

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



***“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO EN EL SECTOR AVÍCOLA EN
EL DEPARTAMENTO DE CUSCATLÁN.”***

Trabajo de Investigación Presentado por:

Arguera Mejía, Luis Samuel	AM-95043
Bonilla Villanueva, Catherine Tatiana	BV-02005
Méndez Nieto, Salvador Ernesto	MN-98011

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril 2010

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Máster. Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Autoridades de la facultad de Ciencias Económicas.

Decano : Máster. Roger Armando Arias Alvarado

Vicedecano : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Secretario : Máster. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Administrador Académico : Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez

Coordinador de Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel

Asesores Directores : Máster. Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Máster. Juan Francisco Mercado Carrillo

Jurado Examinador : Máster. Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Máster. Juan Francisco Mercado Carrillo

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Febrero de 2010

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros agradecimientos a Dios por habernos dado la oportunidad de adquirir esta preparación, y a las personas e instituciones que de una u otra forma nos brindaron su colaboración y asesoría de forma desinteresada, para llegar a la culminación del presente trabajo.

Esperamos que el documento sea para ustedes el principio del éxito en la realización de las metas que se han propuesto.

Agradecemos especialmente a:

Máster. Juan Vicente Alvarado Rodríguez.

Máster. Juan Francisco Mercado Carrillo.

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

A nuestros familiares, amigos por su comprensión, apoyo y solidaridad.

A los propietarios y personal de la granja “El Ángel”, por habernos dedicado tiempo y proporcionado la información requerida de forma oportuna.

A todos, muchas gracias

Atentamente,

GRUPO DE CONTADURIA PÚBLICA

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
1 ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO	
1.1 Planeación Estratégica.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Definiciones.....	1
1.1.3 Importancia de la planeación estratégica.....	2
1.1.4 Objetivos de las estrategias.....	3
1.1.5 Plan de operaciones.....	3
1.1.6 Tipos de estrategias.....	3
1.2 Pasos del proceso estratégico.....	4
1.3 Implementación de las estrategias.....	6
1.4 Plan financiero.....	7
1.5 Aspectos generales sobre el sector avícola en El Salvador.....	7
1.6 Micros y pequeñas empresas (Mypes) en El Salvador.....	8
1.6.1 Empresas familiares.....	10
1.6.2 Características de las empresas familiares.....	10
1.6.3 Forma adecuada de operación de empresas familiares.....	12
1.7 Control interno de la Mypes.....	12
1.7.1 Objetivos del control interno de una empresa.....	13
1.7.2 Características de un control interno satisfactorio.....	13
1.7.3 Clasificación del control interno.....	13
1.7.4 Principios de control interno financiero.....	13

2	CASO PRÁCTICO	
2.1	Datos generales del negocio.....	15
2.2	Formulación de la estrategia.....	15
2.3	Objetivos.....	18
2.3.1	Objetivos general.....	18
2.3.2	Objetivos específicos.....	18
2.4	Creación de las estrategias.....	18
2.5	Selección de la estrategia.....	20
2.6	Implementación de la estrategia.....	22
2.7	Programación y coordinación de acciones.....	28
2.8	Plan de recursos humanos.....	30
2.9	Plan financiero.....	31
2.10	Análisis de los estados financieros.....	33
2.11	Análisis financiero de la empresa.....	37
2.12	Organigrama.....	43
2.13	Planes de contingencia.....	44
	GLOSARIO TÉCNICO.....	45
	BIBLIOGRAFÍA.....	46
	CONCLUSIONES.....	48
	RECOMENDACIONES.....	49
	ANEXOS.....	50

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de planeación estratégica aplicado a las Mypes es de gran importancia, para el desarrollo de la economía nacional ya que genera crecimiento de estas a través de la implementación de estrategias y una adecuada planeación, en tal sentido es necesario brindar herramientas de este tipo para las empresas del sector avícola.

Por lo anterior, es importante que estas entidades conozcan de un documento que contenga definiciones básicas, una breve descripción sobre la temática y su utilidad; así como también los controles internos básicos, ventajas y desventajas.

La investigación se desarrolló utilizando el método descriptivo, mediante el cual se pudo obtener un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación y consecuentemente lograr una respuesta a la investigación de campo, en razón de que estudia y narra la realidad, utilizando datos numéricos concretos que sirvan de base al proceso estadístico de descripción, auxiliado de la recolección, tabulación, presentación y estudio de los mismos.

Para el análisis e interpretación de los datos se utilizó el programa de Microsoft office Excel, el cual contiene muchas facilidades tanto para la tabulación como la elaboración de gráficos, que muestren los resultados obtenidos del cuestionario.

El estudio mostró que la mayoría de los encuestados, no conocen sobre la aplicación de "Planeación Estratégica" en sus empresas, y el resto dijeron conocerla de forma conceptual; por consiguiente el desarrollo de un plan estratégico en el sector avícola, es una forma de ampliar su competitividad, pues la mayor parte de granjas son familiares.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se hace necesario contar con un plan estratégico adecuado que las haga tener ventaja sobre su competencia, por medio de la obtención de la información sobre el mercado, la economía, para tomar oportunamente las decisiones correspondientes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las estrategias financieras son metodologías que permiten a los empresarios tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de sus empresas, en cuanto a ventas, servicios al cliente y de los activos.

Por lo tanto implementar planes estratégicos en ésta área, será una forma de ampliar su competitividad, pues la mayor parte de las Mypes son empresas familiares, y estas representan mucha ventaja competitiva que se debe aprovechar en el contexto de negocios actuales.

En el capítulo I se considera un marco teórico en el cual se presentan antecedentes y generalidades de la planeación estratégica, tipos, pasos para su elaboración, y la importancia de controles internos básicos en las Mypes del sector avícola.

Capítulo II se presenta un caso práctico relacionado con el desarrollo de un plan estratégico financiero, en el cual se presentan estrategias básicas encaminadas a mejorar la rentabilidad de la granja.

Anexos, describe la metodología utilizada para la investigación tanto de campo como bibliográfica, consistió en revisar documentos técnicos que proporcionó información relacionada con el tema. La investigación de campo fue recolectar información y datos obtenidos que se tabularon, y además se presenta un diagnóstico, el cual plantea la necesidad de un plan estratégico financiero en el sector avícola en el departamento de Cuscatlán, se hizo necesario realizar cuestionarios a los consumidores finales, distribuidores, diagramas de flujos para la cría y destace de pollos de engorde, y una propuesta de manual de organización.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO

1.1 Planeación estratégica.

1.1.1 Antecedentes.

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En 1954 Peter Drucker opina que: requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".¹

En los últimos años este concepto ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica". Las apariciones de las oportunidades en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas en el menor tiempo posible. Por lo tanto a partir de dicho estilo se estudiara el plan estratégico de las empresas.²

1.1.2 Definiciones

A efecto de proveer a los usuarios de éste trabajo información que contribuya a la comprensión del tema en estudio, se presenta a continuación las definiciones siguientes:

Estrategia:

Es aquella que se aplica a distintas disciplinas y/o situaciones donde se persigan objetivos concretos.³

¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/

² <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

³ Zaldívar, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa Edic. Tridillas 1999. Págs. 26-30

El plan estratégico:

Refleja las directrices y el comportamiento a seguir por la empresa para que esta alcance las aspiraciones que se ha planteado, este se establece generalmente a mediano plazo es decir entre 2 y 5 años.

Planeación estratégica:

Proceso creativo y sistemático cuyo objetivo central es identificar las prioridades de la organización y diseñar los métodos estratégicos que posibiliten el desarrollo de la organización en función de la **optimización del uso de los recursos ya existentes y la generación de ventajas competitivas**".

Planeación estratégica:

"Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.⁴

1.1.3 Importancia de la planeación estratégica.

En la actualidad en El Salvador, la mayoría de las empresas reconocen que para crecer y tener bienestar, la planeación estratégica es una parte importante para lograrlo, ya que ayuda a orientar los recursos hacia áreas de prioridad.

También es necesario tomar en cuenta que el éxito o fracaso va a depender de la forma en que se maneje los cambios del mercado. Considerando que la globalización y la tecnología están creando otras formas de competir.

Existen diferentes enfoques en cuanto a la definición de estrategia entre ellos tenemos algunos:

Peter Drucker:

Fue uno de los primeros en mencionar el término en la administración. Para él, este concepto en la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

Henry Mintzberg:

Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto esta debe ser consistente, sea intencional o no.

⁴ www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

1.1.4 Objetivos de las estrategias

- Los objetivos deben enfocar el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno; neutralizar las amenazas detectadas; capitalizar las fortalezas que se han desarrollado y por último atenuar o eliminar las debilidades en cada área de la estructura empresarial.
- La clave de esta es que se cimente en las necesidades de los clientes y que sea consistente en las acciones que la soporten.

1.1.5 Plan de operaciones

Este plan debe contener los programas y presupuestos específicos de cada área y es responsabilidad de cada una de ellas reportar a la dirección general sus planes operativos correspondientes y que serán la base del documento de cada ejecutivo de área para la administración por metas y resultados.

El plan de operaciones parte de los objetivos y estrategias anuales y tanto los directores como coordinadores de cada función (operaciones, comercial, producción, administración y finanzas), tiene que preparar programas anuales con el presupuesto respectivo que se integrará en el presupuesto de operaciones. (Estado de resultados proyectado).

1.1.6 Tipos de estrategias

Antonio Zaldívar en su libro sobre planeación financiera de la empresa habla sobre los diferentes tipos de estrategias que se presentan en una empresa. A continuación se detallan cada una de ellas.

a) Comercial:

Están completamente ligadas a los productos y servicios de la empresa y la forma en que se distribuyen y promueven para las ventas.

b) Producción:

Esta tiene que ser evaluada en base a las necesidades y los recursos con los que cuentan las Mypes, pues, aunque los equipos y procesos avanzados permiten producir volúmenes más grandes y con costos más bajos, la inversión es costosa.

c) De compras e inventarios:

Básicamente definen los pedidos y su frecuencia, así como el pago a proveedores y el plazo para pagarles.

d) De personal:

En este tipo de estrategia, la capacitación, remuneración y promoción de los empleados a puestos con mayores responsabilidades. Son tres elementos clave para lograr una motivación, mayor eficiencia en las operaciones, menos riesgos de fraudes por parte de los empleados, pues se le hace sentir parte esencial de las Mypes.

e) Financiera:

Es a través de ella que las Mypes deciden cuánto dinero necesitan para la operación óptima de la misma, a quien van a recurrir para pedir el préstamo, bajo qué circunstancias y plazos para pagar la deuda. Con estas decisiones también se define la liquidez, solvencia y autonomía de las Mypes.

Como se puede observar todos los diferentes tipos de estrategias se relacionan entre sí, pues no se pueden tomar decisiones en ninguna área de la empresa sin que las otras áreas se vean afectadas, pues la empresa trabaja como un todo.

1.2 Pasos del plan estratégico

En una Planeación Estratégica, es importante seguir un proceso que le permita lograr lo que se ha planteado en un futuro.

a) Descripción del negocio:

Se coloca la información que ha servido como base para la elaboración del plan estratégico es decir datos generales, giro, productos que elabora y/o servicios que presta.

b) Formulación de la estrategia:**Misión y visión:**

El primer paso se refiere a la declaración de la visión, misión. La dirección general de una organización es la responsable de una correcta definición de estos elementos.

La misión:

Se refiere al propósito de la empresa o a su razón fundamental para existir; es la expresión orientada a acciones de qué requiere la compañía y de cómo pretende realizarlas.

La visión:

Está relacionada a un ideal a largo plazo; es la concepción del último objetivo que una organización desea.

Las grandes corporaciones han perdurado por la claridad en la visión, misión y valores desde su fundación; también la dirección de las empresas pequeñas o medianas debe atender cuidadosamente este aspecto para construir la cimentación y desarrollo sano y prospero de la empresa.

Identificación de los factores:

Este perfila el contexto de desarrollo y los elementos de juicios para determinar estrategias con relación a su entorno-mercado por ello es necesario realizar un análisis FODA para identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades con las que cuenta el negocio así como también establecer cuáles son las debilidades y amenazas que en determinado momento pueden afectarlo .

Objetivos

Los objetivos deben ser racionalmente alcanzables y estar en función de la estrategia que se elija además estos deben ser plasmados a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los intereses de la empresa.

La Estrategia

Este paso consiste en planear hacia donde se quiere ir y como lograrlo, atreves de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, que conllevan a la formulación de planes específicos.

Directrices estratégicas: líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general.

Directrices operativas: líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Selección de la estrategia:

Se debe valorar las estrategias alternativas y seleccionar la que genere mayor valor al menor riesgo.

1.3 Implementación de las estrategias:

Políticas

Se debe detallar aquellas normas que se tendrán que dictaminar en la organización para que se pueda llevar a cabo la estrategia.

Plan de marketing

- Mercado meta:
Es necesario identificar cual es el segmento objetivo del mercado.
- Posicionamiento:
Se debe detallar cual es el posicionamiento que deseamos tengan de la empresa los diversos segmentos de mercado.
- Comunicación:
Se detallara las formas de comunicación de marketing que se vayan a utilizar, publicidad, propaganda, y comunicación directa con el cliente.

Plan de control de calidad

Este consiste en detallar los diversos controles de calidad de los procesos productivos

Programación y coordinación de acciones

Se constituye para cumplir con las directrices estratégicas y operativas ya que fijan acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan (normalmente vinculados a alguna directriz), detallando responsables, recursos necesarios y asignados, plazos y resultados o productos esperados.

Plan de recursos humanos

Aquí deben ir descritos los planes más relevantes de las funciones de recursos humanos, dependiendo de la importancia relativa que tengan para cada organización, ejemplo: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones y asistencia social.

1.4 Plan financiero

Presupuestos generales

Dentro de la empresa cada departamento y/o unidad deberá elaborar su propio presupuesto justificado. Cada uno de estos se planearán desde dos enfoques diferentes: ya sean económicos o financieros.

Razones financieras

Es simplemente una cantidad dividida entre otra, la mayoría de decisiones que utilizan información contable se apoyan en aquellas que se concentran en aspectos específicos de la empresa.

Plan de contingencias

Son alternativas a los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas. No necesariamente la competencia, los clientes y aun la propia organización reaccionan de la manera esperada, es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones y recomendaciones del plan estratégico propuesto para la granja el ángel

1.5 Aspectos generales sobre el sector avícola en El Salvador

El sector avícola de El Salvador presenta un buen desempeño a lo largo de los últimos 15 años tanto en términos de producción como de precios. La oferta sectorial se ha expandido y tanto los precios de los huevos como del pollo se han reducido respecto a la de otros bienes de la canasta familiar.

En el país existen granjas comerciales de tres tipos básicos: alrededor de 97 son granjas de engorde de pollitos broiler (para desarrollo de carne aviar), cerca de 460 son granjas ponedoras (para producción comercial de huevos blanco y marrón) y el resto son granjas que desarrollan distintas tareas de reproducción (de pollitos de engorde o de pollitas ponedoras de un día).

Las tres principales empresas de producción de carne aviar son Avícola Salvadoreña, S.A. de C.V. (Avisal) que comercializa la conocida marca “Pollo Indio”, Productos Alimenticios Sello de Oro, S.A. de C.V. (“Pollo Sello de Oro”) y Avícola Campestre, S.A. de C.V. Estas representan aproximadamente el 70% del mercado.

En cambio, en el sector de huevos existe un consumo per cápita de Alrededor de 170 huevos por año, que es el segundo consumo más alto de Centroamérica, y se trata de un mercado ya maduro. Las 4 principales empresas productoras de huevos acumulan el 70% de la producción anual y son El Granjero, Grupo Lemus O’ Byrne, granja Catalana y Avícola San Benito. Las dos primeras conjuntamente con una granja de menor envergadura (Avícola Magaña Campos-AVIMAC-), distribuyen conjuntamente su producción a través de una mega distribuidora de huevos denominada Empresas de granjas Guanacas (EGG), que comercializa la mitad de la producción del país.⁵

1.6 Micros y pequeñas empresas (Mypes) en El Salvador

Las granjas son una de las principales fuentes de empleo para la población rural; La definición tradicional de la pequeña y mediana empresa se ha basado en varios criterios, como el número de trabajadores que emplean, el volumen de producción o de ventas, el valor del capital invertido y otros. A continuación se muestra la clasificación según El Ministerio de Economía:

⁵ Caracterización de las condiciones de competencia del sector avícola de El Salvador. (Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador)

• Cuadro No. 1 Clasificación de las Mipymes en El Salvador:

Clasificación	Personal remunerado	Ingresos brutos anuales/ventas brutas anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$7.0 millones
Gran empresa	Mas de 100 empleados	Mas de \$7.0 millones

• Cuadro No. 2 Estadísticas sobre las Mipymes en El Salvador:

Clasificación	% de establecimientos
Microempresa	90.52%
Pequeña	7.54%
Mediana	1.50%
Sub total MIPYMES	99.56%
Gran empresa	0.44%
Total	100%

Cuadro No. 3 La Mipyme en El Salvador por sectores:

Sector al que pertenece	% de establecimientos
Comercio	66.14%
Servicios	18.36%
Industria	12.90%
Otros	2.60%
Total	100%

Fuente: Directorio Económico 2005

1.6.1 Empresas familiares.

La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes.

1.6.2 Características de las empresas familiares.

Propiedad:

Pertenece a una familia.

Poder:

La mayoría de los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o a cargos de decisión.

Continuidad:

Siendo familiar debe estar involucrado un miembro de herencia, en este caso se le identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, la sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural.

Falta de formalidades:

Es la falta de un orden organizacional y de planeación, más que al cumplimiento de los compromisos, esto se debe a que no tienen políticas ni procedimientos, ni programas a seguir por todos los que forman parte de la misma.

Falta de liquidez:

La mayoría de estas empresas sufren de problemas de liquidez y aunado a esto la imposibilidad a acceder a créditos. Es importante saber que estos dinamizan los mercados relativos. Además es importante quitar de las pequeñas empresas la etiqueta de marginal y marginada que ha tenido hasta ahora.

Además un punto favorable en el financiamiento y en particular al costo de los recursos es que aún siendo paradójico, es absolutamente cierto que las muy pequeñas unidades productivas disponen de una mayor capacidad para asimilar el impacto de tasas de interés más elevadas que las que prevalecen en el mercado para otros estratos empresariales, ya que existe una relación inversamente proporcional entre las dimensiones de las empresas, los negocios y la tasa interna de retorno financiero.

Para esto se requiere, por supuesto de un sistema dinámico y una tecnología de micro financiamiento especializada.

También es conveniente dejar muy en claro que de ninguna manera este reconocimiento significa aceptar que la microempresa y los micro productores de bajos ingresos pueden absorber los costos del financiamiento.

Ventajas y desventajas de las empresas familiares.

Desventajas:

- a) Confundir la propiedad con la capacidad de dirigir.

El hecho de ser el dueño de la empresa no significa que sea un excelente gerente al 100%, pues como se menciona anteriormente, el empresario algunas veces tiene conocimientos natos y es bueno en alguna área pero no cubre todas las principales a tomar en cuenta en una entidad de este tipo y es en ese momento que se afectan las relaciones dentro de esta en factores como: el orden, la motivación de los que la conforman entre otras.

- b) No seguir las leyes del mercado:

Esto puede traer un problema más profundo y menos obvio que el de vender a precios más altos o más bajos, pues debido a que no se estudian dichas leyes que el mercado impone como la oferta, demanda, etc.

- c) Confundir los lazos de afecto con los contractuales:

Es una tendencia que no es fácil de acabar con ella en una empresa familiar, pero si se puede controlar. El cariño confundido con la relación laboral desestimula el compromiso de los que trabajan en la empresa y reduce la competitividad de la misma.

Ventajas:

Existen ciertos valores dentro de la familia que se transmiten dentro de la empresa que aprovechándolos de la mejor manera se logran grandes beneficios.

- a) Fortalezas de unidad: estas se relacionan con el poder de la familia. Los lazos de mantenerse siempre unidos y apoyándose por encima de lo económico. Algunos ejemplos de estas son:

- Intereses comunes
- Autoridad reconocida
- Confianza mutua
- Comunicación
- Compenetración
- Flexibilidad

b) Fortalezas de compromiso: mientras las anteriores hacen referencia a la forma de llevar y/o administrar la empresa, estas refuerzan la motivación para lograr un trabajo de calidad, siempre buscando ser los mejores. Algunas de estas son:

- Sacrificio personal
- Exigencia de lo mejor
- Pensamiento a largo plazo
- La finalidad de las empresas familiares es crecer con el tiempo.

1.6.3 Forma adecuada de operación de las empresas familiares.

Es muy importante para mantenerse en el mercado que las empresas se renueven, porque buscan ser rentables y para lograrlo, un buen método es a través de proyectos de transformación.

El reto para la micro, pequeña y mediana empresa familiar es la modernización inteligente, pues en esta época todo gasto o toda inversión deben de ser altamente productivo y generar valor, también hay que capacitar al personal e implementar nuevos métodos.

1.7 El control interno para las Mypes

En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

La mayoría de las Mypes no tienen un control interno adecuado, debido a que un gran número de ellas son empresas familiares que no cuentan con profesionales que orienten como debe de llevarse este y además carecen de formalidades, manuales de políticas y de procedimientos.

1.7.1 Objetivos del control interno en una empresa

El control interno se refiere a los métodos seguidos por una compañía para:

- Proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos
- Evitar que se incurra indebidamente en pasivos
- Asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.

Todos están orientados a salvaguardar la empresa, y/o identificar si esta cuenta con un adecuado control interno, para determinar si es menor el riesgo de fraude.

1.7.2 Características de un control interno satisfactorio

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, señala las características de un control interno adecuado y estas son las siguientes:

- Un plan de organización que proporciona la segregación apropiada de responsabilidades funcionales.
- Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar control razonable sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos.
- Un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

1.7.3 Clasificación del control interno

Control administrativo:

Se refiere básicamente a las actividades que tienen las empresas que no se consideran financieras. Comprenden todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia operacional y la adherencia a políticas gerenciales.

Control financiero o control contable:

Este se ocupa de proteger los activos de la empresa, de que no se haga mal uso de estos y de que no se incurra en pasivos de manera indebida.

1.7.4 Principios de control interno financiero

Los principios básicos del control interno de las Mypes son los siguientes:

- Se debe hacer una separación tanto de las operaciones financieras como de la contabilidad, no se debe permitir que una sola persona este encargada de toda una transacción comercial, un empleado no debe de tener autoridad para realizar pagos y registros simultáneamente.
- La responsabilidad de cada trabajo se debe asignar a cada persona dejando muy en claro cuáles son sus labores dentro del área en la que se desempeña.
- Verificaciones continuas de las operaciones para asegurar la corrección de las mismas y de su correcta contabilización. Comparar las facturas o notas de ventas numeradas de forma consecutiva con las mercancías vendidas.
- Rotación de empleados en los puestos, dando vacaciones a los encargados de puestos clave para reducir las posibilidades de fraude
- Realizar manuales de operación en los que se especifiquen las órdenes de cada empleado con el fin de que exista mayor claridad.
- Utilizar cuentas de control que permitan comprobar la corrección de los saldos y el trabajo de los empleados.
- La contabilidad se lleva por partida doble pero esto no sustituye la existencia de un control financiero como medida de protección.

CAPITULO II

CASO PRÁCTICO

2.1. Datos Generales del negocio

Nombre de la empresa:	“granja el Ángel”
Descripción del negocio:	Empresa dedicada a la producción de huevos, cría de pollos de engorde y elaboración de concentrados para aves.
Ubicación:	Departamento de Cuscatlán, San José el Espino Km. 23 carretera Panamericana, calle el Limón.
Propietarios:	Guadalupe López y Ángela Morales de López
Mercado:	Ciudades de Cojutepeque, San Martín, Soyapango y tiendas de mayoreo.
Instalaciones:	Aproximadamente una manzana para galeras y bodegas.

2.2. Formulación de la estrategia

Visión

Ser líder y modelo en el departamento de Cuscatlán en la prestación de productos y servicios, con calidad e incrementar la rentabilidad por medio del mejoramiento de la producción y venta de pollos para los años, 2010 y 2011.

Misión:

Ser acreedores de prestigio por la calidad, servicio y amabilidad que se brinde al cliente, cumpliendo los principios y valores, con personal competente, practicando la mejora continua en los procesos de trabajo.

Identificación de los factores externos e internos

Se hizo un estudio de mercado para conocer las fortalezas y oportunidades; así como también las debilidades y amenazas que en determinado momento pueden afectar sus operaciones, a continuación se muestra un detalle de los resultados más relevantes:

Principales competidores

Es necesario poner atención quienes son los potenciales competidores, a continuación se menciona algunos de ellos:

Cuadro No. 4 Matriz de principales competidores de la granja “El Ángel”

Competidores	Productos que Ofrecen	Precios de Venta	Mercado Principal
AVICAR, S.A. de C.V. (Granja San Carlos)	Concentrado	\$22.75	San Martín, Cojutepeque, Soyapango, San Jose El Espino
	Huevos	Jumbo = \$ 42 caja de 360 U.	
		Grande = \$ 36 caja de 360 U.	
		Mediano = \$ 31 caja de 360 U.	
		Pequeño = \$ 28 caja de 360 U.	
	Venta de Aves Ponedoras	\$ 110.00 100 pollitas.	
	Pollos de engorde pequeños	\$ 65.00 caja de 100 U.	
Desparasitantes, Desinfectantes y otros	Varian		
Vitaminas y vacunas	Varian		
Granja Ayala	Concentrado	\$22.75	San Martín, Cojutepeque, San Jose El Espino
	Huevos	Jumbo = \$ 42.50 caja de 360 U.	
		Grande = \$ 36.00 caja de 360 U.	
		Mediano = \$ 32.00 caja de 360 U.	
	Pequeño = \$ 28.50 caja de 360 U.		
Granja Vides	Concentrado	\$22.75	San Martín, San Jose El Espino
	Huevos	Jumbo = \$ 42.50 caja de 360 U.	
	Pollos de engorde de 5 semanas	Grande = \$ 36.00 caja de 360 U.	
		Mediano = \$ 32.00 caja de 360 U.	
		Pequeño = \$ 27.50 caja de 360 U.	
	\$3.35		
Granja Rivas	Pollos de engorde	\$3.35	San Martín, San Jose El Espino

Según encuestas a consumidores al por mayor y menor coinciden en que estas granjas brindan una buena calidad, confiabilidad, buen servicio y además mantienen una reputación adecuada hacia los clientes.

De acuerdo a lo anterior se plantea como estrategia principal fortalecer las actividades que realiza la granja, principalmente las utilizadas en la cría, distribución y/o venta de pollos de engorde. Para ellos se empleo las siguientes herramientas:

Cuadro No. 5 Diagnostico FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente y servicio adecuado. • Productos de consumo. • Producción de concentrados dentro de la granja • Precios competitivos. • La granja está ubicada en el departamento de Cuscatlán lo que permite contar con bajos costos de distribución. • Producto alimenticio que tiene gran demanda en la zona • Cuenta con infraestructura propia • Existe la capacidad de aumentar las líneas de producción con nuevos bienes o el incremento en la producción de líneas ya existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Competir con empresas ya establecidas. • Tener deudas que cancelar. • No se realizan investigaciones de mercado. • No realizar la publicidad adecuada para dar a conocer el producto en el mercado • Los productos son perecederos.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevos mercados. • Acceso a nuevas tecnologías. • Por ser una Mypes se puede adecuar a las necesidades de los clientes de manera personal. • Ya se posee una cartera de clientes tiendas y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores. • Créditos inalcanzables. • Crisis económicas. • Alternativa de financiamiento más caras. • El potencial y la tecnología de la competencia. • Crisis económicas del sector avícola.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

- Identificar estrategias que conlleven a mejorar la crianza y la comercialización de los pollos de engorde en la granja “El Ángel”.

2.3.2. *Objetivos específicos*

- Determinar el perfil de los consumidores mediante la investigación del mercado meta.
- Identificar las expectativas de mercado, al cual se dirige los productos y servicios; a través de un estudio de este en las granjas de San José Espino.

2.4. Creación de estrategias

- Potenciar la producción y venta de pollos de engorde en los mercados aledaños a la zona.
- Promoción de los productos y servicios que proporciona la granja
- Auxiliarse de expertos en el área de administración financiera así como también en el área de mercadeo.

A continuación se describe los objetivos estratégicos y operativos para dar cumplimiento a las estrategias planteadas.

ESTRATEGIA No. 1

- **Potenciar la producción y venta de pollos de engorde en los mercados aledaños a la zona.**
Promover los productos y servicios para facilitar el conocimiento de estos por parte de los consumidores de la zona.

Cuadro No. 6

Objetivos	Acciones (Objetivos operativos)
1.1. Contar con la mejor calidad posible para satisfacción de los consumidores	Cotizar proveedores que proporcionen insumos de mejor calidad y buen precio.
	Capacitar nueva fuerza de trabajo con la finalidad de entrenarlos en las actividades que demanda la granja.
	Implementar el plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa en cuanto a economía, calidad en los servicios y bienes que ofrece
1.2. Ofrecer los productos y servicios necesarios para facilitar la interacción entre el mercado y la empresa	Contar con personal expertos necesario para llevar a cabo las investigaciones de mercado
	Diseñar una investigación de mercado que facilite una mejor comprensión de este.

ESTRATEGIA No. 2

- **Promoción de los productos y servicios que proporciona la granja**
Dar importancia a las investigaciones de mercado, con el propósito de tener una perspectiva de este y las necesidades de los consumidores.

Cuadro No. 7

Objetivos	Acciones (Objetivos operativos)
1.1. Divulgar los productos y servicios de la granja	Creación de una página WEB propia de la granja.
	Generar documentación promocional sobre los productos y servicios de la granja
1.2. Incentivar la investigación de mercado como pilar de la competitividad y generadora de rentabilidad	Diseñar campañas capaz de promover el interés del consumidor
	Realizar sondeos de precios de los productos ofrecidos por la competencia

ESTRATEGIA No. 3

- **Auxiliarse de expertos en el área de administración financiera así como también en el área de mercadeo**

Prestar la importancia necesaria a las investigaciones de mercado, ya que estas contribuirán a tener una idea de los consumidores y el mercado al cual dirige sus productos y servicios

Cuadro No. 8

Objetivos	Acciones (Objetivos operativos)
1.1. Buscar el apoyo administrativo necesario para la gestión y toma de decisiones	<p>Contar con el apoyo administrativo necesario para realizar las actividades de la granja</p> <p>Elaborar manuales de Organización y Funcionamiento que detalle las diferentes actividades del personal de la granja.</p>

2.5. Selección de la estrategia

Debido a que El Salvador se encuentra dentro de una etapa de modernización económica se abren en el mercado local más oportunidades en las Mypes, en cuanto a producción y prestación de servicios.

Por ser “La granja El Ángel” una empresa ya establecida “La estrategia principal consiste en elaborar un **plan de mejoras**” que es de gran importancia en los tiempos actuales. Es así como se decidió realizar un estudio de esta empresa, cuyo giro principal estaba en la producción de huevos, concentrados, producción y distribución de pollos de engorde.

A continuación se presenta una matriz en la cual se plantean debilidades por áreas que se detectaron en la granja y que merecen atención, es por ello que se realizan propuestas estratégicas con el fin de que la granja pueda auxiliarse y corregir estas debilidades, y de esta manera contribuir a mejorar las operaciones así como también la toma de decisiones.

Cuadro No. 9

AREA	DEBILIDAD DETECTADA	PROPUESTA ESTRATEGICA
ORGANIZACION	No cuentan con misión y visión.	<p>Se sugiere implementar las descritas a continuación:</p> <p>Misión: La granja El Ángel de la comunidad San José El Espino es una empresa que brinda productos avícolas de alta calidad con personal trabajador.</p> <p>Visión: convertirse en una granja prestigiosa de producción avícola a nivel departamental.</p>
	No poseen objetivos a corto y largo plazo.	<p>Implementar el plan estratégico que permita el crecimiento de la empresa</p> <p>Evaluar el cumplimiento del plan de manera temporal.</p>
	Inadecuado control de los créditos	Elaborar un control por cada cliente donde se detalle, la dirección, teléfono, fax y otros medios de contacto.
	No se realizan cotizaciones con respecto a proveedores	Cotizar proveedores que proporcionen insumos de mejor calidad y buen precio.

AREA	DEBILIDAD DETECTADA	PROPUESTA ESTRATEGICA
ORGANIZACIÓN	No hay una investigación sobre posibles fuentes de financiamiento.	Determinar cuales son las necesidades de dinero para poder buscar fuentes de financiamiento adecuadas.
	No existe seguimiento sobre las obligaciones contraídas.	Determinar con anticipación cuales son las obligaciones contraídas con el propósito de dar cumplimiento en la brevedad posible.
PRODUCCION	No existen proyecciones formales de producción	Identificar la frecuencia de consumo de pollo con propósito de que exista un equilibrio entre la producción y los niveles de inventario.
	Falta de interés por mejorar la calidad del producto	Mejorar los productos actuales con los que cuenta la granja.
	No tienen un proceso de producción definido por escrito el cual pueda ser consultado por los empleados.	Implementación de diagramas de flujos para la cría y distribución de pollo de engorde realizadas por la granja con experiencia y estudios mas sofisticados que le permitan ir mejorando los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la granja (ver anexo No. 6 y 7)
	Baja en las ventas de la actividad de pollos de engorde.	Fortalecer las actividades de crianza y comercialización de pollos de engorde en la granja
MERCADEO	No se realizan investigaciones formales de mercado	Se sugiere realizar investigaciones de mercado que le permitan a la granja tener un panorama de sus situación ante la competencia y el mercado al que dirige sus productos.
	No realizan promociones , ofertas, etc.. que les permitan incentivar de alguna manera al consumidor.	Realizar campañas publicitarias a través de medios masivos de comunicación que se permitan dar a conocer de una manera adecuada sus productos.
	No se realizan cotizaciones para compra de pollos tiernos.	Identificar el lugar donde se adquieren los pollos tiernos a mejor precio.
	Solo se dedican a distribuir en áreas que ya conocen y por falta de investigaciones de mercado no se lanzan a nuevos nichos de mercado.	Cubrir nuevas áreas de distribución con el fin de tener muy buena presencia en el mercado avícola.

AREA	DEBILIDAD DETECTADA	PROPUESTA ESTRATEGICA
MERCADEO	No tienen una estructura distributiva definida del producto.	Definir los canales de distribución idóneos para la comercialización del producto.
PERSONAL	No existen lineamientos a seguir para contratar personal.	La sociedad debe poseer políticas para el reclutamiento de personal idóneo para realizar las diferentes actividades.
	No hay incentivos para el personal	Incentivar al personal proporcionando capacitaciones, bonificaciones etc... que los haga sentir importante y parte de la empresa.
	No existe métodos de capacitación para nuevo personal.	Capacitar nueva fuerza de trabajo con la finalidad de entrenarlos en las actividades que demanda la granja.
	Falta de manuales de organización por escrito.	Se sugiere implementar el manual descrito (ver anexo No 8)
	Falta de asesoramiento en el área financiera.	Auxiliarse de un experto en el área que pueda asesorarla.
VENTAS	No sabe la forma de presentación que prefiere el consumidor.	Identificar las formas de presentación que le son más atractivas a los consumidores.
	No existe preferencia sobre los clientes	Proporcionar mejores precios a clientes frecuentes y con mayores cantidades de consumo

2.6. Implementación de la estrategia

Políticas

- La granja cuidará de proyectar una buena imagen interna así como también hacia el mercado externo, a través de los productos que ofrece y la presentación de los mismos
- Para la seguridad del personal y del producto que se ofrece es necesario que mantenga sus instalaciones limpias e higiénicas.
- Para el oportuno aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos se deben de establecer los sistemas de control necesarios.
- Promover con el personal de la Granja y los medios disponibles, condiciones de trabajo favorables que propicien la identificación y el compromiso con la Misión, Visión, valores y estrategias institucionales.
- Brindar en forma permanente productos de calidad.

- Cada uno de los miembros del personal, deberá contar con la descripción de actividades del puesto que le compete.
- Se debe de promover el uso racional de los recursos, de tal manera que se maximice la optimización de los mismos.

Plan de marketing

Mercado meta

Está compuesto por mercados aledaños entre ellos se pueden mencionar:

- San José El Espino(domicilio de la granja)
- San Martín
- Cojutepeque
- Soyapango

Actualmente la cartera de clientes está compuesta por:

- Tiendas
- Supermercados
- Clientes al detalle
- Vendedores Ambulantes
- Vendedores rutereros

Posicionamiento

Actualmente los propietarios muestran problemas de no saber hacia dónde quieren llevar la imagen de la empresa con relación a sus productos, tampoco cuentan con una estructura de publicidad, se identificó que la granja no crea posicionamiento en la mente de los consumidores de los productos ya que no tienen un distintivo, y no se auxilian de medios de comunicación.

Estudio del mercado de proveedores

Está constituido por todas aquellas empresas pequeñas, medianas o grandes que provean maquinarias, insumos y otros para transfórmalos o comercializarlos.

Para determinar el tipo de proveedores y la calidad de su servicio se realizó una Investigación de Mercados, y se identificó proveedores capaces de proporcionar equipo y suministros necesarios para la

crianza de pollo de engorde, especificando aquellos que tienen mejor precio, ubicación y servicios con respecto al domicilio de la granja.

La clasificación de los suministros necesarios es:

- Proveedores de pollos tiernos
- Proveedores de Concentrado.
- Proveedores de Medicina.
- Proveedores de equipo.

Para el caso de la granja “El Ángel”, con respecto a la cría y distribución de pollos de engorde los proveedores designados serán aquellos que se encuentren en San Martín y Cojutepeque en primer lugar y luego con aquellos que se encuentren lo más cerca posible. Esto con el objeto de que los insumos que necesite la granja, los pueda tener lo más cerca posible, para reducir costos en tiempo, transporte, dinero y aumentar la eficiencia de esta. Con la encuesta que se les hizo a los posibles proveedores se obtuvo la información sobre los suministros que son de interés para la granja, los precios, promociones, se detallan a continuación:

Cuadro No. 10 Principales proveedores de productos e insumos

Proveedor	Productos	Precio	Ubicación
Agrícola veterinaria	Pollos (3 día) Concentrado inicio engorde Concentrado final engorde Medicinas y Vacunas	\$60 (Ciento) \$25.00/ quintal \$25.50/ quintal Varían Precios	San Martín
Agroservicio el Surco	Pollos (3 día) Concentrado inicio engorde Concentrado final engorde Medicinas	\$60 (Ciento) \$25.00/ quintal \$25.50/ quintal Varían Precios	San Martín
Agroservicio el Arado	Concentrado inicio engorde Concentrado final engorde	\$25.50/ quintal \$25.50/ quintal	San Martín
Agroservicio Cuscatlan	Pollos (3 día) Concentrado inicio engorde Concentrado final engorde Medicinas	\$62.00 (Ciento) \$25.50/ quintal \$26.00/ quintal Varían Precios	Cojutepeque
Granja el Angel	Concentrado inicio engorde y final engorde	\$23.50/ quintal	Se produce en la granja

En ninguno de los proveedores anteriores existen facilidades de pago que no sea de contado en efectivo, tampoco poseen servicio a domicilio, así como también no existen descuentos por cantidades de compra a excepción del Agroservicio El Arado, que tiene la posibilidad de dar descuentos en la compra de medicinas para la crianza de pollos de engorde.

El Agroservicio el Arado y El Surco son las mejores opciones para proveer de insumos a la granja El Ángel. Debido a que estos poseen elementos tales como:

- Ubicación más cercana para la granja ya que ambas se encuentran en San Martín.
- Ambos cuentan con todos los insumos necesarios para el mantenimiento de una granja.

El precio de los productos entre los dos lugares es similar, y se encuentran entre los más bajos investigados.

Análisis de la oferta

La oferta se refiere a la cantidad de bienes y/o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a colocar en el mercado a un precio determinado.

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a la disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, es función de una serie de factores como:

- Los precios del producto o servicio en el mercado,
- Costos de producción (precio de mano de obra, maquinaria, energía y otros),
- Avances tecnológicos, precio de bienes afines, y otros factores.

Cuadro No.11 Tipos de comportamiento de la oferta

Tipo de Oferta	Definición
Competitiva o de mercado libre	Se caracteriza por el gran número de productores que participan en el mercado, con el mismo producto y/o servicio, el cual está determinado por la calidad, el precio y el servicio que se ofrece, del tal manera que ningún productor domina el mercado.

Oligopólica	Se caracteriza por que el mercado se encuentra dominado por unos cuantos productores, ellos determinan la oferta, los precios, y normalmente tiene acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria.
Monopólica	Es en la que existe un solo productor de un bien o servicio y por tal motivo domina totalmente el mercado imponiendo calidad, cantidad y precio.

Para el caso en estudio, se observó que la oferta es de tipo Oligopólica, debido a que las pequeñas granjas de las zonas en estudio, compiten en menor escala contra los grandes productores (como son: Pollo Indio y Sello de Oro que además de dominar la producción de pollo, también controlan la producción de concentrado y otros productos; de esta manera ellos determinan la oferta, los precios, etc.) ellos se encuentran dependientes de los precios y la oferta que imponen estas grandes empresas que controlan los productos relacionados con la producción y crianza de pollos de engorde.

Análisis de la demanda

Se entiende por demanda la relación que mantiene el precio de un producto en el mercado y la cantidad comprada por parte de consumidores.

Se entiende que los habitantes de la zona constituyen el mercado consumidor final, mientras que los y las vendedoras, pequeñas tiendas y comedores son distribuidores minoristas que en su mayoría venden granos básicos y otros abarrotos y que a su vez son posibles compradores de pollos de engorde de la comunidad de San José El Espino, Cojutepeque y San Martín.

El objetivo principal que se persigue con el análisis de la demanda en la zona es determinar el mercado potencial para la comercialización de pollos de engorde que serán producidos por la granja “El Ángel”.

La Investigación de Mercados permite conocer la cantidad demandada por los consumidores finales y distribuidores minoristas con el propósito de poder predecir la capacidad productiva necesaria de la actividad de pollos de engorde de la Granja “El Ángel”.

Precio

Es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un producto y/o servicio; cuando la relación entre oferta y demanda están en equilibrio.

Existen algunas estrategias para la fijación de precio, entre las cuales se tiene:

- Tomar como parámetro los precios del mercado.
- Fijar el precio según los costos de producción más un porcentaje de ganancias previamente acordado.
- Distinguir el producto de otros, a través de su calidad.

Con respecto a las estrategias utilizadas para fijar el precio de los pollos de engorde se considera el precio actual en el mercado, cuyo promedio para los consumidores finales es de \$3.50 / unidad, y para los distribuidores minoristas es de \$ 3.10/unidad, (pollo de tres libras y media es decir de 5 semanas) según los datos obtenidos a través de la encuesta. Además, se toma en cuenta que este precio cubra los costos de producción y genere un margen de utilidades para la empresa.

Comunicación

Actualmente la granja el Ángel no cuenta con una unidad de publicidad por lo tanto se sugirió la implementación de estrategias de publicidad como:

- Realizar cuñas en la radio y anuncios en los periódicos
- Verificar la necesidad de realizar afiches para dar a conocer más a la empresa.
- Generar promociones si es necesario.
- Realizar ofertas a todo público.

Plan de control de calidad

Se debe implementar la asignación de empleados encargados del control de calidad, la función de ellos será velar por el fiel cumplimiento de normas internas de la granja, para obtener un producto con calidad para consumo humano.

Tipo de controles

Los encargados del control de calidad al igual que todo el personal de la granja deberán de estar conscientes de velar por que el producto final llene estándares de calidad preestablecidos como:

- Tamaño
- Peso

- Sabor
- Buen color y otros.

Este control va de manera general desde la preparación de la galera antes de ingresar el pollito hasta su venta como producto final.

A continuación se presentan los controles más importantes a tomar en cuenta:

Aislamiento del lote

- No permitir visitas a la granja
- Usar ropa y calzado apropiado
- Evitar que el mismo empleado cuide diferentes lotes; y si no es posible por el poco personal las aves jóvenes deberán ser atendidas en primer lugar.
- Limpiar, lavar y desinfectar la galera y equipos a la salida de cada lote.
- Colocar desinfectante a la entrada de cada galera para desinfección de calzado
- Aleje roedores y aves silvestres.

2.7. Programación y coordinación de acciones

Aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para la preparación de la galera:

- a. Primero debe de asegurarse que las instalaciones estén adecuadas, es decir si hay láminas rotas, deben de arreglarse o cambiarse, en general debe de componerse los daños existentes en las instalaciones.
- b. Se retira todo equipo utilizado por lote* anterior, los avicultores le llaman el método “todo dentro o todo afuera”, luego se da mantenimiento si es necesario al equipo que no funcione correctamente, se lava y se desinfecta (puede ocuparse desinfectantes yodados); si el equipo es desmontable limpiarlo fuera de la galera y se deja bajo los rayos del sol, mientras la caseta es higienizada.
- c. Se retira la camada, botarla varios metros lejos de la galera o venderla a los agricultores, se limpia el piso, paredes y techo, lave y desinfecte; deje secar y debe mantenerse cerrada la galera durante 5 días aproximadamente; de lo contrario pueden presentarse enfermedades.

* Lote: pollos de un mismo grupo.

♦ Micotoxinas: especie de hongo

- d. Debe colocarse camada seca (granza de arroz, papel, etc.) la granza debe tener por lo menos 5 cm. de profundidad y en la superficie se tiene que colocar papel en tiras, esto para que los pollitos recién nacidos no se lastimen las patas; después de una semana solo se le puede poner granza; no deben haber objetos cortantes, si los hay retirarlos.
- e. Eliminar todo alimento viejo, es decir el sobrante de la parvada pasada, ya que este probablemente contenga hongos o bien micotoxinas
- f. Cuando el equipo e instalaciones han sido lavadas y desinfectadas, es decir están higiénicamente limpias, no se le debe permitir la entrada a ninguna persona.

Aspectos a tomar en cuenta en el traslado de materia prima (traslado de los pollitos):

Teniendo claro quién es el proveedor y tomando en cuenta la fecha destinada para recibir el lote de pollos, con previa orden o pedido, para que así estén listos de ir a comprarlos y traerlos hacia la granja, aquí también tiene que tomarse en cuenta el medio por el cual van hacer transportados. Estos se deben de comprar por la mañana para tener todo el día para observar su comportamiento.

Recepción de materia prima (recibimiento de los pollitos):

El arribo de las aves a la granja es un manejo delicado y de mucho interés, pues antes de la llegada, se recomienda comprobar que todo este en perfecto funcionamiento, comederos, bebederos, focos, cortinas, el círculo de malla (tela metálica con orificios de 1.3 cm. de diámetro), camada, etc.

Se preparan los bebederos, a un nivel razonable de estatura de los pollos, colocando agua a temperatura ambiente con azúcar (2 onzas/galón); el agua es lo primero que deben consumir los pollitos para hidratarse después del traslado, por lo que se les deja aproximadamente 3 horas; en este tiempo no se les suministra comida es decir concentrado "Iniciación Engorde".

Después de esas tres horas puede hacerse el cambio de agua limpia, con su respectiva vitamina "vitamina con electrolitos" esta se suministra por tres días (100 g/50 GAL), colocando de manera simultánea el concentrado (la cantidad de agua y de concentrado).

El círculo de malla debe expandirse a medida que los pollos vayan creciendo por ende necesitando más espacio, y se puede retirar cuando los pollos tengan aproximadamente 10 días.

Programación de suministros:

Para las primeras tres semanas de vida, el pollo debe ser alimentado con concentrado “Iniciación Engorde” es un alimento diseñado para iniciar pollos de engorde desde el nacimiento hasta los 21 días de edad y para las últimas semanas “Finalizador Engorde” es un alimento diseñado para finalizar el pollo de engorde desde los 22 días hasta su destazo. En las primeras 2 semanas de vida aproximadamente 10 días, los pollos deben tomar agua en los bebederos de plástico y de forma gradual se les van retirando hasta que ellos se adecuen al canal en el cual se les suministra la cantidad necesaria de agua.

El uso de la vacuna ha sido a través de los años una práctica muy necesaria en la prevención de enfermedades, además de ser una de las principales medidas sanitarias. Generalizando el término se dice que la vacunación es la aplicación de virus o bacterias, para proteger a los animales contra enfermedades. Por lo tanto se le coloca una gota de Newcastle ocular, esta se debe aplicar en un solo ojo, aproximadamente a las dos semanas de vida; esta enfermedad respiratoria llamada Newcastle es común en las aves, por lo que se debe aplicar la dosis recomendada, puesto que se tiene que tener mucho cuidado con la vacunación ya que puede reducir el peso de los pollos y una baja notable en la producción, porque por lo general las aves quedan en un periodo de tensión después de la vacuna.

El control de la luz (temperatura) es una de las prácticas que en ocasiones no se le da la importancia necesaria; sin embargo, a través de los años se ha demostrado que la luz es un factor muy importante en la producción; y esto va dependiendo de las semanas de vida del pollo.

2.8. Plan de recursos humanos

Por no contar con un departamento de recursos humanos la misión del encargado del reclutamiento del personal nuevo deberá cerciorarse que estos sean las personas idóneas para cubrir las plazas vacantes y así poder cumplir con las metas propuestas en periodos determinados.

2.9. Plan financiero

Presupuesto

El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo. Toda organización debe planear sus actividades si pretende mantenerse en el mercado ya que en el medio económico predomina la incertidumbre. Además es una herramienta de control administrativo y de planeación utilizado para verificar y evaluar los resultados reales con lo planeado y a su vez sirve como punto de referencia para la toma de decisiones.

A continuación se muestran algunos presupuestos basados en cantidades, con el fin de optimizar los recursos, con los que debe contar la granja para mejorar la producción:

Cuadro No. 12 Presupuesto de productos alimenticios para el desarrollo de 1,000 pollos de engorde según encuestas realizadas (promedio según agroservicio de la zona):

<i>Edad en semanas</i>	<i>Consumo en libras de concentrado. de un pollo por/día</i>	<i>Consumo de 1000 pollos</i>	<i>Libras de concentr. por 1000 pollos/semana</i>	<i>QQ/Aves/Semana</i>	<i>Antibióticos</i>
1	0.05	50	350	3.5	P r e c a r n o l
2	0.12	120	840	8.4	
3	0.2	200	1400	14	
4	0.27	270	1890	18.9	F i n c a r n o l
5	0.33	330	2310	23.1	
6	0.36	360	1260	12.6	

Cuadro No. 13 Monto aproximado en \$ para 1,000 pollos de engorde en consumo de alimentos, compra de pollos y antibióticos.

<i>Insumos</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio</i>	<i>Totales</i>
pollos	10 Cajas de 100	\$62.00	\$ 620.00
concentrado	80.5 qq.	\$24.80	1,996.40
Antibioticos y Vacunas		\$40.00	40.00
TOTALES			\$ 2,656.40

Cuadro No. 14 Equipo a utilizar para el proceso de desarrollo de los pollos de engorde:

EQUIPO	DESCRIPCION	DISTRIBUCION
Comederos	1 por cada 25 pollos, estos de 1 semana de edad	Distribuirlos alrededor del círculo de tela, 8 por cada galera.
Bebedores	1 por cada 25 pollos, estos de 1 semana de edad	Distribuirlos alrededor del círculo de tela 8 por cada galera.
Focos Infrarrojos	2 por cada galera.	Colgarlos del techo, en el centro del círculo, para la primer semana a una distancia de 50 cm. del suelo.
Tela metálica	Servirá para 2 lotes se parte por la mitad 0.5m x 14m, para las dos primeras semanas de edad.	Se coloca en círculo, para la primer semana aproximadamente de 3m de diámetro, la segunda en forma de ovalo, alrededor de la galera.
Cortinas de plástico	Lo necesario para cubrir 2 galeras	Necesarias para la primera semana de vida, es decir si hay mucha corriente de aire, deben de protegerse.
Canales para agua	Uno por cada galera, 5 cm. De ancho por 2.40m de largo	Se debe colocar a la mitad de la galera, el pollo no debe caminar más de 3m.
Pitas de nylon	Un rollo de aprox. 30 m de longitud para amarrar los pollos	Usos múltiples

En el siguiente cuadro se muestra la distribución de temperatura adecuada, por semana de vida del pollo, también se puede observar el consumo de agua según la temperatura del lugar, pero no significa que no puedan tomar más.

Cuadro No. 15 Cuadro control de la temperara y agua para 1000 pollos

SEMANA	TEMPERATURA	LITROS DE AGUA POR 1,000 POLLOS AL DIA
1	36° C	38.0
2	33° C	110.0
3	30° C	177.0
4	27° C	207.5
5	24° C	221.5
6	21° C	216.0

2.10. Análisis de estados financieros

El análisis de estados financieros puede ser útil para al menos dos cosas:

- 1- Ayudar a estructurar el razonamiento con respecto a dediciones de negocios
- 2- Proporcionar información útil para la toma de decisiones.

A continuación se mencionan los principales usuarios del análisis de los estados financieros:

- 1- Acreedores: quienes prestan a largo plazo usan el análisis de estados financieros para decidir en que títulos de deuda les conviene invertir. Quienes prestan a corto plazo utilizan esta información para decidir si se hacen préstamos a corto plazo o si se compran instrumentos del mercado de dinero.
- 2- Gerencia: utilizan el análisis financiero para ayudarse en la toma de decisiones para la asignación de recursos. También sirve para evaluar y recompensar el desempeño de diferentes gerentes.

- 3- Otros profesionales: los auditores usan el análisis financiero para completar algunos de sus procedimientos de auditoría. Las agencias de gobierno y las reguladoras emplean el análisis financiero para vigilar y regular empresas en muchas industrias. Los gerentes de mercadotecnia utilizan esta información para mejorar la comercialización de los bienes y servicios de sus empresas.
- 4- Estudiantes: utilizan la información financiera, tanto para aprender acerca de sus posibles empleadores como para mostrar sus conocimientos y talentos ante aquellos que los van a contratar.

Los estados financieros analizados son los siguientes:

1. Estado de resultado: es el primer estado financiero que se elabora, dado que los resultados se trasladan al balance general, en este se presenta un resumen de los ingresos, costos y gastos en los que ha incurrido la empresa en el periodo contable.
2. Balance general: es una representación financiera de la situación general de la empresa, el cual expresa los activos y pasivos en términos monetarios. Muestra la posición financiera de la organización en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas bajo las formas de activos y los medios de financiamiento representados por los pasivos.

GRANJA AVICOLA "EL ANGEL"
ANALISIS PORCENTUAL DE COMPOSICION DEL ESTADO DE RESULTADOS 2010 Y 2011
(Expresado en dólares Americanos)
(Cuadro No. 16)

Concepto	2009	% de Ventas	2010	% de Ventas	2011
Ventas	504,282.86	100.03	489,269.88	100.05	560,797.66
menos:					
Rebajas Sobre Ventas	140.87	0.03	254.69	0.05	396.96
Ventas Netas	504,141.99	100.00	489,015.19	100.00	560,400.71
menos:					
Costos de Ventas	175,051.03	34.72	171,767.60	35.13	203,445.64
Utilidad Bruta	329,090.96	65.28	317,247.59	64.87	356,955.07
Gastos de Operación	233,938.10	46.40	229,513.86	46.93	256,061.27
Gastos de Ventas	117,061.13	23.22	81,733.32	16.71	101,349.32
Gastos de Administracion	109,820.89	21.78	140,452.01	28.72	144,452.01
Gastos Financieros	7,056.08	1.40	7,328.53	1.50	10,259.94
Utilidad antes de Reserva	95,152.86	18.87	87,733.73	17.94	100,893.80
Reserva Legal	6,660.70		6,141.36		7,062.57
Utilidad antes de Impuestos	88,492.16	17.55	81,592.37	16.69	93,831.23
Impuesto Sobre la Renta	22,123.04		20,398.09		23,457.81
Utilidad Neta	66,369.12	13.16	61,194.28	12.51	70,373.42

GRANJA AVICOLA "EL ANGEL"
ANALISIS PORCENTUAL DE COMPOSICION DEL BALANCES GENERALES PROYECTADOS DE 2009, 2010 Y 2011
(Expresado en dólares Americanos)

(Cuadro No. 17)

Concepto	2009	% de Ventas	2010	% de Ventas	2011	% de Ventas
Activo						
Circulante	133,270.69		133,227.16		147,043.30	
Caja	3,678.63	0.75	3,602.86	0.73	4,150.00	0.78
Bancos	60,600.72	12.28	71,134.06	14.50	80,227.30	15.08
Cuentas por cobrar	44,224.20	8.96	35,551.74	7.24	36,221.00	6.81
Inventario de materia prima	24,359.89	4.94	22,540.17	4.59	25,926.00	4.87
Papeleria y utiles	407.25	0.08	398.33	0.08	519.00	0.10
Fijo	346,916.21		342,095.56		367,345.84	
Terreno	94,596.26	19.17	94,596.26	19.28	94,596.26	17.78
Instalaciones	98,369.07	19.93	98,369.07	20.05	113,124.43	21.26
Bienes depreciables						
Bienes depreciables	178,152.18	36.10	178,152.18	36.30	193,000.39	36.27
Depreciacion acumulada	(24,201.30)	(4.90)	(29,021.95)	(5.91)	(33,375.24)	(6.27)
Diferido	13,277.22		15,405.56		17,716.39	
Primas y seguros	3,120.00	0.63	4,934.06	1.01	5,674.17	1.07
Otros activos	2,099.50	0.43	2,938.00	0.60	3,378.70	0.63
Gastos de instalacion	8,057.72	1.63	7,533.50	1.54	8,663.53	1.63
Total activo	493,464.12	100.00	490,728.28	100.00	532,105.53	100.00
Pasivo						
Circulante	40,336.45		18,734.07		19,432.23	
Proveedores	22,592.41	4.58	9,096.76	1.85	10,800.23	2.03
Prestamos a corto plazo	12,544.03	2.54	7,891.74	1.61	6,287.00	1.18
Acreedores	5,200.00	1.05	1,745.57	0.36	2,345.00	0.44
Prestamos a largo plazo	26,128.73	5.29	24,921.40	5.08	22,467.00	4.22
Capital	426,998.94		447,072.81		490,206.30	
Capital social	290,027.71	58.77	290,027.71	59.10	304,567.26	57.24
Reserva legal	23,340.34	4.73	29,481.70	6.01	36,852.13	6.93
Utilidades de ejercicios anteriores	47,261.77	9.58	66,369.12	13.52	78,413.50	14.74
Utilidades del ejercicio	66,369.12	13.45	61,194.28	12.47	70,373.42	13.23
Total pasivo más capital	493,464.12	100.00	490,728.28	100.00	532,105.53	100.00

Razones financieras

Los analistas y gerentes financieros consideran bastante útil calcular los análisis financieros al interpretar los estados financieros de una empresa. Es simplemente una cantidad dividida entre otra, la mayoría de decisiones que utilizan información contable se apoyan en aquellas que se concentran en aspectos específicos de la entidad. El número de razones financieras que podrían crearse es prácticamente ilimitado, pero hay ciertas de ellas que se usan con frecuencia las cuales se pueden agrupar en seis clases:

1. **Liquidez:** Proporcionan una medida de la liquidez de la empresa, esto es, su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo.
2. **De rotaciones de Activos:** están diseñadas para medir la efectividad con la que una empresa maneja sus activos. Ya que esta enfrenta decisiones fundamentales respecto a cuánto debe invertir en activos como cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, y luego tiene la responsabilidad de usar de manera efectiva dichos activos.
3. **De rentabilidad:** son llamadas también de rendimiento y se emplean para medir eficiencia de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

2.11. Análisis financiero de la empresa “granja El Ángel”

Razones de liquidez

Razón circulante (R.C.)

RC2009	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	\$	$\frac{133,270.69}{40,336.45}$	=	\$ 3.30
RC2010	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	\$	$\frac{133,227.16}{18,734.07}$	=	\$ 7.11

$$\text{RC2011} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 147,043.30}{\$ 19,432.23} = \$ 7.57$$

Esta razón financiera indica la cantidad de dólares de que dispone la granja en su activo para hacer frente a cada dólar que debe pagar, reflejado en su pasivo. Para el caso la empresa aumentara su índice de solvencia desde el año 2009 hasta el 2011 esta mejoría se debe que el efectivo ha aumentado de un ejercicio a otro.

Prueba del acido (PA)

$$\text{PA2009} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 133,270.69 - 24,359.89}{\$ 40,336.45} = \$ 2.70$$

$$\text{PA2010} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 133,227.16 - 22,540.17}{\$ 18,734.07} = \$ 5.91$$

$$\text{PA2011} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$ 147,043.30 - 25,926.00}{\$ 19,432.23} = \$ 6.23$$

Al igual que el índice de liquidez, el resultado indica los dólares con que cuenta la empresa en activos circulantes para hacerle frente a cada dólar por pagar reflejado en el pasivo circulante, con la limitante que para este índice únicamente se toma en cuenta los activos circulantes efectivos y de rápida realización, por la cual se excluyen los inventarios.

Al observar más detenidamente las cuentas que componen el activo circulante, se observa que los valores en Bancos y las cuentas por cobrar a clientes en el año 2011 representan el 21.89% del total de activo circulante, por lo cual la liquidez está determinada mayormente por los activos altamente realizables, lo cual indica un índice de solvencia inmediata muy bueno.

Cabe señalar que existe una gran cantidad de recursos efectivos que podrían ser utilizados si se invierten en otras actividades que aseguren una rentabilidad mayor a la de la tasa bancaria.

Capital de trabajo

CT2009	=	Activo Circulante - Pasivo Circulante	=	133,270.69
				40,336.45
				<hr/>
				92,934.24
CT2010	=	Activo Circulante - Pasivo Circulante	=	133,227.16
				18,734.07
				<hr/>
				114,493.09
CT2011	=	Activo Circulante - Pasivo Circulante	=	147,043.30
				19,432.23
				<hr/>
				127,611.07

Esta relación determina el capital de trabajo con el que la empresa cuenta y para el caso indica que la granja trabaja mayormente con fondos propios, lo cual es ventajoso, sin embargo el capital de trabajo relacionado muestra también que hay una cantidad exagerada de efectivo reflejada en el balance general, que no se está explotando adecuadamente en un 78% y 80% para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente, de dicho efectivo, según información proporcionada por la granja, se tienen cuentas corrientes que no le generan intereses a la empresa.

Además se considera que el nivel de inventarios al final del ejercicio es muy elevado, por lo cual deberán tomarse medidas para mantener menores volúmenes de inventarios, considerando que el tipo de inventarios son perecederos y de fácil adquisición, además de necesitar espacio para almacenamiento, por lo cual sería mejor mantener lo necesario para la producción, trabajando más bien con pedidos periódicos a los proveedores de dichas materias primas.

Razón de cobertura de interés (RCI)

$$\text{RCI2009} = \frac{\text{Utilidad antes de Interes e Impuestos (UAI)}}{\text{Intereses Pagados}} = \frac{88,492.16}{7,056.08} = 12.54 \%$$

$$\text{RCI2010} = \frac{\text{Utilidad antes de Interes e Impuestos (UAI)}}{\text{Intereses Pagados}} = \frac{81,592.37}{7,328.53} = 11.13 \%$$

$$\text{RCI2011} = \frac{\text{Utilidad antes de Interes e Impuestos (UAI)}}{\text{Intereses Pagados}} = \frac{93,831.23}{10,259.94} = 9.15 \%$$

Esta razón indica el porcentaje de las utilidades que está destinada al pago de intereses. Como puede observarse estos son porcentajes razonables lo que les permite obtener mayor utilidad después de su pago, para cubrir después el pago de impuestos. Para los años 2009 al 2011 este índice ha disminuido considerablemente, esto debido a la disminución de la deuda.

Rotación de los activos

Rotación de inventarios (RI)

$$\text{RI2009} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}} = \frac{175,051.03}{24,359.89} = 7.19$$

$$\text{RI2010} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}} = \frac{171,767.60}{22,540.17} = 7.62$$

$$\text{RI2011} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}} = \frac{203,445.64}{25,926.00} = 7.85$$

Este índice revela que el inventario rotó 7.2 veces en el año 2009, y en el año 2010 rotó 7.62, aumentando su rotación en el ejercicio 2011 a 7.85. Esto indica que el inventario se mueve regularmente, sin embargo podría aumentarse esta rotación si se disminuyen las cantidades de inventarios, tanto en lo que respecta la materia prima como en producto terminado, considerando que el tipo de producto no puede almacenarse por mucho tiempo.

Rotación de inventarios en días (RID)

$$\begin{aligned}
 \text{RID2009} &= \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{365}{7.19} = 50.76 \text{ días} \\
 \text{RID2010} &= \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{365}{7.62} = 47.90 \text{ días} \\
 \text{RID2011} &= \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventarios}} = \frac{365}{7.85} = 46.50 \text{ días}
 \end{aligned}$$

Este índice revela que para el ejercicio 2009, el inventario rota cada 51 días, disminuyendo el número de días en año 2010, hasta los 48 días, y el 2011 a 47 días. Esto indica que el inventario se mueve regularmente, sin embargo, como se dijo anteriormente podría aumentarse esta rotación si se disminuyen las cantidades de inventario, tanto en lo que respecta a la materia prima como en producto terminado, considerando que el producto no puede almacenarse por mucho tiempo.

Medidas de rentabilidad

Margen de utilidad bruta

$$\begin{aligned}
 \text{MUB2009} &= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{329,090.96}{504,141.99} = 65.28 \% \\
 \text{MUB2010} &= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{317,247.59}{489,015.19} = 64.87 \%
 \end{aligned}$$

$$\text{MUB2011} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{356,955.07}{560,400.71} = 63.70 \%$$

Esta relación indica el porcentaje de utilidades con que cuenta la empresa para hacer frente a sus gastos de operación o costos fijos. Evalúa el grado de absorción que tienen los costos variables de producción y ventas en la relación ventas efectuadas. La constante disminución del porcentaje de utilidad bruta nos indica que los costos variables han aumentado de un periodo a otro, lo cual podría atribuirse a una variación en los precios de venta o a la disminución de las ventas que podrían ser productos de la competencia u otros factores externos.

Índice neto de utilidades (INU)

$$\text{INU2009} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{66,369.12}{504,141.99} = 13.16 \%$$

$$\text{INU2010} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{61,194.28}{489,015.19} = 12.51 \%$$

$$\text{INU2011} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{70,373.42}{560,400.71} = 12.56 \%$$

Este índice muestra en porcentaje, el beneficio obtenido por la empresa en cada dólar de ventas realizadas por periodo. Los márgenes de beneficios bajos indican que los precios de venta de la empresa son muy bajos o bien que los costos (variables y fijos) son demasiados altos. Para el caso, la empresa obtuvo su mayor índice en el ejercicio 2009, esto debido a la reducción de algunos costos fijos.

Razones de deuda

TD2009	=	Pasivo total	=	66,465.18	=	13.47	%
		Activo total		493,464.12			
TD2010	=	Pasivo total	=	43,655.47	=	8.90	%
		Activo total		490,728.28			
TD2011	=	Pasivo total	=	41,899.23	=	7.87	%
		Activo total		532,105.53			

Este índice nos indica que de todo lo que posee la empresa, el 13.47%, 8.90% y 7.87% para los años 2009, 2010 y 2011, respectivamente lo deben.

2.12. Organigrama:

La granja "El Ángel", es una sociedad anónima de capital variable, la cual no cuenta con una estructura organizativa descrita en un organigrama; sin embargo se realizó una propuesta (ver Anexo No. 8 Manual de Organización)

Área de ventas:

Es importante que dentro de la granja se cuente con la figura de un supervisor de ventas que se encargue de las operaciones efectuadas diariamente, además debe ser quien realiza un presupuesto y manejar una cartera de clientes y créditos a corto plazo de la venta de pollos.

Área de personal

Está centralizada en el manejo de personal, esta se encargara de controlar la asistencia y evaluación del personal, relacionado con el área administrativa.

Área de producción

Un jefe de producción que conozca sobre el proceso de producción de huevos, mantenimiento de las galeras de aves, actividades de desarrollo de pollos de engorde y que además sepa sobre el manejo de

la maquinaria para la elaboración de concentrados. Sus funciones cubren también el hacer la requisición de compras de materia prima o de las herramientas que hagan falta para lograr la producción deseada. Manifiestar cualquier irregularidad de producción a la administración y encargarse de delegar funciones a los ayudantes.

2.13. Planes de Contingencia

Es importante mencionar que existen planes de contingencias, los cuales están orientados a hacerle frente a situaciones que en determinado momento pudieran afectar las operaciones de la granja es por ello que a continuación se presenta una breve explicación sobre la conceptualización este con el propósito de que la granja esté preparada para cualquier suceso o riesgo posible que se pueda presentar.

¿Qué es un plan de contingencia y cuáles son sus funciones, objetivos y contenidos?

Se entiende por plan de contingencia los procedimientos alternativos con los que se puede auxiliar una empresa, cuyo fin es permitir el normal funcionamiento de esta, aún cuando alguna de sus funciones se viese dañada por un accidente interno o externo.

Una entidad debe preparar sus planes de contingencia, esto no significa que sea ineficiente, si no, porque supone un avance a la hora de que ocurra cualquier eventualidad que pueda acarrear pérdidas ya sean materiales y personales. se deben hacer de cara a futuros acontecimientos para los que hace falta estar preparados.

La función principal de un plan de contingencia: es la continuidad de las operaciones de la empresa, su elaboración se divide en cuatro etapas:

1. Evaluación
2. Planificación
3. Pruebas de viabilidad
4. Ejecución

Las tres primeras hacen referencia al componente preventivo y la última a la ejecución del plan una vez ocurrido el siniestro. La planificación aumenta la capacidad de organización, sirviendo como punto de partida para las respuestas en caso de emergencia.

Glosario Técnico

- **PARVADA:** Grupo de pollo.
- **CAMADA:** Se refiere a la cama de granza de arroz, para evitar la humedad del piso.
- **GALLINAZA:** Excremento.
- **POLLAZA:** Excremento.
- **COMPOSTA:** es el resultado de un proceso natural en el cual ciertos organismos beneficiosos (hongos y bacterias) reducen y transforman desperdicios orgánicos en un producto útil. Está basada en la mezcla de aves muertas, pollinaza y paja.
- **TARSO:** La parte más delgada de las patas de las aves
- **LOTE:** Pollos de un mismo grupo.
- **MICOTOXINAS:** Especie de hongo.
- **TENSIÓN:** Capacidad para soportar la reacción de las vacunas.
- **ESCALDADO:** Operación que consiste en escaldar el pollo con agua caliente para que las plumas puedan ser eliminadas sin dañar la piel.
- **NEWCASTLE:** Nombre de vacuna y enfermedad
- **Simbología:**



= operación.



= inspección.



= trasladar de un lugar a otro.



= esperar



= conector de página.

Bibliografía

1. APONTE D. Francia La necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios, extraído el 13 de Noviembre del 2002, <http://www.pymes.com.mx>
2. Boletín “Nuevo programa de alimentación y manejo de pollos de engorde de la Sultana SA de CV” 2003
3. “Caracterización de las Condiciones de Competencia del Sector Avícola de El Salvador” Superintendencia de Competencia de la República de El Salvador
4. DE LA TORRE, Joaquín y Berenice Zamarrón, Evaluación de Proyectos de Inversión, Primera Ed. México, Prentice Hall, 2002
5. GITMAN, Larry J. Y Carl McDaniel, El Futuro de los Negocios, Primera Ed. México Thomson Learning, 2001
6. GUAJARDO, Cantú Gerardo, Contabilidad Financiera, Segunda Ed. México, Mc Graw Hill 1995.
7. Hernández Sampieri, Roberto. “Metodología de la investigación”. IV Edición, McGraw-Hill. México 2006.
8. HINGSTON, Peter, Inicie su negocio, Primera Ed. México, Prentice Hall 2002.
9. [http://www.oirsa.org/PERA/Documentos/caracterización avícola](http://www.oirsa.org/PERA/Documentos/caracterización_avícola)
10. Jovel, Roberto Carlos. Guía básica para la elaboración de Trabajos de Investigación, Primera Edición, 2008. Universidad de El Salvador.
11. Leonard S. Mancía. “Método Moderno de Crianza Avícola”; 3a Edición, 1980 México, DF, Editorial CIA y Editorial Continental S.A. de C.V.

12. Mack O. North/Donald D. Bell. "Manual de la producción Avícola"; 3a Edición 1993, México, DF, Editorial El manual moderno S.A. de C.V.
13. PALAFOX DE A., Gustavo, Los procesos estratégicos en la empresa, extraído el 13 de Noviembre del 2002, <http://www.pyme.com.mx>
14. R.A. Battaglia V.B. Mayrose. "Técnicas de Manejo para Ganado y Aves de Corral"; Editorial Luminosa S.A. de C.V.
15. "República de El Salvador Código Municipal", Edición a cargo de la fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo, 2a Edición actualizada, Marzo 2000 Impreso por imprenta Criterio.
16. SALDIVAR, Antonio, Planeación Financiera de la Empresa, Primera Ed. México, Trillas 1999.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se puede decir que una planeación estratégica es básica para la operación óptima de cualquier empresa sin importar su tamaño.

Las Mypes se encuentran en un entorno de constante competencia por lo que el logro de ventajas competitivas es de suma importancia para la vida de la misma. El contar con un plan estratégico con objetivos claros de lo que se quiere lograr, ayuda a alcanzar el éxito con mayor facilidad.

Con la investigación realizada para elaborar un plan estratégico en la granja "El Ángel", se logró reconocer la mala administración del negocio, la falta de una buena estructura organizativa y contable que les mostrara a los dueños la situación real de la granja.

Mejorar y organizar adecuadamente la granja en la actividad de la cría de pollos de engorde en la que ha estado operando, sin embargo no lo ha hecho adecuadamente, es necesario mencionar que no es difícil si se tiene un plan estratégico acorde a las necesidades de la granja.

Un punto importante en el control interno es el delegar funciones, por muy pequeña que sea la empresa siempre se obtendrán mejores resultados si cada miembro de la empresa tiene sus propias obligaciones pues de esta forma los que pertenecen a esta se sienten comprometidos al ser parte de ella. Saben que el desempeño de cada uno de ellos es fundamental para lograr la operación óptima.

Un adecuado control interno es importante, pues se lleva un mejor control de todas las actividades en las que pueda existir riesgo de fraude o de malos manejos.

Este trabajo además puede servir de guía para que las Mypes familiares del sector avícolas que no cuentan con un buen asesoramiento, hagan uso de este para mejorar su competitividad en el mercado que se encuentran y darse una idea de las principales causas de su escaso crecimiento por falta de una adecuada planeación estratégica.

RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis de la granja Avícola “El Ángel” de la comunidad San José El Espino se recomienda lo siguiente:

- Para que la granja Avícola, obtenga rentabilidad deberá de incrementar una política de ahorro de todos sus gastos fijos y variables.
- Implementar controles internos para el mejoramiento de las actividades ya realizadas con procesos más cortos y eficientes.
- Hacer uso del manual de Organización y funcionamiento propuesto.
- Implementar la venta de pollos de engorde aliñados, tomando en cuenta que generan más ingresos.
- Realizar propagandas en radio, para dar a conocer sus productos y precios, buscando ampliar su cartera de clientes.
- Mejorar la infraestructura de las galeras con el fin de proteger la producción de aves de factores externos e internos.
- Proporcionar capacitaciones al personal de la granja, tanto en producción como en servicio al cliente, con el fin mejorar la presentación de la empresa.

ANEXOS

ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CUESTIONARIO



Saludos cordiales, somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, y estamos realizando la investigación denominada “Elaboración de un plan estratégico financiero en Mypes del sector avícola en el departamento de Cuscatlán.” esta información es estrictamente confidencial, mantendremos el anonimato de la fuente y es solamente para fines académicos, favor conteste en los espacios en blanco, de antemano le agradecemos su gentileza por la información que nos proporciona.

1. Cargo que desempeña: _____

2. Tiempo que tiene en el cargo:

Menos de un año

De uno a cinco años

De cinco a 10 años

Más de 10 años

3. ¿Conoce sobre planeación estratégica?

Sí

No

4. ¿Será necesaria la planeación para mejorar las operaciones de su empresa?

Sí

No

5. ¿Utiliza estrategias para lograr sus objetivos con mayor facilidad en un ambiente de constante competencia?

Sí No

6. ¿Posee la granja contabilidad formal?

Sí No

7. ¿Se utiliza la información contable para la toma de decisiones?

Sí No

8. ¿Posee controles internos la empresa?

Sí No

9. ¿Tiene cada miembro de la granja delegadas sus funciones?

Sí No

10. ¿Conoce los niveles de crecimiento de la empresa con respecto a años anteriores?

Sí No

ANEXO 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En toda investigación, existe un diseño de la metodología a emplear para su desarrollo, con el propósito de obtener, procesar y analizar los resultados de la información, su importancia consiste en definir y describir el plan de trabajo que haya sido elaborado para cumplir con los objetivos y obtener los elementos necesarios para formular los lineamientos básicos para la elaboración de un plan estratégico y sus beneficios en las micro y pequeñas empresas avícolas.

El punto de partida del diseño metodológico del presente trabajo inició desde el momento de obtener conocimiento del tema, determinando su relación con las entidades avícolas y describir el papel de la planeación estratégica como una herramienta financiera de mucha utilidad para el desarrollo de un negocio.

Tipo de estudio

En el desarrollo de la investigación se trabajó con el tipo de estudio descriptivo, a través de la implementación de este se obtuvo un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación y consecuentemente una respuesta a la investigación de campo, en razón de que el método permitió estudiar la realidad utilizando datos numéricos, concretos que sirvieron de base al proceso estadístico de descripción, auxiliado de la recolección, tabulación, presentación y análisis de los mismos.

Etapas de la investigación

El trabajo se realizó en dos etapas, la primera de ellas fue bibliográfica, recopilando las ideas más apegadas al desarrollo de planes estratégicos y la segunda fue de campo, en la cual se utilizaron las técnicas e instrumentos más indicados.

Bibliográfica

La investigación bibliográfica fue importante por la información útil que proporcionó sobre el tema para lo cual se consultaron libros, folletos documentales, trabajos de graduación, revistas, apuntes, entrevistas, páginas de diferentes sitios web encontrados en internet, entre otros directamente aplicados a la planeación estratégica y otra literatura de interés que llevó al logro de los objetivos.

De campo

En cuanto a la investigación de campo se orientó como fuente de información a los propietarios y empleados del área administrativa que laboran en empresas avícolas (granjas), que se encuentran dentro del departamento de Cuscatlán, para ello se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario, en el cual se detallaron preguntas cerradas con la finalidad de recopilar la información necesaria que sirvió de base para la elaboración de un diagnóstico que incluyó los elementos considerados en la elaboración de un plan estratégico que proporcionó los insumos necesarios que servirán para la solución al problema inicialmente identificado.

Universo y muestra

Con respecto a la elaboración de un plan estratégico financiero para Mypes del sector avícola en el departamento de Cuscatlán” se está desarrollando en una empresa en específico, que se describe a continuación:

Descripción del negocio: empresa (granja que se dedica a la producción de huevos, cría y distribución de pollos de engorde y concentrados para aves).

Ubicación: departamento de Cuscatlán. San José El Espino Km. 23 carretera panamericana calle el Limón.

Propietarios (informantes claves): Guadalupe López y Ángela Morales de López.

Mercado: ciudades de Cojutepeque, San Martín, Soyapango y tiendas de mayoreo.

Instalaciones: aproximadamente una manzana para las galeras y bodegas de las granjas, su contabilidad es llevada en oficinas externas.

Nombre de la empresa: “granja El Ángel”.

Cabe mencionar que la investigación de campo no solo se realizó en la granja “El Ángel”, si no también se llevó a cabo en otras tres granjas, pertenecientes al departamento de Cuscatlán.

Fuentes de la información

Para el desarrollo de la investigación se contó con fuentes de información que respaldan la recopilación de los datos; para poder desarrollar la problemática y proponer la solución, se utilizaron las siguientes fuentes:

a) Fuente primaria

La recopilación de la información ha sido obtenida a través de encuestas que fueron contestadas por 10 personas de tres granjas entre propietarios y empleados que laboran en las empresas dedicadas a la explotación avícolas (granjas).

b) Fuente secundaria

Comprende toda aquella información que fue consultada, recopilada y analizada durante todo el proceso, la cual ha sido escrita por diferentes autores especialistas en la materia, esta incluyó textos especializados en el área contable, así como literatura relacionada con planeación estratégica.

Recopilación de datos

Técnicas e instrumentos para la recopilación de la información

La obtención de la información se realizó mediante la elaboración de cuestionarios, en vista de que éstos son considerados como grandes técnicas que ayudan al desarrollo de la investigación de campo.

Cuestionarios

La elaboración de este instrumento, tiene como objetivo seguir una metodología sustentada en: el cuerpo de la teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, todo esto encaminado a conseguir los objetivos de la investigación.

Se utilizaron como un instrumento clave que fueron distribuidos en la empresa y otras seleccionadas, se obtuvo la información que ayudó a conocer la opinión de ellos sobre el tema en estudio.

Procesamiento de la información

Una vez terminado el proceso de recolección de datos a través del cuestionario, dirigidos a los propietarios y empleados del área administrativa que laboran en las empresas avícolas (granjas), fue necesario procesar la información recopilada, para lo cual se utilizaron hojas electrónicas de excel, para facilitar el procesamiento y volver más ágil su análisis.

El análisis se efectuó mediante la descripción de las variables y su relación, además se presentan los resultados por medio de gráficos y tabulaciones que permiten tener una visión clara de la problemática planteada.

Posteriormente se realizó un análisis e interpretación de las respuestas obtenidas a través de frecuencias relativas según el método estadístico utilizado.

Tabulación de datos

Luego de la obtención de la información a través de los cuestionarios, los datos fueron revisados, de tal forma que al tener todas las respuestas reunidas se tuvo una visión más clara de los que necesitaban ser analizados; para ello, fueron recopilados y tabulados, obteniendo las frecuencias absolutas (F_a) y relativas (F_r), mediante la elaboración de una matriz resumen, utilizando Microsoft Excel. Por ser el programa más adecuado y contar con hojas electrónicas que permiten lograr el desarrollo de los cálculos, en los cuales se plasme toda la información útil para poder determinar las conclusiones necesarias que conlleven a concretizar la investigación de campo que se ejecutó.

Análisis e interpretación de los resultados

En cuanto al análisis e interpretación de los resultados se realizó en orden cronológico, es decir, por cada tabulación de los datos, se clasificó, organizó y presentó la información en cuadro estadístico y un gráfico por cada pregunta del cuestionario.

Las distintas respuestas se ordenaron con el objeto de brindar una mejor visión de los resultados de la investigación y por consiguiente facilitar la interpretación por cada elemento que intervenga en el cuestionario realizado y, todo ello con el fin que se presente una información más precisa y clara sobre la situación abordada que contribuya a formular un diagnóstico de la problemática en estudio.

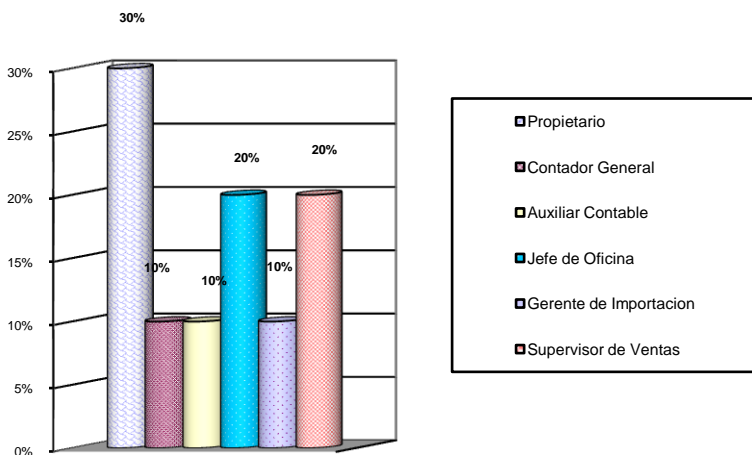
A continuación se detalla cada gráfico con su respectivo análisis y cuadro de frecuencias por cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario que se les proporciono a propietarios y empleados de la granja.

1. ¿Cargo que desempeña?

Objetivo:

Identificar el grado de conocimiento en las diferentes áreas de las granjas entrevistadas:

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Propietarios	3	30%
Contador General	1	10%
Aux. Contable	1	10%
Jefe de Oficina	2	20%
Gerente de Importación	1	10%
Supervisor de Ventas	2	20%
Totales	10	100%



Análisis:

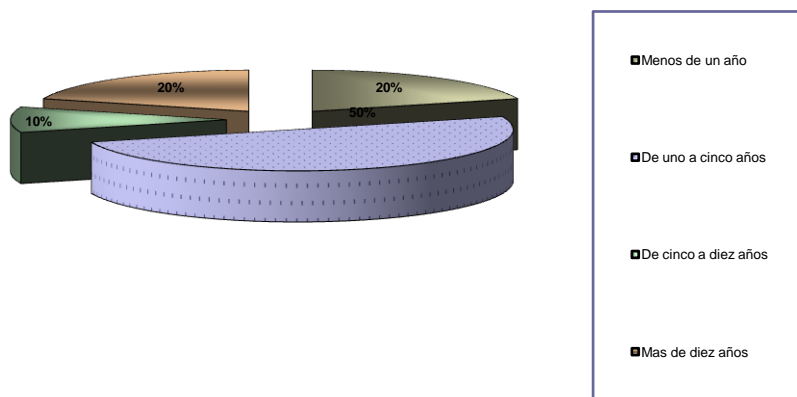
Con los resultados de esta interrogante se nota que un porcentaje mínimo son propietarios de las granjas, y la mayoría son empleados que se desempeñan en diferentes cargos relacionados a la parte administrativa.

2. ¿Tiempo que tiene en el cargo?

Objetivo:

Conocer la fiabilidad de la información proporcionada por los entrevistados.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Menos de un año	2	20%
De uno a cinco años	5	50%
De cinco a diez años	1	10%
Más de diez años	2	20%
Totales	10	100%



Análisis:

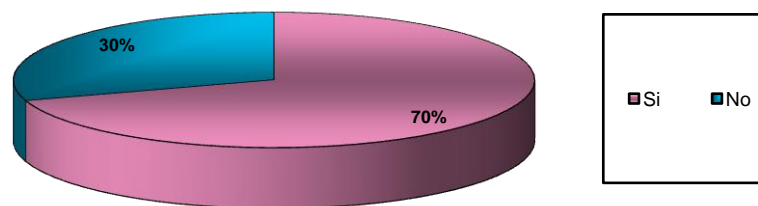
Del personal encuestado la mayoría tienen entre uno a cinco años de laborar para estas granjas; por lo tanto; un mínimo tienen más de diez años que representa el 20% siendo estos propietarios.

3. ¿Conoce sobre la planeación estratégica?

Objetivo:

Conocer el grado de comprensión tanto de propietarios como empleados sobre la temática.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	30%
No	7	70%
Totales	10	100%



Análisis:

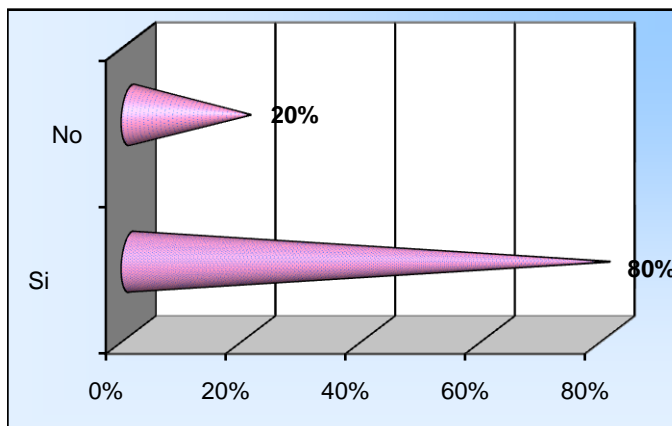
La planeación estratégica, es desconocida por la mayoría de las personas que se encuestaron, sin embargo existe un 30% que respondieron conocer dicha temática.

4. ¿Será necesaria la planeación estratégica para mejorar las operaciones de su empresa?

Objetivo:

Determinar de acuerdo a su conocimiento sobre la temática, si consideran importante su implementación en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	80%
No	2	20%
Totales	10	100%



Análisis:

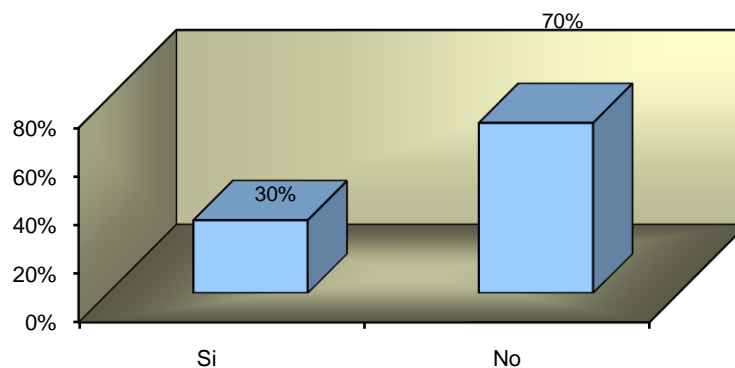
Según lo representado a través del gráfico, se demuestra que la mayoría de los entrevistados afirmaron que si es necesaria la planeación estratégica, para mejorar las operaciones de la granja.

5. ¿Utiliza estrategias para lograr sus objetivos con mayor facilidad en un ambiente de constante competencia?

Objetivo:

Conocer la opinión de los propietarios y empleados acerca del uso de estrategias para mejorar sus empresas.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	30%
No	7	70%
Totales	10	100%



Análisis:

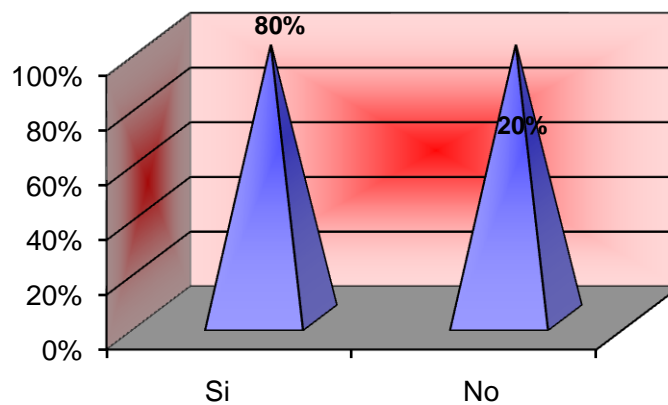
La mayor parte de encuestados respondieron que no utilizan estrategias para la obtención de sus objetivos debido a que no conocen la temática, y existe un porcentaje menor que manifestaron utilizarlas ya que consideran las estrategias herramientas importantes para el logro de sus objetivos.

6. ¿Posee la granja contabilidad formal?

Objetivo:

Determinar la necesidad y el beneficio que tienen los estados financieros para la toma de decisiones y la elaboración de estrategias financieras.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	80%
No	2	20%
Totales	10	100%



Análisis:

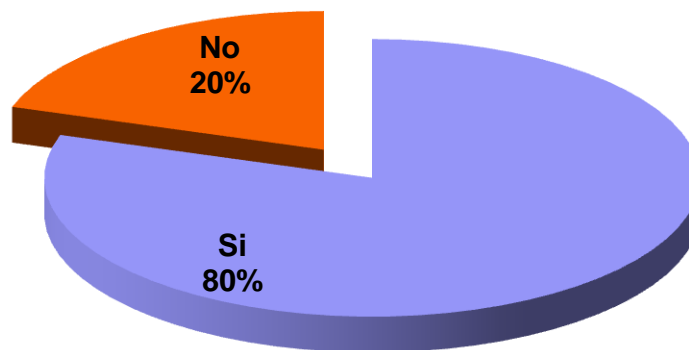
De 10 personas encuestadas 8 respondieron que las granjas en donde ellos laboran si posee una contabilidad formal esto representa un 80% y 2 personas respondieron que no poseían dicha contabilidad esto representa el 20% restante cabe mencionar que una de ellas es persona natural y es propietario de una granja.

7. ¿Se utiliza la información contable para la toma de decisiones en las inversiones que realiza?

Objetivo:

Identificar si se utilizan los estados financieros como una herramienta para la toma de decisiones en las inversiones de la empresa.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	8	80%
No	2	20%
Totales	10	100%



Análisis:

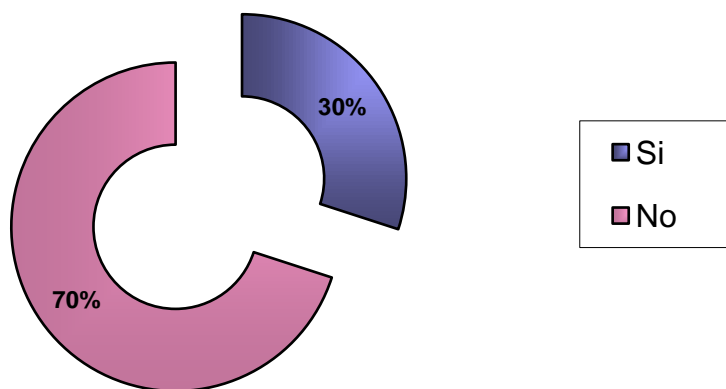
El 90% respondió que utilizan los estados financieros como una herramienta para la toma de decisiones de la empresa, esto refleja la importancia que tienen los estados financieros para un empresario con visión de crecimiento.

8. ¿Posee controles internos la empresa?

Objetivo:

Verificar si los entrevistados tienen conocimiento de controles internos implementados en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	30%
No	7	70%
Totales	10	100%



Análisis:

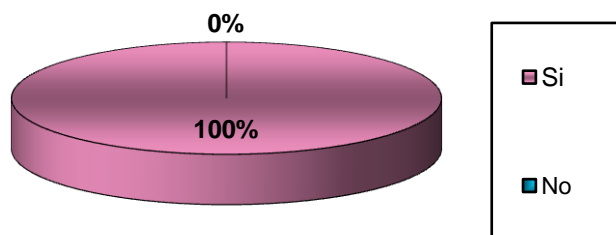
Se puede observar en el gráfico que la mayoría respondió no poseer controles internos, pero hay un mínimo porcentaje que contestó que si implementan dichos controles en las empresas.

9. ¿Tiene cada miembro de la granja delegadas sus funciones?

Objetivo:

Conocer la organización de sus empleados, en cuanto a funciones; como herramienta de control de tiempo y de actividades a realizar en la empresa.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Totales	10	100%



Análisis:

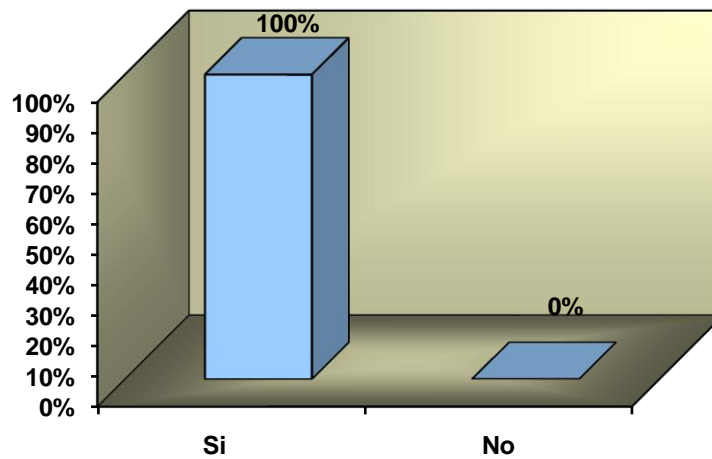
El 100% dice que sí conocen sus funciones designadas dentro de la empresa debido a experiencias de ejercicios anteriores, aunque la mayoría de las granjas encuestadas carecen de un manual de organización de funciones por escrito, que describa las responsabilidades por unidad dentro de las granjas.

10. ¿Conoce los niveles de crecimiento de la empresa con respecto a años anteriores?

Objetivo:

Conocer la opinión de los propietarios y empleados de una forma general, si han percibido el crecimiento o decrecimiento de la empresa con respecto a años anteriores.

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	10	100%
No	0	0%
Totales	10	100%



Análisis:

El 100% de los entrevistados afirmó conocer el nivel aproximado del crecimiento de la empresa con respecto a años anteriores.

2.1 Diagnóstico de la investigación

De acuerdo a la investigación en tres granjas de la zona que se dedican a la explotación avícola, del departamento de Cuscatlán, se entrevistó un grupo de diez personas, integrado por propietarios y empleados, se logró conocer la situación administrativa actual de manera general, y en su mayoría manifestaron no tener conocimiento sobre la temática y un porcentaje menor dijo conocer sobre estrategias, por lo tanto; se concluye que es necesario elaborar un documento que contenga un modelo de planeación estratégica para las empresas avícolas de la zona y de esta manera contribuir al logro de sus objetivos con mayor facilidad en un ambiente de constante competencia.

Se identifico con el método de observación (inspección) que estas granjas carecen de esta herramienta tanto para la producción como para la distribución del producto avícola, de igual manera se identifico que la mayoría de las Mypes del sector avícola están conformadas por familias, cuyos miembros desconocen el papel que desempeña la planeación estratégica y los controles internos dentro de las empresas.

ANEXO 3
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
ENCUESTA PARA CONSUMIDORES FINALES



Buen día, somos estudiantes de la facultad de Economía de la Universidad de El Salvador, y estamos haciendo un estudio de investigación de mercados; por lo cual estamos interesados en conocer sus gustos, características y preferencias, con el fin de poder informarles del mejoramiento de la actividad cría de pollos de engorde de la comunidad San José El Espino, le agradecemos de antemano su atenta colaboración al responder a las siguientes preguntas:

¿Consume usted carne de pollo?

si no (fin de la encuesta) (pregunta verbal)

Datos de clasificación:

- sexo: femenino masculino

- edad: 15 - 35 años 36 - 55 años 56 años o más

INDICACIONES:

Marque con una "x" la respuesta que corresponda a sus preferencias o especifique si es necesario.

CUESTIONARIO:

1. Al momento de comprar pollo, ¿qué marca se le viene a la mente?

sello de oro pollo indio no recuerda

otros (especifique) _____

2. ¿Por qué razón prefiere consumir pollo de esa marca?

precio sabor por ser más saludable otros _____

3. Le gusta que el pollo que compra esté:

congelado sin congelar

4. ¿Al momento de comprar pollo, qué tipo de presentación prefiere?(marque solo una opción)

pollo entero (continúe) pollo en porciones.

5. ¿Cómo considera el precio actual del pollo?

bajo aceptable alto indiferente

6. ¿A través de cuál medio de comunicación se da cuenta de una venta de pollos en un determinado lugar?

radio prensa escrita televisión afiches

rótulos otros _____

Fin de la encuesta, Gracias por su colaboración.

ANEXO 4
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
ENCUESTA PARA DISTRIBUIDORES



Buen día, somos estudiantes de la carrera de contaduría pública de la Universidad de El Salvador y estamos desarrollando el trabajo de graduación: “elaboración de un plan estratégico financiero en Mypes del sector avícola en el departamento de Cuscatlán.” por lo cual estamos interesados en conocer las inquietudes y preferencias que le impulsan a comprar y vender pollos; (con el fin de poder brindarles a ustedes en el futuro pollos de mejor calidad y con mejores precios), consideramos valiosa y confidencial su opinión, agradeciendo su tiempo y colaboración a nuestra encuesta.

DATOS DE CLASIFICACIÓN:

- ¿En qué tipo de establecimiento vende los pollos?
 mercados municipales comedor tiendas

- ¿En qué lugar vende los pollos?
 San José El Espino San Martín Cojutepeque otros

CUESTIONARIO:

Indicaciones:

Marque con una X aquella opción que corresponda a sus preferencias o especifique si es necesario.

1. ¿Cómo compra pollos?(Puede marcar más de una)
 vivos muertos

2. ¿Quién es su proveedor de pollos? (puede marcar más de una)
pollo indio pollo sello de oro granja local
otros, especifique _____.
3. ¿Por qué razón compra pollos de dicho proveedor?
precios tamaño del pollo por la apariencia del pollo servicio a domicilio
4. ¿Con que frecuencia compra los pollos?
diariamente de 2 a 3 días cada 7 días de 8 días a más
5. ¿Cuántos pollos compra?
de 2 a 10 de 10 a 25 de 25 a 50 de 50 a más
6. ¿Cuál es el precio que paga actualmente por la libra de pollo? (pasar a pregunta 8)
de 1.00 a 1.15 \$/lb. de 1.15 a 1.30 \$/lb. de 1.30 \$ a más
7. ¿Cuál es el precio que paga actualmente por el pollo entero?
de 3.00 a 3.50 \$ de 3.50 a 4.00 \$ de 4.00 a más \$
8. ¿Cómo considera el precio actual al comprar pollo?
alto bajo justo
9. ¿Cuál es el tamaño de pollo que usted prefiere comprar?
pequeño (2 lb.) mediano (3 lb.) grande (4 lb.)
10. ¿Cuál es la cantidad de pollos que vende diariamente?
de 1 a 5 de 6 a 10 de 11 a 20 de 20 a más

Fin de la encuesta, gracias

ANEXO 5
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
ENCUESTA PARA PROVEEDORES

Pollos

1. ¿Cuántos pollos producen por semana? _____
2. ¿Cuál es el precio unitario por pollo? _____
3. ¿Qué promociones existen por la compra de cierta cantidad de pollos? _____

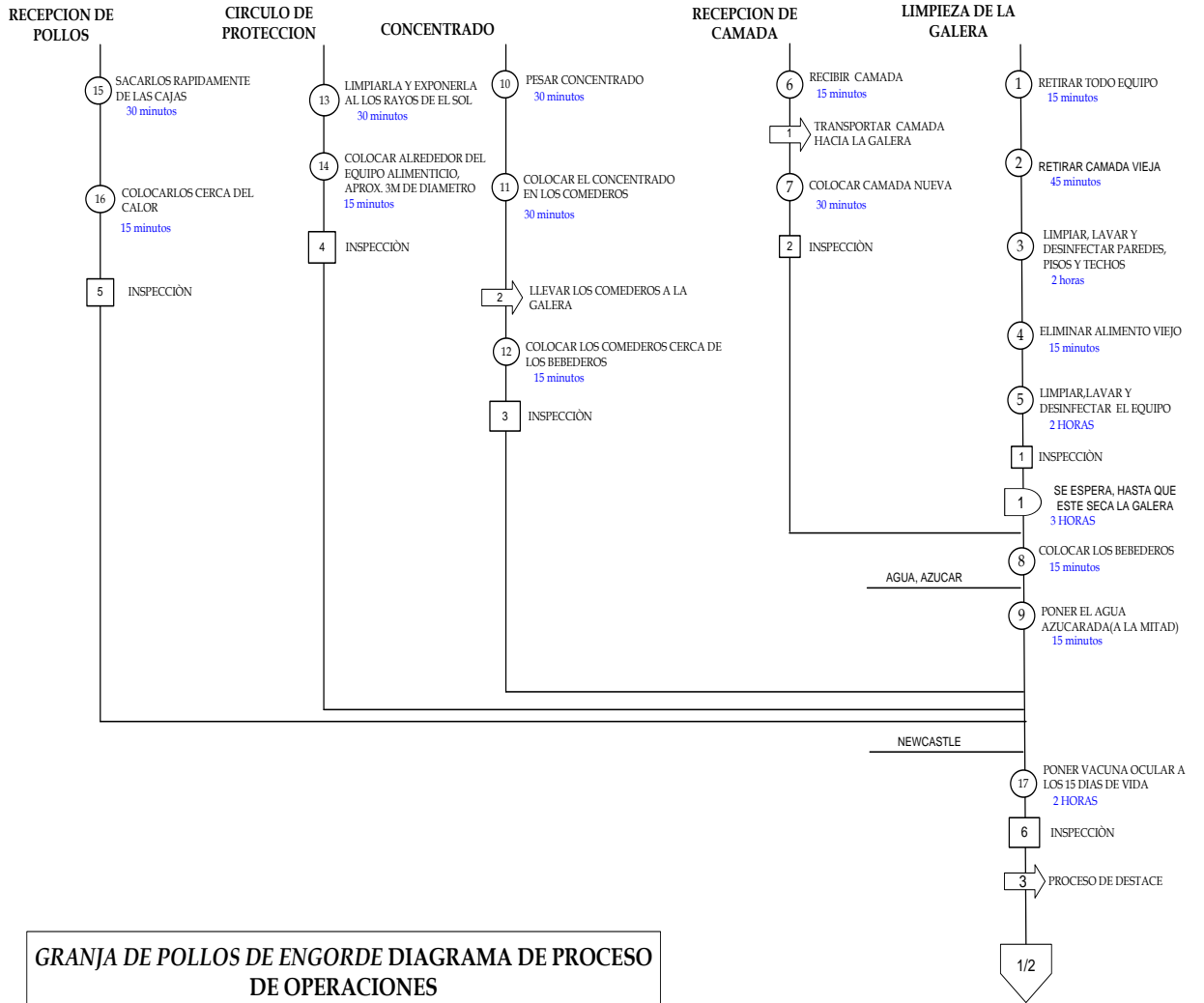
4. ¿Tienen entrega a domicilio? _____

Alimentación para los pollos

5. ¿Cuánto es el precio del concentrado final de engorde? _____
6. ¿Venden medicinas para la crianza de pollos de engorde? _____
7. ¿Existen promociones por la compra de mayoreo en concentrado y medicina? _____

8. ¿Qué formas existen de facilidades de pago, para sus clientes por la compra de concentrado o medicina? _____

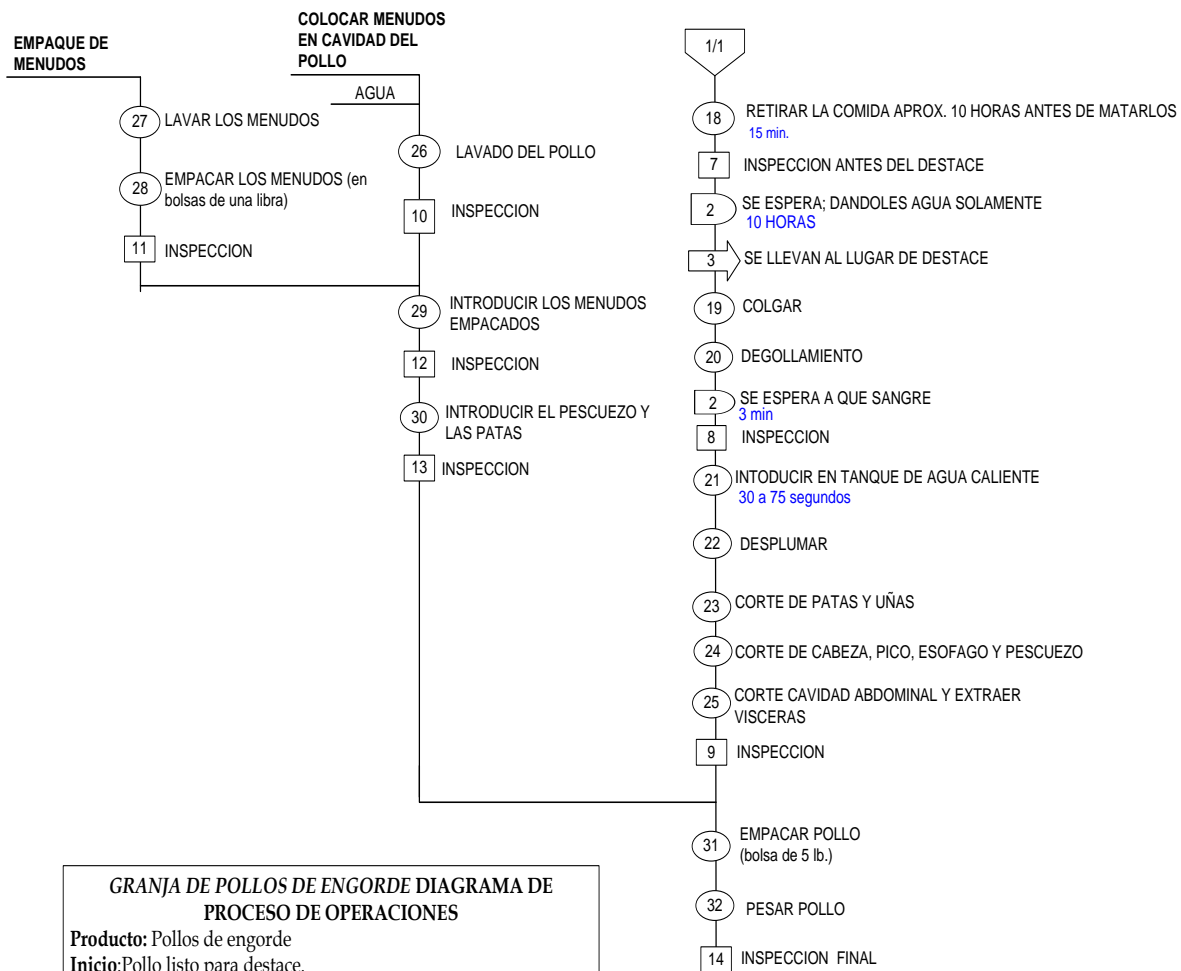
ANEXO 6 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE CRIA DE POLLOS DE ENGORDE



GRANJA DE POLLOS DE ENGORDE DIAGRAMA DE PROCESO DE OPERACIONES
Producto: Pollos de engorde
Inicio: Pollo recién nacido
Fin: Pollo listo para el transporte
Elaborado por: ACDJMN
Fecha: 13/11/03

ANEXO 7

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE DESTACE



GRANJA DE POLLOS DE ENGORDE DIAGRAMA DE PROCESO DE OPERACIONES

Producto: Pollos de engorde
Inicio: Pollo listo para destace.
Fin: Pollo empacado para la venta
Elaborado por: ACDJMN
Fecha: 13/11/03

ANEXO 8

**MANUAL DE
ORGANIZACIÓN "GRANJA EL ANGEL"**

Introducción

Todas las empresas para cumplir con los retos asumidos, deben contar con una organización que esté en armonía con su orientación y planes de trabajo, de tal manera que facilite el éxito de su gestión, en la granja de “El Ángel” se debe de enmarcar en una metodología para su desarrollo como un proyecto sostenible y con posibilidades de crecimiento a largo plazo y deben de estar conciente de esta situación de manera que desarrolle un proceso de fortalecimiento interno para adecuar su organización al entorno y las limitantes que se presentan actualmente.

Es con base a lo antes mencionado como se ha definido una estructura organizativa funcional en coherencia con la visión y misión de la empresa así como también con la situación actual en la que se presentan los recursos de la granja de pollos.

Este documento pretende servir como guía de consulta para que los empleados y/o encargados de las granjas del departamento de Cuscatlán conozcan sus deberes y responsabilidades logrando con esto que las actividades que cada uno desempeñe contribuyan a los objetivos de la institución.

Objetivos del manual

- Sentar las bases para lograr el desarrollo ordenado de las actividades de la granja de pollos de engorde en la comunidad San José El Espino, mediante el establecimiento de atribuciones, autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo.
- Definir las interrelaciones de autoridad y responsabilidad de cada puesto, funciones principales que deberán desempeñarse en cada uno de los cargos.
- Contribuir a mejorar la eficiencia y rentabilidad de granja de pollos de engorde mediante el ordenamiento de la estructura organizativa.
- Servir de consulta para todos los miembros de la granja en estudio y otras granjas al proporcionar las bases para la distribución de cargas de trabajo, evitando vacíos de responsabilidad que puedan causar algún error en el desempeño del trabajo.
- Presentar una visión de la empresa.

Actualizaciones

Debido a que la granja “El Ángel” tiene visión de crecimiento se debe de considerar que en el transcurso del tiempo puedan surgir ampliaciones que generen algún tipo de modificaciones en este manual, para ello se entenderá por modificación, adición o sustitución lo siguiente:

- **Modificación:** se refiere a aquellos casos en que las hojas del manual sufrirán internamente alguna enmendadura o corrección, en caso de que existan muchas correcciones, se deberá elaborar una hoja nueva e introducirla al manual
- **Adición:** se refiere a aquellos casos en que se agregarán nuevas hojas al manual sin afectar o sustituir las ya existentes, para ellos se aconseja asignar a la nueva hoja el número correspondiente e introducirla al manual.
- **Sustitución:** se refiere a aquellos casos en que se reemplazan hojas ya existentes en el manual, para ello se asignará a dicha página el mismo número de la que se va a sustituir.

Misión

“La granja “El Ángel” de la comunidad San José El Espino es una empresa que brinda productos avícolas de alta calidad con personal trabajador”.

Visión

“Convertirse en una granja prestigiosa de producción avícola a nivel departamental”

Políticas y estrategias

Políticas:

- La granja cuidará de proyectar una buena imagen tanto internamente como hacia la comunidad y el mercado externo, a través de los productos que ofrece y la presentación de los mismos
- Para la seguridad del personal y del producto que se ofrece es necesario que mantenga sus instalaciones limpias e higiénicas.
- Para el oportuno aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos se deben de establecer los sistemas de control necesarios.
- Promover con el personal de la granja y con los medios disponibles, condiciones de trabajo favorables que propicien la identificación y el compromiso con la misión, visión, plataforma de valores y estrategias institucionales.
- Brindar en forma permanente productos de calidad.
- Cada uno de los miembros del personal, deberá contar con la descripción de actividades del puesto que le compete.
- Se debe de promover el uso racional de los recursos, de tal manera que se maximice la optimización de los mismos.

Estrategias:

- Implementar el plan estratégico que permita un crecimiento sostenido de la empresa.
- Revisión y mejora de los procesos básicos del que hacer de la granja específicamente en la actividad de crianza de de pollos de engorde.
- Mejorar las condiciones de aseo en las instalaciones.
- Fortalecer la planificación de actividades futuras encaminadas a mejoras o modificaciones en la empresa.
- Propiciar la mejora continua en la calidad.

- Planificar y desarrollar programas de actualización de personal.
- Propiciar el seguimiento y evaluación de la calidad en la producción, logrado a través de las capacitaciones.
- Fortalecer la situación financiera, con una mínima capacitación de manejo de fondos.
- Crear mecanismos que promuevan la racionalización de los recursos.
- Desarrollar acciones encaminadas a que los costos no superen los ingresos generados por la empresa.

Distribución en planta

Una buena distribución de la planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

Para la distribución en planta se han establecidos ciertos criterios que guiarán el diseño de las instalaciones y el flujo de materiales.

Criterios de diseño:

- Integración total: consiste en integrar en lo posible todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto, y la importancia relativa de cada factor.
- Seguridad y bienestar para el trabajador: este debe ser uno de los objetivos principales de toda distribución se debe evitar saturar las áreas de procesamiento con equipo para garantizar la seguridad y comodidad del trabajador, se debe contar con buen sistema de ventilación, el sistema debe mantener las superficies libres de condensación, lo cual acarrea muchos microorganismos que pueden contaminar el producto, el aire en movimiento logra mantener a las superficies libre de condensación, por tanto, hay menos riesgo de transporte de microorganismos.
- Flexibilidad: la distribución debe ser fácilmente ajustable a los cambios que exija el medio, para cambiar el tipo de proceso de manera más económica, si fuera necesario.
- Los materiales para piso, paredes y techo deben favorecer las operaciones de limpieza

Condiciones de trabajo.

- ***Iluminación.***

En las áreas de procesamiento es requerido que la luz utilizada sea natural, es decir luz de día, debe de considerarse un sistema complementario que se asemeje a esta para las noches o para las áreas de destace que requieran mayor iluminación, por lo que deben de colocarse luminarias que sean de color “blanco fresco” ya que esto propicia que la atmósfera de trabajo sea psicológicamente fresca y evitar deslumbramiento.

Para obtener este tipo de iluminación se necesitan lámparas fluorescentes cuya cantidad por área se puede determinar considerando la siguiente relación:

1 luminaria por cada 10 m². donde cada luminaria consta de 4 lámparas o tubos, que en nuestro caso tendrá una capacidad de 25 watts.

- ***Ventilación***

La ventilación para el área de la granja será natural y cruzada: en caso de área el aire influye en gran medida debido a que no es conveniente permitir el acceso directo del aire exterior por el tipo de proceso que se realiza y por la posible contaminación que se puede filtrar.

- ***Instalaciones de empleados***

Estas instalaciones no contemplan el área de servicios sanitarios, área de comedor, áreas de recreo ni los pasillos para el acceso y circulación a la granja.

Tipo de proceso y sus características.

Cualquiera que sea la manera en que esté hecha la distribución de la planta, afecta el manejo de los materiales, la utilización del equipo, los niveles de inventario, la productividad de los trabajadores e inclusive la comunicación de grupo y la moral de los trabajadores, la distribución está determinada en gran medida por: el tipo de producto, el tipo de proceso y el volumen de producción.

En la granja específicamente en la actividad de pollos de engorde el proceso comienza desde el punto en que se compra el pollito hasta que está listo para la venta.

Después de analizar las fases, descritas anteriormente en el proceso de producción, podemos decir que “**La crianza y el destace de pollos**” es considerado como un **proceso repetitivo** debido a que son componentes discretos, pasan de una estación de trabajo a otra a un ritmo controlado, siguiendo la secuencia requerida para fabricar el producto, en este caso el insumo para este proceso son los pollos, iniciando con los pollos recién nacidos hasta que son empaquetados y listos para la venta, que a partir de este punto se vuelve una línea de producción, debido a esto se hará una distribución por producto.

Características de un proceso:

- Se produce una gran cantidad y poca variedad de producto.
- Las órdenes de trabajo son pocas debido a que ya existen estándares establecido.
- La planificación es relativamente simple, y busca establecer una tasa de producción suficiente para satisfacer las previsiones de venta.
- Los operarios necesitan una capacitación mínima para la crianza y la matanza de pollos.
- Se aplica la técnica de justo a tiempo en el aprovisionamiento debido a que justo cuando se saca una camada para matar tiene que estar lista la siguiente camada de pollo tierno para que empiece el proceso de engorde.

Diseño y cálculo de las áreas de bodega

Bodega de insumos

Una de las zonas más importantes en la cual se apoya todo proceso productivo, es el lugar en el cual se guardarán los suministros para poder producir bienes; usualmente, estos lugares son diseñados de acuerdo a los tipos de insumos que han de utilizarse en el proceso; datos importantes son las dimensiones de los materiales, su peso, forma de arribo y su fragilidad a la hora del manejo. Pero a la hora de diseñar una bodega de materiales, lo más importante es conocer el volumen de material que se va a estar manejando y su periodo de arribo, esto para así poder conocer la demanda que la bodega va a poder manejar sin colapsar.

Para el diseño de la bodega se parte de los datos de la demanda mensual de producción de pollos, se conoce además que para la producción de estos, los insumos principales a utilizar son: el concentrado de iniciación y finalización, estos será los principales producto en los cuales se basara para el diseño de la bodega.

Las vacunas contra la enfermedad Newcastle, focos y bolsas plásticas, tendrán un espacio específico en el cual se almacenaran, debido a que utilizaran un espacio pequeño en comparación con el que ocupan los concentrados de inicio y final de engorde, conociendo esto, se puede determinar las necesidades de materiales y su forma de arribo.

Dimensiones de insumos

Para la producción de pollos de engorde los insumos básicos son: el concentrado de iniciación y finalización, los cuales vendrán en sacos de 100 libras cada uno, a continuación se muestra las dimensiones de los insumos a utilizar:

- **Concentrado iniciador y finalizador**

Para este caso las dimensiones y el peso son características iguales en los dos tipos de concentrado, por tanto se muestra las dimensiones y el peso que son:

peso: 100lb

ancho: 0.5m

largo: 0.75m

alto: 0.23m

Nota: Estas dimensiones se calcularon con el saco acostado.



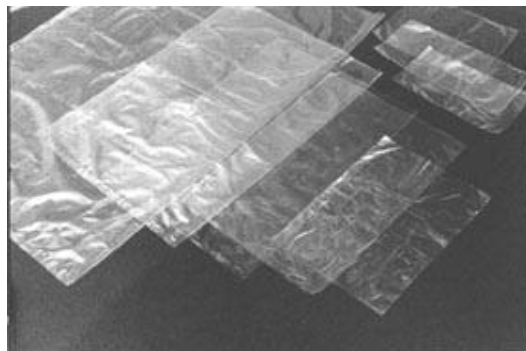
- **Caja de vacunas contra la Newcastle**



- **Caja de focos**



- **Bolsas plásticas**



Manual de ingreso de insumos y almacenamiento

Consideramos que el manejo de la materia prima se realizará manualmente, debido a que no hay complejidad en el manejo de materiales ni una gran extensión o gran variedad de ellos, la forma en que vienen en el concentrado y las medicinas es por medio de un transporte colectivo, este proceso se hará cada semana, la forma como se ha diseñado los espacios para colocar los productos más pesados y en las cantidades en que estos llegan, puede ser manejada con simple fuerza física, por lo que no es necesario ninguna herramienta para el manejo de materiales.

- El procedimiento a seguir para descargar los materiales es:
 - i. El transporte en el que llega, tiene que colocarse adecuadamente tal forma que sea accesible para poder descargar el material de la forma más rápida y eficiente posible.
 - ii. Si esta carga llegase a necesitar de la utilización de una rampa se tendría que poner en la entrada de la granja de manera que facilite la descarga de la materia prima.
 - iii. Al ser extraídos del transporte correspondiente, los materiales se colocarán directamente en el área correspondiente en la bodega, revisando que la mercancía esté completa y conforme. Para el diseño de esta área se considera un área de maniobra y el área para la adecuada circulación de las personas.
 - iv. Después de ser revisada la materia prima se pasa a llevarla al lugar correspondiente que se le ha asignad, también depende del peso, manejabilidad del producto y que tan frecuentemente se utiliza, para su colocación dentro de la bodega y a la altura a la cual se colocarán o apilara el concentrado.

- Detalles de la inspección de materia prima:

La inspección se llevará a cabo inmediatamente que se compre y después que se haya colocado la materia prima en el área de la bodega, esta inspección se hará al 100% y en caso de no estar conforme se rechazarán los costales defectuosos o no conformes esperando que el proveedor realice el envío o un cambio inmediato lo más pronto posible.

Hoja de requerimiento de área de destace

En la siguiente tabla se muestra en resumen el requerimiento de espacio, para el área de destace, cabe mencionar aun esta área tendrá modificaciones, aunque por su naturaleza y por el proceso planteado, no requiere de mucho espacio, puesto que se utiliza una olla con agua, para chamuscar a los pollos que debidamente han sido degollados, por lo que debe de estar al aire libre para evitar cualquier tipo de intoxicación, así como también mantener las instalaciones en óptimas condiciones, de esta manera el espacio para cada operación es considerado un estándar según el equipo y personal seleccionado para esa actividad, tomando en cuenta para el desglose de este proceso que participarán las siete personas que actualmente están disponibles para el cuidado de los pollos en la granja.

Cuadro No. 18 Equipo básico para actividades de destace:

Actividad	Maquinaria o equipo a utilizar	Equipo auxiliar
Corte yugular	Ganchos, lazos y canal para sangre	Navaja
Introducir pollo en agua caliente	Olla, agua y leña y recipientes para colocar pollos	Ganchos para maniobrar con el pollo
Desplumar pollo	Mesa para colocar pollos en espera	Recipientes para plumas
Chamuscado	Leña y recipiente para colocar pollos en espera	Ganchos para maniobrar con el pollo
Eviseración y empaquetado	Lavaderos, tenazas y bolsas plásticas	Barriles de agua para lavar el pollo
Pesado	Bascula	Tirros, bolsas, recipiente para pollos en espera

Descripción de puestos de trabajo

Zona de agua hirviendo

Descripción:

Luego de que los pollos fueron degollados, pasan a la zona de agua hirviendo donde se introducen en agua a una temperatura de 55°C, por un tiempo de 30 a 75 segundos, para luego ser colocados en un recipiente en espera para la siguiente operación.

Equipo:

- Olla
- Recipiente

Materiales:

- Leña
- Agua a 55°C
- Gancho para manipular los pollo

Zona de desplume

Descripción:

En la zona de desplume se recibirán a los pollos después de haber pasado por el agua hirviendo, luego se procede a desplumar a cada pollo que se va colocando en la mesa de trabajo, y posteriormente se colocan en un recipiente listos para que pasen a la siguiente etapa de proceso, en la mesa de trabajo se encontraran dos personas para realizar el desplume.

Equipo auxiliar:

- Recipiente para poner las plumas
- Recipiente para los pollos

Zona de empaquetado

Descripción:

Este puesto consiste en quitarles las patas, uñas, pico y retirar las viseras, luego los pollos se empaquetan y se colocan en un recipiente de agua con hielo, en la espera de ser pesados, este puesto de trabajo está constituido por dos personas para realizar las operaciones.

Cuadro No. 19 Herramientas necesarias para alinear y empaquetar

Equipo:	Materiales:
• cuchillos	• hielo
• tenazas	• agua
• lavaderos	• bolsas
• barriles	
• recipiente con hielo	

Zona de pesado

Descripción:

La persona de este puesto deberá de sacar del depósito de hielo los pollos y luego procede a pesarlo, siguiendo con la anotación del peso en la bolsa y finalmente colocando los pollos en una canasta.

Equipo:

- bascula
- tijeras
- plumón
- canasta

Material:

- tirro

Galeras

En este caso la granja, actualmente no cuenta con el número de galeras necesarias para mantener una producción continua semanal, debido a que no cuenta con la infraestructura, ni el equipo suficiente para satisfacer el mercado meta propuesto y en el cual se ha basado este estudio, la construcción de los

corrales para aves debe planificarse en función de los materiales con que se cuente en la localidad, así como de la cantidad.

Consideraciones básicas

El corral debería de ser construido sobre un terreno permeable y, si es posible, ligeramente elevado para permitir un fácil y rápido drenaje de un eventual exceso de agua o por lo menos canales que desalojen el agua, en la visita de campo se observó que el terreno tiene una pequeña pendiente que se puede aprovechar, siempre evitando que su estancamiento se convierta en un foco de difusión de enfermedades. Debe ubicarse hacia el oriente o sur, principalmente cuando el criadero se encuentra en regiones donde el invierno es largo, como en el caso del país, procurando aprovechar la mayor cantidad de luz solar.

Debido a nuestros climas cálidos, las paredes pueden ser construidas con malla de alambre o cañas huecas y cortinas; si se requiriera más calor se recomienda utilizar madera, adobe, ladrillo o algún otro material que ofrezca mayor protección a las aves, el techo puede ser de teja, paja, palmeras, madera, láminas de calamina u otros materiales que no causen ruido. Los cimientos deben ser construidos con piedra y barro y los postes pueden ser troncos de madera (postes de eucalipto) aislados con plástico o alquitrán en la base que se incrustará en los cimientos.

La galera debe tener suficiente ventilación, lo cual puede lograrse instalando ventanas que se abran y se cierren de acuerdo con la temperatura del medio ambiente y deben ubicarse a una altura superior a la que se encuentren los animales.

Para aislar el piso de los corrales se pueden utilizar piedras, las cuales se colocarán después de remover el suelo a una profundidad de 10 centímetros.

Tamaños y requerimientos de las galeras

El tamaño de las galeras estará en función de la cantidad de pollos que se puedan criar. En una cría de traspatio o en nuestro caso que se tiene un terreno, se pueden considerar hasta 1,000 pollos. El corral tendrá una dimensión de 100 m². La altura del gallinero debe fluctuar entre 1,60 a 1,90 m y las ventanas deben estar ubicadas a 1 metro del piso y si se hace con maya metálica no se necesitan ventanas pero sí cortinas.

Se recomienda contar con un hoyo o un cajón lleno de cal en la entrada de la puerta del corral, para desinfectar los zapatos que pueden ser portadores de tierra contaminada y agentes que producirían enfermedades en las aves de corral.

Tasa de mortalidad de pollos de engorde:

La mortalidad en pollos de engorde depende de todos los factores que afectan una explotación avícola desde sus madres, incubación, granja, localización de galpones, disponibilidad de agua, bioseguridad, calidad de alimento, etc.

Antes de preocuparse por porcentaje de mortalidad hay que preocuparse por el alojamiento de las aves en un ambiente acondicionado para esta explotación, la mortalidad estimada es la siguiente:

Cuadro 20. Ambiente con mejores condiciones

Semana	Porcentaje	Mil pollos	Cantidad de muertes
1	1.00 %	1000	10
2	0.25 %	1000	5
3	0.25 %	1000	7.5
4	0.25 %	1000	10
5	0.25 %	1000	12.5
6	0.50 %	1000	30
Total			75

Cuadro 21. Ambiente inadecuado

Semana	Porcentaje	Mil pollos	Cantidad de Muertes
1	1.50 %	1000	15
2	1.00 %	1000	20
3	0.50 %	1000	15
4	0.50 %	1000	20
5	0.50 %	1000	25
6	0.50 %	1000	30
Total			125

Higiene y seguridad industrial

- **Planes sanitarios para los pollos**

En los últimos años, con el aumento de las densidades de población en granjas, disminución de los ciclos de encasetamiento y mayores pesos a sacrificio en menor tiempo, se tiene que preparar un animal más resistente y con mayor capacidad de respuesta a problemas infecciosos. Es por ello, que hoy en día las empresas tienen establecidos los planes de vacunación y manejo sanitario de las aves a través de laboratorios municipales, donde se realizan pruebas como las de: HI y ELISA.

Pero no es sólo a través del laboratorio que se obtiene un pollo sanitariamente normal, es también realizando muy bien las labores de vacunación a nivel de cada granja y es por esto que han tomado en cuenta algunas prácticas importantes que a continuación se detallan.

Usar técnicas adecuadas de vacunación que garantizan una buena cobertura de vacuna en las aves y evitan severas reacciones post-vacúnales.

Manejar bien la vacuna, es decir no exponer el frasco de vacuna directamente a la luz del sol. Mantener siempre la vacuna a temperaturas de 2 a 7 grados centígrados y así evitar que los títulos vacúnales disminuyan, lo cual ocasionaría que un gran número de aves del galpón no alcancen la dosis necesaria.

Usar una cepa vacunal adecuada, para evitar reacciones adversas.

Aplicar la dosis adecuada de vacuna; no es recomendable fraccionar la dosis. Es importante dar una dosis por ave.

Aplicar la vacuna en la edad adecuada de acuerdo a los riesgos en la zona, en un tiempo inadecuado se podrá tener sobre reacciones a la vacuna, al vacunar aves relativamente tarde, en la etapa de crecimiento estarían susceptibles a enfermedades.

No usar combinaciones de vacunas que no estén probadas y que no van a garantizar una buena respuesta inmune.

Vacunar siempre animales sanos, bien alimentados, estando en un manejo adecuado y en condiciones medio ambientales apropiadas.

Se debe de limpiar toda el área de procesamiento, así como la maquinaria y equipo al terminar la jornada de trabajo; al igual se debe inspeccionar estas mismas áreas al momento de iniciar las operaciones.

La persona encargada de saneamiento debe hacer una inspección del as áreas limpiadas y asegurarse de que el trabajo haya sido hecho correctamente antes de que el personal salga de la granja.

Toda superficie que tiene contacto directo con la carne, debe ser revisada y estar libre de alimentos y partículas o material extraño si algo se encuentra, se debe de volver a limpiar y pasar el mismo proceso de saneamiento.

Se debe limpiar el piso y las paredes, topes de puertas, marcos, topes de cajas eléctricas, desagües. Estas áreas refugian microbios que pueden causar problemas, por esta razón deben ser inspeccionadas antes de comenzar las operaciones.

En este caso se utilizara la inspección visual, la persona encargada de esta actividad deberá llegar 15 minutos antes de que empiecen las operaciones.

Reglamento de higiene para la granja de pollos de engorde.

La mayoría de las enfermedades contagiosas se pueden prevenir manteniendo un buen sistema de higiene. Se recomienda:

- Agua limpia y fresca.
- Alimentos inocuos y de buena calidad.
- Limpieza escrupulosa del corral cada vez que se tenga nuevas parvadas.
- Se aconseja construir una fosa, que se llenará de cal, delante de la puerta del gallinero y evitar el ingreso de personas al corral.
- Renovación de camas cada vez que se tenga nuevas parvadas o si se acumulan muchos desperdicios dentro del gallinero.
- Control sanitario de las aves e inmediato aislamiento o eliminación de aquéllas enfermas o que parezcan enfermas. Los cadáveres de animales enfermos deben ser quemados o enterrados con una capa de cal viva lejos del gallinero.

- Cuidado en la elección de nuevos animales se debe exigir que los pollitos que se van a comprar estén vacunados contra la enfermedad de Marec o comprar las vacunas correspondientes.
- Separación de áreas de manejo, desecho, abono y zonas agrícolas.
- Seguir las siguientes normas de higiene a la medida de lo posible:
 1. Se prohíbe el ingreso de alimentos
 2. No se admiten personas enfermas a la granja debido a que puede contaminar a los pollos vivos y a la carne en el rastro o a los compañeros de trabajo.
 3. Las mujeres u hombres con el cabello largo deberán sujetárselo de manera que no se pueda desprender y contaminar la carne.
 4. Todos los empleados se deben de lavar las manos antes de entrar y después de salir de sus labores.
 5. Todas las personas se deben de lavar las manos después del uso de los sanitarios, utilizando desinfectantes que se colocaran en los baños y en el área de trabajo.

Enfermedades humanas relacionadas al ambiente avícola.

En el desarrollo de algunas actividades productivas existen ciertos riesgos de los cuales el hombre como principal ente participante de las mismas, no está exento, tal es el caso de las labores de faenado (matanza) de aves que en muchas ocasiones si no son realizadas bajo estricto controles de higiene permiten la proliferación de bacteria que propician enfermedades que conduzcan a la muerte.

Al hablar de bacterias de este tipo es necesario conocer algunas de ellas, sus causas y efectos en el cuerpo humano, tanto de los consumidores de la carne de pollos así como de las personas que trabajan en el faenado de las mismas, entre estas enfermedades más comunes se tienen:

- Botulismo (clostridiasis infección de la clostridium): afecta al hombre y al animal, en el humano provoca trastorno gastrointestinal, dolor abdominal náuseas vómitos, ataca el sistema nervioso central.

- Colibacilosis (*Escherichia coli*): con numerosos patógenos, la diarrea es producida por una toxina que provoca trastornos gastrointestinales.
- Erisipela: se transmite al hombre por rasguños heridas mal cuidadas o por otras enfermedades como: varicela, herpes, catarros mal cuidados, y otras que sean debilitantes o inmune-depresivas.
- Pasteurelisis: se transmite por vía aérea principalmente al personal que visita granjas, a través de heridas infectadas o mordeduras de animales.
- Salmonelosis, tuberculosis, hongos.

Vacunas

Es recomendable vacunar a las pollas en postura contra newcastle, bronquitis verminosa, viruela aviar y gumboro, cada vacuna inmuniza contra una sola enfermedad. Estas se deben suministrar correctamente, para que sean efectivas, por lo que se debe seguir las instrucciones del fabricante y verificar la fecha de expiración de los productos, es preferible comprar los productos un día antes de que se utilice.

Recomendaciones

Para evitar la proliferación de enfermedades ocupacionales de esta índole se recomienda que el personal utilice el equipo de protección personal correspondiente o en su defecto que sea muy cuidadoso con las operaciones que realiza que estén propensas a causar dichas enfermedades o infecciones, y en caso de presentar algún síntoma de alguna enfermedad, o alguna herida acercarse al supervisor o encargado para que este pueda proporcionarle algún medicamento acorde a su necesidad.

Se recomienda llevar un registro y anotar consumo y mortalidad este registro debe tener como datos básicos los siguientes:

- Raza
- Fecha y hora de entrada
- Número inicial de aves
- Peso inicial tanto de machos como hembras.

Se debe analizar semanalmente este registro y evaluar consumo, mortalidad y peso de acuerdo a los parámetros esperados.

Al entregar el lote de pollos a la procesadora, recoger el alimento sobrante, pesar y descontarlo del consumo anotado.

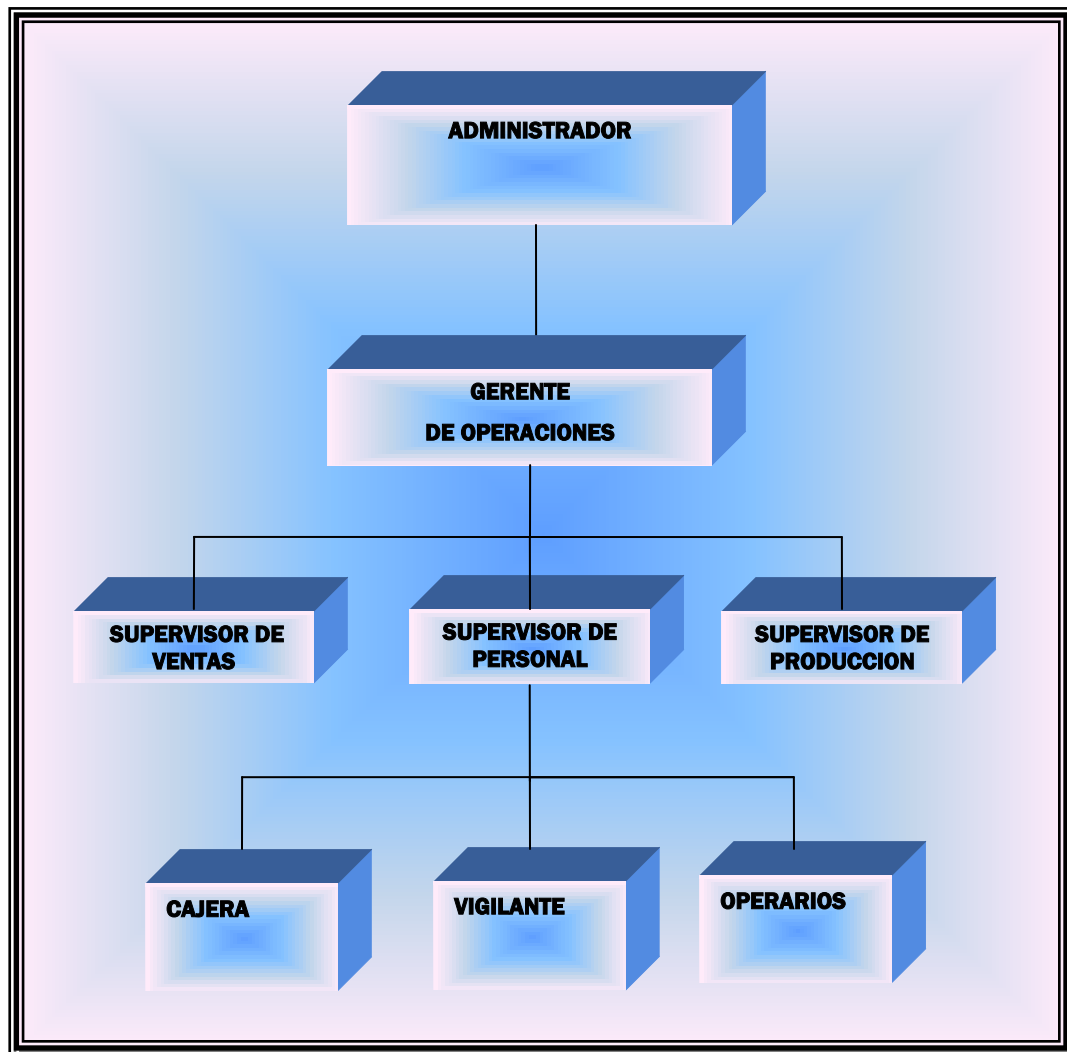
Averiguar el peso en pie de todo el lote y hacer el análisis tanto técnico como económico.

Recordar siempre que el valor del pollo depende de la oferta y la demanda por tal razón el análisis económico debe hacerse sobre cada lote y sobre los lotes totales producidos durante un año.

ANEXO 9

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA GRANJA “EL ANGEL”

La granja “El Ángel”, es una sociedad anónima de capital variable, en la cual se identifico la siguiente estructura organizativa:

**ORGANIGRAMA PROPUESTO
“granja El Ángel”**

Nombre del puesto: Administrador

Responsabilidades:

- Verificar el buen funcionamiento de la granja de “El Ángel”.
- Nombrar y remover a gerentes y demás empleados de la granja, así como la fijación y cambios en el salario.
- Analizar y aprobar en su caso los informes periódicos que sobre producción y ventas
- Proveer los fondos necesarios para la compra de materia prima y materiales para el funcionamiento normal de la granja de pollos.
- Supervisión periódica general de todo lo relacionado con la granja “El Ángel”.

Nombre del puesto: Gerencia

Responsabilidades:

- Realizar las compras de los materiales y materias primas para la granja de pollos
- Verificar las existencias de alimentos y medicinas en la granja.
- Pago de servicios y salarios
- Selección y definición de clientes en el mercado de San Martín y Cojutepeque a las cuales se les venderán de los pollos.
- Contratación de personal extra, en caso de ser necesario, para el crecimiento del negocio con previa autorización de la junta directiva.
- Velar por la integridad de todos los empleados en la granja
- Administrar eficiente y correctamente los recursos con los que se dispone así como también darles la utilidad acordada a los mismos.
- Asignar el personal para cada uno de los puestos descritos en el organigrama.
- Sanción de empleados que no cumplan con sus obligaciones.
- Mantener las instalaciones en óptimas condiciones.

Área de ventas**Nombre del puesto:** Supervisor de ventas**Responsabilidades:**

- Control de ventas
- Manejo de los créditos.
- Asignar responsabilidades al personal de ventas
- Promover los productos

Área de personal**Nombre del puesto:** Supervisor de personal**Responsabilidades:**

- Elaborar fichas por empleados
- Elaborar planillas.
- Control de tiempo de los empleados

Área de producción**Nombre del puesto:** Encargado de producción**Responsabilidades:**

- Solicitar materiales y materias primas cuando sea necesario
- Vigilar la limpieza, salud y alimentación de los pollos
- Coordinar la crianza de pollos de acuerdo a un horario preestablecido con los jóvenes.
- Asignar responsabilidades a cada uno de los jóvenes del grupo
- Coordinar la matanza de pollos de acuerdo a horario rotativo.
- Mantener las instalaciones en óptimas condiciones.
- Coordinar el transporte para traslado de pollos hasta su destino.

Nombre del puesto: Operarios**Responsabilidades:**

- Alimentación de pollos
- Participar en la limpieza de las instalaciones y/o galeras de la granja de pollos
- Matanza de pollos en horarios rotativos dependiendo de las necesidades

- Verificar el estado de salud de los pollos
- Proveer medicamentos a los pollos
- Participar del empaquetado de pollos para su posterior venta y distribución.

Objetivos: colaborar en el mantenimiento de la granja de pollos para lograr productos de alta calidad.

Nombre del puesto: Caja

Responsabilidades:

- Manejo de efectivo
- Recibir pagos
- Realizar pagos

Nombre del puesto: Vigilante

Responsabilidades:

- Vigilar la integridad de las instalaciones de la granja El Ángel
- Proteger a los animales de cualquier amenaza potencial
- Mantener segura las instalaciones, libres de cualquier atentado que pueda dañar su infraestructura, producción o demás trabajadores

Plataforma de valores institucionales

Los principales valores en la granja "El Ángel" de la comunidad San José El Espino son:

- Honestidad: actuación correcta, sincera e íntegra, apegada a principios
- Lealtad: identificación del personal con la misión, visión, valores y finalidad de la institución, proyectando una buena imagen hacia el exterior
- Responsabilidad: cumplimiento oportuno y efectivo de los compromisos adquiridos
- Productividad: alto nivel de calidad procesos, productos y servicios, utilizando óptimamente los recursos para el logro de los objetivos.
- Respeto: compromiso entre los empleados, jóvenes participantes y la comunidad, de mantener relaciones equitativas, imparciales y de mutua cooperación.