

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**“DISEÑO DE UN CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LOS CENTROS DE
DASARROLLO INTEGRAL (CDI) DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Castro Benítez, Guillermo Alcides
Enamorado Alas, Yessenia Guadalupe
Ríos Parada, Mayra Elizabeth

Para optar al grado de:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

SEPTIEMBRE DE 2010
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a)	: Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez
Secretario (a)	: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario (a) de la Facultad De Ciencias Económicas	: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinación de Seminario	: Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Directo	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Jurado Examinador	: Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez Licenciado Cesar Orlando Retana Avendaño

Septiembre de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitir llegar hasta este punto de mi vida, donde cada día me bendice de muchas maneras, y que por hoy me ha permitido culminar mi carrera, a mis padres que han estado animándome en el transcurso de estos años, a mis amigos que siempre han sido un apoyo muy importante para poder sobrepasar cada obstáculo, familiares que siempre han estado en todo tiempo a mi lado, y maestros que han estado enseñándome a lo largo de mi formación académica. y todas aquellas personas que directa o indirectamente me han acompañado con sus consejos al logro de mis objetivos.

Guillermo Alcides Castro Benítez

Doy gracias a Dios por ser el Ser Supremo quien me ha dado la vida, por brindarme su amor, por ser mi guía, mi ayudador proporcionando todo lo necesario en el transcurso del cumplimiento de este objetivo; a mis padres, hermanos y demás familiares por los gestos maravillosos de amor, comprensión, paciencia y respaldo incondicional en el transcurso y culminación del proceso, a mis maestros y asesores por la virtud de transmitir sus conocimientos en la etapa de formación profesional, a mis amigos y compañeros por su apoyo en el desarrollo de esta meta.

Yessenia Guadalupe Enamorado Alas.

Primeramente a Dios por ser mi guía, por darme la vida, la motivación y los recursos para alcanzar este objetivo, a mis padres por su amor y paciencia, por su apoyo incondicional en todo sentido, en especial a mi madre por ser un ejemplo de perseverancia y esfuerzo. A mis hermanos y familiares por su apoyo, comprensión y respaldo en todas las etapas de mi carrera, a mis amigos que con sus muestras de confianza y cariño me impulsaron a seguir adelante, a la Universidad de El Salvador, por abrirme las puertas para alcanzar una de mis metas y a todos aquellos que son parte de mi formación personal y académica.

Mayra Elizabeth Ríos Parada.

INDICE

<u>CONTENIDO</u>		<u>No. Pág.</u>
RESUMEN EJECUTIVO		i
INTRODUCCIÓN		iv
1.	SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COMPASSION INTERNACIONAL Y LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.	3
1.2.1	COMPASSION INTERNATIONAL	3
1.2.2	CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL. (CDI)	3
1.3	MARCO JURIDICO LEGAL	4
1.3.1	Normativa Legal aplicable a las Organizaciones No Gubernamentales	4
1.4	PROYECTOS DE INVERSION	5
1.4.1	DEFINICION DE PROYECTO DE INVERSION	5
1.4.2	IMPORTANCIA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	5
1.4.3	TIPOS DE PROYECTOS	6
1.4.4	CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS	7
1.4.5	COMPONENTES DE LOS PROYECTOS DE INVERSION	9
1.4.6	ESTUDIOS PARA REALIZAR UN PROYECTO	10
1.4.7	CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN	11
1.3	CONTROL FINANCIERO	12
1.4.1.	DEFINICIONES	12
1.4.2.	IMPORTANCIA.	13
1.4.3.	OBJETIVOS.	13
1.4.4.	TIPOS DE CONTROL FINANCIERO	14
1.4.5.	ETAPAS DEL CONTROL FINANCIERO	14
1.4.6.	CONTROLES FINANCIEROS	15
1.4.7.	TOMA DE DECISIONES	17
1.4.8.	CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES	18
2.	DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO	20
2.1.	GENERALIDADES	20

2.2.	OBJETIVOS	20
2.2.1.	OBJETIVO GENERAL.	20
2.2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	20
2.3.	IMPORTANCIA	21
2.4.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	21
2.5.	PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO.	21
2.5.1.	RESPONSABLE DEL PROYECTO.	21
2.5.2.	REGISTROS CONTABLES.	21
2.5.3.	MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO	22
2.6.	FORMULARIOS DISEÑADOS PARA LOS REPRESENTANTES DE LAS FAMILIAS QUE EJECUTAN PROYECTOS DE INVERSION DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL	23
2.7.	GUÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DISEÑADA PARA LOS DIRECTORES Y PERSONAS ENCARGADAS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EJECUTADOS POR LAS FAMILIAS QUE CONFORMAN LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.	42
3.	BIBLIOGRAFIA	62
4.	ANEXOS	i
	ANEXO No.1 . TIPO DE INVESTIGACION Y ESTUDIO:	i
	ANEXO No. 2 CUESTIONARIO.	v
	ANEXO No. 3 CONCLUSION DE LA RECOLECCION DE DATOS	xvi
	ANEXO No.4 TERMINOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO PRÁCTICO.	xvii
	ANEXO No. 5 Cuadro No 1 Presupuestos	xxi
	ANEXO No. 6 Cuadro No 2 Razones Financieras.	xxii

RESUMEN EJECUTIVO

El Control Financiero constituye una herramienta importante para la toma de decisiones económicas independientemente, si se trata de una empresa privada, institución pública o una Organización sin Fines de Lucro.

Los Organismos no Gubernamentales u Organizaciones sin Fines de Lucro se caracterizan por su empeño y contribución en el desarrollo económico-social de la sociedad, objetivo que tratan de alcanzar a través de diferentes vías y una de ellas es por medio de la ejecución de proyectos.

La Organización Compassion International a través de los Centros de Desarrollo Integral ubicados en diferentes áreas geográficas de El Salvador, trabaja con familias de escasos recursos proporcionándoles los medios necesarios para la ejecución de proyectos como granjas, agricultura, panadería, entre otros, con el propósito de generar fuentes de ingreso para los sectores más limitados del país.

El objetivo general de esta investigación es proveer de una guía de control financiero que sea útil para la toma de decisiones de los responsables en los proyectos de inversión; que impulsan los Centros de Desarrollo Integral, y así mantener un adecuado control administrativo-financiero en los proyectos que estos realizan, ya que cuenta con modelos que ayudará a personas que aunque no poseen amplios conocimientos en materia contable, ha llevar un adecuado registro y control de los Ingresos, Costos y Gastos que generan la realización de una actividad, permitiéndoles de esta manera obtener información financiera oportuna, confiable y apropiada para la toma de decisiones.

La metodología utilizada consistió en un estudio de tipo analítico-descriptivo, ya que se ha identificado cómo influye la falta de una herramienta de control financiero para la toma de decisiones en los proyectos de inversión de los Centros de Desarrollo Integral y el principal objetivo de la investigación es proporcionar un mecanismo que ayude a los ejecutores responsables de la inversión a mantener un adecuado control sobre las misma, registrando de forma oportuna los gastos y costos necesarios en los que se ha incurrido para llevar a cabo el desarrollo de cada una de las etapas, hasta que los productos estén listos para la venta y

posteriormente determinar la utilidad o pérdida que generó la realización de una actividad económica.

Las conclusiones más importantes que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación son:

- La falta de un sistema de control administrativo financiero para la toma de decisiones en los proyectos ejecutados por las familias beneficiadas de los Centros de Desarrollo Integral, vuelve susceptible la seguridad y el manejo adecuado de los recursos asignados para el desarrollo de un proyecto.
- Una orientación previa a una inversión; para saber en qué invertir es de suma importancia sobre todo cuando no se posee experiencia en el área determinada a experimentar puesto que toda inversión lleva implícito un grado de riesgo y no implementar estudios sobre la factibilidad y viabilidad de un proyecto, genera la posibilidad de que este no cumpla con las expectativas económicas esperadas o no llegue a concluirse.
- El proceso para la toma de decisiones varía dependiendo la naturaleza de la organización ya que este puede ir desde decisiones intuitivas, hasta decisiones basadas en conocimientos científicos, pasando por el tipo de decisiones imitativas, obligadas o simplemente caprichosas entre otras, aunque ahora la tendencia es cada vez mayor a utilizar la base científica, buscando optimizar, maximizar o satisfacer los resultados dependiendo de la situación que se presenta.

Las recomendaciones efectuadas son:

- Es importante la creación de una herramienta diseñada para establecer un control financiero en los proyectos de inversión de los Centros de Desarrollo Integral, ya que el control financiero garantiza que los fondos y los recursos sean utilizados de manera eficiente y adecuada.
- Realizar una evaluación de criterios para obtener un parámetro sobre la rentabilidad de un proyecto determinado y los beneficios económicos y sociales que genera su ejecución, a través de estudios de factibilidad y viabilidad.

- Efectuar la toma de decisiones bajo una plataforma de información financiera generada confiablemente a través de un control interno eficiente, debido a que tomar decisiones no es un tema que se pueda ejercer con poco conocimiento por lo que es importante que el responsable previo a tomar una decisión pueda realizar un análisis de las variables internas como externas que puedan afectar el desarrollo normal de las actividades de un negocio.

- Fomentar un modelo de administración financiera es importante en una empresa porque establece la pauta para tomar decisiones relevantes en la organización, ya que las finanzas reflejan el rumbo de la entidad y cuál es el momento adecuado para tomar la decisión y aplicar medidas correctivas si son necesarias, para alcanzar los objetivos trazados por la administración.

INTRODUCCIÓN

Independientemente del tamaño de una organización, su actividad económica, su trayectoria, si es una empresa formal o informal; siempre está susceptible a encontrarse en una situación de desequilibrio financiero. La principal razón por la que las empresas son descapitalizadas no siempre es por las contingencias económicas, sino por el proceder de quienes toman decisiones, los cuales por desconocimiento sobre administración financiera, las llevan a perder solvencia económica, dicho esto podemos ubicar el primer gran riesgo de las empresas sobre el control financiero que muchas veces influye en las malas decisiones en materia financiera y administrativa por la falta de un adecuado sistema de control. Por esto es muy importante el control financiero ya que este garantiza el uso eficiente de los recursos económicos con que cuenta una organización para el desarrollo de sus actividades.

Este documento contiene información útil para establecer una supervisión a través del diseño de una herramienta de control en proyectos de inversión, control que servirá para la toma de decisiones financieras. La estructura de la investigación se plantea de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se resume el surgimiento de los Organismos no Gubernamentales e información de los Centros de Desarrollo Integral como una dependencia de la Organización Compassion International. Este capítulo también incluye aspectos generales relacionados con los temas de Proyectos de Inversión, Control Financiero y Toma de Decisiones.

El Capítulo II, comprende el planteamiento del caso práctico sobre uno de los proyectos de inversión realizados por las familias beneficiadas de los Centros de Desarrollo Integral, eligiendo para ello la granja de pollo de engorde, vale aclarar que aunque el ejercicio práctico se realizó sobre este proyecto, las herramientas aquí presentadas pueden adaptarse a los diferentes proyectos de inversión que realizan los CDI, para ello se presenta una serie de formatos que servirán para realizar anotaciones de las diferentes operaciones de compra, producción y venta de las aves que ingresan para la crianza y posterior comercialización, lo que constituirá un control administrativo-financiero, que permitirá conocer, la existencia tanto de suministros y materiales, como de las aves en proceso de desarrollo, estos mecanismos de control permitirán al responsable del proyecto tomar decisiones sobre una base confiable y oportuna.

CAPITULO I

1. SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

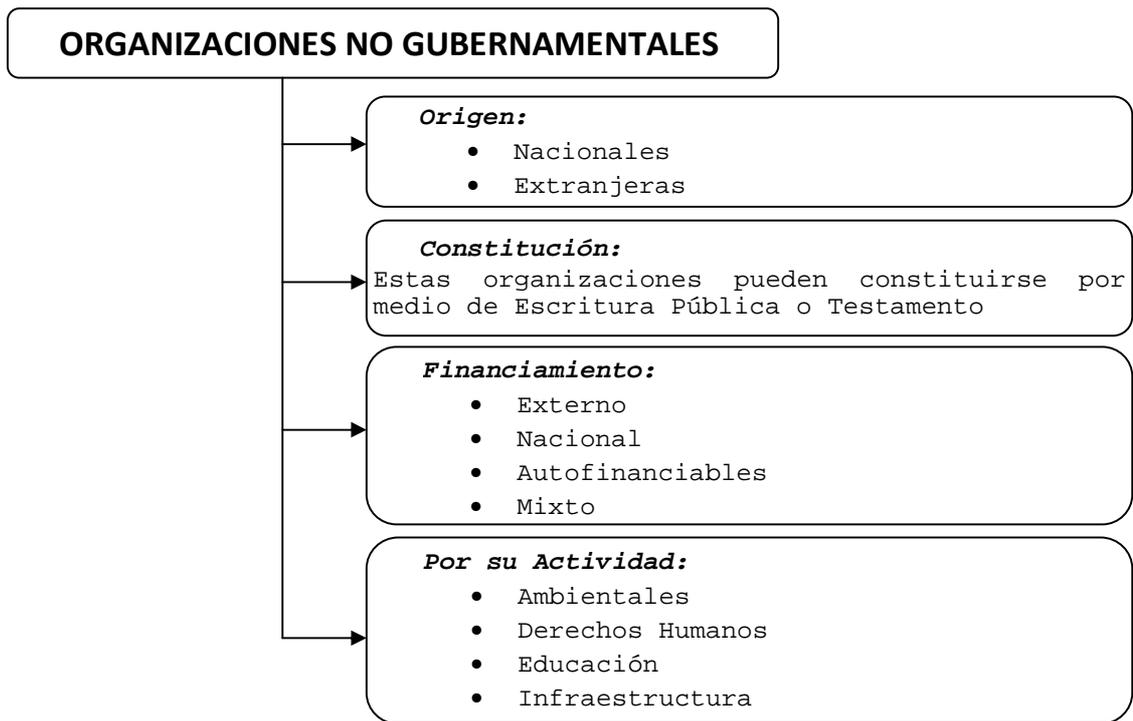
Las Organizaciones no Gubernamentales, conocidas también como Organizaciones sin Fines de Lucro son organizaciones independientes de las decisiones o políticas del Gobierno. El término de Organizaciones no Gubernamentales surge a partir del establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1945. Este tipo de organizaciones operan por medio de donaciones y dependen en gran parte del trabajo voluntario; hoy en día muchas ONG's han crecido tanto en tamaño como en influencia a tal grado que realizan tareas que son obligación del Estado.¹

Entre las principales acciones con que realizan las organizaciones sin fines de lucro destacan el mejoramiento, ampliación o cambio de las capacidades, condiciones, relaciones humanas en la base económica o el desarrollo de las relaciones técnicas, jurídicas o con el medio ambiente. Para ello trabajan con base a proyectos que se encuentran clasificadas mediante especialidades, tales como: Arte y cultura, Asistencia Humanitaria, Crédito, Defensa del Consumidor, Desarrollo Empresarial, Desarrollo Organizacional, Desarrollo Rural, Ecología, Educación y Capacitación, Investigación, Jurídico, Mujer, Salud, Trabajo Infantil y Vivienda.

¹ **Alfaro, José; Calato, Marco; Sánchez, Marvin.** "Diseño de un Modelo de Control Financiero para la Ejecución de Proyectos de Inversión Social que realizan las Organizaciones no Gubernamentales en el Área Metropolitana del Municipio de San Salvador- Caso Ilustrativo, Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES" Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, San Salvador. Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas, Mayo 2003

1.1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS ONG's EN EL SALVADOR

Las Organizaciones No Gubernamentales pueden clasificarse a través de cuatro aspectos: por su origen, constitución, financiamiento o actividad:



1.1.3. OBJETIVOS DE LAS ONG's

Los Organismos no Gubernamentales se consolidan como un elemento muy importante sumado a las actividades del Gobierno, para el desarrollo económico y social, fortaleciendo los mecanismos de estímulo a las capacidades de las personas de escasos recursos, agregándolos en el proceso productivo y así contribuir al desarrollo local de una determinada comunidad.

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL COMPASSION INTERNACIONAL Y LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.

1.2.1 COMPASSION INTERNATIONAL

“*Compassion International*” es una Organización no Gubernamental sin fines de lucro que desarrolla actividades en nuestro país, es una de las más grandes a nivel mundial en el ámbito cristiano en patrocinio de la infancia, trabaja con más de 65 denominaciones (iglesias) y miles de socios, de las Iglesias de África, Asia, América Central, América del Sur y el Caribe. Desde 1952, el enfoque de “*Compassion International*”, es a través de patrocinador uno-a-uno de cada niño que esta dentro del programa de esta organización, la cual ha cambiado las vidas de más de un millón de niños. *Compassion International* ha sido reconocida por su integridad financiera con puntuaciones altas y por estar innovando esquemas para el beneficio de las familias de los niños que apadrinan².

1.2.2 CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL. (CDI)

Es un ministerio perteneciente a una iglesia cristiana, enfocado en satisfacer las necesidades básicas en el desarrollo de la infancia en áreas tales como la cognitiva, física, espiritual, y socio emocional en niños en edades de 3 hasta los 18 años. La iglesia local al tener este ministerio de niños se vuelve socia de *Compassion International* y ésta organización a su vez provee los recursos financieros para que se lleven a cabo todas las actividades presupuestadas. Cada niño es patrocinado por personas de buena voluntad en el extranjero y el ministerio *Compassion* es quien se encarga de hacer el contacto entre el patrocinador u ofrendante y el CDI. Producto de esta ayuda cada niño recibe asistencia médica, refuerzo escolar, cursos de talleres vocacionales, asistencia socio emocional desarrollada a través de actividades como celebración de cumpleaños, eventos especiales, la navidad, día del niño, y sobre todo la enseñanza que hará un hombre y una mujer de provecho, a través de Valores Cristianos y la Palabra de Dios.³

² *Compassion International*, Julio de 2010.
<http://www.compassion.com/about/history/default.htm>

³*Compassion International*, Julio de 2010.
http://www.compassion.org.mx/pdf/saladeprensa/Compassion_Folleto.pdf

1.3 MARCO JURIDICO LEGAL

En El Salvador, el proyecto de ley para Organizaciones no Gubernamentales nació en el año de 1996, en este planteamiento intervino por parte del Estado, el Ministerio de Gobernación, con el propósito de prevenir que estas organizaciones puedan ser utilizadas para lavado de dinero, desviación de fondos o con fines políticos

1.3.1 Normativa Legal aplicable a las Organizaciones No Gubernamentales

LEGISLACION	APLICACION
Constitucion Politica de la Republica de El Salvador	Art. 7 Establece la libertad de asociacion y realizacion de actos licitos
Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro	Art. 1 Se crea con el objetivo de velar por la transparencia en la aplicacion de los fondos obtenidos en concepto de donaciones para evitar fraudes
TRIBUTARIA	
Codigo Tributario	Art.50 Responsabilidad del representante legal de las fundaciones de utilidad publica con el sujeto pasivo por los valores deducidos en concepto de donacion
	Art.100 Obligacion de presentar la Declaracion de Impuesto sobre la Renta
	Art.146 Obligacion de presentar Declaracion de Donaciones
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Art.6 Clasifica a las Organizaciones sin fines de lucro como sujetos excluidos del Impuesto Sobre la Renta.
	Art.32 Solicitud y autorizacion de la numeracion de los comprobantes de donacion.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Servicios	Art. 45 literal e) Las importaciones e internaciones de bienes donados desde el extranjero a Asociaciones de utilidad publica son exentas de este impuesto.
Ley de Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Raices	Art. 1 Se exceptuan de este impuesto las organizaciones de utilidad publica
Ley General Tributaria Municipal	Art. 18 La responsabilidad del pago de impuestos Municipales subsiste para las organizaciones sin fines de lucro.

1.4 PROYECTOS DE INVERSION

1.4.1 DEFINICION DE PROYECTO DE INVERSION

Los proyectos de inversión en la actualidad son parte importante en el cumplimiento de un objetivo final, que es satisfacer una necesidad humana.

Los proyectos pueden definirse como el conjunto de actividades que manejan recursos sujetos a condiciones ya sean internas o externas significativas para lograr un objetivo que puede ser a corto, mediano o largo plazo; con el propósito de incrementar la producción de bienes y mantener o mejorar las condiciones de vida.

“El proyecto de inversión se puede describir como un plan que al asignarle un monto de capital y se le proporciona insumo de varios tipos podrá producir un bien o servicio útil al ser humano. La evaluación de una iniciativa de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social de tal manera que se garantice dar solución a una necesidad humana de manera eficiente segura y rentable.”⁴

“Es un plan de acción para la utilización productiva de los recursos económicos de que dispone una empresa, que son sometidos a un análisis y evaluación para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo.”

1.4.2 IMPORTANCIA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

La existencia de una necesidad humana, genera la iniciativa de invertir, siendo la única forma de producir un bien o servicio, es en este momento que se deriva la importancia de implementar un proyecto que sea orientado a satisfacer requisiciones humanas de producción de bienes o servicios.

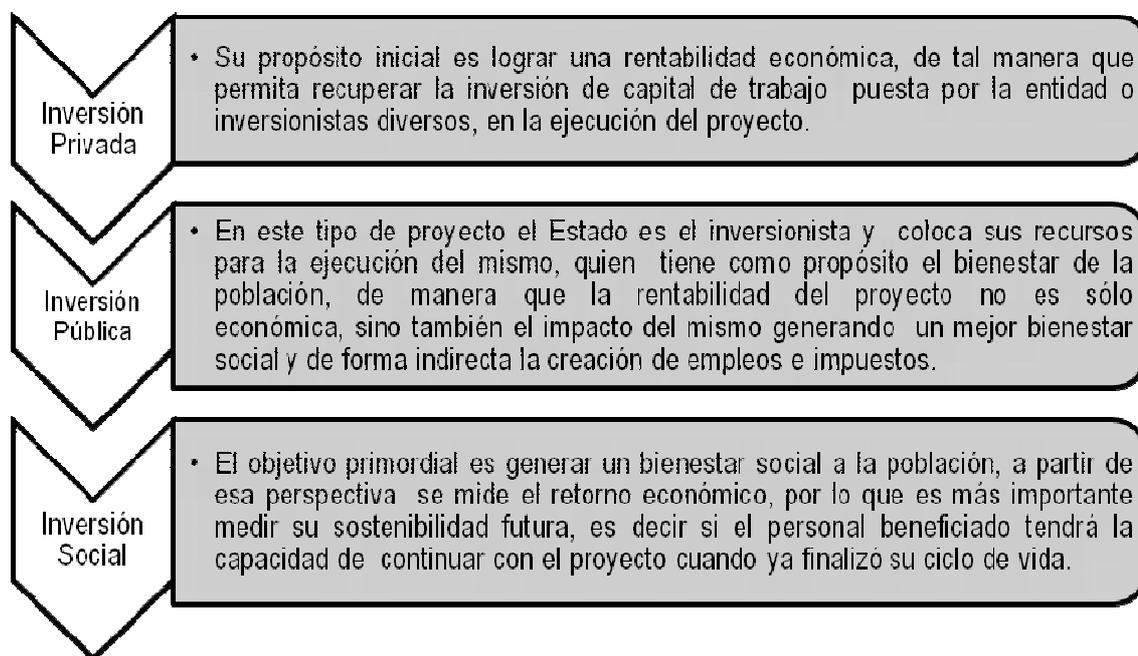
⁴ **Gabriel Baca Urbina**, Evaluación de Proyectos, quinta edición, México, editorial McGraw-Hill,2006

La creación de un proyecto radica en la solución que éstos puedan a portar a la eliminación de un problema, ya sea orientado a la producción de bienes o a la prestación de un servicio, el objetivo que pretenden es hacia la eliminación de circunstancias o causas que la originaron; a partir de ello se vuelve indispensable medir el impacto de los beneficios que pueda aportar hacia la solución de un problema de una población determinada.

Las ideas empresariales no siempre pueden ser exitosas ya que impulsarlas implica el uso de recursos propios, de terceros y el riesgo al fracaso de las ideas de una entidad, así como la pérdida total o parcial del capital invertido, por tal motivo para disminuir posibles pérdidas se elaboran estudios previos para evaluar si las ideas planteadas son rentables

1.4.3 TIPOS DE PROYECTOS

Los proyectos se clasifican a partir de su objetivo y finalidad de la siguiente manera:



1.4.4 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

Los proyectos en forma general tienen un ciclo de vida finito, lo que significa que tienen un inicio y un final, el cual consta de cuatro fases:

Fase de Pre inversión

En esta fase se estudia la idea de realizar un proyecto, investigando si será beneficioso y si es factible, la iniciativa se transforma en una propuesta de proyecto sin incluir la asignación de recursos económicos. Este apartado comprende las siguientes etapas, en estudio, para la toma de una decisión racional de ejecución o de no realización:

a) Estudio de Perfil.

Es a través de la identificación de la idea o el proceso de dimensionar el proyecto, es el primer estudio creado para estimar la viabilidad del proyecto antes de seguir adelante e incurrir en mayores costos, este estudio se elabora utilizando la información existente, a nivel de criterio de los inversionistas, sin mayores gastos en investigaciones de campo.

b) Estudio de Pre-Factibilidad

Permite conocer la viabilidad comercial, técnica, legal, administrativa, económica financiera y la decisión de elaborar o no el estudio de factibilidad con mayores costos. Para la elaboración de este estudio se requiere información de fuentes secundarias, análisis de inversionistas y muchas veces investigaciones de campo. Su contenido se constituye en estudios un poco más profundos refiriéndose a mercado.

c) Estudio de Factibilidad

Se aprueba como Anteproyecto definitivo, y es este estudio que muestra la factibilidad o no del proyecto, consecuentemente manifiesta como tomar la decisión más importante de todas, ejecutar o postergar el proyecto. Si la respuesta es positiva se justifica pasar la siguiente fase en estudio.

Fase de Inversión.

Define claramente los objetivos y selecciona como estará organizado, luego se determina quién es el administrador del proyecto y posteriormente, se transforma la propuesta en un plan maestro y se elaboran en detalle programas, requerimientos de recursos, presupuestos, especializaciones, y reajustes en los estudios, encaminados a la puesta en marcha del proyecto, esta fase comprende las siguientes etapas:

a) Estudios Definitivos.

Dirigido a la preparación de los documentos técnicos correspondientes para la construcción, montaje y puesta en marcha, en algunos casos será necesario realizar al estudio de factibilidad reajustes.

b) El Montaje.

Se enfoca en la construcción y equipamiento de las instalaciones físicas, especialización del personal, implementación de la normativa legal y administrativa necesarios para el funcionamiento de la entidad.

c) La Puesta en Marcha.

Etapas en la que se pone a prueba el funcionamiento sobre todo del departamento de producción con el objeto de identificar fallas y deficiencias para ser corregidos antes de iniciar el funcionamiento normal del proyecto.

Fase de Operación o Funcionamiento.

Se realiza con el fin de prever las dificultades que se pueden presentar y asegurar que se cuente con los recursos apropiados en el momento adecuado. Significa que todos los interesados en el proyecto deben participar en la etapa de operación.

Fase de Liquidación

Es la parte de terminación, en donde ya se debe haber completado el trabajo en el proyecto. Es justo cuando se analizan los éxitos y fracasos del proyecto incluyendo su estructura organizativa, a si también se elabora un informe detallado para los equipos de proyectos futuros.

Los proyectos se caracterizan por ser únicos por eso se ve la necesidad de realizar un examen minucioso, posteriormente a su terminación, ya que puede ayudar a los administradores a evitar errores y aprovechar recursos mejorando la forma organizativa, las técnicas de planeación y control.

1.4.5 COMPONENTES DE LOS PROYECTOS DE INVERSION

Los componentes de los proyectos permiten realizar el diseño del proyecto y posteriormente su ejecución, por lo que se detalla en qué consiste de cada uno de ellos:

Mercado

En los proyectos de inversión se tiene un mercado objetivo y cuando estos son sociales se refiere a beneficiarios, es por ello que la información proporcionada permite estimar la demanda que tendrá, directamente relacionada a la producción que deberá generar el proyecto, en relación con los ingresos, a su vez también muestra todo lo relativo a los competidores o a la oferta, de aquí proviene considerar: la determinación de precios, un mercado insatisfecho, de manera que el proyecto pueda captar un mercado no atendido o puede plantear estrategias que permitan entrar a un mercado tomando en cuenta los competidores.

Operaciones

Posteriormente al estudio de mercado se procede a dimensionar las operaciones del proyecto, lo que significa determinar el volumen de la producción necesaria y de los procesos requeridos para lograrla, la información de las operaciones es vital para proceder a diversificar los equipos o la infraestructura, o el tamaño del proyecto, para determinar costos de inversión.

Flujo de caja:

Esta es una herramienta necesaria para la evaluación de la rentabilidad del proyecto y para medir sus cambios, cuando se dan modificaciones en los flujos de inversiones o de operaciones, es conocido como la sensibilidad del proyecto.

Consiste en que por medio de la información de ingresos del mercado, costos y de inversión se procede a diseñar el flujo de caja, el mismo que contiene un flujo de inversiones, que muestra las entradas y salidas de efectivo por la venta de activos.

1.4.6 ESTUDIOS PARA REALIZAR UN PROYECTO

Posteriormente de la concepción de una idea de inversión es necesario realizar una serie de estudios técnicos formales por medio de antecedentes que describan el proceso y factibilidad de un proyecto.

Estudio de Mercado

Se estipula como la primera parte de la investigación formal del estudio basado en la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, al análisis de precios y el estudio de comercialización.

Estudio Técnico

El análisis de este estudio es describir el proceso que se va a usar para la ejecución del proyecto identificando algunos factores determinantes como: saber cuánto serán los costos y gastos de la producción, cuales se presupuestarían en la inversión, cual es la localización óptima, tamaño, materia prima, maquinaria y equipo y tecnología de que deberá utilizarse.

Estudio Económico

En este apartado se desarrolla de forma ordenada y sistemática la información de carácter monetario en referencia a una evaluación económica, con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, teniendo como parámetro la realización de estudios previos de presupuesto, con ello se decidirá si esto es viable, o si es necesario realizar cambios.

1.4.7 CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Son los que permiten obtener una medida objetiva de la rentabilidad de un proyecto y por consiguiente establece su conveniencia y su ordenamiento respecto de los diferentes proyectos, se caracterizan por determinar las alternativas factibles u óptimas de Inversión utilizando indicadores como:

El Valor Actual Neto Financiero (VAN)

La tasa Interna de Retorno Financiero (TIR)

Los indicadores son los que permiten decidir la ejecución o no ejecución del Proyecto y su posterior implementación de la actividad productiva o de servicio. Cabe mencionar, que al evaluar un Proyecto de Inversión bajo los principios de Evaluación Financiera radica en considerar el costo del dinero en el tiempo, en donde los procedimientos permiten conocer la verdadera dimensión de la Inversión total frente a los gastos financieros del Proyecto, ya sea que este compuesto por la amortización anual de una deuda y la tasa de interés aplicada a los préstamos cuando hay financiamiento externo.

EL VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO (VAN)

Es conocido como valor presente neto y se define como la sumatoria de los flujos netos de caja anuales actualizados menos la inversión inicial. Con este indicador de evaluación se determina el valor del dinero actual, que recibiría el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un período determinado, con el fin de comparar este valor con la inversión inicial.

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i}$$

Donde:

I_0 : Inversión Inicial

F_i : Flujo neto anual; Si $VAN > 0$ Aceptar el Proyecto.

t : tasa de actualización

n : años de duración del Proyecto

El proyecto será factible y se aceptará técnicamente, si el VAN es mayor o igual a cero y cuando el VAN sea menor a cero, se rechazará. Este se considera como uno de los mejores indicadores de factibilidad de un proyecto, por lo que si tenemos el caso de analizar dos o más proyectos en paralelo, se escogerán prioritariamente aquéllos proyectos que generan mayor VAN.

TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)

Se denomina Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N.=0).

Se considera la aceptación de un proyecto cuando su tasa interna de retorno es superior al costo de capital, entre varias opciones de inversión, será mejor aquella tasa interna de retorno más alta.

El cálculo de la Tasa interna de retorno es igual a la utilizada para el cálculo del Valor actual neto, para posteriormente aplicar el método numérico mediante aproximaciones sucesivas hasta acercarnos a un VAN = 0. Para el cálculo se aplica la siguiente fórmula del VAN:

$$= -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+r)^i} = 0 \quad -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+TIR)^i} = 0$$

1.3 CONTROL FINANCIERO

1.4.1. DEFINICIONES

La competitividad en los negocios se ha incrementado y la rentabilidad depende de la eficiencia operativa, los administradores financieros deben considerar los sistemas de planeación y control como parte del proceso administrativo ya que es aquí donde se establece las etapas a seguir al implementar un proceso de control financiero.

“El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.”⁵

⁵ Wikilearning. García Macías, Enrique, planeación y control financiero [en línea], Disponible en http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financieraplaneacion_y_control_financiero/13153-8 [consulta Julio2010]

“Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia y salvaguarda de los recursos de la entidad y verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, estados financieros e información general”⁶

1.4.2. IMPORTANCIA.

La importancia de la participación de todos los niveles administrativos de una organización en la formulación de las metas genera mejores resultados ya que esto permite diseñar planes efectivos para cada uno de los departamentos, lo que ayuda a tomar las mejores decisiones en función de los objetivos generales de la institución.

El objetivo de que una organización implemente controles financieros es para medir y controlar las actividades que producen datos cuantitativos tales como ventas (en moneda), inventarios (unidades) y productividad por trabajador. Es por ello que en tal sentido el control financiero comprende un conjunto de herramientas que constituyen las bases de una administración financiera efectiva encaminadas al logro de los objetivos de una empresa.

1.4.3. OBJETIVOS.

El control financiero contempla los siguientes objetivos:

- ❖ Verificar el cumplimiento de objetivos y metas.
- ❖ Verificar el seguimiento de políticas, programas, procedimientos establecidos en la planeación.
- ❖ Controlar y administrar los fondos (estableciendo el control y los estándares básicos).
- ❖ Monitorear las finanzas (comparando los resultados del programa con las proyecciones presupuestadas).

⁶ Csj. Corte Suprema de Justicia. reglamento de normas técnicas de Control Interno [en línea]. disponible en: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/d99c058e0c4c391306256a8400738426/ded9fdd96e68a3340625731400778675?OpenDocument> [consulta julio 2010]

1.4.4. TIPOS DE CONTROL FINANCIERO

Entre los tipos de Control Financiero se encuentran:

Control Financiero Inmediato o Direccional:

Es aquel en el que se conoce casi con certeza segura lo que va a ocurrir en un período determinado, por lo que su acción correctiva es fácil de hacer, inclusive antes de que se concluya el tiempo establecido.

Control Financiero Selectivo:

Es aquel que se determina con anterioridad de tal manera que se detecta si se cumplen los procesos previstos o se buscan alternativas para continuar.

Control Financiero o Posteriori:

Es aquel que se realiza cuando se miden los resultados una vez concluidas las operaciones, es decir, se compara lo realizado con lo planeado.

1.4.5. ETAPAS DEL CONTROL FINANCIERO

A continuación se detallan las etapas del control financiero:

Establecimiento de estándares de desempeño:

En esta fase se incluyen todos los estándares o unidades de medición establecida en la planeación como: el volumen de ventas, los requisitos de calidad, entre otros.

Un estándar es el nivel de desempeño esperado para una meta determinada. Los estándares son unidades de medida que constituyen los niveles de desempeño establecidos por la administración y deben funcionar como parámetros de comparación contra los cuales evaluar el desempeño real.

Medición de resultados

Por lo general, esta medición proviene de tres fuentes: Informes por escrito, informes orales y observaciones personales.

Los informes por escrito incluyen datos relativos al desempeño, un informe oral es reportado a un superior inmediato al término de cada día, en el que se debe incluir beneficios, dificultades o reacciones en el desarrollo de las operaciones; las observaciones personales, implican acudir a las áreas de actividad y observar lo que sucede.

Comparación de resultados con datos proyectados.

Esta etapa consiste en comparar los resultados obtenidos con lo que con anterioridad se había planificado. En algunas actividades se admiten algunas pequeñas desviaciones de lo planeado, mientras que en otras la más leve desviación puede ser grave. Por lo tanto, los encargados del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado.

Adopción de medidas correctivas.

La última fase del control consiste en tomar medidas para corregir las desviaciones importantes. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten donde sea necesario a fin de alcanzar los resultados que se planearon en un principio. El control efectivo no tolera retrasos, excusas o excepciones innecesarias. La acción correctiva apropiada depende de la naturaleza del problema.

1.4.6. CONTROLES FINANCIEROS

¿Por qué es necesario emplear herramientas sobre el control financiero?

Con el objetivo de facilitar el proceso de control financiero, se implementan diferentes herramientas, las cuales detallamos a continuación:

Estados Financieros Pro forma

Son estados financieros proyectados o pronosticados los cuales para su preparación requieren una combinación cuidadosa de varios procedimientos para considerar los ingresos, los costos, los gastos, los activos, los pasivos y el capital contable que resultan del nivel pronosticado de las operaciones de la empresa. Los estados financieros pro forma son el estado de resultado y el balance general.

Control presupuestario

Éste se realiza o se ejecuta tomando como base toda la estructura de planes presupuestados, haciendo comparaciones entre lo planeado y lo verdaderamente ejecutado. El control presupuestario se divide en dos grandes campos que son los presupuestos operativos y los financieros; entre los presupuestos operativos están: presupuestos de ventas, presupuestos de producción, de materia prima, de mano de obra y presupuesto de carga fabril; entre los financieros están balances y estado de resultados proyectados, y el presupuesto de efectivo. (Anexo Cuadro No 1)

Análisis de razones financieras

El análisis de razones financieras es el punto de inicio para la generación de información útil para la toma de decisiones, estos indicadores pueden clasificarse de la siguiente forma:

- ❖ Razones de Liquidez o solvencia: evalúan la capacidad con que cuenta la organización para saldar las obligaciones que vencen en el corto plazo.
- ❖ Razones de Actividad: determinan el grado de efectividad con que la organización utiliza sus activos.
- ❖ Razones de Rentabilidad: determinan la capacidad que posee la entidad para generar beneficios.
- ❖ Razones de Cobertura: valora el nivel de resguardo a los acreedores e inversionistas a largo plazo. Ver (Anexo Cuadro No 2)

Control Interno Contable.

El control interno contable comprende el plan de organización, métodos coordinados y medidas adoptadas por la organización para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la lealtad a las prácticas ordenadas por la gerencia.

¿Por qué es importante un control Contable?

El sistema de control contable es importante tanto para la integridad física como cuantitativa de bienes, valores y activos de una entidad ya que un buen control garantiza la confiabilidad de la información financiera la cual es utilizada en la toma de decisiones.

Un control contable eficiente incluye: *Métodos y procedimientos necesarios para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros de las operaciones de la empresa*

Entre las ventajas que proporciona el control interno contable tenemos:

- ❖ Utilización adecuada y responsable de los recursos de la organización.
- ❖ Control apropiado y oportuno sobre los ingresos y egresos de recursos y del efectivo.
- ❖ Manejo de los recursos de acuerdo a políticas previamente establecidas
- ❖ Registro apropiado de cada transacción que realiza la entidad, para la preparación de Estados Financieros.
- ❖ Manejo de adecuado de los inventarios tanto en los registros financieros como físicamente.

1.4.7. TOMA DE DECISIONES

Habitualmente las personas deben elegir entre varias alternativas la que consideran más conveniente, lo cual quiere decir que, han de tomar una gran cantidad de decisiones en su vida en mayor o menor grado de importancia, a la vez que fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

De igual forma podemos aplicar este planteamiento al ámbito organizacional, la toma de decisiones abarca las cuatro funciones administrativas, es por esto que los administradores cuando planean, organizan, conducen y controlan, toman la mayoría de decisiones de una entidad.

Tomar una decisión presume elegir la mejor alternativa, para ello se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La información es la materia prima, para la toma de decisiones, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene la acción a ejecutar.

1.4.8. CLASIFICACIÓN DE LAS DECISIONES

No todas las decisiones son iguales y tampoco producen los mismos resultados, es por esto que existen distintos tipos de decisiones, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

TIPOLOGÍA POR NIVELES

Para esta clasificación la base fundamental es la estructura organizativa de la entidad y por ende las decisiones se clasifican en función de la posición administrativa que ocupa el responsable de tomar una determinación.

Desde este punto de vista las decisiones se clasifican en:

Decisiones Estratégicas

Las decisiones estratégicas determinan los objetivos de la organización; es decir, es un marco que guía las alternativas que determinan la dirección de una entidad, por lo general son aprobadas por los directivos, los errores en este tipo de decisiones ponen en riesgo el desarrollo de la institución.

Decisiones Tácticas

Este tipo de decisiones son las que toman los mandos medios de una organización, con el propósito de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico. Los errores cometidos en esta clase de decisiones no implican sanciones muy fuertes a no ser que se vayan acumulando.

Decisiones Operacionales

Las decisiones operacionales determinan cómo debería llegar la organización donde quiere ir; este marco de referencia es adoptado por los jefes que se sitúan en un nivel inferior y se enfocan en las actividades corrientes de una entidad, la información en este tipo de decisiones se facilita debido a que los procesos son bastante rutinarios y automáticos, los errores en este nivel de

decisión son corregibles sin mayor grado de dificultad y de forma rápida, sin ocasionar sanciones graves.

Entre las decisiones operacionales que a menudo se toman tenemos: la asignación de trabajos a empleados, determinación del nivel de inventario a mantener en bodegas, etc. En conclusión podemos ver, que existe una estrecha relación entre el nivel de responsabilidad o nivel jerárquico en el cual se toman los distintos tipos de decisiones enunciados y el nivel de dificultad de las decisiones.

TIPOLOGÍA POR MÉTODOS.

Esta clasificación se efectúa basándose en la similitud de los métodos empleados para la toma de decisiones, independientemente de los niveles de decisión. Distinguiendo una serie continúa de decisiones en las cuales se encuentran las decisiones programadas y no programadas.

Decisiones Programadas

Encierra las decisiones que son de carácter de repetitivo y rutinario, cuando se ha fijado un procedimiento o se ha establecido un criterio, permitiendo el no ser tratadas de nuevo cada vez que se debe tomar una decisión. Es repetitiva porque el problema ocurre con cierta frecuencia de manera que se crea un procedimiento habitual para solucionarlo,

Como ejemplo de Decisiones Programadas podemos citar: Cuánto pagar a un determinado empleado, Cuándo efectuar un pedido a un proveedor, etc.

Decisiones No Programadas

Contempla aquellas decisiones que son nuevas para la organización, por lo tanto no se encuentran estructuradas, ni existe método alguno preestablecido para solucionar el problema detectado ya que este no ha surgido antes, porque su naturaleza o estructura son complejas y porque de hecho es tan importante que necesita un tratamiento especial que se ajuste a su particularidad.

CAPITULO II. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

2. DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO

2.1. GENERALIDADES

Se presenta un modelo de control Interno, enfocado al control financiero y administrativo, con el objetivo de que cada proyecto de Inversión, implemente las herramientas que le permitan desarrollar una gestión empresarial eficiente, tomando decisiones acertadas.

El objetivo que persigue este modelo de control es orientar a los propietarios y administradores de las pequeñas granjas avícolas, sobre la implementación de un control financiero y administrativo, para el mejoramiento y desarrollo de las actividades productivas.

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Fomentar el hábito de responsabilidad en los encargados de la realización de proyectos a través de la creación de un sistema de control administrativo financiero, que proporcione información actualizada para la toma de decisiones en cada una de las etapas de la inversión.

2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- a) Construir un formulario que facilite la determinación de la inversión inicial, en el que se incluyan todos los materiales, suministros y elementos necesarios para desarrollar un proyecto.
- b) Proporcionar modelos en el que se detallen cada una de las operaciones realizadas en cada etapa del proyecto, a través de tarjetas de control de efectivo, inventarios, compras, cuentas por cobrar, etc.

2.3. IMPORTANCIA

La importancia del modelo de control interno, enfocado al control financiero y administrativo, es que permita desarrollar una gestión empresarial eficiente, mediante la aplicación de controles, verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos.

2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Dado que en los proyectos de inversión de los CDI, no se han establecido controles financieros y administrativos en las operaciones que se realizan; es muy importante crear una guía que oriente a los encargados, sobre el registro de los costos, gastos e ingresos de manera que las personas que no cuenten con conocimientos contables puedan determinar el costo unitario de los productos y la utilidad o pérdida en una inversión.

2.5. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO.

2.5.1. RESPONSABLE DEL PROYECTO.

Administrador o Dueño, su función principal es ejecutar las actividades del negocio y tomar decisiones administrativas y financieras que orienten al logro de los objetivos de un proyecto.

2.5.2. REGISTROS CONTABLES.

a) Libros básicos para los registros contables.

Estos son necesarios para el registro y control de las operaciones internas del negocio y las obligaciones contraídas con terceros, dentro de estos se consideran los siguientes:

- ❖ Libro de Compras
- ❖ Libro de Ventas
- ❖ Libros Auxiliares (Caja, clientes, proveedores)

b) Comprobantes contables

Son los documentos físicos que se generan por las diferentes operaciones del negocio, los cuales sirven como medio de control interno y soporte de las transacciones realizadas.

c) Estados Financieros

Los estados financieros, representan un resumen de las operaciones realizadas por la organización, toda la información procesada y acumulada contablemente y que sirven a los usuarios de ésta para la toma de decisiones. Es por ello que representa una herramienta esencial con la que cuenta la entidad.

2.5.3. MODELO DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Descripción.

En los proyectos de inversión deben existir controles administrativos que ayuden a cumplir los objetivos, debido a que al no contar con los controles necesarios, los proyectos se vuelven susceptibles a errores en cualquiera de sus etapas y por consiguiente la información financiera que se genera no será oportuna ni confiable lo cual repercute en la toma de decisiones, es por ello que el control administrativo se considera de vital importancia por ser la herramienta organizacional, encaminada al desarrollo administrativo de la misma.

EJEMPLO PRÁCTICO.

Juntamente con la presentación de cada uno de los formatos para un control financiero eficiente, se irá comparando la forma de cómo llenar cada uno de ellos, por medio de datos proporcionados, por el CDI BETHEL 526, de Santiago Texacuangos, el cual desarrolla diferentes proyectos, entre ellos la GRANJA DE POLLO DE ENGORDE, la cual será nuestra base de la información para implementar el diseño de control propuesto.

Granja de Pollo.

Hace aproximadamente un año comenzó a funcionar la granja que actualmente cuenta con 200 pollos de engorde. La granja está ubicada en una propiedad arrendada, por otra parte los servicios básicos, son proporcionados por casas vecinales, a las cuales se le cancela una cuota fija.

2.6. FORMULARIOS DISEÑADOS PARA LOS REPRESENTANTES DE LAS FAMILIAS QUE EJECUTAN PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL

Las siguientes herramientas se han elaborado con el objetivo de proporcionar una guía de control que ayude a establecer un mejor registro de las operaciones que se realizan y que también les permita manejar de forma más eficiente los diferentes recursos que son utilizados en el proyecto de una Granja Avícola, estos formularios de control interno brindarán información oportuna para la toma de decisiones de las familias ejecutoras de estos proyectos, los cuales deben ser completados con la información requerida en cada uno de ellos por el niño beneficiado del CDI con la ayuda de uno de sus padres, un adulto responsable que pueda leer, escribir y realizar operaciones básicas de aritmética como lo es sumar, restar, dividir y multiplicar.

Es importante aclarar que el CDI otorga este tipo de proyectos a niños mayores de 12 años los cuales han alcanzado un nivel aceptable de escolaridad en el que pueden realizar este tipo de operaciones.

A continuación detallamos los modelos sugeridos para el control de los recursos de la granja de pollo de engorde:

1. Formato de Control de efectivo / A-1
2. Formato de Cuentas por Cobrar(Clientes) / A-2
3. Formato de Control de Aves en Desarrollo / A-3
4. Formato de Inventario de Materiales y Suministros / A-4
5. Formato de Producción de Aves en Desarrollo / A-5
6. Formato sobre record de crecimiento y consumo de alimentos / A-6

EFFECTIVO

Representa para las Inversiones, un factor determinante para el cumplimiento de sus obligaciones, y en muchos casos puede decidir el futuro de las operaciones. Dada la importancia de este rubro, es necesario mantener un estricto control de las diferentes actividades que se realizan, para salvaguardar los recursos de la inversión.

Para ello se describen a continuación, los procedimientos y formularios básicos que ayudarán a mantener un adecuado registro y control de las áreas que involucra el efectivo.

Caja.

Bajo este rubro se controlan los ingresos y egresos de efectivo, generados por la operatividad del negocio. Se registran las operaciones cronológicamente, y además esto le servirá al dueño de la granja para conocer el momento en que se terminan los fondos de capital inicial que se habían presupuestado al principio de la camada.

a) *Formato de libro de caja para el control del efectivo:*

Se presenta el formato de libro de caja que debe ser implementado para el control del efectivo disponible en caja.

b) Descripción de la Estructura del libro de Caja

Para el control de los registros efectuados por movimientos de efectivo, se debe llenar el formulario adjunto de acuerdo al siguiente detalle:

1. **Nombre:** Debe anotarse el nombre de la organización o directamente el del proyecto de que se trate.
2. **Fecha:** En esta columna se anotará la fecha en que se registre la operación de efectivo.
3. **Concepto:** Columna en la cual se deberá escribir el tipo de operación que genera el ingreso o egreso del efectivo en caja, por ejemplo: compra de insumos, ventas del día, abonos a proveedores, pagos a colaboradores, etc.
4. **Entrada:** Deben anotarse todos los ingresos recibidos, independientemente del motivo que se trate.
5. **Salidas:** Deben anotarse todas las salidas de efectivo, que se generen por la operatividad del negocio.
6. **Saldo:** Esta columna debe registrar el resultado de restar el total de las salidas al total de las entradas, además de sumar el saldo anterior.

CUENTAS POR COBRAR

Los controles que resulten de la aplicación de las cuentas por cobrar, permitirán al responsable del proyecto tener un registro sobre la situación en particular de cada uno de los clientes que deben y que se podrá cobrar a favor del negocio.

Clientes.

Este control permitirá conocer en forma adecuada, los saldos por cobrar a cada uno de los clientes, y que corresponden estrictamente a las operaciones del negocio. Es decir para poder saber que persona o institución no cancelaron su compra. Cada cliente deberá tener un formulario aparte.

- a) Formato de Libro Auxiliar de cuentas por cobrar a clientes.

A-2

Granja de Pollo de Engorde							
HOJA DE CONTROL DE COBROS A CLIENTE							
Cliente: <u>Sr. Aguilar</u>		Código: _____					
Giro: <u>Cliente</u>							
FECHA	No. De Comprobante	CONCEPTO	cantidad	precio	CARGOS	ABONOS	SALDO
02/07/2010		venta de pollo	2	\$ 4.75	\$ 9.50		\$ 9.50
05/07/2010		venta de pollo y pago	1	\$ 4.75	\$ 4.75	\$ 2.00	\$ 12.25
07/07/2010		venta de pollo y pago	5	\$ 4.75	\$ 23.75	\$ 4.00	\$ 32.00
10/07/2010		pago				\$ 15.00	\$ 17.00
13/07/2010		pago				\$ 7.00	\$ 10.00
15/07/2010		pago				\$ 10.00	\$ -
TOTAL.....					\$ 38.00	\$ 38.00	\$ -

- b) Descripción de la Estructura del formulario para cuentas por cobrar a clientes
1. **Nombre de la organización o proyecto:** Línea en que debe registrarse el nombre del proyecto en control.
 2. **Cliente:** Espacio en el que se anotará el nombre del cliente del cual se lleve el control de la cuenta por cobrar y que corresponda a deuda originada por la comercialización de productos.
 3. **Código:** En esta parte debe anotarse el número que se asigne para el control del cliente.
 4. **Giro:** Debe anotarse la descripción de la actividad comercial ejercida por el cliente con el objeto de tener información clara de cada uno de los compradores.
 5. **Fecha:** Se anotará la fecha del comprobante o documento que haga constar el crédito otorgado, o simplemente la fecha en que se realiza la venta.

6. **No. de Comprobante:** Debe anotarse el número del comprobante emitido por el crédito otorgado
7. **Descripción:** Se anotará una breve descripción que identifique el crédito otorgado como por ejemplo: días del crédito concedidos, cantidad y producto vendido, fecha de posible pago o cualquier otro dato que se crea conveniente.
8. **Cargo:** Debe anotarse el valor del crédito otorgado por cada comprobante emitido.
9. **Abono:** Se anotará el valor de todos los pagos o abonos recibidos del cliente.
10. **Saldo:** Representa el valor total que debe el cliente, el cual se obtiene, restando de los cargos el valor de los abonos y sumando el saldo anterior.
11. **Totales:** Se anotará la suma de los valores por cada columna de cargos, abonos y saldo, dichas sumas servirán para comprobar el saldo final del cliente al restar del total de la columna de cargo el total de la columna de abonos, el resultado obtenido deberá ser igual al último saldo determinado.

INVENTARIOS

Dentro de los inventarios que aplican a la actividad avícola se tienen los siguientes:

- ❖ Aves en desarrollo (Productos en Proceso)
- ❖ Productos Terminados (aves procesadas para la venta)
- ❖ Materiales y Suministros

Inventario de Aves en Desarrollo.

Rubro que muestra el inventario total de las aves con que se inicia para desarrollarlas a producto terminado. Este tipo de inventario le será de mucha utilidad a las personas que tienen proyectos avícolas para proyectar sus compras y para medir la calidad en cuanto a peso y tiempo de vida de las aves.

PROCESO	CONTROL INTERNO
AREA	INVENTARIO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
CONTROL DE AVE EN DESARROLLO

OBJETIVO DEL PROCESAMIENTO
Mostrar al propietario en todo momento la existencia real de aves, que posee para el desarrollo de la actividad avícola.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCION
Proveedor Encargado de Galeras	01	Entrega pollitos de un día de nacido al encargado de las galeras.
	02	Recibe los pollitos en las galeras preparadas para su ingreso y verifica que la cantidad recibida coincida con la cantidad entregada según factura.
Propietario	03	Completa el formulario "control de aves en desarrollo" de acuerdo a la información requerida.
	04	Semanalmente verifica el peso de las aves, tomando una muestra representativa de acuerdo a la cantidad de aves por galera.
	05	Cuando se realicen salidas, el encargado de la galera deberá anotarlas en el formulario "Control de Aves en Desarrollo" de acuerdo a su naturaleza; ya sea por venta de pollo en pie, destace o mortandad.
Encargado de registros contables	06	Recibe mensualmente formulario "Control de Aves en Desarrollo", y solicita a encargado de galera un chequeo físico.
	07	Compara las existencias físicas contra formulario "Control de Aves en Desarrollo", si existen diferencias, solicita justificación al encargado de la galera.
	08	Traslada al encargado de la contabilidad, el resultado de la toma física, para que efectuara la valuación respectiva en el libro de Costo de aves en desarrollo. Efectúa valuación de las existencias físicas recibidas
	09	<p>PUNTOS DE CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El encargado de la galera, es responsable de controlar adecuadamente las entradas y salidas de las aves ▪ El encargado de los registros contables es responsable de efectuar las valuaciones de las aves de acuerdo a lo establecido en el procedimiento. ▪ El propietario o administrador es responsable de verificar que el procedimiento se cumpla de acuerdo a lo establecido

a) Formato para control de las aves en desarrollo.

A-3

Granja de Pollo de Engorde							
CUADRO DE CONTROL DE AVES EN DESARROLLO							
Camada No.:		4		Cantidad:		200	
Fecha de Ingreso:		5/21/2010		Ubicación:		Santiago Texacuangos	
FECHA	Descripción	Peso promedio Semanal	Entradas (unidades)	Salidas (unidades)		Total Salidas (unidades)	EXISTENCIAS (unidades)
				Mortandad	Ventas		
5/21/2010	compra de pollos de un dia		200			0	200
5/23/2010	muerte			3		3	197
5/25/2010	muerte			3		3	194
5/27/2010	muerte			2		2	192
7/2/2010	ventas				25	25	167
7/4/2010	ventas				60	60	107
7/5/2010	ventas				30	30	77
7/7/2010	ventas				15	15	62
7/9/2010	ventas				20	20	42
7/10/2010	ventas				38	38	4
7/11/2010	regalia				4	4	0
						0	
						0	
TOTAL.....			200	8	192	200	0

b) Descripción de la Estructura del formulario para el Control de las Aves en Desarrollo

1. **Camada No. :** En este apartado se debe anotar el número que corresponde al grupo de aves adquiridas.
2. **Fecha de ingreso:** En esta línea se anotará la fecha en la cual se recibieron las aves para iniciar el proceso de desarrollo.
3. **Cantidad:** En este renglón debe anotarse la cantidad total de las aves recibidas para el desarrollo
4. **Ubicación:** En esta celda se anotara el lugar donde se mantendrán las aves, es decir en la galera en la que se encuentran para su desarrollo.

5. **Fecha:** En esta columna se anotará la fecha en la cual se realiza las operaciones de entradas y salidas ya sea por mortandad o venta.
6. **Descripción:** Columna en la cual se describirá el tipo de transacción que origino el movimiento de entrada o salida de las aves.
7. **Peso promedio semanal:** En esta columna se anotara el peso promedio de que las aves tienen cada fin de semana, para obtener el peso promedio debe pesarse 10% del total de las aves existentes o una cantidad de aves que estime conveniente el responsable.

Fórmula para determinar el peso promedio:

$\frac{p_1+p_2+p_3+p_4+\dots}{\text{Cantidad de pollos pesados}} = \text{Promedio} = \text{xx Libra}$

Ejemplo de Aplicación de la fórmula:

$\frac{3.5 + 4.0 + 2.5 + 2.75}{4} = \frac{12.5}{4} = 3.2 \text{ Libras}$
--

1. **Entradas:** En esta columna se anotarán la cantidad de aves que se adquieran para su mantenimiento y desarrollo.
2. **Salida por mortandad:** En esta columna se anotaran la cantidad de aves que perezcan (Mueran) diariamente.
3. **Salida por ventas:** En esta columna se anotarán las aves que se trasladen para el proceso de destace y posteriormente comercializarse.
4. **Existencias:** En esta columna se anotará el saldo que quede después de cualquier transacción de entrada o salida y se calcula sumando el saldo anterior mas las entradas y restando las salidas (esta actividad debe realizarse en forma diaria).

Inventario de Producto terminado.

Bajo este concepto se controlará todo el producto que se encuentra listo para ser distribuido, el cual si se tarda en venderse será refrigerado.

PROCESO	CONTROL INTERNO
AREA	INVENTARIOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO

OBJETIVO DEL PROCESAMIENTO
Suministrar al productor avícola los lineamientos básicos para controlar la producción, lista para ser vendida, así como también determinar el costo total invertido para llegar a esta etapa.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Encargado del destace	01	Recibe la cantidad de pollos que se ha destinado para el destace.
	02	Verifica que la cantidad recibida coincida con nota de "envío"
	03	Procede a efectuar destace, previamente se ha comprobado que las aves cumplen con los requisitos de sanidad y peso.
	04	Se recibe los pollos, destazados y procede a prepararlos en bolsas adecuadas a su peso y los coloca en el lugar destinado para su refrigeración si es posterior su venta.
Encargado de producto terminado	05	Registra en cuadro de control de producto terminado de pollos destazados y entrega informe diario al propietario o dueño para su respectivo control y chequeo.
Propietario o Administrador	06	Recibe informe diario de pollos destazados y efectúa chequeos.
		<p>Notas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El encargado de los registros contables debe valorar las existencias de pollos destazados de acuerdo al procedimiento de Control de costo de aves en desarrollo de acuerdo a la siguiente fórmula:

	<p><i>Costo Unitario = Costos de la Camada en Desarrollo + Costo de Destace + Gastos Distribución / Total de existencias de Pollos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el control del producto terminado, debe utilizarse el mismo formulario del control de materiales y suministros <p>PUNTOS DE CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El encargado de destace, es responsable de efectuar dicha actividad tomando las medidas de seguridad e higiene y de cumplir el procedimiento de acuerdo a lo establecido. ▪ El Propietario o administrador es responsable de verificar las existencias de acuerdo como lo estime conveniente y de comprobar que el procedimiento se cumpla de acuerdo a lo establecido.
--	---

Inventario de Materiales y Suministros

En este rubro se registrarán todos los materiales y suministros que se adquieran, como también el consumo de los mismos. Así se llevara un mejor registro de los insumos que se emplean en la granja.

PROCESO	CONTROL INTERNO
AREA	INVENTARIO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
INVENTARIO DE MATERIALES Y SUMINISTROS

OBJETIVO DEL PROCESAMIENTO
Lograr la optimización de los recursos de la organización mediante el adecuado tratamiento, control y registro de los niveles de inventarios.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
Encargado de inventarios	01	Recibe los suministros o cualquier artículo solicitado.
	02	Para dar validez a la recepción de las compras, debe revisar las cantidades recibidas contra la orden de compra y factura o Crédito Fiscal, nota de Remisión o envío emitido por el proveedor. Si no existen diferencias Firma y sella el documento presentado, guarda una copia y entrega original al proveedor.
Encargado de los registros contables	03	Si existen diferencias en los materiales o suministros recibidos, elabora reporte de "Diferencias de Materiales y Suministros recibidos", el cual deberá contener lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre del proveedor. ✓ No de Factura, Crédito Fiscal o documento presentado por el proveedor. ✓ No de Orden de Compra. ✓ Nombre del artículo. ✓ Cantidad. ✓ Descripción de la diferencia.
	04	Luego de determinar las cantidades, efectúa ingreso de los Materiales y/o suministros a la bodega y los coloca en el lugar respectivo, para lo cual debe asegurarse que éstos no tengan contacto directo con el piso.
	05	Controla todas las salidas destinadas al consumo de las aves y se registra para que efectuar los descargos respectivos en forma diaria. <p>PUNTOS DE CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El encargado de Inventarios es responsable de verificar que las cantidades recibidas correspondan a lo facturado y de registrar los ingresos adecuadamente. ✓ El encargado de compras es responsable de verificar que documentos presentados por el proveedor, corresponda a lo solicitado. ✓ El administrador o propietario es responsable de verificar que el procedimiento se aplique de acuerdo a lo establecido.

4. **Descripción:** aquí se detallara el tipo de operación que este generando cualquier movimiento de entrada o salida de materiales o suministro.
5. **Cantidad (para Entradas, Salidas y Saldo):** Se escribe las unidades de materiales o suministro que entran o salen de las existencias, y las que resulten después de sumar al saldo anterior las entradas y restar las salidas.
6. **Costo Unitario de las Entradas:** En esta columna se anota el precio de la compra de los materiales y/o suministros. El precio promedio se calcula tomando el saldo anterior más las entradas menos las salidas, dividido entre las unidades existentes.
7. **Total:** En esta columna se registrara el valor total resultante de multiplicar el costo unitario promedio por el total de las entradas, salidas y saldos existentes.
8. **Costo Unitario de las Salidas:** En esta columna se anota el costo promedio obtenido mediante operación de costo unitario.
9. **Total Salidas:** En esta columna se anotará el valor total resultante de multiplicar el costo unitario promedio por el total de las unidades salientes.

COSTOS

Costos de Aves en Desarrollo.

En este proceso, se controlan los costos correspondientes al desarrollo de las aves, por cada camada que se controle. Dichos costos servirán para valuar las existencias de aves en desarrollo al final de la camada. Con este formulario se podrá determinar el Costo Unitario por cada ave.

PROCESO	CONTROL INTERNO	
AREA	COSTOS	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		
COSTOS DE PRODUCCIÓN DE AVES EN DESARROLLO		
OBJETIVO DEL PROCESAMIENTO		
Llevar un mejor control de la producción en desarrollo y los costos incurridos en cada camada		
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN

a) Formato para el Control de los Costos de Producción de Aves en Desarrollo.

A-5

Granja de Pollo de Engorde										
COSTO DE PRODUCCION DE AVES EN DESARROLLO										
No. De camada:		4		Fecha:		21/05/2010				
Ubicación:		Santiago Texacuangos								
Cantidad Recibida:		200		Costo Inicial:		\$ 520,00				
Descripción	Cantidad	Costo por Unidad	Semanas de Crecimiento						TOTALES	
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Cant.	Valores
+Desembolsos necesarios										
pollos	200	\$ 0,62	\$ 123,00							\$ 123,00
concentrado inicial	6	\$ 24,50	\$ 147,00							\$ 147,00
concentrado final	8	\$ 24,50				\$ 196,00				\$ 196,00
vacuna	1	\$ 4,50		\$ 4,50						\$ 4,50
granza	4	\$ 1,00	\$ 4,00							\$ 4,00
vitamina	1	\$ 3,50			\$ 3,50					\$ 3,50
otros	1	\$ 17,50				\$ 17,50				\$ 17,50
concentrado extra	1	\$ 24,50						\$ 24,50		\$ 24,50
+Desembolsos Adicionales										
energia electrica		\$ 15,00						\$ 15,00		\$ 15,00
agua		\$ 11,00						\$ 11,00		\$ 11,00
cuidador		\$ 128,00						\$ 128,00		\$ 128,00
alineado de pollo		\$ 20,00						\$ 20,00		\$ 20,00
arrendamiento		\$ 75,00						\$ 75,00		\$ 75,00
otros		\$ 15,30						\$ 15,30		\$ 15,30
TOTALES.....			\$ 274,00	\$ 4,50	\$ 3,50	\$ 196,00	\$ 17,50	\$ 288,80		\$ 784,30
Determinacion del costo unitario										
Elaborado Por		Revisado		Costo Unitario =		Costo Total		\$ 784,30		\$ 4,08
				Existencia en Aves				192		

b) Descripción de la Estructura del formulario para el Control de Costos producción de Aves en Desarrollo

1. **No. de Camada:** Debe anotarse el número de camada recibida

2. **Fecha:** Se anotara la fecha de recibida la camada.
3. **Ubicación:** Debe anotarse el lugar donde se ubicará la camada, por ejemplo si las galeras están identificadas por números, deberá anotarse el número asignado a dicha galera.
4. **Cantidad Recibida:** Anotar en este espacio, cantidad de aves recibidas.
5. **Costo Inicial:** Se anotará el costo inicial o valor de compra de la nueva camada.
6. **Descripción:** Muestra los insumos proporcionados a las aves para su desarrollo y crecimiento.
7. **Cantidad:** Anotar en este espacio, la cantidad de insumos suministrados a las aves, la cual puede utilizar la unidad de medida definida para su manejo (galones, libras, sacos, etc.)
8. **Costo por Unidad:** Se anotará el costo unitario de cada insumo proporcionado.
9. **Semanas de Crecimiento:** Se anota en este espacio, el costo semanal de cada insumo proporcionado a las aves, dicho costo se obtendrá al multiplicar la cantidad de insumos, por el costo unitario de cada uno, el resultado obtenido, debe anotarse en la columna de la semana a la que pertenezca.
10. **Costo total:** Anotar en este espacio, la sumatoria de todos los costos semanales por cada insumo.
11. **Existencia:** Debe anotarse las existencias reales de aves por cada camada al final de cada producción.
12. **Costo por unidad:** En este espacio se anotará costo invertido por cada camada, y se obtiene dividiendo el costo total entre el total de aves existentes por cada camada.

En este formato el dueño podrá ver reflejado la distribución del gasto de alimentos para las aves, teniendo en cuenta lo presupuestado y el gasto real.

c) Formato para el Control de consumo de alimento por camada

A-6

Granja de Pollo de Engorde												
RECORD DE CRECIMIENTO Y CONSUMO DE ALIMENTOS												
No. De manada:		4				Ubicación:		Santiago Texacuangos				
Fecha de Ingreso:		21/05/2010				Clase:		Pollo de engorde				
Cantidad de aves 1er día:		200										
SEMANAS / FECHA	CONSUMO E ALIMENTO (en libras)								Semanal	Acumulado	COSTO DEL ALIMENTO EN (\$)	
	D	L	M	M	J	V	S					
1	21/05/2010	8	11	13	14	16	18	20	100		\$	24,50
2	28/05/2010	20	21	22	23	24	25	26	161		\$	39,45
3	04/06/2010	27	28	29	30	31	32	33	210		\$	51,45
4	11/06/2010	34	35	36	37	38	39	40	259		\$	63,46
5	18/06/2010	41	43	45	47	49	51	53	329		\$	80,61
6	25/06/2010	55	57	57	55	50	38	34	346		\$	84,77
7	29/06/2010	15	15	15	15	15	10	10	95		\$	23,28
8												
9												
10												
TOTAL EN GENERAL									1500	0	\$	367,50

d) Descripción de la estructura del formulario para el Control del Consumo de alimento por camada.

1. **Empresa:** En esta línea detalla el nombre de la empresa.
2. **No. de Camada:** En esta línea se anota el número de camada que se está desarrollando.

3. **Fecha de Ingreso:** En esta línea se anotara la fecha en la cual se recibieron las aves para iniciar el proceso de desarrollo.
4. **Ubicación:** En esta línea se anotara la ubicación en la cual se desarrollaran las aves o sea en la galera en la que se encuentran.
5. **Clase:** Anotar en esta línea el tipo de ave que se está desarrollando (en el caso que la empresa desarrolle más de una clase de aves).
6. **Cantidad de Aves primer día:** Se debe anotar el número de aves que ingresan al proceso, ya que es importante conocer la pérdida de alimento por las aves desechadas (muertes).
7. **Semanas:** Columna en la cual se anota el número de semana en la que se encuentra el proceso de desarrollo.
8. **Consumo de Alimento (en libras):** En estas columnas se anota la cantidad de alimento proporcionado a las aves durante el día.
9. **Semanal:** Espacio para anotar la cantidad de alimento proporcionado durante cada semana de desarrollo.
10. **Acumulado:** En esta columna se debe anotar el total de alimento proporcionado a las aves durante su desarrollo (se establece sumando el saldo acumulado de la semana anterior, más el total de la semana presente).
11. **Costo del Alimento:** En esta columna se detalla el valor equivalente a las libras de alimento proporcionado a las aves en desarrollo.

2.7. GUÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DISEÑADA PARA LOS DIRECTORES Y PERSONAS ENCARGADAS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN EJECUTADOS POR LAS FAMILIAS QUE CONFORMAN LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL.

Los siguientes formularios y herramientas de evaluación de proyectos están orientadas a proporcionar una guía que permita determinar y efectuar una valoración y estimación económica de los proyectos de inversión a través del tiempo, y de esta forma conocer la rentabilidad que estos generan a las familias que los ejecutan.

La creación de formularios que ayuden a realizar presupuestos en diferentes áreas como lo son: ventas, compras, gastos de operación, etc. Tienen como objetivo llevar de forma mas detallada las cantidades y valores estimados de cada uno de los insumos y materiales y de mas recursos necesarios a utilizar en el desarrollo de una granja de pollo de engorde, por lo que es importante que expliquen puntualmente las diferentes herramientas que establecen una evaluación financiera en los proyectos inversión a través de las cuales se determinara la rentabilidad o beneficio que se esperan obtener.

Estas herramientas de evaluación se desarrollaran con la ayuda de los maestros y facilitadores de los proyectos, ya que ellos tienen un mayor conocimiento y experiencia en el área, puesto que cuentan con un nivel académico Superior.

Los formularios sugeridos son:

1. Presupuesto de Ventas / B-1
2. Presupuestos de Inversión / B-2
3. Presupuesto de Compras / B-3
4. Presupuesto de Gastos de Operación / B-4
5. Presupuesto de Consumo de Mano de Obra / B-5

Dentro de las herramientas de Evaluación de Proyectos presentamos:

1. Formato de Inversión Inicial / C-1
2. Formato de Costo de la Inversión / C-2
3. Proyección de Flujos Incrementales / C-3
4. Flujo de Caja. / C-4
5. Perfil del Proyecto de Inversión / C-5
6. Periodo de Recuperación / C-6
7. Rentabilidad del Proyecto / C-7
8. Valor Actual Neto / C-8
9. Tasa de Interés de Retorno de la inversión / C-9

PRESUPUESTOS

Son una herramienta financiera de mucha utilidad para las empresas, ya que estos le ayudan a los empresarios a proyectar o planificar el desarrollo de las actividades a un período determinado.

El presupuesto si es utilizado en una manera eficiente, generará muchos beneficios, ya que proyecta el camino que debe seguir la gerencia, tomando en cuenta sus diferentes responsabilidades de expectativas de inversión que posee, proporciona además el logro de los objetivos, si no se alcanzan se buscan las causas para efectuar las correcciones pertinentes.

Dentro de los principales presupuestos aplicables a la actividad avícola están:

- Presupuesto de Inversión.
- Presupuestos de gastos de operación.
- Presupuesto de efectivo.
- *Presupuesto de ventas.*

Este tipo de presupuestos es de mucha utilidad para el empresario, ya que le permite planificar para períodos determinados el nivel de ventas que se espera tener, además le servirá para comparar un período con otro.

Al iniciar un negocio este tipo de presupuesto se elaborará con base a pronósticos de ventas, tomando en cuenta ciertos parámetros como: la ubicación, el giro, la competencia, la clientela del negocio, la calidad del producto, cuando el negocio tiene un cierto tiempo de estar operando. Para elaborar este tipo de presupuesto se toma de base los períodos anteriores.

Es importante también mencionar que este presupuesto se puede elaborar mensual, trimestral o anualmente, según sea la necesidad del empresario

B-1

Formato de presupuesto de ventas

Granja de Pollo de Engorde													
PRESUPUESTO DE VENTAS BIMENSUALES PARA EL AÑO <u>2010</u>													
Fecha: <u>ene-10</u>													
DESCRIPCION	Costo unitario	enero - febrero		marzo - abril		mayo - junio		julio - agosto		sept - octub		noviem - diciem	
		cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor
Pollo de Engorde (lbs)	4,75	192	\$ 912,00	193	\$ 917,00	194	\$ 922,00	194,95	\$ 926,00	197	\$ 935,00	199	\$ 945,00
Menudos													
Sub - Productos (lbs)													
Otros Ingresos													
Comentarios													
SUBTOTALES POR PERIODOS		192	\$ 912,00	193	\$ 917,00	194	\$ 922,00	195	\$ 926,00	197	\$ 935,00	199	\$ 945,00

a) *Descripción de la estructura del formulario para presupuesto de ventas*

1. **Fecha:** En esta columna se anota la fecha en la cual se está elaborando el presupuesto.
2. **Descripción:** Columna que debe contener los principales rubros de los cuales se proyecta vender.
3. **Comentarios:** Bajo este concepto, anotar cualquier información que amplíe el contenido del presupuesto.
4. **Periodo:** El presupuesto de ventas puede ser elaborado de acuerdo a las necesidades de información que se requiera y puede ser mensual, bimensual, trimestral, semestral o incluso anual.
5. **Costo Unitario:** En esta columna se anota el costo de cada uno de los productos que se está presupuestando para la venta.
6. **Cantidad:** Columna en la cual se debe anotar la cantidad de producto proyectado para la venta del período.
7. **Sub-totales por período:** Anotar bajo cada columna la sumatoria de las cantidades y valores descritos.

Presupuesto de inversión.

El propósito principal de este presupuesto es ayudar a las familias a pronosticar o proyectar el monto de cuanto será la inversión para echar andar el negocio o cuanto necesita para mejorar su funcionamiento. Se recomienda elaborarlo anualmente.

Este presupuesto es una herramienta de mucha utilidad para cualquier persona que invierta en proyectos de inversión, ya que permite planificar la inversión inicial del negocio, así como también las inversiones a efectuarse en un periodo determinado.

El presupuesto de inversión está enfocado directamente a la adquisición de maquinaria, edificios, terrenos y mobiliario y equipo. Es importante que cada persona con un negocio, efectuó un presupuesto debe tomar de base el historial de periodos pasados para poder proyectar las inversiones futuras.

Granja de Pollo de Engorde							
PRESUPUESTO DE INVERSION PARA EL AÑO 2010							
Fecha: Jan-10							
DESCRIPCION	Monto de la Inversión	FUENTES DE FINANCIAMIENTO			PROGRAMACION SEMESTRAL DE LA INVERSION		
		Propias	Instituciones	Otros medios	1er Semestre	2do Semestre	Total
Inversión Fija							
Materia Prima							
Insumos							
Terrenos							
Construccion de Galera	400			CDI	200	200	400
Maquinaria							
Utensilios							
Gastos de Produccion							
Otros Gastos							
SUBTOTALES POR PERIODOS							

b) Descripción de la estructura del formulario para presupuesto de inversión

1. **Fecha:** En esta columna se anota la fecha en la cual se está elaborando el presupuesto.
2. **Descripción:** Columna que debe contener los principales rubros de los cuales se proyecta invertir.
3. **Monto de la Inversión:** Anotar en esta columna el total de la inversión proyectada para el período.
4. **Fuentes de Financiamiento:** Bajo estas columnas se debe anotar la procedencia de los fondos según corresponda.
5. **Programación de la Inversión:** El objetivo de programar la forma de la inversión, es para no ser sorprendido y contar con los recursos necesarios en el momento oportuno, la programación, puede ser según las necesidades del negocio, ya sea mensual, bimensual, trimestral, etc.
6. **Total:** Columna en la cual se debe anotar la sumatoria de las inversiones proyectadas.
7. **Sub-totales por período:** Anotar bajo cada columna la sumatoria de las cantidades y valores descritos.

Presupuesto de Compras.

Este tipo de presupuesto pronostica la cantidad de materiales e insumos adquirir para la operatividad del negocio durante un periodo determinado, en el cual se debe tomarse en cuenta el criterio de las cantidades y volúmenes a consumir para evitar que el negocio se quede sin liquidez y se almacenen cantidades considerables de materiales por una inadecuada inversión en las compras.

El formato para la elaboración del presupuesto de compras puede ser utilizado para planificar cualquier tipo de adquisición, no necesariamente para compras de materias primas, materiales y suministros etc.

a) Formato para la elaboración del presupuesto de compras

B-3

Granja de Pollo de Engorde													
PRESUPUESTO DE COMPRAS BIMENSUALES PARA EL AÑO <u>2010</u>													
Fecha: <u>may-10</u> Area: <u>inventario</u>													
DESCRIPCION	Costo unitario	enero - febrero		marzo - abril		mayo - junio		julio - agosto		sept - octub		noviem - diciem	
		cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor
Pollo de Engorde	\$ 0.62	200	\$ 123.00	200	\$ 123.00	200	\$ 123.00	200	\$ 123.00	200	\$ 123.00	200	\$ 123.00
Concentrado Inicio	\$ 24.50	6	\$ 147.00	6	\$ 147.00	6	\$ 147.00	6	\$ 147.00	6	\$ 147.00	6	\$ 147.00
Concentrado Final	\$ 24.50	8	\$ 196.00	8	\$ 196.00	8	\$ 196.00	8	\$ 196.00	8	\$ 196.00	8	\$ 196.00
Vitaminas	\$ 3.50	1	\$ 3.50	1	\$ 3.50	1	\$ 3.50	1	\$ 3.50	1	\$ 3.50	1	\$ 3.50
Vacunas	\$ 4.50	1	\$ 4.50	1	\$ 4.50	1	\$ 4.50	1	\$ 4.50	1	\$ 4.50	1	\$ 4.50
Otros suministros	\$ 1.00	4	\$ 4.00	4	\$ 4.00	4	\$ 4.00	4	\$ 4.00	4	\$ 4.00	4	\$ 4.00
SUBTOTALES POR PERIODOS			\$ 478.00		\$ 478.00		\$ 478.00		\$ 478.00		\$ 478.00		\$ 478.00

b) *Descripción de la estructura del formulario para el presupuesto de Compras:*

1. **Área:** Anotar en este espacio el departamento o área que requiera de la compra
2. **Fecha:** En esta columna se anota la fecha en la cual se está elaborando el presupuesto
3. **Descripción:** Columna que debe contener los principales rubros de los cuales se proyecta comprar, (incluye cantidad de pollo, concentrado, vacunas etc.) con base a las proyecciones de crecimiento del negocio)
4. **Costo Unitario:** En esta columna se anota el costo de cada uno de los productos que se está presupuestando adquirir para el período
5. **Cantidad:** Columna en la cual se debe anotar la cantidad de compras que se ha proyectado adquirir para el período
6. **Valor:** En esta columna debe considerarse un valor estimado del precio de adquisición al momento de la compra
7. **Periodos:** El presupuesto de compras puede elaborarse de acuerdo a las necesidades de información que se requiera y puede ser mensual, bimensual, trimestral, semestral o incluso anual.

Presupuesto de Gastos de Operación.

Mediante este tipo de presupuesto se pronostican todos los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio tales como pago de sueldos, luz, teléfono, agua, depreciaciones de maquinaria y equipo, mantenimientos si lo hubieran.

Formato para la elaboración del presupuesto de Gastos de Operación

B-4

Granja de Pollo de Engorde									
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION PARA EL PERIODO <u>ENERO</u> DEL AÑO <u>2010</u>									
Fecha: <u>ene-10</u>		Area: _____							
DESCRIPCION	Costo Por mes	enero - febrero		marzo - abril		mayo - junio		Total	
		cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor	cantidad	valor
Mano de Obra									
Cuidandero	\$ 64.00		\$ 128.00		\$ 128.00		\$ 128.00		\$ 384.00
Destace	\$ 10.00		\$ 20.00		\$ 20.00		\$ 20.00		\$ 60.00
Sueldo y Salarios									
Arrendamientos y alquileres	\$ 37.50		\$ 75.00		\$ 75.00		\$ 75.00		\$ 225.00
Pago de Servicios (agua, energia)	\$ 13.00		\$ 26.00		\$ 26.00		\$ 26.00		\$ 78.00
Otros	\$ 7.50		\$ 15.00		\$ 15.00		\$ 15.00		\$ 45.00
SUBTOTALES POR PERIODOS									\$ 792.00

b) Descripción de la estructura del formulario para el presupuesto de Gastos de Operación

1. **Área:** Anotar en esta línea el área para la cual se está proyectando el gasto, puede ser administración, ventas, financieros, etc.
2. **Fecha:** En esta columna se anota la fecha en la cual se está elaborando el presupuesto.
3. **Descripción:** Columna que debe contener los principales rubros de los cuales se proyecta efectuar erogaciones con el fin de realizar las actividades del negocio, (puede incluirse mano de obra, sueldos, vigilancia, pago de intereses, tasas municipales, etc.)
4. **Costo por mes:** Anotar en este espacio, el costo aproximado que tendrá cada una de las actividades a cubrir mensualmente

5. **Periodos:** El presupuesto de Gastos puede elaborarse de acuerdo a las necesidades de información que se requiera y puede ser mensual, bimensual, trimestral, semestral o incluso anual.
6. **Total:** Anotar en esta columna el resultado de la sumatoria de todas las columnas utilizadas

Presupuesto de Mano de obra.

Este tipo de presupuesto considera el número de personal requerido y total de horas hombre, expresadas en cantidad y costo de las mismas, necesarias para el desarrollo de la actividad avícola durante un periodo determinado.

a) *Formato para la elaboración del presupuesto de Mano de Obra*

B-5

Granja de Pollo de Engorde				
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MANO DE OBRA DEL <u>enero 2010</u> AL <u>agosto 2011</u>				
No. De Camada	Cantidad de pollos por camada	No. De horas proyectadas	Costo unitario por hora	Costo Total de Mano de Obra
1	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
2	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
3	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
4	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
5	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
6	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
7	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
8	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
9	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
10	200	300	\$ 0,43	\$ 128,00
TOTAL				\$ 1.280,00

b) Descripción de la estructura del formulario para el presupuesto de Mano de Obra

1. **No. De camada:** En esta columna anotará el número de cada camada que se le ha asignado
2. **Cantidad de pollos por camada:** Deberá anotar la cantidad de pollos a desarrollara por camada
3. **No. De horas proyectadas:** Anotará el número de horas que espera consumir
4. **Costo Unitario por Hora:** Deberá anotar el costo por hora de mano de obra
5. **Costo total de mano de obra:** Anotará el resultado de multiplicar las columnas de No. De horas proyectadas con el costo unitario de mano de obra, el cual representará el costo total a invertir por camada bajo este concepto.

COSTO INICIAL DE LA INVERSION.

Este formato registra todos los desembolsos necesarios para poder iniciar una granja de pollo. Tomando en cuenta los insumos directos e indirectos, así como la mano de obra y construcción de la galera. El ejemplo anterior tiene un tamaño de 5 x 4 mts², capacidad para 200 pollos de engorde.

a) Costo de Inversión Inicial del proyecto.

A continuación se muestra la distribución de los insumos y materiales que se realizan en el proyecto de inversión.

GRANJA DE POLLO DE ENGORDE

Inversión Inicial

Precio de Adquisición

+Desembolsos adicionales necesarios

	cantidad	precio unitario	
Laminas	6	\$ 9.00	\$ 54.00
madera	8	\$ 12.00	\$ 96.00
ladrillo	50	\$ 0.45	\$ 22.50
malla	14	\$ 1.25	\$ 17.50
instalación eléctrica	1	\$ 20.00	\$ 20.00
mano de obra	1	\$ 60.00	\$ 60.00
cemento	3	\$ 6.00	\$ 18.00
bebederos	3	\$ 7.00	\$ 21.00
comederos	2	\$ 13.00	\$ 26.00
transporte	1	\$ 15.00	\$ 15.00
arena	0.5	\$ 20.00	\$ 10.00
otros	1	\$ 40.00	\$ 40.00
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
Costo Total			\$ 400.00

b) Descripción de la estructura del formulario para el Costo Inicial.

1. **Nombre del Proyecto:** En esta columna anotará el nombre del proyecto.
2. **Desembolsos Adicionales:** Deberá anotar los diferentes insumos y materiales que se gasta en la construcción de una galera, así como aquellos gastos que están relacionados directamente con la misma.
3. **Cantidad:** Anotará el número de insumo o materiales utilizados.

4. Precio Unitario: Se anotara el precio unitario.

Nota: La hoja esta creada en Excel para su uso. La cual está relacionada con formulas y funciones, haciendo el cuadro más interactivo y dinámico. Facilitando los cálculos.

Costo de Inversión.

En este tipo de hoja se podrá determinar el costo unitario de los pollos, registrando todos los gastos necesarios y adicionales en lo que se incurren en un periodo de producción de pollos de engorde. Así como también se podrá determinar la ganancia obtenida. Este formato cambia con los demás porque está basado en una hoja de cálculo.

GRANJA DE POLLO DE ENGORDE**Costo de Inversión**

Costo Total					\$ 784.30
+Desembolsos necesarios					\$ 520.00
	cantidad	Descripción	precio unitario		
pollos	200	unidad	\$ 0.62	\$ 123.00	
concentrado inicial	6	saco	\$ 24.50	\$ 147.00	
concentrado final	8	saco	\$ 24.50	\$ 196.00	
vacuna	1	frasco	\$ 4.50	\$ 4.50	
granza	4	saco	\$ 1.00	\$ 4.00	
vitamina	1		\$ 3.50	\$ 3.50	
otros	1		\$ 17.50	\$ 17.50	
concentrado extra	1	saco	\$ 24.50	\$ 24.50	
+Desembolsos Adicionales					\$ 264.30
energía eléctrica			\$ 15.00	\$ 15.00	
agua			\$ 11.00	\$ 11.00	
cuidador			\$ 128.00	\$ 128.00	
alimentado de pollo			\$ 20.00	\$ 20.00	
arrendamiento			\$ 75.00	\$ 75.00	
otros			\$ 15.30	\$ 15.30	
Costo Unitario	pollo	costo	192	\$ 784.30	\$ 4.08
Margen de Ganancia					\$ 0.67
Precio de venta					\$ 4.75
Ingresos por Ventas					\$ 912.94
Ganancia					\$ 128.64
Donados	pollo	precio de venta	4	\$ 4.75	\$ 19.02
Ganancia Neta					\$ 109.62

b) *Descripción de la estructura del formulario para el Costo de Inversión.*

1. **Nombre del Proyecto:** En esta columna anotará el nombre del proyecto.
2. **Desembolsos Necesarios:** Deberá anotar los diferentes insumos y materiales que se gasta en la puesta en marcha el proyecto de inversión de una granja de pollo, así como aquellos gastos que están relacionados directamente con la misma.
3. **Desembolsos Adicionales:** Deberá anotar los diferentes insumos y materiales que se gastan de una forma adicional que lleva mantener los pollos.
4. **Cantidad:** Anotará el número de insumo o materiales utilizados.
5. **Precio Unitario:** Se anotara el precio unitario.

Nota: La hoja esta creada en Excel para su mayor rapidez. y está relacionada con formulas y funciones, haciendo el cuadro más interactivo y dinámico, facilitando los cálculos. La parte coloreada es donde se podrá introducir los datos de cálculos.

Proyección de Flujos Incrementales.

El propósito básico de la estimación de los flujos de efectivo es proporcionar información sobre los ingresos y pagos efectivos (costos) de una actividad comercial durante un periodo.

La estimación de los costos futuros constituye uno de los aspectos centrales del trabajo del evaluador, tanto por la importancia de ellos en la determinación de la rentabilidad del proyecto, como por la variedad de elementos sujetos a valorización como desembolsos del proyecto.

A continuación se estiman los costos a diez periodos bimensuales, manteniendo una variabilidad no muy significativa del periodo anterior. Tomando como base las ventas del periodo en ejecución.

PROYECCION DE FLUJOS INCREMENTALES

PROYECCIONES DE RESULTADOS

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10
INGRESOS										
<u>Ventas</u>	\$ 912.94	\$ 917.50	\$ 922.09	\$ 926.70	\$ 935.97	\$ 945.33	\$ 954.78	\$ 964.33	\$ 973.97	\$ 983.71
% incremento respecto periodo anterior		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
COSTOS										
<u>Costo de Ventas</u>	\$ 784.22	\$ 788.14	\$ 792.08	\$ 805.30	\$ 813.36	\$ 821.49	\$ 839.25	\$ 847.65	\$ 856.12	\$ 864.68
% en relación a las ventas	86%	86%	86%	87%	87%	87%	88%	88%	88%	88%
UTILIDAD NETA	\$ 128.72	\$ 129.37	\$ 130.02	\$ 121.40	\$ 122.61	\$ 123.84	\$ 115.53	\$ 116.68	\$ 117.85	\$ 119.03
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 128.72	\$ 129.37	\$ 130.02	\$ 121.40	\$ 122.61	\$ 123.84	\$ 115.53	\$ 116.68	\$ 117.85	\$ 119.03

Flujo de Caja.

A partir de las proyecciones anteriores podemos determinar los flujos de caja que podemos esperar en los 10 periodos proyectados.

Flujo de Caja

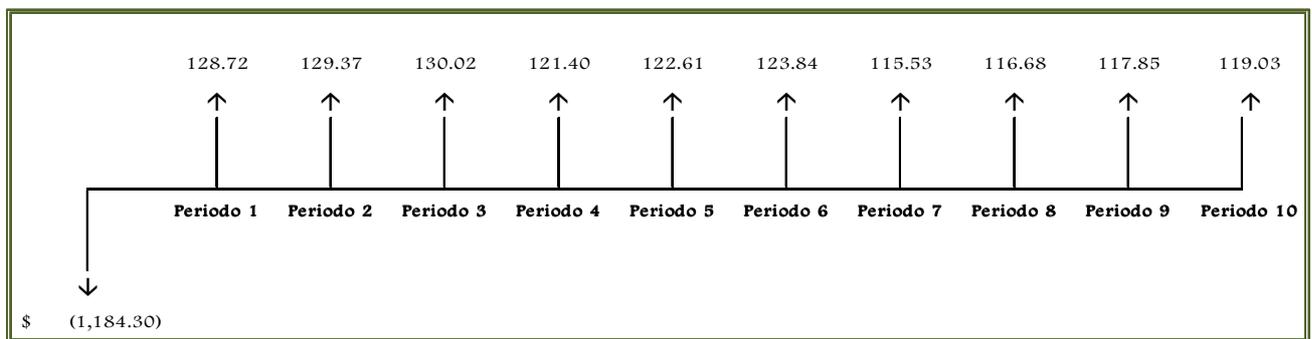
Estado de Resultados	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10
Ventas Netas	912.94	917.50	922.09	926.70	935.97	945.33	954.78	964.33	973.97	983.71
- Costo de Ventas	784.22	788.14	792.08	805.30	813.36	821.49	839.25	847.65	856.12	864.68
Utilidad Neta	128.72	129.37	130.02	121.40	122.61	123.84	115.53	116.68	117.85	119.03
Flujo de Efectivo	128.72	129.37	130.02	121.40	122.61	123.84	115.53	116.68	117.85	119.03

Flujos de Ganancia.

A continuación se muestran los flujos de efectivo de forma grafica.

C-5

Perfil del proyecto de Inversión



Periodo de Recuperación.

Periodo de recuperación (PR): Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial, a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

La inversión se recupera en el año, donde los flujos de caja acumulados superen a la inversión inicial.

Se puede observar en el siguiente cuadro cuando los flujos son constante, el periodo de recuperación se encuentra entre el periodo establecido. Así mismo si lo calculamos con el VAN, se necesita más tiempo de los periodos evaluados.

Podemos ver también si los flujos son variables es casi similar cuando son fijos, lo que cambia en que podemos obtener unos periodos de recuperación menos.

Cálculo del Período de Recuperación (Payback)

Cuando los flujos son constantes:

Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10
120.00	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Periodo	Flujos constantes		Flujos Constantes descontados			
	Flujos acum.		Flujos Desc.	Acum.	K=	2.17%
1	120	<- Payback	117.46	117.46		<- Payback
2	240	<- Payback	114.96	232.42		<- Payback
3	360	<- Payback	112.53	344.95		<- Payback
4	480	<- Payback	110.14	455.09		<- Payback
5	600	<- Payback	107.80	562.89		<- Payback
6	720	<- Payback	105.52	668.41		<- Payback
7	840	<- Payback	103.28	771.69		<- Payback
8	960	<- Payback	101.09	872.78		<- Payback
9	1080	<- Payback	98.95	971.72		<- Payback
10	1200		96.85	1,068.57		<- Payback
PB=	9	años y fracción	PB=	10		años y fracción

\$ (1,184.30)

2%
TASA DE DESCUENTO

Cuando los flujos son variables:

Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10
128.72	129.37	130.02	121.40	122.61	123.84	115.53	116.68	117.85	119.03

Periodo	Flujos Variables		Flujos Variables descontados			
	Flujos Acum.		Flujos desc.	Acum.	K=	2.17%
1	128.72	<-Payback	125.99	125.99		<-Payback
2	258.09	<-Payback	123.94	249.93		<-Payback
3	388.11	<-Payback	121.92	371.85		<-Payback
4	509.51	<-Payback	111.42	483.27		<-Payback
5	755.96	<-Payback	110.15	593.42		<-Payback
6	871.48	<-Payback	108.89	702.32		<-Payback
7	988.17	<-Payback	99.43	796.54		<-Payback
8	1,225.05		98.30	900.05		<-Payback
9	1,225.05		97.17	996.25		<-Payback
10	1,225.05		96.06	1,093.28		<-Payback
PB=	7	años y fracción	PB=	10		años y fracción

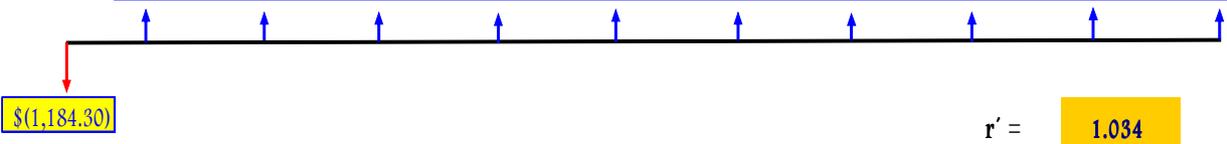
2010
\$ (1,184.30)

Rentabilidad.

Se entiende como rentable aquella inversión en la que el valor de los rendimientos que proporciona es superior al de los recursos que utiliza.
Según la rentabilidad del proyecto de granja es positiva. Ya sea calculada como proyecto o por periodo.

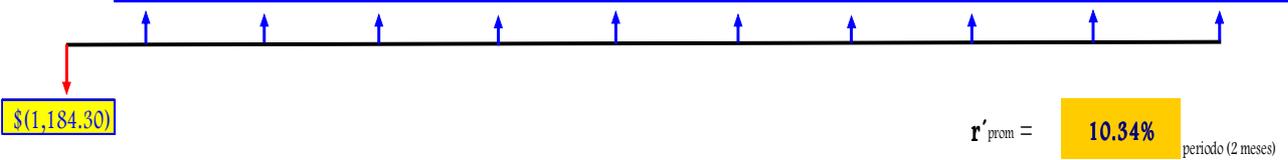
Indice de "rentabilidad total" del proyecto -r'

Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10
128.72	129.37	130.02	121.40	122.61	123.84	115.53	116.68	117.85	119.03



Indice de "rentabilidad por periodo" del proyecto -r'

Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10
128.72	129.37	130.02	121.40	122.61	123.84	115.53	116.68	117.85	119.03



Evaluación Financiera

Se constituye como la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto que sirve para ver si la inversión propuesta será económicamente rentable.

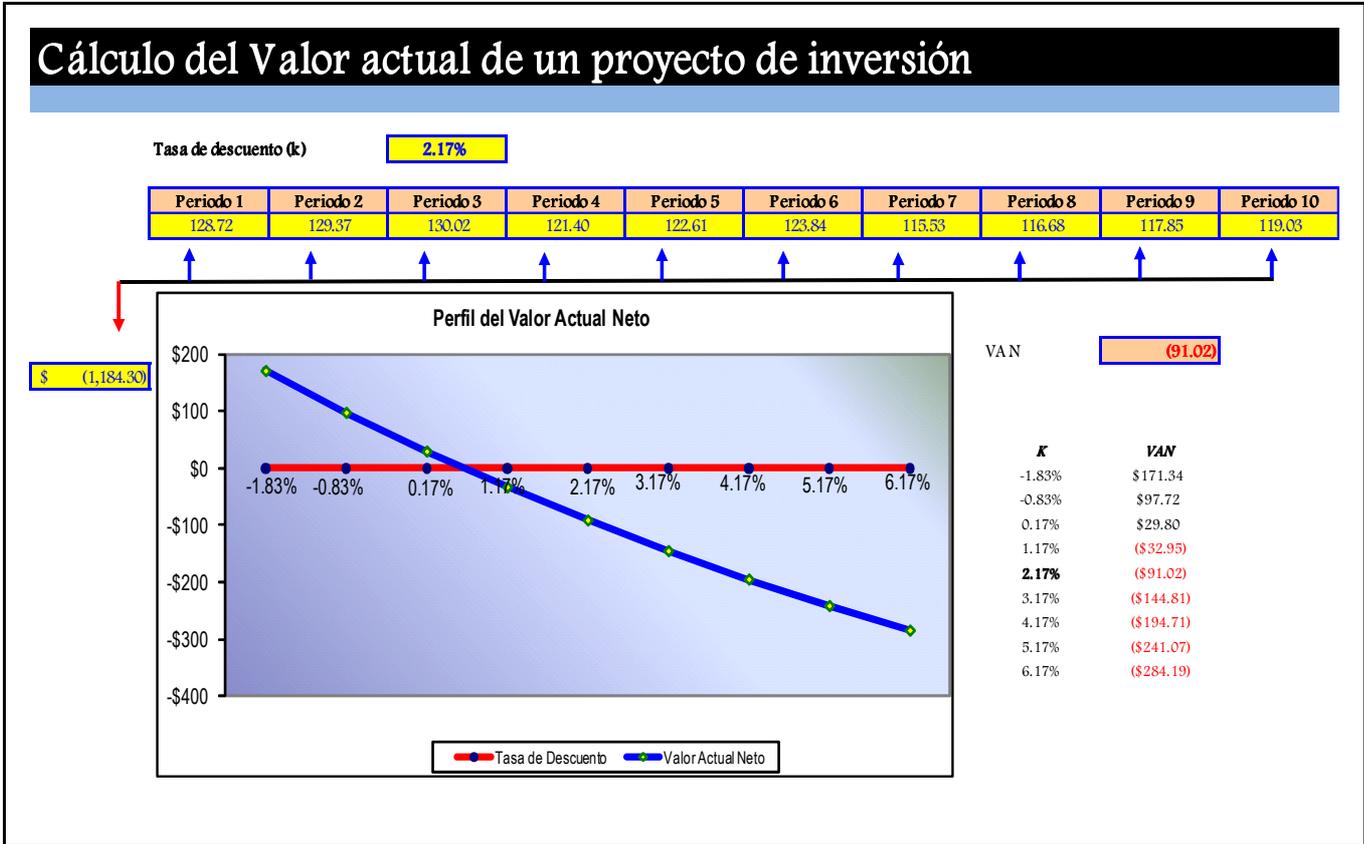
Cuando se analiza la inversión desde el punto de vista financiero la cuantificación de los ingresos y egresos se hace con base a las sumas de dinero que el inversionista recibe, entrega o deja de recibir.

En la evaluación económica financiera se toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo mediante métodos que son básicamente el VAN y TIR.

Valor Actual Neto.

Valor Actual Neto (VAN): Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros, que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento), y compararlos con el importe inicial de la inversión. Si $VAN > 0$: El proyecto es rentable, se acepta. Si $VAN < 0$: El proyecto no es rentable, se rechaza. A la hora de elegir entre dos proyectos, elegiremos aquel que tenga el mayor VAN.
Al evaluar la tasa es bimensual, porque cada periodo es de dos meses.

C-8



Tasa de Interés de Retorno de la inversión.

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

En el siguiente grafico se evaluó de forma no periódica, porque los periodos son bimensuales.

C -9

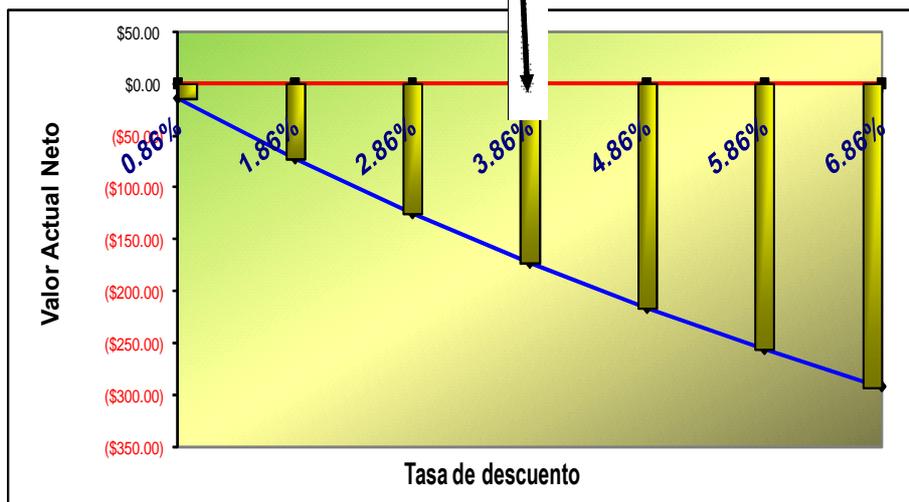
Cálculo de la Tasa Interna de Retorno de la Inversión

1/1/2010	3/1/2010	5/1/2010	7/1/2010	9/1/2010	11/1/2010	1/1/2011	3/1/2011	5/1/2011	7/1/2011	9/1/2011
Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	
128,72	129,37	130,02	121,40	122,61	123,84	115,53	116,68	117,85	119,03	

Tasa de descuento	0,86%	1,86%	2,86%	3,86%	4,86%	5,86%	6,86%
Valor actual neto	(\$14,37)	(\$72,57)	(\$123,37)	(\$173,31)	(\$216,86)	(\$256,43)	(\$292,43)

TIR = 3.86%

\$ (1,184.30)



3. BIBLIOGRAFIA

DIRECCIONES ELECTRONICAS.

- <http://www.compassion.com/about/history/default.htm>
- http://www.compassion.org.mx/pdf/saladeprensa/Compassion_Folleto.pdf
- <http://proinversion.blogspot.com/2007/10/en-la-empresa.html>.
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financieraplaneacion_y_control_financiero/13153-8
- <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli66.htm>
- <http://www.scribd.com/doc/27584262/Control-Financiero>
- www.csj.gob.sv.

LIBROS

- **Código de Comercio.** Decreto Legislativo No. 671, de fecha 12 de Junio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 140, Tomo 228 de fecha 26 de Junio de 2008.
- **Código Tributario de El Salvador.** Decreto Legislativo No. 258, de fecha 28 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 30, Tomo 386 de fecha 12 de febrero de 2010. Asamblea Legislativa de El Salvador.
- **Gabriel Baca Urbina,** Evaluación de Proyectos, quinta edición, editorial McGraw-Hill, 2006 México
- **Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro,** Decreto No. 894 publicado en el Diario Oficial No 74, Tomo No. 351 de fecha 20 de Abril de 2001
- **Ley del Impuesto sobre la Renta de El Salvador.** Decreto Legislativo No. 236 de fecha 17 de diciembre de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 239, Tomo 385 de fecha 21 de diciembre de 2009. Asamblea Legislativa de El Salvador
- **Ley de la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios de El Salvador.** Decreto Legislativo No. 224 de fecha 12 de diciembre de 2009, publicado en

el Diario Oficial No. 237, Tomo 385 de fecha 17 de diciembre de 2009. Asamblea Legislativa de El Salvador.

- **Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces.** Decreto Legislativo No 230 de Fecha 14 de Diciembre de 2000, Publicado en el Diario Oficial No. 247, Tomo 349 de Fecha 22 de Diciembre de Año 2000. Asamblea Legislativa de El Salvador.
- **Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones.** Decreto Legislativo No 277, de Fecha 02 de Mayo de 2007, Publicado en el Diario Oficial No. 82, Tomo 735, de Fecha 08 de Mayo de 2007. Asamblea Legislativa de El Salvador.
- **Ley del Seguro Social.** Decreto Legislativo No 45, de Fecha 30 de Junio de 1994, Publicado en el Diario Oficial No 148, Tomo 324, de Fecha 15 de Agosto de 1994. Asamblea Legislativa de El Salvador.

TRABAJOS.

- **Alfaro, José; Colato, Marco; Sánchez, Marvin.** Mayo 2003 “Diseño de un Modelo de Control Financiero para la Ejecución de Proyectos de Inversión Social que realizan las Organizaciones no Gubernamentales en el Área Metropolitana del Municipio de San Salvador- Caso Ilustrativo, Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES” Trabajo de Graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador.
- **Abarca, José; Lemus, Mario; Martínez, Ismael.** Septiembre 2002 “La Etapa de la Planeación de la Auditoría a Proyectos Financiados Por la Agencia Para El Desarrollo Internacional (AID) y Ejecutados Por Organismos No Gubernamentales (ONG’S) Ambientalistas de El Salvador (Caso Practico)” Trabajo de Graduación Para Optar al Grado de Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de El salvador.
- **Álvarez, Elsa;** Evaluación Económica y Financiera en proyectos de Inversión con Software Especializado, Administración de Empresas de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Segunda Edición 2003
- Secretaria de Reconstrucción Nacional, Plan de Reconstrucción Nacional II Fase, San Salvador, Agosto 1992

ANEXOS

ANEXO No.1 . TIPO DE INVESTIGACION Y ESTUDIO:

Se realizó una investigación de tipo analítica-descriptiva sobre la falta de un control administrativo-financiero en los proyectos de inversión desarrollados por las familias beneficiadas con recursos económicos de los CDI, se efectuó un estudio bibliográfico acerca de los temas afines al trabajo. Así de igual forma se conoció la Normativa legal aplicable a los Organismos no Gubernamentales.

PROBLEMA OBSERVADO:

Compasión Internacional, es una Organización sin Fines de Lucro que trabaja a través de Centros de Desarrollo Integral (CDI), que son iglesias asociadas a la organización, estas a su vez están encargadas de llevar integralmente la ayuda a cada niño y familia que se encuentra en el programa de ayuda de Compassion International. Actualmente se ha comenzado a desarrollar proyectos de inversión, con el único objetivo de beneficiar a las familias de escasos recursos de las comunidades, en donde dicha institución tiene presencia, para que las familias puedan obtener ingresos económicos adicionales.

Desde el momento en que las familias son beneficiadas con los recursos financieros, proporcionados por la organización, se ven involucrados varios factores que generan una problemática, uno de ellos es que la persona encargada de verificar y autorizar la inversión de los recursos, además de tomar como base las propuestas de las actividades que desea realizar la familia, en la mayoría de los casos lo determina por medio de conocimientos prácticos, esto hace que las decisiones tomadas contengan imprecisiones ya que no consideran factores de vital importancia para determinar si un proyecto debe ejecutarse, algunos ejemplos de estos factores son: la geografía, mercado, factibilidad, viabilidad,.

Además es importante mencionar que la familia que recibe el apoyo monetario, no cuenta con conocimientos técnicos en el área financiera por lo que se enfrenta con el reto de hacer un adecuado manejo y control de los recursos económicos, lo que pone en riesgo que las decisiones que se tomen no favorezcan al desarrollo y sostenimiento del proyecto con el paso del tiempo.

Internamente en el avance del proyecto se desconoce de métodos que ayuden a llevar un adecuado registro de las operaciones que se realizan, como mantener un control de los gastos e

ingresos, hasta la fecha se determina el costo a través de la simple asignación de un valor que fija el encargado de manera general empíricamente, resultando así muchas limitaciones para la administración financiera, no dejando de lado la falta de asesoría profesional de la que carece el personal para implementar dichos proyectos.

Por lo tanto en base al problema determinado y a los conocimientos en materia financiera se realizó una herramienta de control administrativo-financiero que permite a los encargados de los proyectos de inversión impulsados por los CDI implementar un control que se ajusta a sus necesidades de información, que es comprensible, que puede ser desarrollado por los responsables aunque no posean grandes conocimientos contables y que pueda ser útil para la toma de decisiones

Se deduce que el problema investigado es:

¿Cómo influye el control administrativo financiero en la toma de decisiones de los proyectos de inversión en los Centros de Desarrollo Integral (CDI)?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

- ❖ Diseñar una guía de control financiero útil para la toma de decisiones de las personas encargadas de ejecutar los proyectos de inversión en los Centros de Desarrollo Integral (CDI).

Objetivos Específicos.

- ❖ Construir formularios que faciliten el control y manejo de los recursos financieros asignados a las familias ejecutoras de proyectos de inversión.
- ❖ Proporcionar a las personas responsables de los proyectos, los lineamientos básicos que deben considerarse en el estudio y factibilidad de una inversión.

- ❖ Formular un modelo que oriente al análisis financiero para determinar la rentabilidad producida por el capital invertido en las operaciones de un período de ejecución de un proyecto.

UTILIDAD SOCIAL

Con esta investigación se logra que los encargados de los proyectos de inversión puedan llevar un adecuado registro de cada una de las operaciones realizadas en las diferentes etapas de un proyecto, lo cual constituye un control que permitirá la generación de información oportuna y útil para la toma de decisiones en cualquier momento, ya sea para correcciones en el desarrollo de las actividades o para futuros proyectos de inversión.

UNIDADES DE OBSERVACION

- ❖ Lo formaron los encargados de las familias beneficiadas a través de los Centros de Desarrollo Integral, que se encontraban ejecutando proyectos de inversión en el segundo trimestre del año dos mil diez del Municipio de Santiago Texacuangos.
- ❖ Las personas designadas por parte del Centro de Desarrollo Integral como responsables de monitorear el trabajo que las familias desarrollaban con los recursos económicos proporcionados por dicho centro, para la generación de una fuente de ingresos, ya que el contacto directo y la convivencia con las familias aportó información de suma importancia e interés sobre las fallas detectadas en el proceso del desarrollo de los proyectos.

TECNICA UTILIZADA

Calculo de la muestra.

El diseño de la muestra es parte esencial del proceso de investigación, del cual en esta oportunidad se utilizara el muestreo probabilístico simple en vista que las unidades de observación son seleccionadas de forma aleatoria, por lo que cada CDI tiene la misma probabilidad de ser elegido.

$$\text{Fórmula: } n = \frac{Z^2 (N \times p \times q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p \times q)}$$

En donde

n=	Numero de Elementos Tamaño de la muestra	= 15
N=	Universo o Población	= 40
Z=	Nivel de Confianza	= 1.65
p =	Probabilidad de Éxito que los CDI ejecuten los proyectos de inversión	= 0.90
q=	Probabilidad de Fracaso que los CDI no ejecuten los proyectos de Inversión	= 0.10
e =	Error de Estimación (precisión en los resultados)	= 0.10

El cálculo es el siguiente.

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.90) (0.1) (40)}{(0.1)^2 (40-1) + (1.65)^2 (0.90) (0.10)}$$

$$n = 9.801 / 0.6350$$

$$n=15.43$$

n=15

ANEXO No. 2 CUESTIONARIO.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

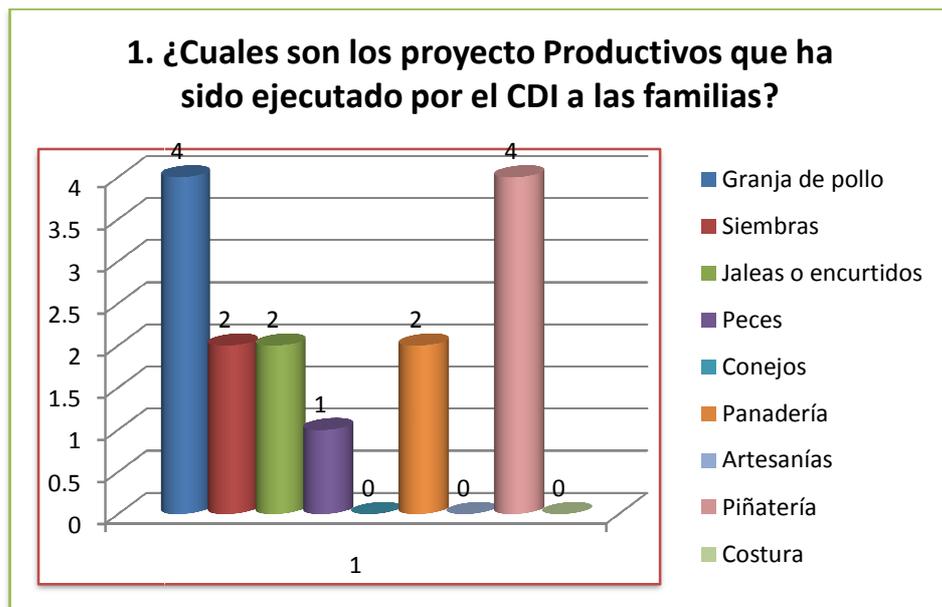
CUESTIONARIO.



El presente cuestionario es dirigido a los CDI con el objetivo de obtener información relacionada al control financiero para la toma de decisiones en los proyectos de inversión, la información proporcionada será de uso exclusivo y con fines académicos.

De forma amable, agradecemos el tiempo asignado para responder el cuestionario.

1. ¿Cuáles son los proyecto Productivos que ha sido ejecutado por el CDI a las familias?

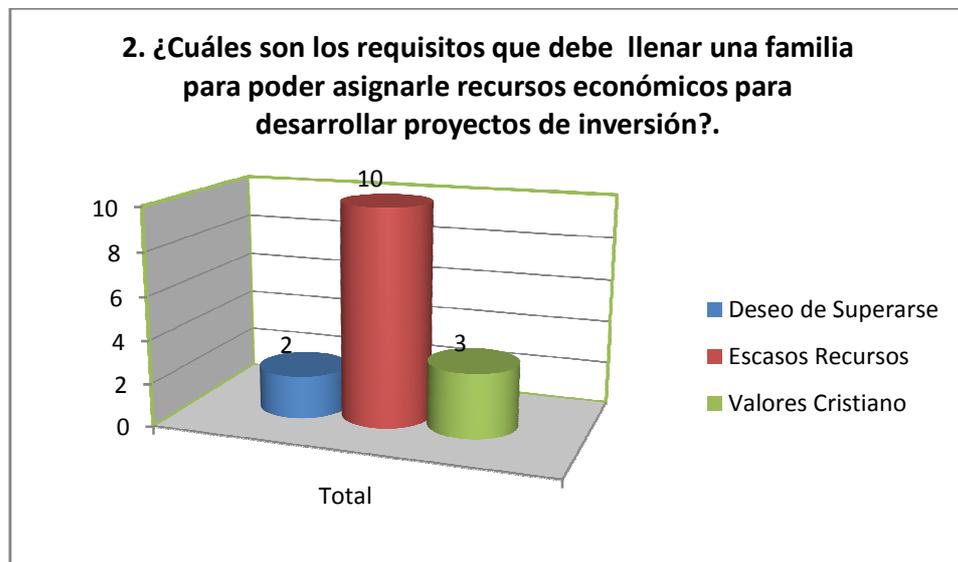


Interpretación:

Los Centros de Desarrollo Integral, con el objetivo de apoyar a la generación de fuentes de ingresos para las familias de escasos recursos realizan diferentes tipos de proyectos de inversión, entre los que predominan el de granja de pollo, el cual es realizado por 4/15 CDI y el de piñatería en igual proporción, de acuerdo a la respuesta obtenida de la pregunta No 1, de los

15 directores que respondieron a esta pregunta, otra de las áreas en las cuales se realizan inversiones es la agricultura. Jaleas o encurtidos y panadería aunque en menor proporción ya que 2/15, se dedican a cada una de estas actividades y solo 1/15 manifestó que se desarrolla la piscicultura.

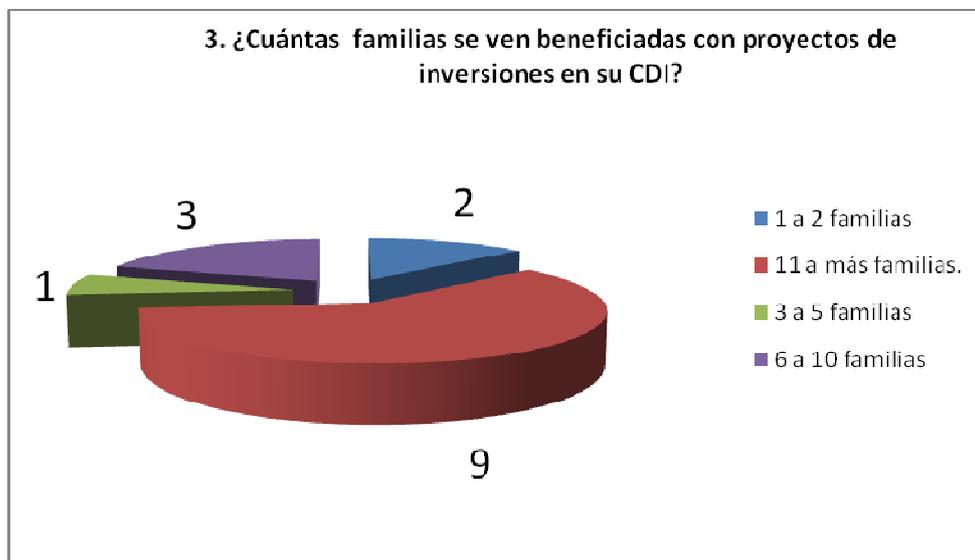
2. ¿Cuáles son los requisitos que debe llenar una familia para poder asignarle recursos económicos para desarrollar proyectos de inversión?.



Interpretación:

Para que una familia tenga acceso al otorgamiento de capital inicial, 10/15 Directores consideran que el aspecto más importante es que estas sean de escasos recursos ya que uno de los objetivos de los proyectos es mejorar la calidad de vida de los niños pertenecientes a estas familias; 3/15 evalúan que sean miembros de la iglesia encargada de administrar el CDI y 2 /15 señalan que para brindar la ayuda económica debe prevalecer los deseos de superación de las familias ya que esto es lo que motiva el esfuerzo de cada uno de los integrantes.

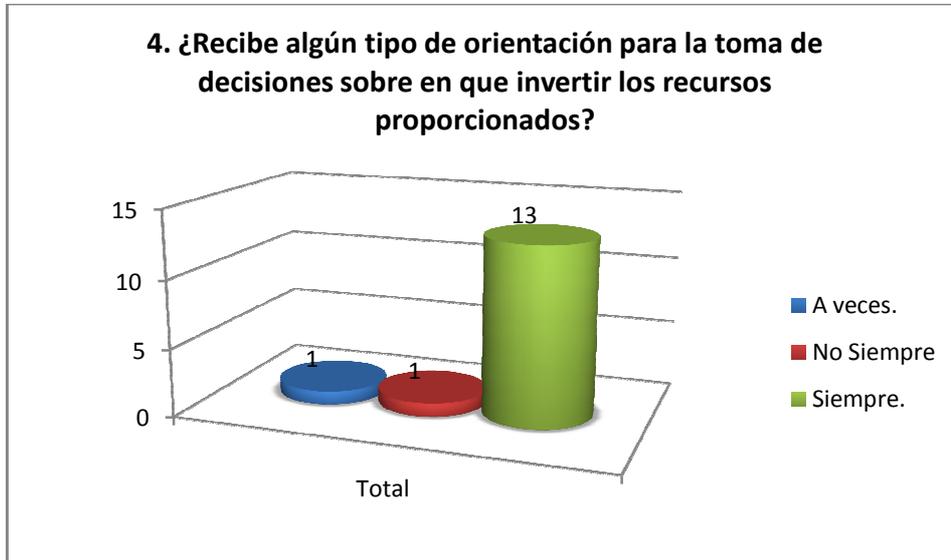
3. ¿Cuántas familias se ven beneficiadas con proyectos de inversiones en su CDI?



Interpretación:

Los directores de los CDI, tratan de llevar ayuda económica al mayor número de familias posibles, a través de la ejecución de proyectos de inversión, esto también depende de los recursos asignados a cada uno de estos centros, los CDI que mayor número de familias apoyan son 9/15 ya que estos brindan ayuda a más de 11 familias, 3/15 CDI tienen afiliadas de 6 a 10, ya que las familias para poder ser sujetos a gozar de estos beneficios deben cumplir los requisitos establecidos por cada una de los centros y del cual el principal es que la ayuda beneficie a un niño, por lo tanto 2/15 solo tienen la capacidad de brindar apoyo económico para realizar la inversión a 1 o 2 familias y 1/15 de los centros, cuenta con el rendimiento para brindar este tipo de servicio social a 3 o 5 familias, de escasos recursos de la zona.

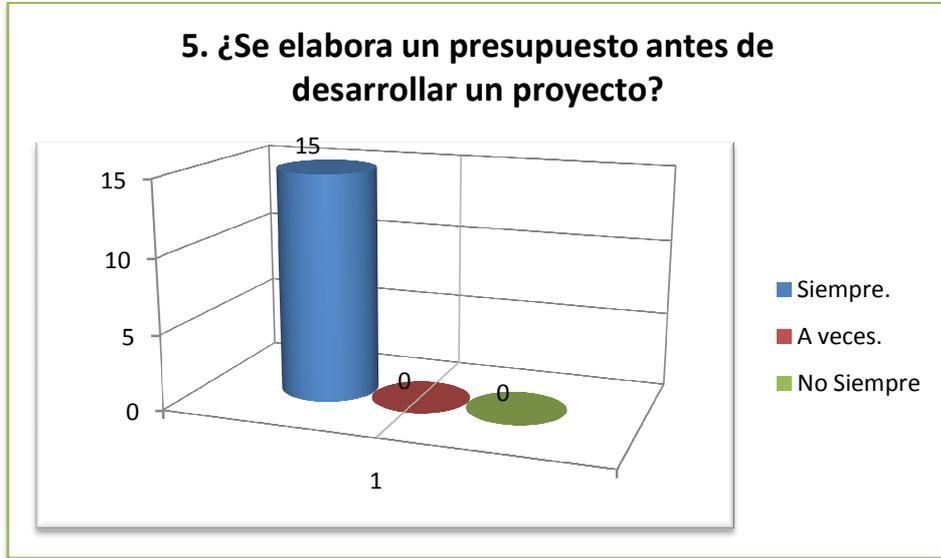
4. ¿Recibe algún tipo de orientación para la toma de decisiones sobre en que invertir los recursos proporcionados?



Interpretación:

Los encargados de los Centros de Desarrollo Integral, de monitorear los proyectos, brindan siempre una asesoría a los representantes de las familias sobre el destino o colocación, de los fondos que le son otorgados proporcionándoles una guía en base a experiencias pasadas, sobre los proyectos que tienen mayor aceptación y rentabilidad, prueba de ello es que el mayor porcentaje de las respuestas de los encuestados se posiciona en la alternativa de siempre, las otras alternativas con menores porcentajes se refiere a que muchas no se cuenta con una persona responsable de la actividad de monitorear el trabajo de las familias beneficiadas por lo tanto no siempre hay una orientación.

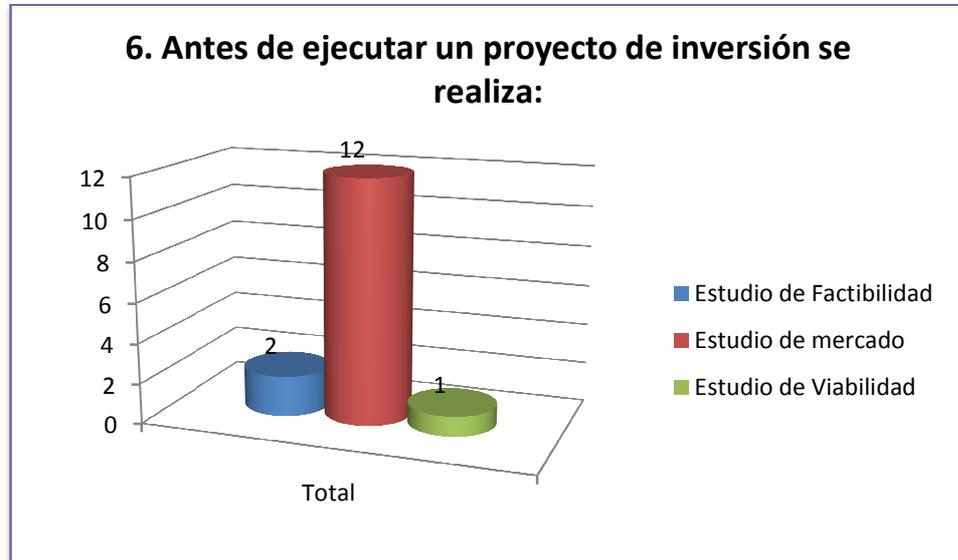
5. ¿Se elabora un presupuesto antes de desarrollar un proyecto?



Interpretación:

Es un requisito de los Centros de Desarrollo Integral, que los responsables de las familias beneficiadas con un capital de inversión, presenten un presupuesto antes de entregársele los recursos económicos, en el que se detalle los materiales y suministros a utilizar en el proceso productivo o desarrollo de un proyecto por lo tanto la respuesta a esta pregunta es unánime ya que de los 15 directores encuestados los 15 eligieron la alternativa Siempre.

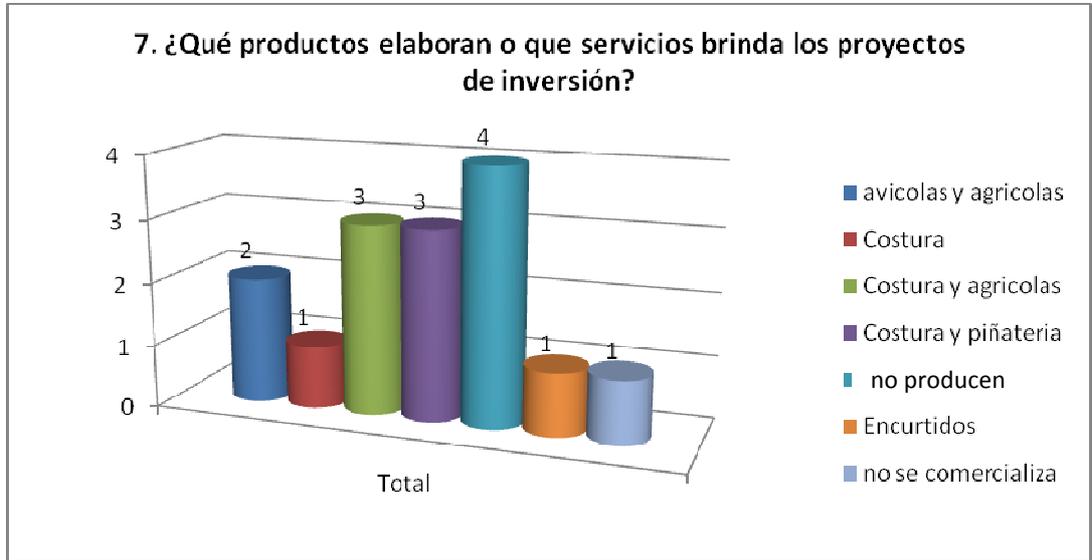
6. Antes de ejecutar un proyecto de inversión se realiza:



Interpretación:

Es de gran importancia para las familias que realizan proyectos de inversión, conocer si existe un mercado en el cual se distribuirán sus productos por lo cual antes de decidir sobre un proyecto en específico se determina en base a la experiencia cual es el producto que prefieren los consumidores de la localidad donde se desarrollara el proyecto, es respecto a esta evaluación que la mayoría de directores considera que es importante satisfacer los gustos de los clientes , mientras que 3/15 optan por conocer la factibilidad de un proyecto

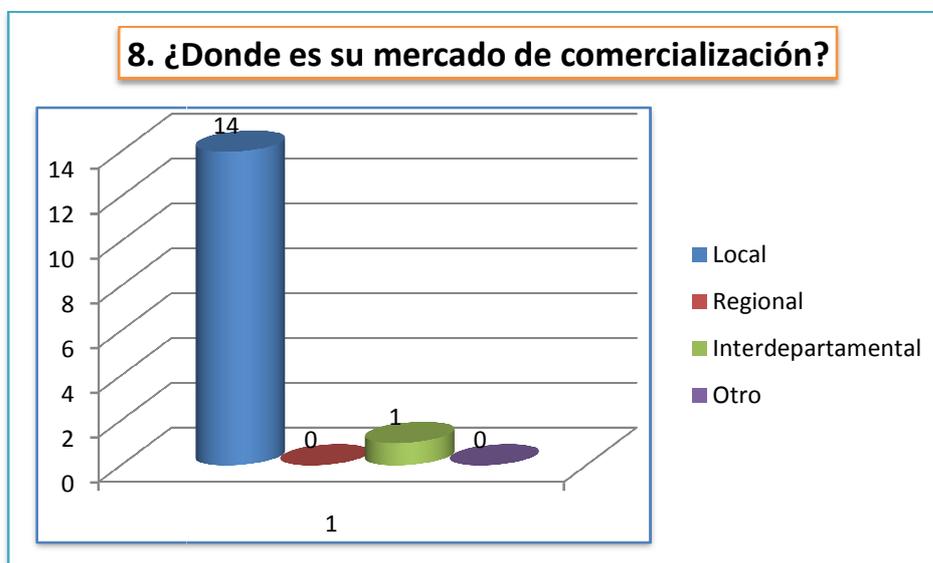
7. ¿Qué productos elaboran o que servicios brinda los proyectos de inversión?



Interpretación:

Al tener un proyecto de inversión su finalidad es elaborar un bien o brindar un servicio, esto conlleva a que pueda generar ingresos, en nuestra investigación se puede observar que la mayoría de los CDI producen algún bien, pero no dejando de un lado que hay un 4/15 que no comercializan, esto debido a que son los CDI que aun no mantienen proyectos de inversión (pregunta 1), ya porque son nuevos o porque no han incursionado en esta área.

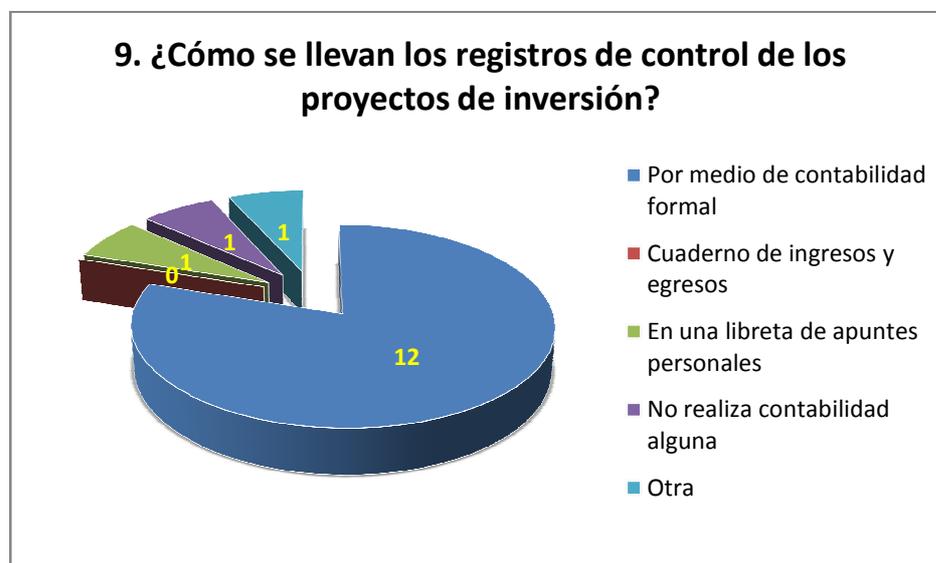
8. ¿Donde es su mercado de comercialización?



Interpretación:

El mercado de comercialización de los productos obtenidos de las actividades de inversión desarrolladas por las familias elegidas por los CDI, son vendidos en su mayor parte en la zona donde estas se encuentran muchas veces en el mercado municipal, algunas veces entre vecinos y amigos, que conocen el trabajo de las familias y optan por adquirir estos productos. Una parte muy pequeña distribuye su producto a nivel interdepartamental esto funciona a través de ayuda entre los mismos CDI, ya que unos producen algo que otros no y por lo tanto se vende entre ellos

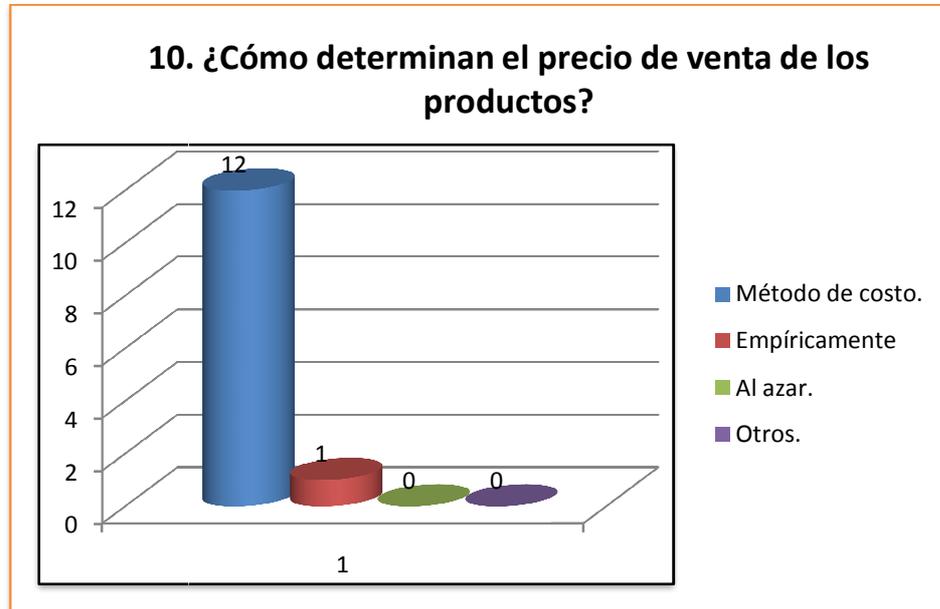
9. ¿Cómo se llevan los registros de control de los proyectos de inversión?



Interpretación:

Los Centros de Desarrollo Integral por ser quienes otorgan el financiamiento a las familias, para la ejecución y desarrollo de los proyectos, 12 /15 si cuentan con un encargado de registrar las operaciones contables generadas por este centro; 1/15 controla las entradas y erogaciones de efectivo en una libreta de apuntes personales; 1/15 no realiza ningún tipo de registro; 1/15 registra sus operaciones utilizando métodos propios, es de esta forma en que se controlan la ayuda que se brinda a las familias de escasos recursos para la realización de las inversiones.

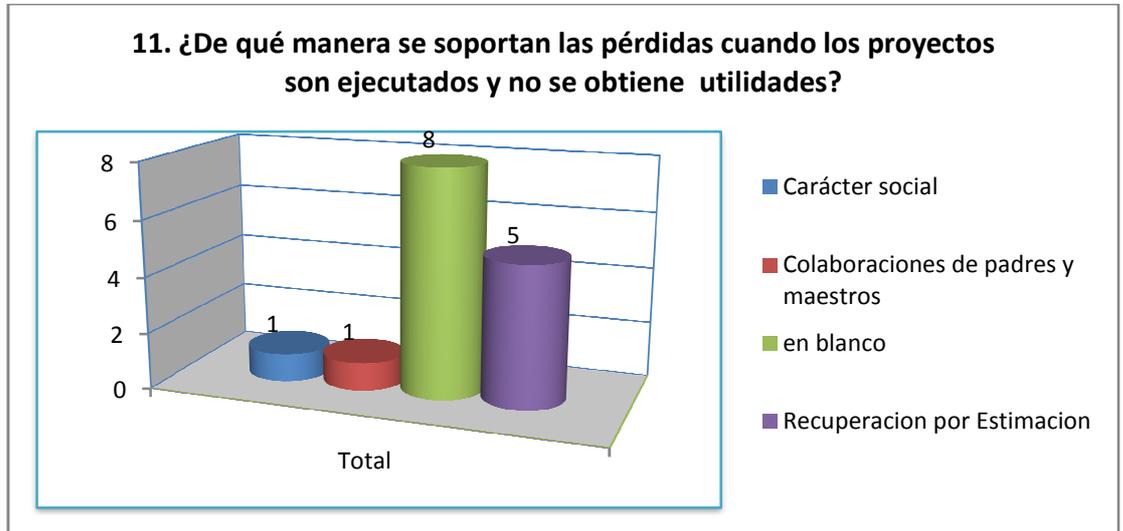
10. ¿Cómo determinan el precio de venta de los productos?



Interpretación:

La determinación del costo unitario de un producto debe basarse en un método adecuado que agrupe todos los costos y gastos necesarios para que este se encuentre listo para la venta, a través del monitoreo de los proyectos que ejecutan las familias, los directores de: 12/15 centros conocen que las familias asignan el costo a sus productos de forma empírica, sin considerar ningún método apropiado que ayude a establecer dicho costo; solamente 1/15 lo hace utilizando el método de costo y 2/15 no utilizan ningún método específico y lo hacen al azar.

11. ¿De qué manera se soportan las pérdidas cuando los proyectos son ejecutados y no se obtiene utilidades?



Interpretación:

Como toda inversión tiene un riesgo así también los proyectos que ejecutan las familias no están exentos de no poderse concluir y ocasionar una pérdida para lo cual 8/15 CDI no están preparados para afrontar un desequilibrio si así sucediera; 5/15 soporta este tipo de situación por medio de recuperación por estimación; 1/15 centros cuenta con el respaldo de los padres y maestros de los CDI, ante una situación de pérdida y 1/15 recibe una cantidad de dinero otorgada por los CDI la cual está destinada a cubrir eventos de carácter social.

ANEXO No. 3 CONCLUSION DE LA RECOLECCION DE DATOS

De acuerdo a las respuestas obtenidas por medio de la encuesta realizada a los Directores de los Centros de Desarrollo Integral como un instrumento de recolección de información fue posible identificar las diferentes situaciones a los que se enfrentan las familias en el proceso de desarrollo de un proyecto, las cuales enunciamos a través del análisis siguiente:

- Los proyectos son realizados por el núcleo familiar
- Libertad para decidir sobre en qué actividad económica realizar la inversión
- Los recursos financieros son administrados por el responsable de la familia ante el CDI
- Existe disposición por parte de los ejecutores de implementar un modelo de control financiero.
- Reciben recursos financieros de los CDI, como capital de una inversión inicial para la realización de una actividad económica determinada
- Los proyectos son monitoreados por un encargado del CDI el cual facilita asesoría de acuerdo a experiencias pasadas
- Realizar actividades que ayuden al desarrollo económico familiar
- Los productos se comercializan dentro del mercado local
- No existe un adecuado control financiero sobre las operaciones que realizan las familias
- La falta de formularios en el que se puedan registrar los movimientos de efectivo, inventario, compras, cuentas por cobrar, entre otros elementos que intervienen en el proceso de producción, al no contar con estos formularios no se genera información oportuna en cada etapa de desarrollo del proyecto
- Existe un mercado competitivo con las grandes industrias que tienen acceso al mercado local ya que el nivel de producción de estas es mayor, lo que disminuye sus costos de operación lo que les permite bajar los precios de ventas
- Las enfermedades infecciosas que afectan las aves en desarrollo.

ANEXO No.4 TERMINOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DEL EJERCICIO PRÁCTICO.

Definición y Clasificación de los Costos

Costos

Se define costo como el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir las diferentes etapas del proyecto hasta que las aves en desarrollo se conviertan en producto terminado, y en condiciones de ser entregado para su comercialización.

Clasificación de los costos

Costos de adquisición

Comprende el precio de compra de todos los insumos y materiales, impuestos, transportes, almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las aves en desarrollo, a sus veces se deben tomar en cuenta descuentos comerciales, las rebajas para determinar el costo de adquisición.

Costos de transformación

Los costos de transformación de las existencias constituyen aquellos directamente relacionados con las aves en desarrollo, tales como la mano de obra directa, costos indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido hasta que las aves se constituyen como producto terminado para la venta.

Los Costos indirectos fijos

Son todos aquéllos que permanecen relativamente constantes, con independencia del volumen de producción, tales como, mantenimiento de los Granja y equipo, así como costos de gestión y administración de la Granja.

Costos indirectos variables

Se identifican como los que varían directamente con el volumen de producción de aves en desarrollo que se ha obtenido, tales como los materiales y la mano de obra indirecta.

Costo Contable

El costo está representado por la suma de los esfuerzos expresados cuantitativamente, que es necesario realizar para lograr un objetivo.

El análisis de los costos dentro de una empresa es vital para su desarrollo ya que a través de ellos se tiene una estimación de cuales son los costos reales para asignar un precio de venta, con un margen de utilidad.

Control Interno

Es un plan administrativo que busca la confiabilidad y exactitud de los registros contables, mediante la aplicación de medidas que busquen la protección de los bienes de la entidad, así como el cumplimiento de normativa legal, como política empresarial que asegure la eficiencia de las operaciones.

El control interno compete a todas las empresas y se hace más urgente a medida que estas crecen, por ello es importante que el personal esté bien identificado con las normas de control, valores y principios éticos de la entidad.

Clientes

Se caracteriza por ser personas, empresas u organizaciones deudoras al negocio por compra de mercancías adquiridas a crédito o al contado de forma voluntaria, ya sea que lo necesite o desee para sí mismo, por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.

Figura que siempre está presente, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consolidan en un mercado.

Cuentas por Cobrar

Representan los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados y otorgamiento de préstamos, créditos a cargo de clientes y otros deudores, que continuamente se convierten o pueden convertirse en bienes o valores más líquidos disponibles como efectivo.

Este rubro constituye una función dentro del ciclo de vida de ingresos que se encargan de llevar el control de las deudas de clientes deudores, esta también representa otra alternativa más viable para el crecimiento de las entidades puesto que al otorgar créditos, incrementan sus utilidades permitiendo un mejor desarrollo en sus actividades, mas sin embargo implica un mayor riesgo por la morosidad de algunos clientes.

La aplicación de las cuentas por cobrar, en el proyecto de desarrollo de aves, es un control interno que permitirá llevar un detalle específico de los clientes, por consiguiente tener referencia de cuál es su insolvencia en la empresa.

Efectivo

Está integrado por aquellas cosas que comúnmente se aceptan como medios de intercambio, para que sea considerada como efectivo.

En esta se incluye la caja como los depósitos bancarios, a la vista y equivalentes al efectivo, que son inversiones a corto plazo de gran liquidez, fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

El control del efectivo es una aplicación del control interno a través de caja, bancos y sus equivalentes, siendo este un rubro de gran importancia ya que permite tener un riguroso control de las operaciones de la empresa, con el objetivo de cuidar los recursos disponibles.

Propósitos de los mecanismos del control interno en el efectivo dentro de una entidad.

Salvaguardar los recursos contra desperdicios, e insuficiencias

Promover la real y adecuada contabilización de la información relativa al efectivo.

Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa

Juzgar la eficiencia operativa de la empresa

Gastos

son identificados dentro de las operaciones de consumo de bienes y servicios, en la que incurre una empresa para llevar acabo sus actividades, como por ejemplo los que se derivan de la adquisición de mercadería, contratación de servicios a terceros.

Gastos del proyecto

Constituye la etapa de análisis y ejecución y consolidación de resultados financiero, se entenderá por gastos el total de inversiones realizadas desde la fase inicial de estudios previos hasta la etapa de ejecución de proyecto los cuales están dados por la suma total de los presupuestos que resulten de cada una de las etapas de crecimiento de las aves en desarrollo

Inventario

Representa las existencias en mercadería, insumos, materias primas, productos en proceso, productos terminados y otros, cuyo destino es la venta, su clasificación dependerá del giro operativo de las empresas.

Este rubro es de vital importancia para el proyecto de desarrollo de aves, ya que muestra la totalidad de aves con que se cuenta desde la fase de inicio hasta la fase final donde se convierte en producto terminado, de manera que permite proyectar la cantidad de insumos que deben adquirirse en base al ciclo de vida de las aves y la calidad de producto.

Ingresos

Son la parte fundamental se obtienen de las operaciones de producción y comercialización de bienes ya sea por la prestación de servicios u operaciones que en marcan la actividad económica de la empresa.

Los ingresos son los que se obtienen por la venta de productos, y por su incremento en el rendimiento.

Para el proyecto en estudio, se consideran ingresos todos aquellos recursos monetarios provenientes de la venta de pollos.

Inversiones del proyecto

Se consideran todos los gastos de efectivo que se realizaran en el proyecto y esta constituido, por la suma de todos los presupuestos resultantes de las distintas etapas de proyecto en su ciclo de vida.

Mercado

Mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Estudio de mercado.

Para la comercialización de las aves en desarrollo se realizara un estudio previo de mercado el cual se vincula a consumidores, clientes y público en genera, este estudio permite identificar, definir y generar las oportunidades y problemas del mercado previsto para la venta de pollos.

Materias Prima

Son bienes que se utilizan directamente para la fabricación y forman parte de él, son también llamadas materiales directos, puesto que se convierten en productos terminados, sus costos pueden ser fácilmente identificados con las unidades de productos.

Para el desarrollo del proyecto de granja de pollos de engorde se identificaran como materiales directos, los que sean directamente atribuidos al crecimiento de pollos desde su etapa de inicio hasta la etapa de finalización hasta su venta, estos pueden ser de alimentación, Vacunación, Limpieza,

Materiales Indirectos

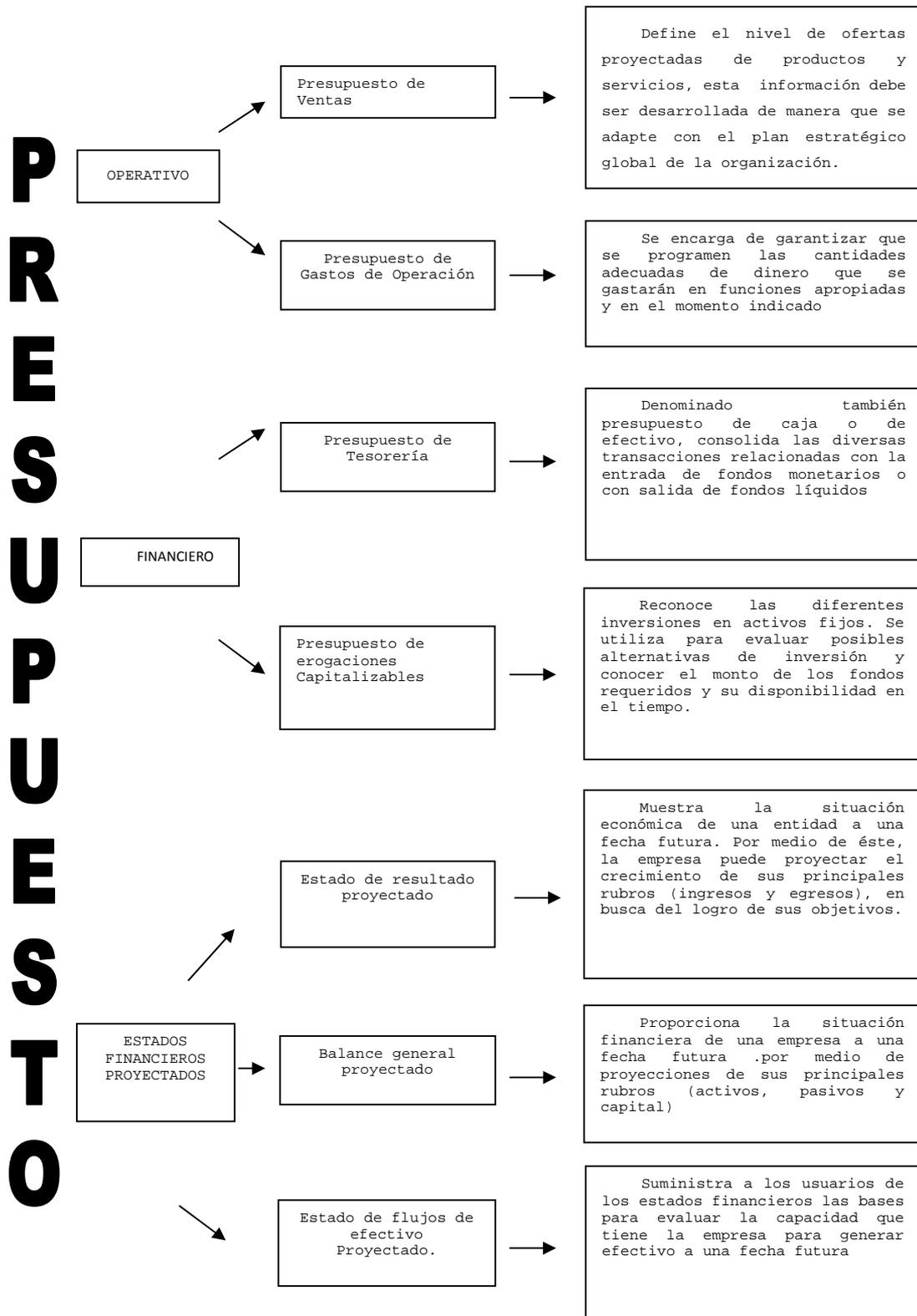
Materiales que integran físicamente el producto pero que pierda su identidad, o que por efectos de materialidad o conveniencia se toman como indirectos

Presupuesto

Es una herramienta de utilidad para la empresa, que consiste en una planificación de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros.

La función del presupuesto se enfoca en la eficiencia del control financiero, comparación de datos, verificación de logros asignados en la producción de las aves en desarrollo, así como el establecimiento de medidas preventivas y correctivas en el transcurso de ejecución del proyecto.

ANEXO No. 5 Cuadro No 1 Presupuestos



ANEXO No. 6 Cuadro No 2 Razones Financieras.

A continuación se presenta un cuadro, con las principales Razones Financieras:

RAZONES	INDICE DE	FORMULA	DESCRIPCION
LIQUIDEZ	<i>Solvencia Circulante</i>	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Evalúa la capacidad de la organización para cubrir obligaciones a corto plazo
	<i>Solvencia inmediata o Prueba del Acido</i>	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Mide la capacidad de la entidad de liquidar sus obligaciones cuando estas vencen, en base a sus cuentas y documentos por cobrar a corto plazo.
	<i>Liquidez</i>	$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Muestra la capacidad de una empresa para solventar compromisos en forma inmediata en base a su disponible (caja, bancos, títulos valores)
ACTIVIDAD	<i>Rotación de Cuentas por Cobrar</i>	$\frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Doctos y Cuentas por Cobrar}}$	Permite conocer la eficiencia en el cobro de las cuentas y la efectividad de la política del otorgamiento de créditos.
	<i>Plazo de cobro en Cuentas por Cobrar</i>	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	Refleja las veces que se recupera la inversión, entre menor sea el plazo de cobro, indica un ciclo de cobro efectivo.
	<i>Rotación de Cuentas por Pagar</i>	$\frac{\text{Compras al Crédito}}{\text{Doctos y Cuentas por Pagar}}$	Mide la frecuencia con que se liquidan las cuentas por pagar.
	<i>Plazo de Pago</i>	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Cuentas por Pagar}}$	Refleja el promedio de días en que la empresa hace efectivo el pago de sus obligaciones
	<i>Rotación de Inventarios</i>	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	Proporciona el grado de eficiencia en las ventas por medio del desplazamiento de inventarios
	<i>Ventas</i>	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Índice de Rotación de Inventarios}}$	Muestra el promedio de días necesarios para liquidar los inventarios y la efectividad de las políticas de ventas
	<i>Rotación de Activos</i>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas
RENTABILIDAD	<i>Rendimiento sobre el Capital Contable</i>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$	Muestra los beneficios obtenidos por la entidad frente a una inversión.
	<i>Rendimiento sobre Activos</i>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Señala la eficiencia en la aplicación de las políticas administrativas para generar utilidades con los activos disponibles.
	<i>Margen de Utilidad de Operación</i>	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$	Mide el porcentaje de cada dólar de ventas después de deducir costos y gastos.
	<i>Margen de Utilidad Bruta</i>	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	Indica la ganancia en cada dólar de ventas después de realizar los pagos a proveedores
COBERTURA	<i>Razón de Deuda</i>	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	Muestra la parte de activos financiados por los acreedores.
	<i>Razón de Capacidad de Pago</i>	$\frac{\text{Utilidad Antes de Impuestos e intereses}}{\text{Intereses}}$	Mide la capacidad de la entidad para hacer efectivo el pago de intereses contractuales