Comunicaciones	\$ 41,951	\$ 42,952	\$ 40,887	\$ 39,787	\$ 36,311	\$ 47,129
Energia eléctrica	\$ 95,159	\$ 110,852	\$ 113,466	\$ 114,301	\$ 103,654	\$ 96,172
Agua potable	\$ 20,654	\$ 21,333	\$ 18,987	\$ 17,963	\$ 18,635	\$ 22,368
Arancel por renovacion mercantil	\$ 12,654	\$ 10,951	\$ 13,654	\$ 10,521	\$ 11,455	\$ 11,842
Publicidad						
Prensa	\$ 45,875	\$ 65,775	\$ 28,999	\$ 48,663	\$ 38,665	\$ 25,325
Television	\$ 35,875	\$ 30,852	\$ 28,977	\$ 28,977	\$ 46,522	\$ 25,056
Revista	\$ 21,951	\$ 10,975	\$ 13,654	\$ 13,654	\$ 15,654	\$ 25,191
Eventos	\$ 35,128	\$ 15,225	\$ 14,456	\$ 14,456	\$ 10,963	\$ 25,191
Proveedores						\$ -
Proveedores locales	\$ 2,367,907	\$ 1,985,891	\$ 1,778,590	\$ 2,508,250	\$ 2,600,334	\$ 2,120,378
Proveedores del exterior	\$ 12,831,177	\$ 13,126,910	\$ 14,080,831	\$ 12,119,284	\$ 16,403,852	\$ 12,742,000
Papeleria y útiles	\$ 19,963	\$ 18,963	\$ 15,663	\$ 13,636	\$ 16,852	\$ 25,343
Matricula y refrenda de vehiculos	\$ 31,741	\$ 28,951	\$ 25,987	\$ 15,332	\$ 14,005	\$ 5,394
Servicios de seguridad	\$ 89,753	\$ 81,987	\$ 79,885	\$ 65,996	\$ 60,545	\$ 99,507
Alquileres	\$ 161,852	\$ 125,446	\$ 119,332	\$ 114,636	\$ 111,656	\$ 153,480
T ransporte y flete	\$ 36,987	\$ 29,658	\$ 30,256	\$ 25,951	\$ 20,951	\$ 28,134
Suministros informaticos	\$ 7,199	\$ 6,589	\$ 14,876	\$ 13,987	\$ 15,159	\$ 9,932
INGRESOS	\$ 697,332	\$ 738,242	\$ 734,295	\$ 660,369	\$ 816,116	\$ 840,000
Dividendos	\$ 697,332	\$ 738,242	\$ 734,295	\$ 660,369	\$ 816,116	\$ 840,000
PAGOS DE PRESTAMOS	\$ 245,411	\$ 240,419	\$ 249,061	\$ 241,761	\$ 239,077	\$ 242,500
Linea de crédito 1	\$ 84,011	\$ 83,125	\$ 75,987	\$ 78,852	\$ 77,852	\$ 57,500
Linea de crédito 2	\$ 115,515	\$ 118,660	\$ 101,456	\$ 102,147	\$ 105,987	\$ 99,500
Linea de crédito 3	\$ 45,885	\$ 38,634	\$ 71,618	\$ 60,762	\$ 55,238	\$ 85,500
Saldo final	\$ 3,869,009	\$ 4,437,230	\$ 5,406,260	\$ 6,821,257	\$ 2,927,325	\$ 2,598,357

3.5.7 Estado de flujo de efectivo proyectado 2015

Cuadro 54

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.

(Compañía Salvadoreña)

Estado de Flujo de Efectivo al 31 de Diciembre de 2015

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2015
Utilidad / Pérdida Neta	\$ 1534,572
(+) Depreciación	\$ 681,842
GENERACIÓN DE CAJA	\$ 2216,414
Aumentos y Disminuciones operativas en:	
(+) Cuenta por cobrar	\$ (300,000)
(+) Partes Relacionadas	\$ (1045,465)
(-) Inventarios	\$ 988,936
(+/-) Inversiones temporales	\$ -
(+/-) Gastos anticipados	\$ 25,750
(+/-) Asignaciones a empleados	\$ -
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 74,864
(+/-) Provisiones y retenciones	\$ (2,250)
(+/-) Beneficios a empleados por pagar	\$ (6,788)
(+/-) Impuestos sobre la renta por pagar	\$ 359,659
(+/-) Partes relacionadas	\$ 25,660
(+/-) Utilidad de ejercicios anteriores	\$ 254,005
(-) Utilidad del presente ejercicio	\$ (282,387)
TOTAL FLUJO OPERATIVO	\$ 91,984
Aumentos y Disminuciones en Inversión:	
(+/-) Propiedad planta y equipo	\$ -
(+/-) Activo biológico	\$ (624,260)
(+/-) Activos intangibles	\$ 2,890
(+/-) Dividendos por pagar	\$ 200,418
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	\$ (420,952)
Aumentos y Disminuciones en Financiamientos:	
(-) Prestamos a largo plazo	\$ -
TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ -
Efectivo provisto realizado	\$ (328,968)
Efectivo Anterior	\$ 2927,325
Efectivo Final	\$ 2598,357
EFECTIVO SEGÚN BALANCE	\$ 2598,357

Representante legal
LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.

Contadora general
No. Acreditación xxx

Audidores externos
Registro No. xxx

3.5.8 Estado de resultados proyectado 2015

Cuadro 55

La Granja de Don Funes, S.A. de C.V.						
Estado de Resultados						
Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 al 2014 real y proyectado 2015						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015 Proy.
Venta (Cuadro 3.22 proy. 2015)	\$ 23139,975	\$ 22513,606	\$ 23229,079	\$ 23050,872	\$ 21976,339	\$ 22129,344
Huevos	\$ 23051,643	\$ 22300,970	\$ 23145,253	\$ 22958,032	\$ 21643,907	\$ 21967,751
Jumbo	\$ 5119,681	\$ 4884,611	\$ 5634,248	\$ 6182,768	\$ 5048,118	\$ 5526,612
Extra grande	\$ 4802,335	\$ 5283,328	\$ 4609,334	\$ 4198,594	\$ 5147,018	\$ 5206,871
Grande	\$ 4901,223	\$ 5166,295	\$ 5115,305	\$ 4157,743	\$ 4003,780	\$ 3827,417
Mediano	\$ 3712,852	\$ 3841,770	\$ 4411,103	\$ 4299,692	\$ 3047,319	\$ 3126,494
Pequeño	\$ 4515,550	\$ 3124,966	\$ 3375,263	\$ 4119,235	\$ 4397,673	\$ 4280,357
Productos de fabrica	\$ 73,276	\$ 203,091	\$ 59,552	\$ 87,000	\$ 319,182	\$ 148,000
Materiales de empaque	\$ 15,057	\$ 9,545	\$ 24,273	\$ 5,840	\$ 13,250	\$ 13,593
Costo de Venta (Cuadro 3.25 proy. 2015)	\$ 16861,250	\$ 17798,380	\$ 16224,229	\$ 17498,270	\$ 18098,491	\$ 18438,908
Huevos	\$ 16776,912	\$ 17607,426	\$ 16144,779	\$ 17409,044	\$ 17805,808	\$ 18291,556
Jumbo	\$ 3250,420	\$ 3329,667	\$ 3581,730	\$ 4347,149	\$ 3819,865	\$ 3914,204
Extra grande	\$ 3238,031	\$ 3782,048	\$ 3057,313	\$ 3397,048	\$ 4257,590	\$ 4462,608
Grande	\$ 3658,280	\$ 4234,428	\$ 3581,807	\$ 3161,681	\$ 3467,932	\$ 3253,190
Mediano	\$ 2814,466	\$ 3479,850	\$ 3230,073	\$ 3143,482	\$ 2569,442	\$ 2677,821
Pequeño	\$ 3815,714	\$ 2781,433	\$ 2693,857	\$ 3359,684	\$ 3690,979	\$ 3983,732
Productos de fabrica	\$ 70,505	\$ 182,413	\$ 57,149	\$ 83,861	\$ 280,966	\$ 135,000
Material de empaque	\$ 13,833	\$ 8,541	\$ 22,300	\$ 5,365	\$ 11,717	\$ 12,351
Utilidad bruta	\$ 6278,725	\$ 4715,226	\$ 7004,850	\$ 5552,602	\$ 3877,849	\$ 3676,195
Menos:						
Gasto operativo	\$ 3087,068	\$ 3173,330	\$ 3060,669	\$ 3113,466	\$ 3233,193	\$ 3297,857
Gastos de venta (Cuadro 3.45 proy.2015)	\$ 2296,937	\$ 2341,914	\$ 2313,353	\$ 2280,521	\$ 2403,307	\$ 2451,373
Gastos de administracion (Cuadro 3.46 proy. 2015)	\$ 790,131	\$ 831,416	\$ 747,316	\$ 832,945	\$ 829,886	\$ 846,484
Utilidad de operación	\$ 3191,658	\$ 1541,896	\$ 3944,180	\$ 2439,135	\$ 644,656	\$ 378,338
Gastos no de operación						
Gastos financieros	\$ 245,411	\$ 240,419	\$ 249,061	\$ 241,761	\$ 239,077	\$ 243,146
Utilidad de No operación	\$ 2946,246	\$ 1301,477	\$ 3695,119	\$ 2197,374	\$ 405,579	\$ 135,192
Mas:						
Otros ingresos no operacionales						
Otros ingresos	\$ 41,295	\$ 52,217	\$ 37,753	\$ 44,837	\$ 59,596	\$ 47,140
Intereses ganados	\$ 35,842	\$ 36,062	\$ 26,031	\$ 45,652	\$ 26,472	\$ 34,000
Ingresos por venta de activos *	\$ 1772,751	\$ 1956,795	\$ 1572,078	\$ 1973,425	\$ 1940,166	\$ 1840,000
Ingresos no gravados	\$ 229	\$ 4,149	\$ 231	\$ 227	\$ 8,072	
Dividendos ganados	\$ 697,332	\$ 738,242	\$ 734,295	\$ 660,369	\$ 816,116	\$ 840,000
Total otros ingresos no operacionales	\$ 2547,449	\$ 2787,466	\$ 2370,389	\$ 2724,510	\$ 2850,422	\$ 2761,140
Menos:						
Otros gastos						
Gastos por alquileres operativos	\$ 24,719	\$ 30,685	\$ 29,263	\$ 20,175	\$ 41,196	\$ 127,487
No deducibles	\$ 2,512	\$ 6,444	\$ 2,227	\$ 2,797	\$ 10,090	
Otros gastos	\$ 16,537	\$ 16,229	\$ 17,936	\$ 15,139	\$ 17,320	\$ 16,600
Gastos en venta de activos *	\$ 535,509	\$ 592,466	\$ 477,827	\$ 593,190	\$ 591,741	\$ 560,000
Total	\$ 579,277	\$ 645,823	\$ 527,253	\$ 631,301	\$ 660,346	\$ 704,087
Utilidad antes de la R.L. e I.S.R.	\$ 4914,419	\$ 3443,120	\$ 5538,255	\$ 4290,584	\$ 2595,655	\$ 2192,245
Reserva legal 7%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto sobre la renta	\$ 1228,605	\$ 860,780	\$ 1661,476	\$ 1287,175	\$ 778,696	\$ 657,674
Utilidad por distribuir	\$ 3685,814	\$ 2582,340	\$ 3876,778	\$ 3003,408	\$ 1816,958	\$ 1534,572

F. _____

F. _____

F. _____

Representante legal

Contador general

Auditor

*La reserva legal ha alcanzado ya la quinta parte del capital social, por lo que ya no se efectúa cálculo. Según artículo 123 del Código de Comercio.

3.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2015

Cuadro 56

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 AL 2014 REAL Y PROYECTADO 2015						
CUENTA	2010	2011	2012	2013	2014	2015 PROY.
ACTIVO						
CORRIENTE	\$ 7974,409	\$ 8792,352	\$ 9952,186	\$ 11017,316	\$ 7091,642	\$ 7093,452
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 3869,009	\$ 4437,230	\$ 5406,260	\$ 6821,257	\$ 2927,325	\$ 2598,357
CUENTAS POR COBRAR	\$ 138,406	\$ 475,230	\$ 791,463	\$ 117,815	\$ 158,997	\$ 458,997
PARTES RELACIONADAS	\$ 572,030	\$ 823,654	\$ 1179,341	\$ 676,093	\$ 467,966	\$ 1513,431
INVENTARIOS	\$ 3293,926	\$ 2955,864	\$ 2554,491	\$ 3230,614	\$ 3357,238	\$ 2368,302
INVERSIONES TEMPORALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 149,577	\$ -	\$ -
GASTOS ANTICIPADOS	\$ 101,038	\$ 100,374	\$ 20,631	\$ 21,960	\$ 180,116	\$ 154,366
NO CORRIENTE	\$ 9876,320	\$ 9845,862	\$ 9383,758	\$ 10411,634	\$ 11341,006	\$ 11962,376
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 3985,051	\$ 4055,490	\$ 3774,655	\$ 4633,777	\$ 5336,325	\$ 5333,775
ACTIVOS BIOLÓGICOS	\$ 3214,256	\$ 3112,583	\$ 2901,127	\$ 3104,473	\$ 3324,040	\$ 3950,850
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 7,195	\$ 7,971	\$ 5,118	\$ 3,566	\$ 10,823	\$ 7,933
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 2669,818	\$ 2669,818	\$ 2669,818	\$ 2669,818	\$ 2669,818	\$ 2669,818
ASIGNACIONES A EMPLEADOS	\$ -	\$ -	\$ 33,040	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 17850,729	\$ 18638,214	\$ 19335,944	\$ 21428,950	\$ 18432,648	\$ 19055,829
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO						
CORRIENTE	\$ 2562,906	\$ 2707,736	\$ 2845,669	\$ 2872,547	\$ 2602,842	\$ 3254,405
CUENTAS POR PAGAR	\$ 154,362	\$ 114,974	\$ 129,562	\$ 357,916	\$ 100,386	\$ 175,250
PROVISIONES Y RETENCIONES	\$ 65,189	\$ 79,883	\$ 93,018	\$ 63,630	\$ 66,748	\$ 64,498
BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	\$ 62,543	\$ 63,880	\$ 59,981	\$ 57,308	\$ 67,779	\$ 60,991
IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR	\$ 185,442	\$ 335,815	\$ 671,630	\$ 370,884	\$ -	\$ 359,659
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ 1990,997	\$ 1915,277	\$ 1682,259	\$ 1800,659	\$ 2181,334	\$ 2381,752
PARTES RELACIONADAS	\$ 104,372	\$ 197,907	\$ 209,218	\$ 222,150	\$ 186,595	\$ 212,255
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NO CORRIENTE	\$ 1960,000	\$ 2010,000	\$ 2060,000	\$ 1960,000	\$ 1960,000	\$ 1960,000
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	\$ 1960,000	\$ 2010,000	\$ 2060,000	\$ 1960,000	\$ 1960,000	\$ 1960,000
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 4522,906	\$ 4717,736	\$ 4905,669	\$ 4832,547	\$ 4562,842	\$ 5214,405
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 7200,000	\$ 7200,000	\$ 7200,000	\$ 7200,000	\$ 7200,000	\$ 7200,000
RESERVA LEGAL	\$ 1440,000	\$ 1440,000	\$ 1440,000	\$ 1440,000	\$ 1440,000	\$ 1440,000
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1002,009	\$ 2698,138.74	\$ 1913,497	\$ 4952,995	\$ 3412,848	\$ 3666,853
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ 3685,814	\$ 2582,340	\$ 3876,778	\$ 3003,408	\$ 1816,958	\$ 1534,572
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 13327,823	\$ 13920,478	\$ 14430,275	\$ 16596,403	\$ 13869,806	\$ 13841,424
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 17850,729	\$ 18638,214	\$ 19335,944	\$ 21428,950	\$ 18432,648	\$ 19055,829

F. _____

Representante legal

F. _____

Contador general

F. _____

Auditor

*la reserva legal ha alcanzado ya la quinta parte del capital social, por lo que ya no se efectúa calculo. Según artículo 123 del Código de Comercio.

3.5.10 Matriz de indicadores financieros

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.							
MATRIZ DE RAZONES FINANCIERAS							
		REALES					PROYECTAD
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Razones de liquidez							
Razon Capital de Trabajo	Activo Corriente (-) Pasivo corriente	5411,502.60	6084,616.14	7106,517.31	8144,769.14	4488,800.61	3839,047.9
Razon corriente	Activo Corriente/Pasivo corriente	3.11	3.25	3.50	3.84	2.72	2.1
Prueba defensiva	Efectivo y equivalentes/Pasivo corriente	150.96%	163.87%	189.98%	237.46%	112.47%	79.8
Rotacion de efectivo	(Efectivo y equivalentes*360)/ Ventas	60.19	70.95	83.53	106.53	47.95	42.2
Razon de Liquidez (prueba acida)	Activo corriente (-) inventario/Pasivo corriente	1.83	2.16	2.60	2.71	1.43	1.4
Razon Pago Inmediato	(Activo corriente (-) inventario (-) cuentas por cobrar)/Pasivo corriente	1.77	1.98	2.32	2.67	1.37	1.3
Rotacion de los activos totales	Ventas/Activos totales	1.30	1.21	1.20	1.08	1.19	1.1
Estructura de Capital	Pasivo total/ Patrimonio	33.94%	33.89%	34.00%	29.12%	32.90%	37.6
Razones de rendimiento							
Margen de utilidad sobre ventas	Utilidad Neta/Ventas totales netas	15.90%	11.50%	16.70%	13%	8.30%	6.9
Rendimiento sobre capital social	Utilidad neta/Capital social	0.51	0.36	0.54	0.42	0.25	0.2
Rendimiento sobre patrimonio	Utilidad neta/Capital contable	0.27	0.18	0.27	0.18	0.13	0.1
Rendimiento sobre inversion	Utilidad neta/Activo total neto	0.21	0.14	0.20	0.14	0.10	0.0
Razones de apalancamiento o solvencia							
De Endeudamiento	Pasivo total/Activo Total	25.34%	25.31%	25.37%	22.55%	24.75%	27.3
Apalancamiento	Pasivo total/Capital contable	62.82%	65.52%	68.13%	67.12%	63.37%	72.4
Deuda a largo plazo	Pasivo no corriente/Pasivo total	43.33%	42.61%	41.99%	40.56%	42.96%	37.5
Razones de productividad							
Rotacion de activos corrientes netos	Ventas netas/Activos no corrientes netos	2.36	2.29	2.48	2.21	1.94	1.8
Rotacion de activos totales	Ventas netas/Activos totales	0.20	0.10	0.20	0.10	0.10	0.1
Rotacion de capital contable	Ventas netas/Capital contable	0.30	0.20	0.30	0.20	0.10	0.1
Razones de rentabilidad							
Rendimiento sobre la inversion	Utilidad neta/ Activo total	21.00%	14.00%	20.00%	14.00%	10.00%	8.0
Utilidad sobre los activos	Utilidad antes de impuestos e intereses/Activo total	28.00%	18.00%	29.00%	20.00%	14.00%	12.0
Utilidad sobre ventas	Utilidad antes de impuestos e intereses/Ventas	21.00%	15.00%	24.00%	19.00%	12.00%	10.0
Margen de utilidad bruta	(Ventas (-) costo de ventas) / Ventas	27.00%	21.00%	30.00%	24.00%	18.00%	17.0
Dupont	Utilidad antes de impuestos/Activo total	28.00%	18.00%	29.00%	20.00%	14.00%	12.0
EBITDA	(=) Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	5788,574.00	4312,283.00	6416,060.00	5161,088.00	3463,476.00	3064,135.0

3.5.11 Riesgos financieros basados en presupuestos para empresas avícolas dedicadas a la producción de huevo.

Entre los riesgos que se evitan en las empresas al implementar un presupuesto están:

- a) El abastecimiento de inventarios con excesos.
- b) Proyectar la producción a efecto de abastecer su mercado a tiempo y no quedar con inventarios de productos terminados muy por debajo de la demanda.
- c) Perder clientes potenciales, debido a que existe una planificación adecuada de la explotación avícola.
- d) Al proyectar las ventas se espera un flujo de efectivo adecuado para responder a las obligaciones a corto plazo evitando la falta de efectivo.
- e) Cada fin de mes, trimestral o semestral se pueden medir las metas financieras por medio de los indicadores, lo que permite ir ajustando resultados sin esperar el último mes del año.
- f) Que cada unidad del área productiva solicite suministros a utilizar durante el período de producción, exclusivamente lo necesario, evitando desperdicios de herramientas o suministros.
- g) Generar desperdicios por los usos de materia prima, pues en cada período en el futuro presupuestario se va ajustando.
- h) Se hace el cálculo aritmético de la mano de obra directa requerida para la explotación avícola que se proyecta, siempre basado en experiencias pasadas y se evita la contratación de mano de obra innecesaria.
- i) Se pueden prever los márgenes de utilidad del producto, evitando el riesgo de afectarlos de manera drástica.
- j) Se ven obligadas las empresas a mejorar los sistemas de información empresarial.

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones

Luego de terminada la investigación enfocada al manual de presupuesto como una herramienta estratégica para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del área metropolitana de San Salvador se concluye lo siguiente:

- a) Las empresas del sector avícola, en un 100% no trabajan en base a presupuesto. Aunque algunas elaboran presupuestos por áreas como producción y venta, no obtienen estados financieros proyectados. Esto debido a la falta de conocimiento como la principal razón.
- b) El sector en la actualidad los presupuestos que elaboran son de manera seccionadas, solo para algunas aéreas aun sabiendo que obtendrían beneficios.
- c) Los presupuestos contribuyen como herramienta para alcanzar los objetivos de las empresas avícolas y a su vez mejoran la efectividad en la toma de decisiones.
- d) El presupuesto contribuye a disminuir el riesgo operacional en las empresas, debido a una planificación anticipada de los costos e ingresos, y a la integración de la experiencia de las distintas gerencias.
- e) El 100% de las empresas del sector avícola consideran importante contar con un manual de presupuesto como una herramienta para la toma de decisiones, ya que obtendrían diversos beneficios para el cumplimiento de sus objetivos.
- f) El 100% de las empresas del sector, solo elaboran dos estados financieros básicos: el estado de resultados y el estado de situación financiera, por lo que la información financiera está incompleta y no contribuye para la toma de decisiones.
- g) Finalmente, las empresas del sector presentan deficiencias en el cumplimiento normativo en procesos contables y administrativos para el tratamiento de los ingresos ordinarios y el registro del agotamiento de los activos biológicos.

4.2 Recomendaciones.

Con base a las conclusiones expuestas con anterioridad se plantean las recomendaciones siguientes a las empresas del sector avícola:

- a) Trabajar basado en la planificación y elaboración de un presupuesto financiero, como estrategia de ahorro y así poder mejorar la cobertura de compromisos con terceros a corto y mediano plazo.
- b) Fundar sus decisiones de producción y venta, en presupuestos elaborados de forma integral por cada unidad gerencial.
- c) Alcanzar los objetivos por centro de costo y el empresarial, usando el presupuesto como herramienta, con seguimiento desde el inicio hasta el final de cada periodo fiscal, generalmente un año, evaluando a través de indicadores financieros.
- d) Se recomienda que desde que se plantea el riesgo y la incertidumbre, los administradores y gerentes prevean el futuro, tomando medidas previas, ya sea para eliminar o disminuir el mismo.
- e) Hacer uso del manual de presupuesto que se propone en esta investigación la aplicación contribuirá al análisis y mejora continua, seguimiento de variaciones y comparación de resultados con periodos anteriores, y efectuar cambios o mejoras que impacten en los resultados de la empresa.
- f) Elaborar el conjunto de estados financieros básicos, de tal forma que puedan medir sus resultados. Los estados financieros son: estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado de cambios en el patrimonio y notas a los estados financieros.
- g) Se recomienda al sector buscar apoyo de un profesional de contaduría pública, para el análisis y reestructura de su sistema contable para el registro y clasificación de los ingresos y costos de los activos biológicos.

Bibliografía

Anderson, Henry R. Año 1993, Conceptos básicos de contabilidad de costos, Editorial CECSA

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Año 2014, Código de Comercio, D- 671.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Año 2014, Código de Trabajo, D- 15.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Año 1961, Reformas 1989, Ley de Fomento Avícola, D- 471.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Año 2014, Ley del Seguro Social, D- 1263

Burbano Ruiz Jorge E, año 1994, Presupuestos. Enfoque de gestión, planeación y control de recurso. México.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, año 2009 (IASB) NIIF para las PYMES

Del Rio González, Cristobal, año 2003, El Presupuesto, México D.F., editorial Thomson, Novena Edición, 2003.

Ernesto Ángel Münch Lourdes, año 2001, "Métodos y Técnicas de Investigación ", México, Editorial Trillas.

Fagilde Carlos A, año 2009, "Presupuesto Empresarial", Barcelona, Editorial McGraw Hill México

Gitman , Sutter, año 2012, Principios de Administración Financiera, México,

Hy-Line International, años 2006-2008, Guía de manejo comercial Hy-Line variedad Brown, Estados Unidos de América

Msc Argueta Iglesias José Noel, año 2013, El Presupuesto en las empresas privadas Salvadoreñas, El Salvador, Talleres Gráficos UCA.

Perú. (02 de 2015). Desarrollo Peruano. Obtenido de Ranking Latinoamericano:
<http://desarrolloperuano.blogspot.com>

Polimeni, Ralph S. Fabozzi, Frank J y Adelberg, Arthur H., año 2005 Contabilidad de Costos, conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, Editorial Mc Graw, tercera edición, Colombia 2005.

Robinson, M. (2010). Manual sobre la elaboracion de presupuestos basados en resultados. Clear.

www.abansa.org. (2014). Inflación.

Glosario

Conceptos básicos

Avicultura:

El vocablo avicultura se deriva del latín *avis* y *cultura*. La avicultura es el trabajo de cuidar y criar aves como animales domésticos.

La avicultura no solo se centra en la crianza de aves sino además en proteger su hábitat que es el espacio que reúne las condiciones apropiadas para que el género pueda vivir y reproducirse perdurando en su aspecto, así como en las campañas de concientización.

Avicultor:

Viene del latín compuesta de *avis* que significa ave y de *cultor*, *cultoris* que significa cultivador. La palabra entonces se refiere a la persona que se dedica a cuidar y criar aves.

Empresa Avícola:

Son las entidades o unidades económicas que se dedican a la explotación de las aves como negocio, para obtener de ellas los adecuados rendimientos, se fundamenta en el empleo de las razas o estirpes de aves que más convienen para la producción de huevos, donde se necesitaran instalaciones y cuidados adecuados.

Recolección de huevos:

Esta actividad para recolectar los huevos que ponen las gallinas y clasificarlos para trasladarlos al inventario de huevos para la venta.

Descarte:

Es el proceso donde la gallina ponedora finaliza su tiempo de vida productiva, que en promedio de tiempo es entre las 60 y 74 semanas de vida y dependerá de los factores ambientales y de alimentación en que se desarrolle el ave. El descarte también se puede dar por muerte repentina del ave por accidente y enfermedad.

Presupuesto:

Según Rondon “Es una representación en términos contables de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Según Burbano: El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. (Burbano, 1994, Presupuestos)

Presupuesto integrador:

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro.

Presupuesto coordinador:

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias para su interpretación y análisis.

Presupuesto de operaciones:

El objetivo primordial del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible. (Burbano, 1994, Presupuesto)

Presupuesto de recursos:

Toda empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya el presupuesto de efectivo y el presupuesto de adiciones de activos, como plantas de producción, edificios, locales de distribución.

Centros de costos:

Son áreas de producción que conforman la empresa avícola con el fin de tener un control sobre los costos incurridos en cada una de las fases del ciclo productivo.

Centro de costo concentrado:

Incluye todos los elementos que afectan o intervienen en la producción del concentrado para alimento de las aves, determinado el control atreves de una unidad de medida como el quintal o kilogramo, a manera de facilitar sus registros de manera uniforme, elaborado con una gran variedad de materias primas para un óptimo resultado en las proteínas, con el objetivo de obtener mejores rendimientos en la producción de huevos. Al final el propósito siempre es facilitar la obtención de un costo unitario en la producción del concentrado. (Anderson, Henry, 1993, Conceptos básicos de contabilidad de costos).

Centro de costo desarrollo:

Es el centro de costo donde se concentran todos los elementos que intervienen en el área donde crecerá y desarrollará el activo biológico con un estimado de 17 semanas. Exclusivamente se acumulan los costos para el crecimiento.

Centro de costo postura:

Centro de costos donde se inicia la producción de huevos por medio del activo biológico en explotación por un periodo estimado de 53 semanas.

Centro de costo clasificación:

Se clasifica el huevo según su peso en jumbo, mediano y pequeño.

Los factores de ajuste:

Se refieren aquellos factores por causas fortuitas accidentales que influyen en la predeterminación de las ventas estos pueden ser de efecto perjudicial o de efecto saludable.

Los efectos perjudiciales:

Son aquellas que afectaron en decremento las ventas del periodo anterior y que obviamente deberán tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente como ejemplo de estos factores se puede citar los siguientes: Huelga, Incendio, Inundación, Rayo.

Los efectos saludables:

Son aquellos que afectaron en beneficio del periodo anterior y que posiblemente no vuelvan a ocurrir como, por ejemplo: Productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situaciones o políticas, etc.

Los factores de cambio:

Se refieren aquellas modificaciones que van efectuarse y que, desde luego, influirán en las ventas tales como: Cambio de material, cambio de productos, de presentación, rediseños, cambio de producción, adaptación de programa de producción, mejoras de situaciones de la empresa, cambio de mercados, cambios en los métodos de venta, mejores precios, servicios, publicidad, aplicación de mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a comisiones y compensaciones.

Planeación:

La planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Lo que consiste en elaborar un plan. A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas. (Msc Argueta, 2013, El presupuesto de las empresas privadas)

Organización:

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Dirección:

Es la acción de dirigir que implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Control:

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Eficacia:

Es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Eficiencia:

Es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Economía:

El estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuir las entre los diferentes individuos.

Costo de Oportunidad:

Es un concepto económico, que permite nombrar al valor de la mejor opción que no se concreta o al costo de una inversión que se realiza con recursos propios y que hace que no se materialicen otras inversiones posibles. (Polimeni, 2005, Contabilidad de costos)

Aprobación de presupuesto:

Es la autorización del resultado final, de las proyecciones realizadas sobre las operaciones financieras de una empresa consolidado en un reporte denominado presupuesto maestro, las cuales se esperan se cumplan, previamente realizadas por las gerencias de cada área y finalmente autorizada por la junta directiva de la empresa. (Burbano, 1994, Presupuesto)

Evaluación del presupuesto:

Es el análisis inmediato y que durante el periodo que comprende, se realiza mediante la aplicación de indicadores financieros proyectados, los cuales son comparados con los reales de períodos anteriores.

ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

Encuesta sobre Manual de Presupuestos para empresas avícolas productoras de huevo.

Anexo 1. Cuestionario

Tema: “Manual de presupuestos como una herramienta estratégica para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador”

Dirigido a: Los Gerentes Financieros.

Objetivo: Elaborar un manual de presupuestos para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del área Metropolitana de San Salvador.

Propósito: La presente guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública, con el propósito ayudar a las empresas del sector avícola productoras de huevo.

Indicaciones: Señale con una “X” su respuesta y complemente según se le solicita.

1.- ¿La empresa elabora y trabaja en base a presupuesto?

Si No

2.- Si su respuesta en la pregunta anterior fue negativa, de las siguientes razones, ¿Cual o cuales consideraría que le impiden llevarlo?

- a) Falta de asignación de fondos.
- b) Falta de conocimiento o capacitación.
- c) Sobrecarga laboral.
- d) Ninguno.

3.- A su criterio ¿Considera que los reportes financieros actuales contienen la información que facilite la implementación de un proceso presupuestario?

Si No

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Encuesta sobre Manual de Presupuestos para empresas avícolas productoras de huevo.

4.- ¿Considera que el software utilizado en el registro contable de la empresa es flexible para la implementación de un proceso presupuestario?

Si No

5.- ¿Cuál de los estados financieros elabora la empresa? Puede elegir más de una opción:

- Estado de situación financiera
- Estado de resultados
- Estado de flujos de efectivo
- Estado de cambios en el patrimonio
- Notas a los estados financieros

6.- A su criterio, ¿Considera que el presupuesto contribuye a minimizar el riesgo operacional de la empresa?

Si
No

7.- A su criterio, la estructura de los centros de costos de la empresa, ¿Considera que se encuentran organizados de tal forma que facilitan la implementación presupuestaria?

Si No

8.- ¿Cuenta la empresa con una política de ventas que incluya a detalle factores internos y externos, que influyan en las proyecciones anuales?

Si No

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Encuesta sobre Manual de Presupuestos para empresas avícolas productoras de huevo.

9.- ¿Existen comités de planificación que identifiquen anticipadamente, los factores indicados en la pregunta 8, que en el corto plazo, afecten la operatividad de la empresa?

Si No

10- A su criterio, ¿Considera que los presupuestos contribuyen para la toma de decisiones de forma más efectiva en la organización empresarial?

Si No

11.- A su criterio, ¿Considera que los presupuestos sirven como una herramienta para alcanzar los objetivos de la empresa?

Si No

12- De los siguientes presupuestos por área, señale con una "x" cuales estaría elaborando actualmente en la empresa:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Producción
- Presupuesto de Materiales
- Presupuesto de Compras
- Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación
- Presupuesto de Gastos Operativos
- Ninguno

13- Si marco algún presupuesto en la pregunta anterior, ¿Cuál es la base para elaborarlos?

- Pedidos
- Experiencias
- Proyecciones

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Encuesta sobre Manual de Presupuestos para empresas avícolas productoras de huevo.

14.- Para el costo de la mano de obra ¿Poseen estándares para determinar la cantidad de empleados y el costo de efectivo?

Si No

15.- Si selecciono una o más opciones de la pregunta 12, ¿Recibieron asistencia técnica para el diseño e implementación?

Si No

16.- ¿Cuál es el nivel de importancia que daría a un estado financiero comparativo, entre las cifras reales y el presupuestado?

Muy importante
Importante
No importante

17.- ¿Considera importante contar con un manual de presupuestos como una herramienta para la toma de decisiones en la empresa?

Si No

18.- ¿Que beneficios obtendría al contar con un manual de presupuesto?

- Mejor organización en el flujo de efectivo
- Planificación en proyecciones de ventas, costos y gastos
- Unificar los esfuerzos de los departamentos o centros de costo
- Alcanzar el objetivo
- Todas las anteriores

Anexo 2. Gráficos de encuestas

1.- ¿La empresa elabora y trabaja en base a presupuesto?

Objetivo: Indagar si la empresa elabora presupuestos.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	0	0.00%
No	28	100.00%
Totales	28	100.00%



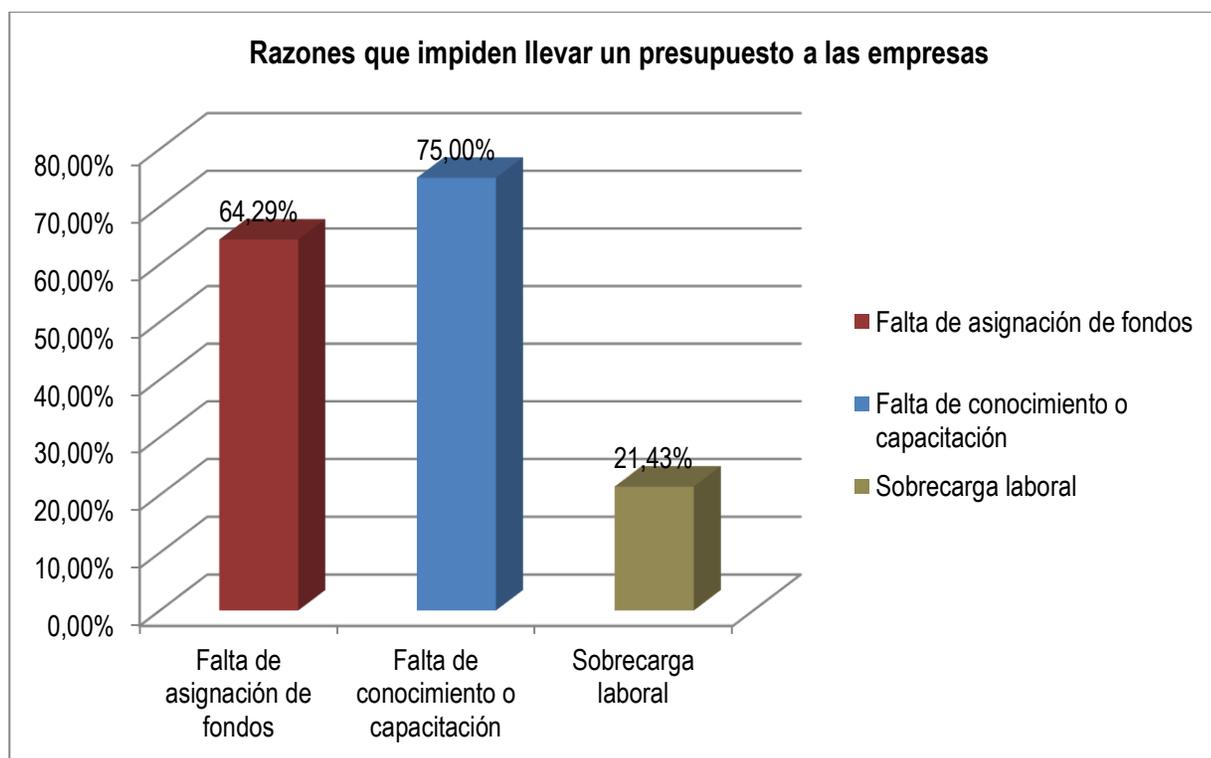
Análisis

El 100% de las empresas del sector avícola del área Metropolitana de San Salvador no elaboran ni trabajan en base a presupuesto, sin embargo elaboran presupuestos por área, sin llegar a obtener un presupuesto maestro.

2.- Si su respuesta en la pregunta anterior fue negativa, de las siguientes razones, ¿Cual o cuales consideraría que le impiden llevarlo?

Objetivo: Conocer cuáles son las razones que impiden llevar el presupuesto en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Falta de asignación de fondos	18/28	64.29%
Falta de conocimiento o capacitación	21/28	75.00%
Sobrecarga laboral	6/28	21.43%
Ninguno	0/28	0.00%



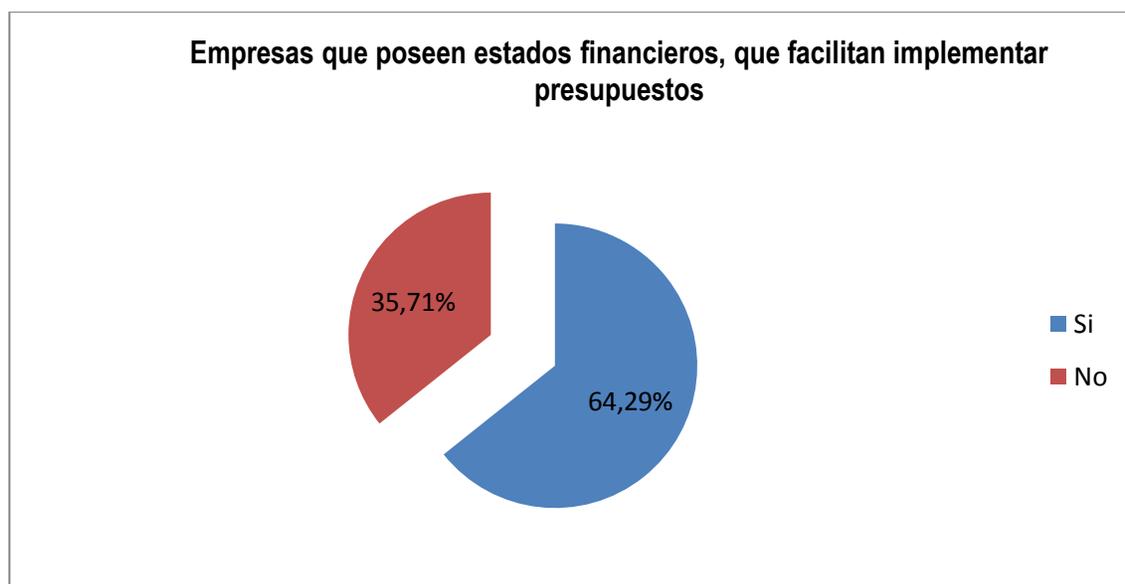
Análisis

El 75% de los encuestados no les ha sido posible elaborar presupuesto debido a la falta de conocimiento o capacitación, aunque existen cursos especiales en algunas instituciones, por el factor tiempo, las empresas no se inscriben. Un 64.29% por asignación de fondos, mientras que un 21.43% tienen sobrecarga laboral, debido a que algunas actividades asignadas pertenecen a otras áreas.

3.- A su criterio ¿Considera que los reportes financieros actuales contienen la información que facilite la implementación de un proceso presupuestario?

Objetivo: Conocer si la contabilidad cuenta con reportes financieros que faciliten la implementación de un proceso presupuestario de las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	18	64.29%
No	10	35.71%
Totales	28	100.00%



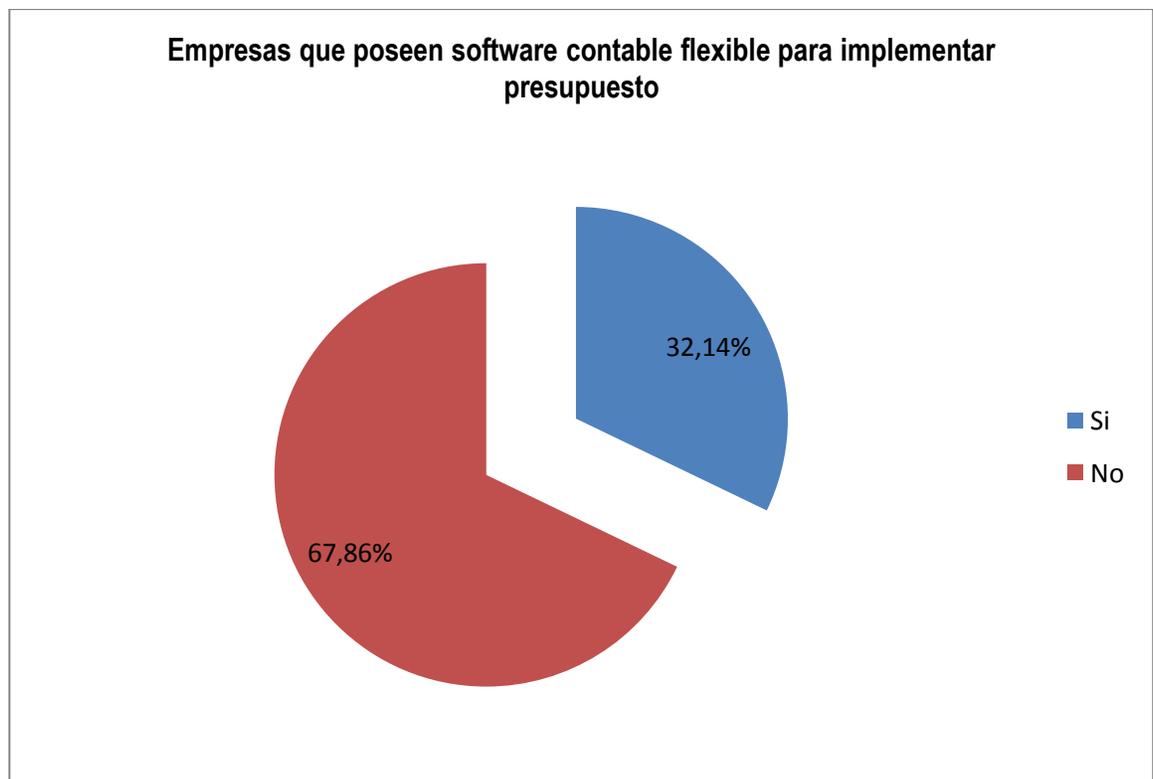
Análisis

El 64.29% de los encuestados considera que los reportes financieros que proporciona la empresa facilita la implementación de un presupuesto, aunque todas elaboran dos de los estados financieros básicos necesarios para el presupuestos, algunos gerentes consideraron que se necesitan todos los estados financieros, por eso el 35.71% opina que los reportes actuales no son suficientes para elaborar un presupuesto.

4.- ¿Considera que el software utilizado en el registro contable de la empresa es flexible para la implementación de un proceso presupuestario?

Objetivo: Indagar si el software es flexible para la implementación de un proceso presupuestario en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	9	32.14%
No	19	67.86%
Totales	28	100.00%



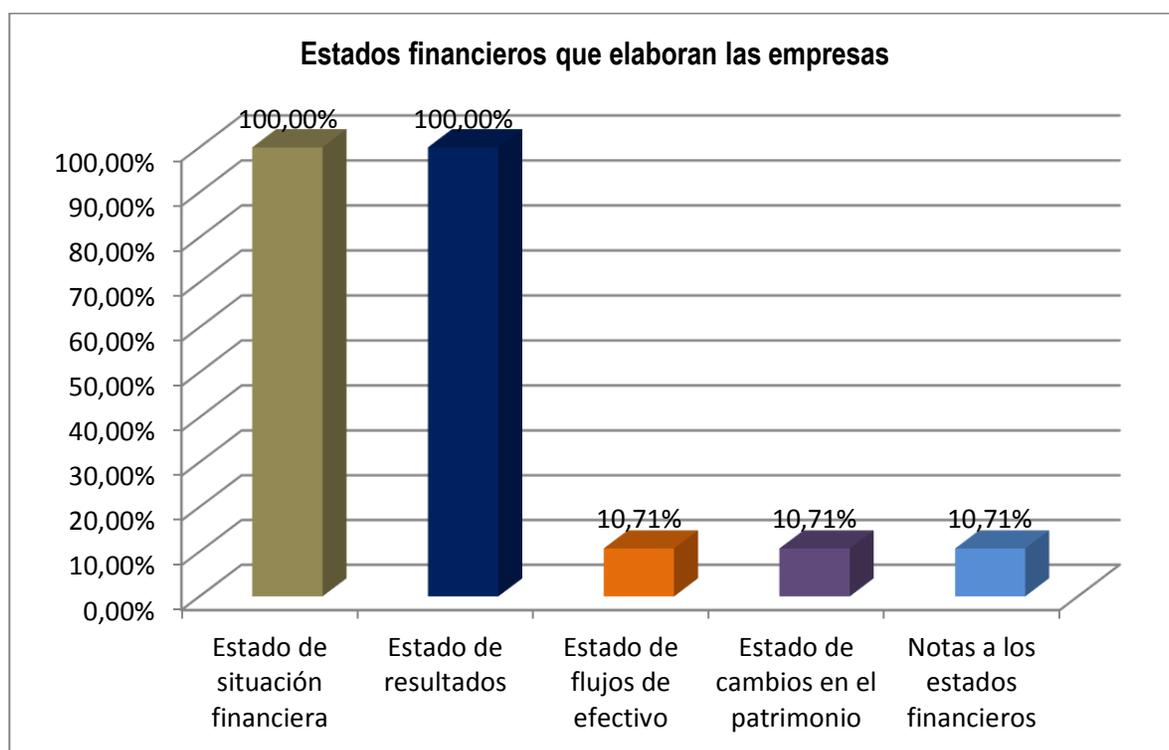
Análisis

El 67.86% de las empresas avícolas consideran que no es flexible el software para poder implementar presupuestos, aunque es modificable, su costo es elevado para crear módulo de presupuesto, mientras que el 32.14% afirman que sí es flexible el software para poder elaborar el presupuesto y que estarían dispuestas a invertir en su adaptación.

5.- ¿Cuál de los estados financieros elabora la empresa? Puede elegir más de una opción:

Objetivo: Investigar si elaboran estados financieros básicos las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Estado de situación financiera	28/28	100.00%
Estado de resultados	28/28	100.00%
Estado de flujos de efectivo	3/28	10.71%
Estado de cambios en el patrimonio	3/28	10.71%
Notas a los estados financieros	3/28	10.71%



Análisis

El 100% de las empresas del sector avícola cuentan con al menos dos estados financieros básicos que son Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados dentro de los cuales en un 10.71% de ellas elaboran todos los estados financieros básicos.

6.- A su criterio, ¿Considera que el presupuesto contribuye a minimizar el riesgo operacional de la empresa?

Objetivo: Conocer la opinión sobre si el presupuesto es una herramienta para restar riesgo en la empresa.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	22	78.57%
No	6	21.43%
Totales	28	100.00%



Análisis

El 78.57% de los encuestados opinan que el presupuesto minimiza el riesgo operacional de las empresas, en tanto que el 21.43% opinan lo contrario.

7.- A su criterio, la estructura de los centros de costos de la empresa, ¿Considera que se encuentran organizados de tal forma que facilitan la implementación presupuestaria?

Objetivo: Indagar si los centros de costos están organizados para facilitar implementación de presupuestos.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	16	57.14%
No	12	42.86%
Totales	28	100.00%



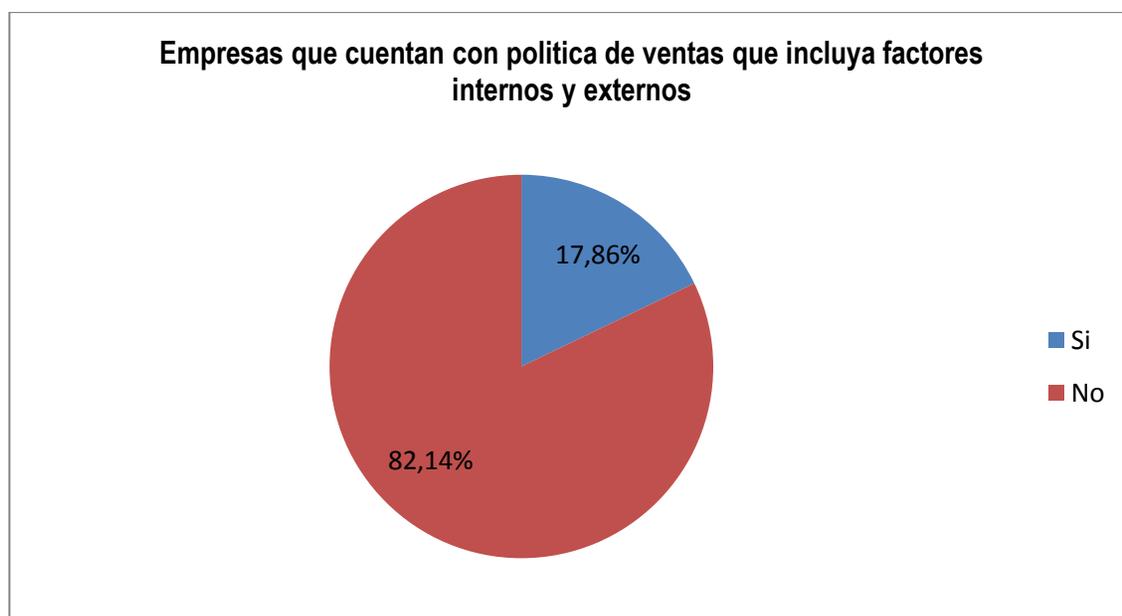
Análisis

El 57.14% de las empresas encuestadas consideran que los centros de costos se encuentran organizados para facilitar la implementación de los presupuestos, en tanto que el 42.86% no tienen centros de costo ordenados, debido a que poseen actividades compartidas como por ejemplo, contabilidad elaborando actividades de recursos humanos.

8.- ¿Cuenta la empresa con una política de ventas que incluya a detalle factores internos y externos, que influyan en las proyecciones anuales?

Objetivo: Investigar si cuentan con política de ventas las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	17.86%
No	23	82.14%
Totales	28	100.00%



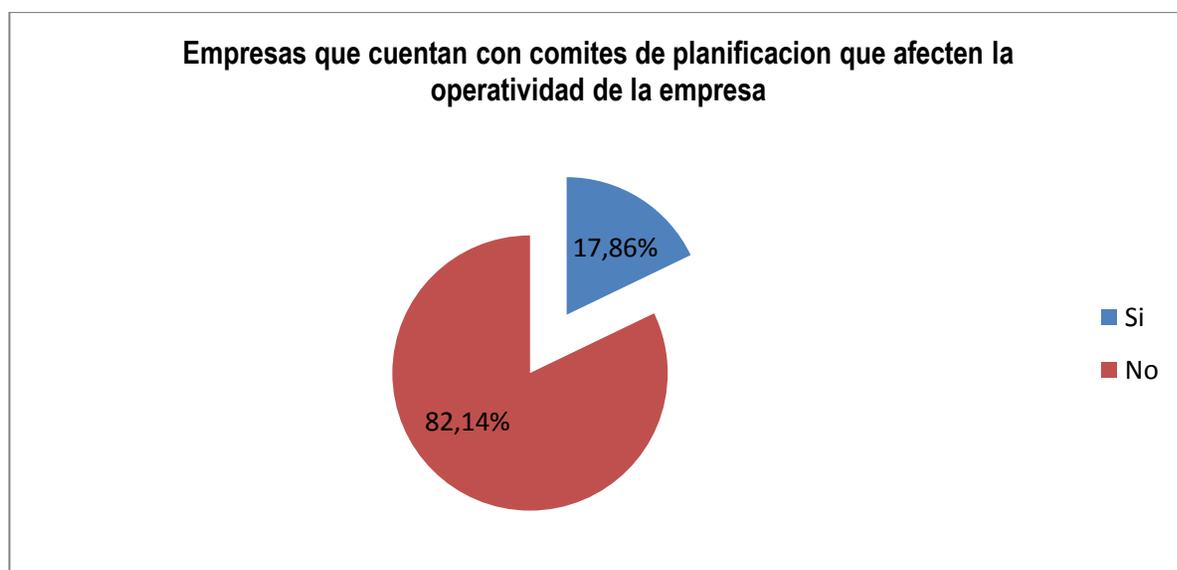
Análisis

En un 82.14% de las empresas avícolas no cuentan con una política de ventas que incluya los factores internos (como presentación de producto, precios, cambios de gerentes, apertura o cierre de tiendas) y externos, (precios de la competencia, caída o aumento de los precios de mercado, inflación, política fiscal,) en tanto que solo el 17.86% cuentan con una política de ventas que los incluya en las proyecciones anuales.

9.- ¿Existen comités de planificación que identifiquen anticipadamente, los factores indicados en la pregunta 8, que en el corto plazo, afecten la operatividad de la empresa?

Objetivo: Investigar si existen comités para identificar elementos favorables o desfavorables que afecten resultados en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	17.86%
No	23	82.14%
Totales	28	100.00%



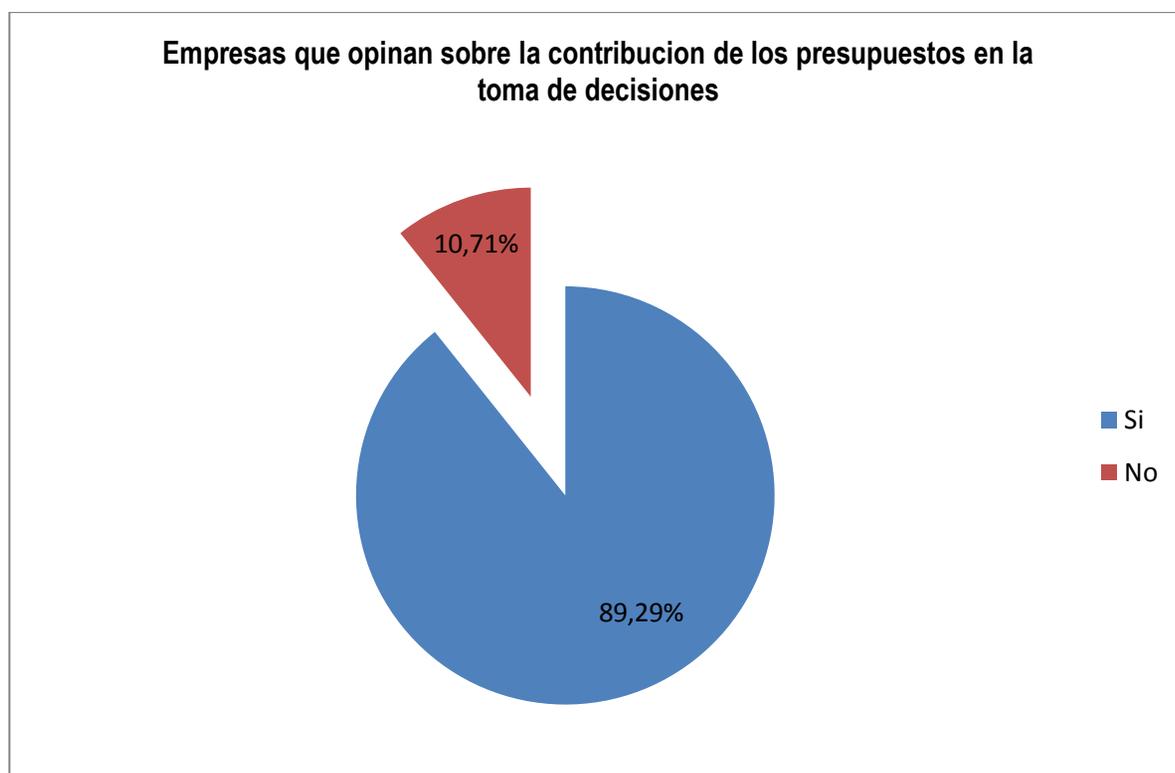
Análisis

El 82.14% de los encuestados opinan que no cuentan con un comité de planificación para identificar los factores internos (como presentación de producto, precios, cambios de gerentes, apertura o cierre de tiendas) y externos, (precios de la competencia, caída o aumento de los precios de mercado, inflación, política fiscal,) en tanto que el 17.86% cuentan con un comité de planificación para identificarlos y que en el corto plazo afecten la operatividad de la empresa.

10- A su criterio, ¿Considera que los presupuestos contribuyen para la toma de decisiones de forma más efectiva en la organización empresarial?

Objetivo: Investigar si los presupuestos contribuyen para la toma de decisiones en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	25	89.29%
No	3	10.71%
Totales	28	100.00%



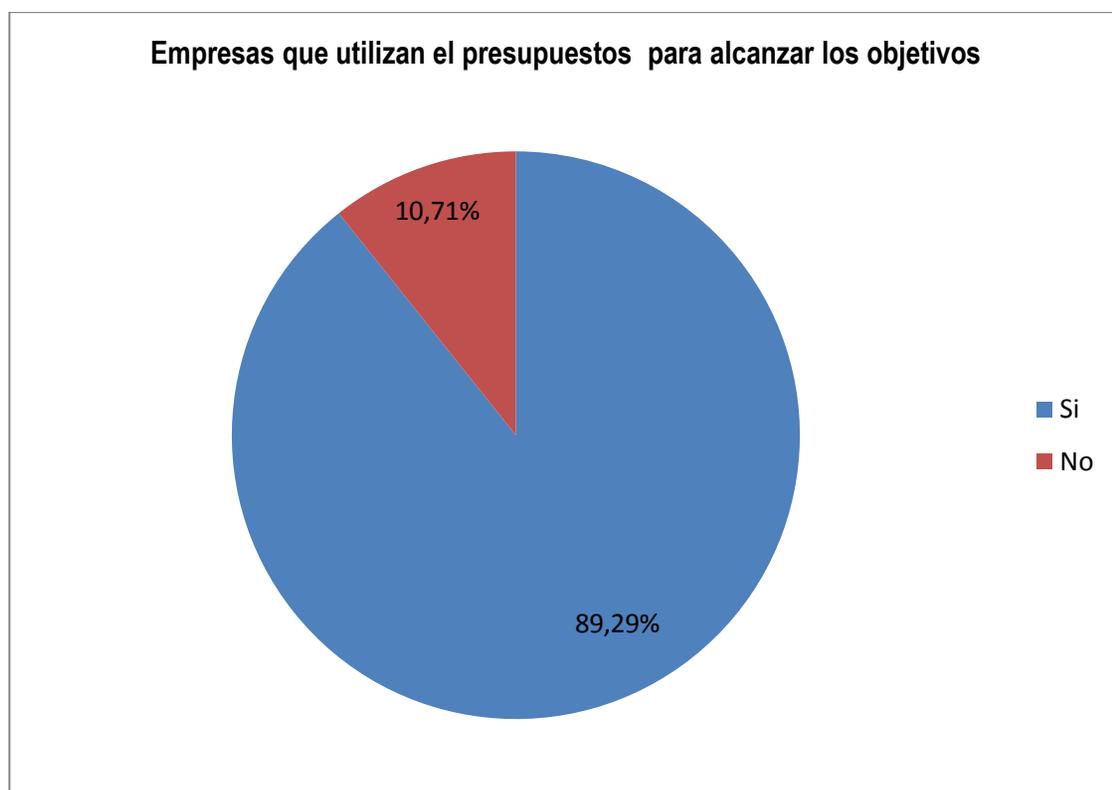
Análisis

Para el 89.29% de las empresas avícolas los presupuestos contribuyen a tomar decisiones en las empresas, como por ejemplo cambio de políticas que impacten los resultados esperados, en tanto que para el 10.71% considera que los presupuestos no contribuyen para la toma de decisiones en la organización.

11.- A su criterio, ¿Considera que los presupuestos sirven como una herramienta para alcanzar los objetivos de la empresa?

Objetivo: Conocer si los presupuestos sirven como una herramienta para alcanzar los objetivos de las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	25	89.29%
No	3	10.71%
Totales	28	100.00%



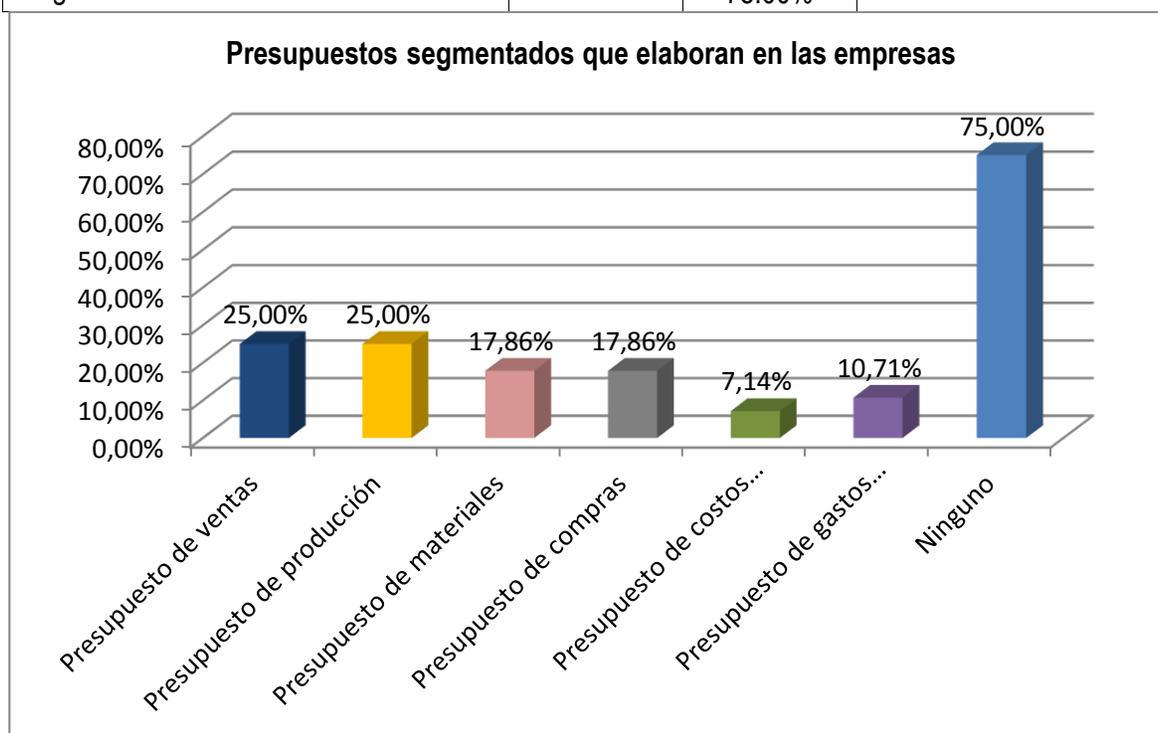
Análisis

Para el 89.29% de los encuestados los presupuestos sirven para alcanzar el objetivo trazado por la empresa, pues integra los esfuerzos de todas las áreas y es más fácil medir resultados, pero para el 10.71% los presupuestos no lo ven tan necesario para alcanzar los objetivos de la empresa.

12- De los siguientes presupuestos por área, señale con una “x” cuales estaría elaborando actualmente en la empresa:

Objetivo: Conocer cuales presupuestos elaboran en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Presupuesto de ventas	7/28	25.00%
Presupuesto de producción	7/28	25.00%
Presupuesto de materiales	5/28	17.86%
Presupuesto de compras	5/28	17.86%
Presupuesto de costos indirectos de fabricación	2/28	7.14%
Presupuesto de gastos operativos	3/28	10.71%
Ninguno	21/28	75.00%



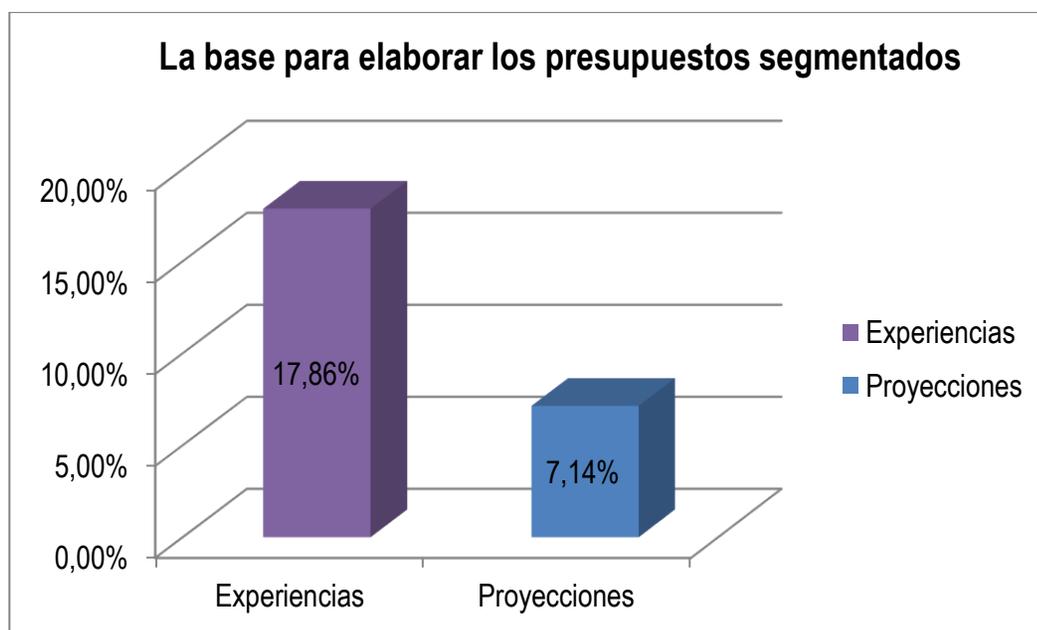
Análisis

El 25% de las empresas avícolas elaboran comúnmente presupuesto segmentados en ventas y producción; mientras que de materiales y de compras en un 17.86%; costos en un 7.14% y de gastos 10.71% sin embargo el 75% no elaboran ningún presupuesto segmentado ni maestro.

13- Si marco algún presupuesto en la pregunta anterior, ¿Cuál es la base para elaborarlos?

Objetivo: Conocer qué base utilizan las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador para la elaboración de los presupuestos.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Pedidos	0/28	0.00%
Experiencias	5/28	17.86%
Proyecciones	2/28	7.14%



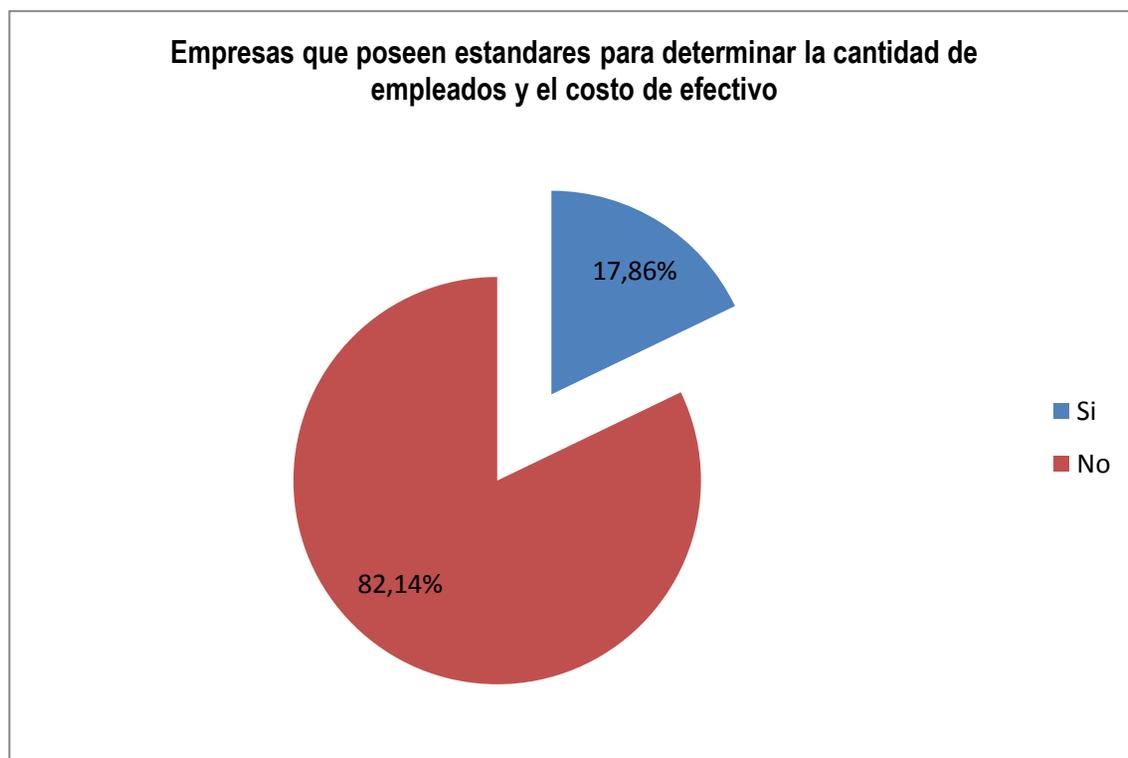
Análisis

El 71.43% de las empresas que elaboran presupuesto, lo hacen en base a experiencia, debido a que el personal contaba con experiencia laboral de otras empresas del mismo rubro, en tanto que el 28.57% los elaboran en base a proyecciones, basado en datos históricos de la misma empresa.

14.- Para el costo de la mano de obra ¿Poseen estándares para determinar la cantidad de empleados y el costo de efectivo?

Objetivo: Investigar si manejan estándares para la cantidad y el costo de la mano de obra.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5	17.86%
No	23	82.14%
Totales	28	100.00%



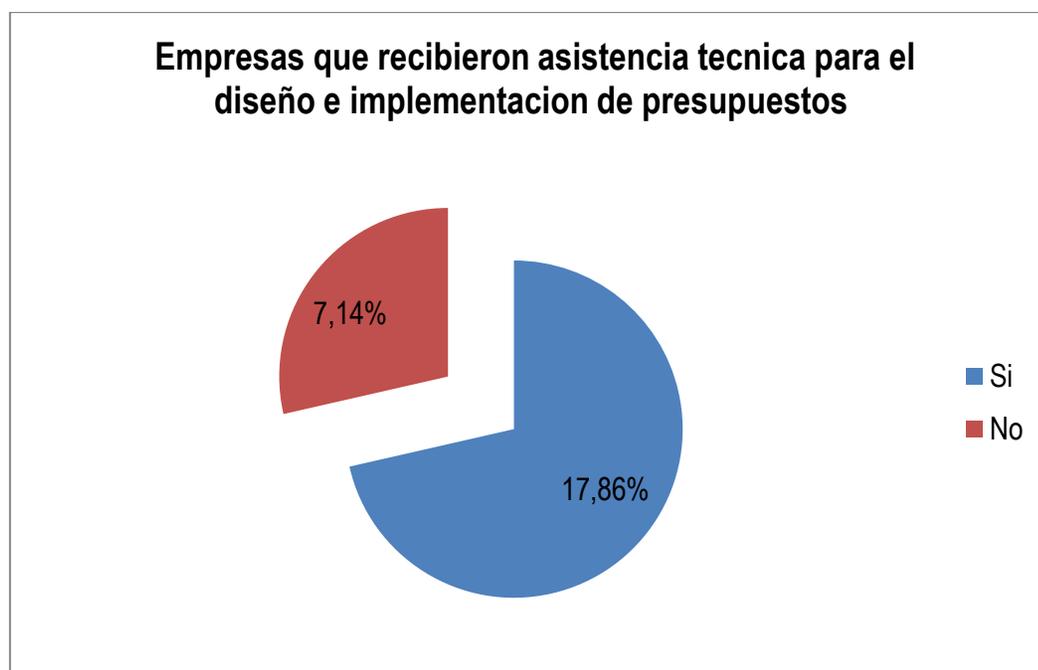
Análisis

El 82.14% de las empresas encuestadas, no poseen estándares de costo de la mano de obra, en tanto que el 17.86% si poseen estándares para determinar la cantidad de empleados y el costo de efectivo de la mano de obra.

15.- Si selecciono una o más opciones de la pregunta 12, ¿Recibieron asistencia técnica para el diseño e implementación?

Objetivo: Conocer si actualmente reciben asistencia técnica en presupuesto las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador para la implementación de presupuestos.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	5/28	17.86%
No	2/28	7.14%
Totales	7/28	25.00%



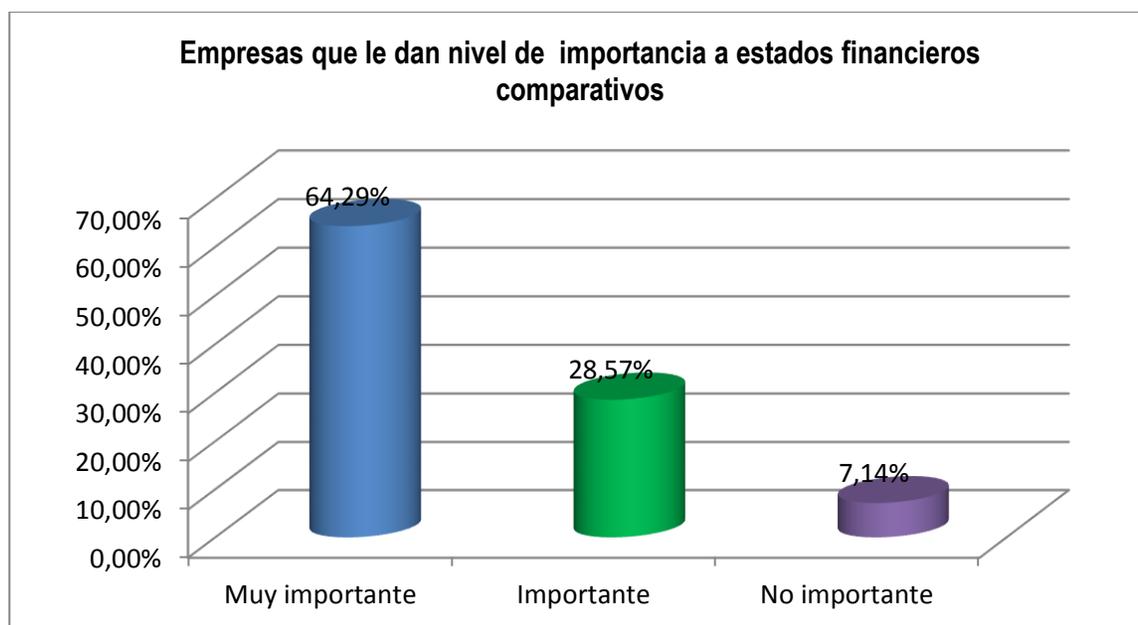
Análisis

El 71.43% de las empresas que elaboran presupuestos recibió asistencia técnica y el 28.57% no recibió asistencia alguna. La asistencia se basó en la experiencia de colegas dedicados a elaborar presupuesto del mismo ramo del negocio.

16.- ¿Cuál es el nivel de importancia que daría a un estado financiero comparativo, entre las cifras reales y el presupuestado?

Objetivo: Conocer la valoración sobre los estados financieros comparativos en las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador para la implementación de presupuestos.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Muy importante	18/28	64.29%
Importante	8/28	28.57%
No importante	2/28	7.14%
Totales	28/28	100.00%



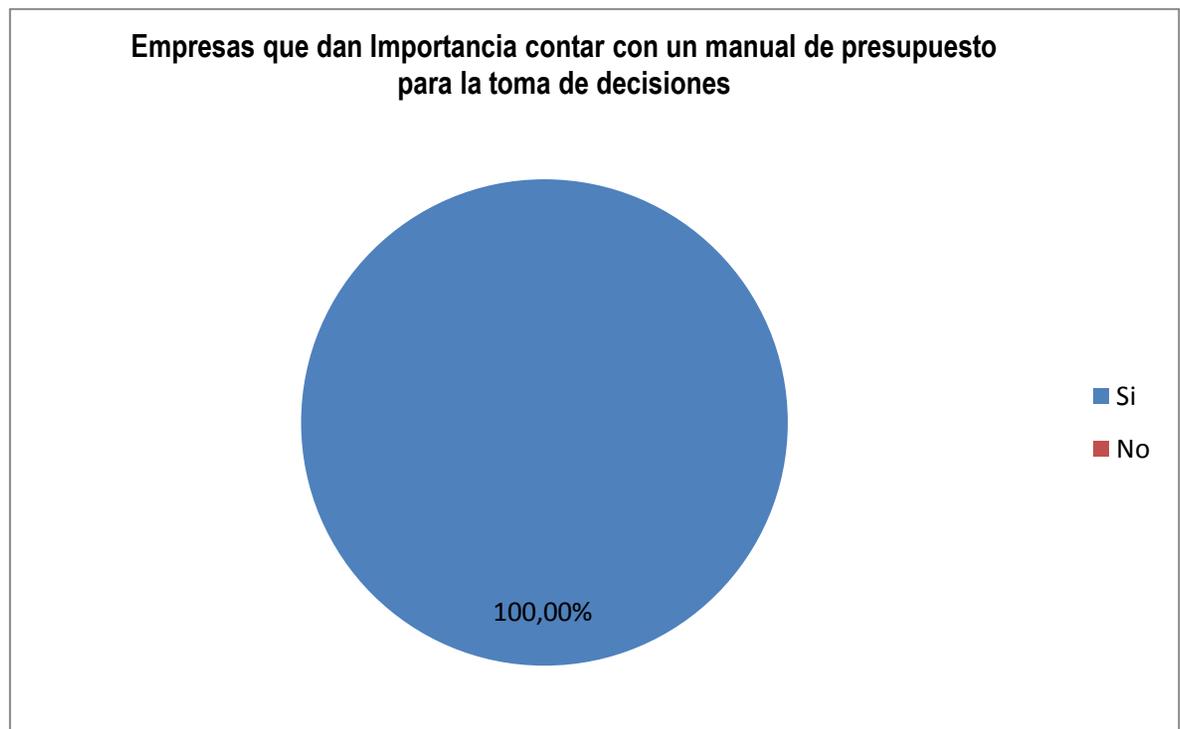
Análisis

Para el 64.29% de los encuestados es muy importante comparar cifras reales y presupuestadas en los estados financieros, debido al análisis práctico derivado de las desviaciones entre real y presupuesto, para el 28.57% es importante, en tanto que solo para el 7.14% no es importante dicha comparación. Posiblemente por la misma falta de conocimiento y experiencia no fue posible que determinaran la importancia de la comparación.

17.- ¿Considera importante contar con un manual de presupuestos como una herramienta para la toma de decisiones en la empresa?

Objetivo: Conocer el grado de aceptación de esta herramienta para la toma de decisiones.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	28	100.00%
No	0	0.00%
Totales	28	100.00%



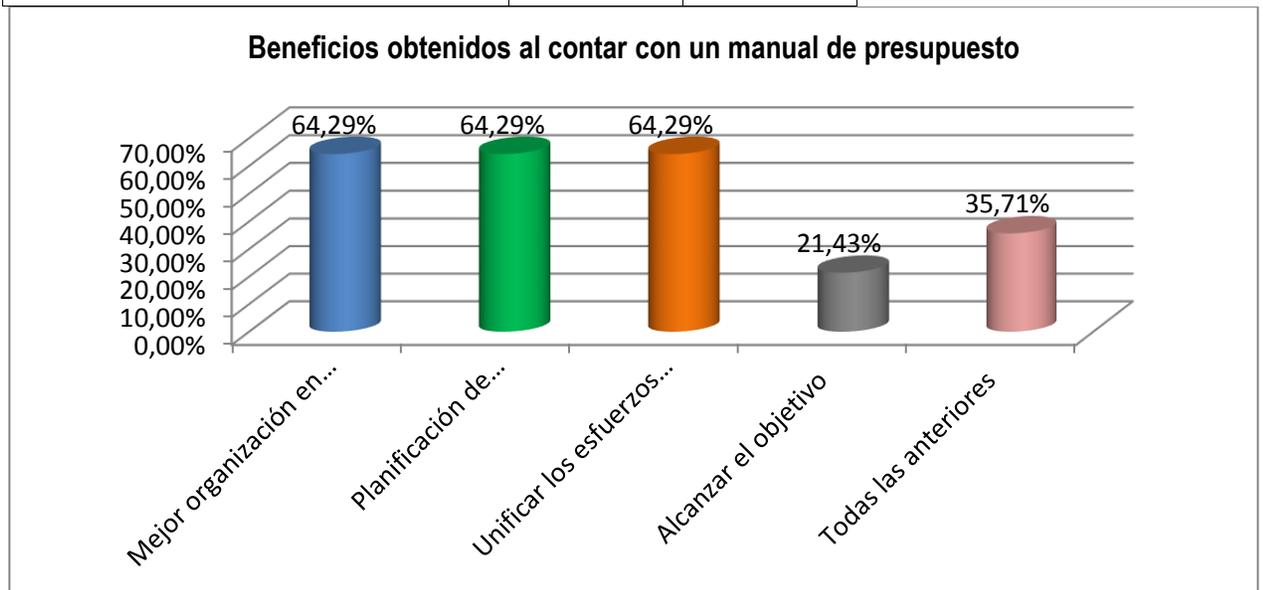
Análisis

El 100% de las empresas consideran que es importante contar con un manual de presupuesto como una herramienta para la toma de decisiones, particularmente en el área de planificación y proyección de ingresos, costos y gastos; unificar esfuerzos de todos los centros de costos hacia los objetivos y mejorar el flujo de efectivo.

18.- ¿Qué beneficios obtendría al contar con un manual de presupuesto?

Objetivo: Conocer que beneficios obtendría de contar con un presupuesto las empresas avícolas productoras de huevo del Área Metropolitana de San Salvador para la implementación de presupuestos.

Respuestas	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mejor organización en el flujo de efectivo	18/28	64.29%
Planificación de proyecciones de ventas, costos y gastos	18/28	64.29%
Unificar los esfuerzos de los departamentos o centros de costo	18/28	64.29%
Alcanzar el objetivo	6/28	21.43%
Todas las anteriores	10/28	35.71%



Análisis

El 100% de las empresas del sector avícola obtendrán beneficios al tener un manual que facilite la elaboración del presupuesto, entre los beneficios podemos mencionar: la mejor organización en el flujo de efectivo el que sirve evaluar la generación de efectivo; mejor planificación de proyecciones en ventas, costos y gastos; conseguir unificar esfuerzos de los departamentos o centros de costos y alcanzar los objetivos trazados entre otros.

Anexo 3. Formas para la recopilación de información para proyección presupuestaria

Forma 1

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.													
INVERSIONES PROYECTADAS PARA 2015													
DESCRIPCION	Costo de Inversión												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2015
<u>ACTIVOS FIJOS</u>													
Terrenos													
Construcción de Galeras													
Mobiliario y Equipo de Oficina													
Equipo de Reparto													
Muebles y Enseres													
Herramientas													
Equipo de Computación													
Maquinaria de Producción													
SUB TOTAL													
<u>ACTIVOS DIFERIDOS</u>													
Investigación													
SUB TOTAL													
TOTAL INVERSIONES 2015													
Este cuadro muestra la inversión que se hará en el año 2015													
F. GERENTE GENERAL													

Con este formato se busca recopilar toda la información referente a las posibles inversiones que la empresa espera realizar en el año 2015 del activo no corriente. Entre estas la maquinaria de producción que traslada los huevos a los cartones y los clasifica según su tamaño.

CUADRO DE PRONÓSTICO DE VENTAS													
EN UNIDADES													
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL AÑO 2015
TAMAÑO DE PRESEN.													
JUMBO													
EXTRA GRANDE													
GRANDE													
MEDIANO													
PEQUEÑO													
TOTALES													
Este pronóstico nos muestra las unidades que se espera mensualmente vender.													
F. GERENTE DE PRODUCCIÓN													

Las unidades proyectadas son determinadas por el encargado del área de producción, basado en la experiencia. En este cuadro se puede detallar por mes cuantas unidades se venderán mensualmente según el tamaño del huevo.

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.														
REPORTE DE GASTOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES PARA USOS DE OFICINA														
NOMBRE DEL ÁREA:														
MATERIAL	Costo	Totales por mes de consumo presupuestado												
	Unitario	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2015
Lápiz														
Borrador														
Sacapunta														
Cuaderno														
Libretas														
Plumón marcador permanente														
Resma de papel bond carta														
Resma de papel bond oficio														
Perforador														
Regla														
Engrapador														
Tirro														
Tijera														
Clips														
Fasteners														
Folder Tamaño carta														
Folder Tamaño oficio														
Bolígrafos														
TOTALES POR MES														
Con este cuadro se puede ver por area el total de gastos por papelería y útiles que se necesitaran por mes.														
F. ENGARGADO DE CADA ÁREA														

Este cuadro sirve para planificar el uso de papelería por centro de costo. El area de compras puede apoyar otorgando y actualizando los precios de mercado de cada producto y el consumo podrá detallarlo cada responsable de área.

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.													
CUADRO DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD													
PROYECTADO 2015													
MERCADEO													
DESCRIPCIÓN	COSTO POR MES PROYECTADO												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL 2015
Televisión													
Prensa													
Radio													
Revistas													
Eventos													
Artículos promocionales													
otros													
TOTALES													
F. JEFE DE MARKETING													

El gasto que se proyecta en publicidad es de mucha importancia para la empresa ya que de esto depende que las ventas proyectadas se logren alcanzar por lo que en este cuadro se puede hacer la proyección mensual según los medios que se utilicen para la publicidad del año.

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.													
REPORTE DE GASTO SALARIAL PROYECTADO PARA EL AÑO 2015													
NOMBRE DEL ÁREA:													
GASTOS POR SALARIOS Y PRESTACIONES		COSTO SALARIAL Y PRESTACIONES POR MES											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
4140101	SUELDOS Y SALARIOS												
4140102	HORAS EXTRAS												
4140103	VACACIONES												
4140104	AGUINALDOS												
4140105	INDEMNIZACIONES												
4140106	GRATIFICACIONES												
4140107	OTRAS GRATIFICACIONES												
4140108	VIÁTICOS Y ALIMENTACIÓN												
4140109	ATENCIONES AL PERSONAL												
4140110	PRESTACIONES AL PERSONAL												
4140111	ISSS Y AFP PATRONAL												
4140112	DESARROLLO PROFESIONAL E INSAFORP												
4140113	SERVICIOS EVENTUALES												
4140241	PRUEBAS POLIGRÁFICAS												
4140246	GRATIFICACIONES EXTRAORDINARIAS												
	TOTALES												
Este cuadro refleja la proyección del gasto salarial y prestaciones en las plazas ya existentes de empleo y llenados exclusivamente por el departamento de recursos humanos													
F. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS													

Debe ser llenado por el departamento de recursos humanos, en coordinación con el jefe de cada centro de costos de producción. Cada cuenta relacionada con el personal y creada en el respectivo catalogo de cuentas contables, debe ser considerada para el presupuesto, que en forma amigable permita clasificar cada uno de los costos que involucran la planilla de mano de obra directa e indirecta

LA GRANJA DE DON FUNES, S.A. DE C.V.		
CONTRATACIONES DE EMPLEADOS PROYECTADOS PARA EL AÑO 2015		
NOMBRE DEL AREA QUE SOLICITA:		
Nombre de la plaza:		
DESCRIPCIÓN DE PLAZA		
Cargo:		
Salario estimado:		
Plaza Fija o Eventual		
Competencias:		
Período de Contratación:		
Este formato describe el empleo que se estará contratando a una fecha determinada.		
Firma de gerente que autoriza		

Este formato sirve para las nuevas contrataciones que se espera considerar en el año 2015, por lo que pueden ser personas eventuales o plazas fijas.

