

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**“ DIAGNOSTICO DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL AVICOLA
SALVADOREÑA EN LAS AREAS DE PRODUCCION,
COMERCIALIZACION, FINANZAS Y PERSONAL ”**

TRABAJO DE GRADUACION

PRESENTADO POR:

**RICARDO ANTONIO LOPEZ VELASQUEZ
MARIA NIRMA MARTINEZ LETONA
MARIA ANGELA REINA ALVARENGA ALVARENGA**

COMO REQUISITO PARA OPTAR AL GRADO DE:

**LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



ABRIL DE 1988

T
338.476365
L8642

EJ. 3

UES BIBLIOTECA CENTRAL



INVENTARIO: 1010914

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR
LIC. LUIS ARGUETA ANTILLON

SECRETARIO GENERAL
ING. RENE MAURICIO MEJIA MENDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO
LIC. MARIA HORTENSIA DUEÑAS DE GARCIA

SECRETARIO
LIC. NOEL AMERICO FIGUEROA

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE: LIC. RICARDO ALBERTO GOMEZ

1er. VOCAL: LIC. FRANCISCO CHACON

2o. VOCAL: LIC. HECTOR MAURICIO MATA.-

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

A MI MADRE

A MI ESPOSO

A MIS HIJOS

A todas las personas que de una u otra forma
contribuyeron para el desarrollo y culmina--
ción de este trabajo

MARIA NIRMA

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Quien me dio fuerzas para terminar

A MI PADRE: ADAN LOPEZ AGREDA

Quien celebrará desde el cielo

A MI MADRE: MAYE VELASQUEZ

Quien se oponía a que me sacrificara

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS

A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS Y PROFESORES

Quienes me animaron a no desmayar

RICARDO

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Por iluminar mi mente y permitirme alcanzar mi objetivo.

A MIS PADRES

Quienes supieron inculcarme el camino del esfuerzo y el sacrificio, base fundamental para la culminación de mi carrera.

A MIS TIOS

Con eterna gratitud por sus sabios consejos.

A MIS HERMANOS

Que me apoyaron moral y espiritualmente

A MIS AMIGOS Y DEMAS PERSONAS

Que de alguna manera contribuyeron a lograr mi triunfo.

ANGELA REINA

AGRADECIMIENTOS

A NUESTRO ASESOR: LIC. SANTIAGO EDUARDO PAEZ COLORADO.

Por su orientación para realizar este trabajo.

A LAS EMPRESAS MEDIANAS AVICOLAS

Que nos facilitaron la información necesaria

A LAS INSTITUCIONES PUBLICAS VISITADAS

Que nos ayudaron a encontrar las empresas

AL HONORABLE JURADO EXAMINADOR

A LAS AUTORIDADES, PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y
DE SERVICIOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

A LAS DEMAS PERSONAS QUE EN UNA U OTRA FORMA NOS AYUDARON

RICARDO, NIRMA Y REINA

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I - GENERALIDADES

A. MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL AVICOLA SALVADOREÑA.....	1
1. Antecedentes	1
2. Importancia	5
3. Objetivos	6
4. Marco Legal	8
5. Estructura Organizativa	12
B. MARCO CONCEPTUAL DE LAS AREAS	15
1. Producción	15
a. Programación	17
b. Presupuestos	18
c. Compras	19
d. Tipos de Productos	20
e. Procesos de Producción	20
f. Capacidad de la Planta	23
g. Mantenimiento	23
h. Control de Materiales de Producción.....	25
i. Control de Calidad	26
j. Higiene y Seguridad Industrial	26
2. Comercialización	27
a. Mixtura de la Mercadotecnia	29
(1) Producto	29
(2) Precio	31
(3) Plaza	31
(4) Promoción	33
b. Variables Incontrolables	34
3. Finanzas	37
a. Análisis Financiero	38
(1) Capital de Trabajo	38
(2) Índice de Solvencia	38

(3) Razón o prueba del ácido	39
(4) Rentabilidad	39
(5) Margen Bruto de utilidades	40
(6) Margen de Utilidad en Operación	40
(7) Margen Neto de utilidades	40
b. Administración de Capital de Trabajo	40
c. Administración del Efectivo	41
d. Administración de Cuentas por Cobrar	42
e. Administración de Inventarios	43
f. Administración del Pasivo Circulante	44
g. Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo ...	45
4. Personal	47
a. Función Admisión y Empleo	48
(1) Reclutamiento	48
(2) Selección	49
(3) Entrenamiento	49
(4) Capacitación	50
b. Administración de Sueldos y Salarios	50
(1) Sueldo	51
(2) Salario	51
c. Relaciones Laborales	52
(1) Políticas	52
(2) Procedimiento	52
(3) Reglamento Interno de Trabajo	53
d. Prestaciones	53
(1) Característica de las Prestaciones	54
C. CRITERIOS DE CLASIFICACION DE MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA	55
1. Concepto de Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña	56
CAPITULO II - ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	
A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	57
1. Objetivos	57
a. Generales	57
b. Específicos	57
2. Determinación del Universo	57
3. Determinación de la Muestra	59

INDICE (Continuación)	Página
4. Métodos e Instrumentos para Recolectar Datos	60
5. Tabulación y Análisis de los Datos	61
B. PRODUCCION	62
1. Organización del Departamento	62
2. Administración de la Producción	62
a. Programación	62
b. Presupuestos	63
c. Compras	63
d. Tipos de Productos	65
e. Procesos de Producción	66
(1) Huevos	66
(2) Incubación	67
(3) Concentrado	68
f. Capacidad de la Planta	72
g. Mantenimiento	72
h. Control de Calidad	73
i. Higiene y Seguridad Industrial	74
j. Controles de la Producción	75
C. COMERCIALIZACION	76
1. Organización del Departamento	76
2. Mixtura de la Mercadotecnia	77
a. Producto	77
b. Precio	77
c. Plaza	78
d. Promoción	80
3. Variables Incontrolables	80
D. FINANZAS	81
1. Organización del Departamento	81
2. Análisis Financiero	81
a. Capital de Trabajo.....	81
b. Índice de Solvencia	82
c. Prueba del ácido	84
d. Rentabilidad	85
(1) Rentabilidad Bruta	86
(2) Margen de utilidad después de impuestos sobre ventas.....	86

3. Administración del Capital de Trabajo	87
a. Efectivo	87
b. Cuentas por Cobrar	88
c. Inventarios	89
d. Pasivo Circulante	90
e. Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo ...	90
E. PERSONAL	91
1. Organización del Departamento	91
2. Función de Admisión y Empleo	91
3. Sueldos y Salarios	92
4. Relaciones Laborales	92
5. Prestaciones	92
6. Registros	93
CAPITULO III - CONCLUSIONES	
A. PRODUCCION	94
1. Organización del Departamento	94
2. Administración de la Producción	95
a. Programación	95
b. Presupuestos	96
c. Compras	96
d. Procesos de Producción	96
e. Capacidad de la Planta	97
f. Mantenimiento	97
g. Control de calidad	98
h. Higiene y Seguridad Industrial	98
i. Controles de la Producción	98
B. COMERCIALIZACION	99
1. Organización del Departamento	99
2. Mixtura de la Mercadotecnia	99
a. Producto	99
b. Precio	99
c. Plaza	100
d. Promoción	100
e. Variables Incontrolables	101

INDICE (Continuación)	Página
C. FINANZAS	101
1. Organización del Departamento	101
2. Análisis Financiero	102
a. Capital de Trabajo	102
b. Índice de Solvencia	102
c. Prueba del ácido	102
d. Rentabilidad	102
(1) Rentabilidad Bruta	102
(2) Margen de utilidad después de impuestos sobre ventas	103
3. Administración del Capital de Trabajo	103
a. Efectivo	103
b. Cuentas por Cobrar	103
c. Inventarios	104
d. Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo ...	104
D. PERSONAL	105
1. Organización del Departamento	105
2. Función de Admisión y Empleo	105
3. Sueldos y Salarios	106
4. Relaciones Laborales	106
5. Prestaciones	107
6. Registros	107
E. GENERALES	107
 CAPITULO IV - RECOMENDACIONES	
A. PRODUCCION	109
B. COMERCIALIZACION	112
C. FINANZAS	114
D. PERSONAL	115
E. RECOMENDACIONES GENERALES	116
 ANEXOS	119
 BIBLIOGRAFIA	223

INTRODUCCION

El presente trabajo, "Diagnóstico de la Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña en las Areas de Producción, Comercialización, Finanzas y Personal", se ha elaborado para proporcionar un documento base para futuros estudios afines a esta rama y para que los avicultores puedan conocer la forma en que operan, sus deficiencias y las recomendaciones para solventarlas.

El trabajo ha sido desarrollado a través de una investigación bibliográfica documental para determinar el marco teórico conceptual y una de campo para conocer la situación actual de las medianas empresas avícolas por medio de los resultados obtenidos.

Este estudio consta de cuatro capítulos, correspondiendo al primero: Generalidades, en el cual se mencionan los aspectos más relevantes de la mediana empresa avícola, como son: Antecedentes, Importancia, Objetivos, Marco Legal y Estructura Organizativa. Luego, lo que corresponde a los conceptos relacionados a las áreas de Producción, Comercialización, Finanzas y Personal. Finalmente, los criterios de clasificación de la Mediana Empresa Industrial, en el cual se determina un concepto de Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña.

En el segundo capítulo se expone el resultado correspondiente a la investigación de campo y la metodología que se siguió para realizarla. Se hace un análisis e interpretación de los datos obtenidos, mediante la investigación para cada una de las áreas operacionales.

El capítulo tercero comprende Las Conclusiones de la Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña, para cada una de sus áreas: Producción, Comercialización, Finanzas, Personal y uno General. Aquí se definen los problemas y deficiencias que afectan en la actualidad a esta actividad económica.

El Cuarto Capítulo se refiere a las Recomendaciones para cada una de esas áreas, con el propósito fundamental de contribuir a resolver los problemas de la Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña.

CAPITULO I
GENERALIDADES

A. MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL AVICOLA SALVADOREÑA.

1. Antecedentes

A principios de la década del cincuenta, la avicultura nacional se explotaba como un aporte a la economía familiar, con un campo de operación reducido al rancho campesino y al patio de la casa en las comunidades urbanas. Los campesinos, no obstante que producían huevos, no los consumían, ya que tal producto era realmente un producto de lujo, que lo destinaban como medio de cambio por otros alimentos.

Los sistemas de recolección y distribución de productos avícolas eran extremadamente lentos y deficientes, no existían medios de protección del producto que facilitaran su conservación, de tal manera que la mayor parte de la producción se desaprovechaba por su estado ruinoso; esto perjudicaba al consumidor al adquirir un producto caro y de calidad mínima.

En esa época, la producción avícola no estaba ni podía estar protegida por ninguna prevención sanitaria, las epidemias aviarias periódicamente azotaban la población avícola. La única prevención posible de los productores contra las pestes era la de vender sus aves antes del inicio del invierno, ya que debido a la lluvia y la humedad, el accidente aparecía en campos y poblados. Esto ocasionaba la reducción casi total de la oferta de los productos, incidiendo en el alza inmoderada de

los precios.

Por tales circunstancias, la avicultura era considerada por la Banca del país como una aventura de muchos riesgos. Al productor avícola no lo consideraban sujeto de crédito, no existiendo así líneas de financiamiento alguno para la avicultura.

A mediados de la década mencionada se vislumbraron esfuerzos aislados tendientes a la organización comercial de algunas líneas avícolas; la bonanza económica de entonces estimuló la inversión hacia el sector avícola, a pesar de la inseguridad que representaba la falta de los conocimientos técnicos necesarios. Esta aventurada inversión fue un fracaso, hallándose frente a la única alternativa de liquidar sus instalaciones por quiebra o empezar de nuevo con la esperanza de recuperar lo perdido.

Ya por esa época, en los países de gran producción avícola eran conocidos y aplicados los métodos fundamentales para tal actividad. Sin embargo, en nuestro país no había sido posible esta nueva implantación de métodos. Fué hasta 1960 que en El Salvador se empezaron a conocer y aplicar las técnicas modernas de esta industria avícola, las cuales fueron directamente importadas de los Estados Unidos de América (U.S.A.), país que ha llevado la delantera con respecto a otros países en cuanto a técnicas avícolas. Estas técnicas importadas se dieron a conocer a través de exposiciones agropecuarias, donde objetivamente explicaban la forma del manejo de las aves, el tipo de instalaciones, las razas adecuadas y el alimento especial (concentrado).

A pesar de estos adelantos alcanzados, las inversiones seguían --
siendo inseguras debido a condiciones propias de tan delicada actividad,
como era el alto precio de estos productos, lo cual no podía cumplir con
la función alimenticia de la población.

Se vio la necesidad de buscar los mecanismos adecuados para solu-
cionar esta problemática, que al mismo tiempo que se desarrollaba la --
producción se redujeran los precios de los productos avícolas. Y fue --
así que el 24 de noviembre de 1961, por medio del Decreto Ley No. 471, --
del Directorio Cívico Militar de El Salvador, publicado en el Diario Ofi
cial No. 233, Tomo 193, del 19 de Diciembre del mismo año, se emitió la
"Ley de Fomento Avícola". Dicha Ley se fundamentó en la equiparación -
razonable de nuestra legislación con los incentivos y estímulos fisca-
les existentes en los demás países del área, ya que el productor avíco-
la nacional se encontraba en condiciones inferiores en cuanto a produc-
ción y competencia, y no podía concurrir a los mercados de Centro Améri-
ca.

Por consiguiente, fue la Ley de Fomento Avícola y el esfuerzo de
los avicultores, lo que marcó el paso a la transformación de la produc-
ción doméstica en producción empresarial, reduciendo costos y aumentan-
do considerablemente la oferta de huevos y carne de pollo, así como el -
desarrollo de la incubación, para satisfacer las necesidades de pollitas
ponedoras, pollitos de engorde y la fabricación de concentrado para ---
aves. Los efectos de la Ley de Fomento Avícola se comenzaron a visuali-
zar con exportaciones al área centroamericana, especialmente a la Repú-
blica de Honduras, aunque después de la guerra con el mencionado país -

en el año 1969 y el cierre de la carretera Panamericana, las exportaciones se redujeron grandemente y los avicultores se vieron forzados a disminuir sus producciones. Esta situación hizo necesaria la unión de los avicultores, quienes desde la fundación de la Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES) en 1956, no habían actuado en esta forma. En dicha Asociación comenzaron a desarrollarse diferentes actividades tendientes a mejorar sus exportaciones a otros países, así como también -- iniciando campañas publicitarias que ayudaran al crecimiento de la producción. Con el apoyo prestado por el sistema bancario a las fábricas de concentrado en cuanto al financiamiento para mantener la producción avícola, como a las acciones tomadas por los avicultores, se logra la recuperación y el crecimiento de la avicultura nacional.

Lo antes mencionado compete a toda la avicultura salvadoreña en sus diferentes actividades y clasificaciones de las empresas avícolas -- en pequeñas, medianas y grandes. Existiendo en la actualidad una gran diversidad de productores avícolas que van desde aquellos pequeños que explotan granjas mínimas familiares, hasta aquéllos con un mayor nivel de organización y cuya clasificación ya corresponde a uno de los estratos mencionados, llegando a la constitución de empresas avícolas enormes y millonarias, en las que se trabaja con todas las técnicas empresariales, que constituyen la máxima expresión de la Industria Avícola Salvadoreña.

Particularmente la mediana empresa avícola salvadoreña ha alcanzado cierto grado de organización con respecto a la pequeña empresa en sus áreas operacionales, sobre todo en el área de Producción, no obs-

tante de atravesar por una diversidad de dificultades, que en caso de algunas, han tenido que buscar nuevas formas de operar para mantener su supervivencia. Se observa ya, la asociación de estas empresas a consorcios o complejos avícolas, ya que éstos ofrecen una nueva perspectiva de operar y salir del estancamiento financiero-económico y la proximidad a la quiebra. Estos consorcios avícolas utilizan alta tecnificación y es por ello que han alcanzado cifras impresionantes de producción.

Existen otros factores que inciden negativamente en su crecimiento y desarrollo, como es el elevado costo de producción (materiales, alimentos, etc.), lo cual repercute en el alza de sus productos, limita su participación en el mercado y afecta la economía de los consumidores; -- carecen de planes y estrategias que garanticen su permanencia y expansión en el corto y mediano plazo.

2. Importancia.

La avicultura nacional es una actividad industrial de vital importancia por su participación en la economía nacional, generando alimentos básicos para la dieta alimenticia de la población, como es la carne de pollo, higiénica, con proteínas necesarias para el cuerpo humano y altamente digestible. Por otra parte, el huevo es uno de los pocos alimentos utilizables en su casi totalidad, además de contener todas las vitaminas con excepción de la "C". Estos alimentos fundamentales han existido desde los inicios de la humanidad. Allá por el siglo IV A.C. un -

pensador griego decía lo siguiente en la Colección Hipocrática de Coo: "Los huevos de las aves tienen algo fuerte, nutritivo". 1/

Es de considerar que dadas las limitaciones de nuestro país, la avicultura representa una de las grandes alternativas a nuestra dieta alimenticia básica, pues su producción no requiere de grandes extensiones de terreno.

De ahí que se considere de suma importancia fomentar la avicultura por todos los medios posibles y a corto plazo, hasta llegar a ser capaz de hacer frente al consumo interno y exportaciones, así mismo alcanzar una mejor dieta alimenticia para la población salvadoreña.

Las empresas que constituyen la mediana industria avícola salvadoreña desarrollan fundamentalmente las actividades de producción de huevos, incubación de huevos para pollo de engorde, elaboración de concentrado, desarrollo de aves y en menor escala, venta de gallinas descartadas y pollo de engorde. De esas actividades, la producción de huevos es considerada como la más importante y con facilidades de poder mantenerse sin mucha inversión en activos fijos.

3. Objetivos.

En la Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña se persigue una gama de objetivos, los cuales están directamente ligados a su impor

1/ AVES, ORGANO OFICIAL DE LA ASOCIACION DE AVICULTORES DE EL SALVADOR. Publicación Trimestral Julio-Agosto-Septiembre 1981, Año 1, Número 1., Pág. 7.

tancia.

Esos objetivos comprenden aspectos tales como:

- ° Mantener en el mercado la misma o mayor capacidad productiva.
- ° Alcanzar una mayor eficiencia y productividad por medio de la optimización del uso de los recursos.
- ° Crecer, para generar más empleo y en esa forma ayudarle al país a - mantener mayor población ocupada, utilizando tanto mano de obra calificada y no calificada.
- ° Participar en la economía nacional por medio de sus productos, generando divisas con las exportaciones.
- ° Fabricar su propio concentrado de buena calidad para que la producción no se entorpezca con su escasez.
- ° Obtener utilidades que los motive a seguir adelante.
- ° Satisfacer la gran demanda interna con sus productos.

Por otra parte, debe considerarse el aspecto de la función básica de cada empresa, que está enfocada hacia el objetivo específico de cada una, como son los productos que elaboran: huevos, pollos de un día de - nacidos para engorde, concentrado y aves desarrolladas. O sea, que si las medianas empresas avícolas lograran realizar todos sus objetivos, - serían un apoyo a la economía del país, pues muchos obreros calificados o no, serían favorecidos por estas empresas, ya que tendrían un medio - de subsistencia para ellos y sus familias.

4. Marco Legal.

El marco legal al cual se ampara la Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña está determinado básicamente por la Ley de Fomento Avícola emitida por el Gobierno de la República el 24 de noviembre de 1961, por medio del Decreto - Ley No. 471, que en el considerando I expresa textualmente lo siguiente: "Que es deber del Estado mejorar la dieta alimenticia de la población salvadoreña, incrementando la producción de artículos de primera necesidad que contengan proteínas y otros elementos nutritivos".

Por su parte, el Art. 1 de la referida Ley se encarga de determinar el aspecto definicional para esclarecer los alcances de estas actividades y el cual expresa los siguientes términos:

"" Art. 1. Para los efectos de la presente Ley, las palabras que a continuación se expresan tendrán los siguientes significados:

Por avicultura, la Rama de la Zootecnia que trata de la producción, incubación, crianza, selección, engorde, producción de carne y huevos.

Por avicultor, la persona natural o jurídica dedicada a las actividades mencionadas en el párrafo anterior.

Por Industria Avícola, las ramas que desempeñan el papel importante de la fabricación de piensos para aves y de la producción de carne y huevos para ayudar a la alimentación de la humanidad, y del aprovechamiento de los subproductos y su transformación útil para la agricultura y -

avicultura.

Por Industria Avícola, las empresas o sociedades dedicadas directa o in directamente a la producción de artículos específicamente para la avi-- cultura y cuyas actividades se mencionan en el párrafo anterior """.

El Art. 3 se refiere a los beneficios concedidos por esta Ley pa-- ra la avicultura, el cual literalmente dice:

""Art. 3. Declárase la avicultura como actividad de utilidad y necesidad pública, por cuya razón gozará de los siguientes beneficios:

- a) Exención de impuestos de toda clase, tasas, derechos y contribucio-- nes de toda especie, sean fiscales o municipales, establecidos o que en el futuro se establezcan.
- b) Exención de derechos o gravámenes de importación al país, incluso - los derechos de visación de los documentos para el registro, por el término de dos años: los pollitos vivos de un día de nacidos, propios para aves de postura y aves de carne.
- c) Exención de derechos o gravámenes de importación al país incluso los derechos de visación de los documentos para el registro por el térmi-- no de dos años: los pollitos vivos de un día de nacidos propios para aves reproductoras de huevos fértiles para incubar.
- d) Exención de derechos o gravámenes de importación al país, incluso los derechos por visación de los documentos para el registro, por el térmi-- no de cinco años: los huevos fértiles para incubación.

- e) Exención de derechos o gravámenes de importación al país, incluso los derechos por visación de los documentos para el registro, por el término de cinco años: Las mezclas de materias usadas en la elaboración de alimentos avícolas.
- f) Exención de derechos o gravámenes de importación al país incluso los derechos por visación de los documentos para el registro, por el término de esta ley, los artículos siguientes: plantas e instalaciones avícolas; productos químicos, farmacéuticos y biológicos empleados para la protección, conservación y desarrollo de las aves; materias primas usadas y no mezcladas entre sí, en la elaboración de alimentos avícolas, cuyos análisis hayan sido debidamente autorizados y registrados por la Dirección General de Ganadería y siempre que no sean producidos en el país o cuya producción no cubra la demanda que hubiere de ellos; maquinarias, equipos, implementos y accesorios usuales en la industria avícola, excepto los producidos en el territorio nacional en igualdad de condiciones.
- g) Exención de impuestos de papel sellado, de timbres fiscales que se emplean en la constitución de Sociedades o Empresas que se dediquen a la avicultura, y del impuesto de la renta que a las mismas corresponda.

No podrán ser objeto de impuestos, cargas fiscales, arbitrios ni tasas fiscales o municipales, las aves que se incuben, críen o engorden en el país, ni tampoco sus productos o subproductos.

Las utilidades de las empresas avícolas deberán contabilizarse en li

bros auxiliares especiales"".

Por su parte, el Artículo 4o. de la Ley de Fomento Avícola referida, determinó la creación de la Junta de Fomento Avícola como organismo rector de la actividad avícola en el país y como intercesor para la búsqueda de mejores perspectivas para el buen desarrollo de dicha actividad, facultando al entonces Departamento de Economía Agropecuaria y ahora --- Dirección General de Economía Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para coordinar y encauzar la política a seguir por dicha -- Junta.

Un nuevo Decreto de enero de 1962 por parte del Directorio Cívico-Militar, encomendó al mencionado Departamento la inscripción de aquellos avicultores e industriales avícolas que lo solicitaran, para poder gozar de los beneficios concedidos por esta Ley.

El Decreto Legislativo No. 506 del 18 de diciembre de 1973 prorrogó los efectos de la Ley de Fomento Avícola hasta el 28 de diciembre de 1976.

Posteriormente, el Decreto Legislativo No. 69 del 31 de agosto de 1976, prorrogó en forma indefinida a partir del 29 de diciembre de ese mismo año "los beneficios que a favor de los avicultores e industriales avícolas otorgó la Ley de Fomento Avícola en Decreto No. 471 del Directorio Cívico-Militar de El Salvador, de fecha 24 de noviembre de 1961". Y de acuerdo al Art. 2 de este Decreto, "se excluye de esta prórroga la exención señalada en la letra b) del Artículo 3 de la Ley de Fomento --

Avícola y el impuesto sobre la Renta que corresponde a los avicultores e industriales avícolas, sean personas naturales o jurídicas", dejando siempre el beneficio concedido para las cooperativas de Avicultores legalmente constituidas.

El objetivo de la Ley de Fomento Avícola es el de crear las condiciones favorables para que esta industria creciera y pudiera beneficiar a la población salvadoreña con este tipo de alimentos, estableciéndose una serie de beneficios fiscales sobre todo, los cuales están siendo -- aprovechados por los avicultores nacionales.

En lo que corresponde a los diferentes aspectos que competen al - desenvolvimiento de las medianas empresas avícolas, éstas se ciñen a las disposiciones legales contenidas en las diferentes leyes de la Repúbli ca, o sea que funcionan como verdaderas empresas legalmente constitui-- das.

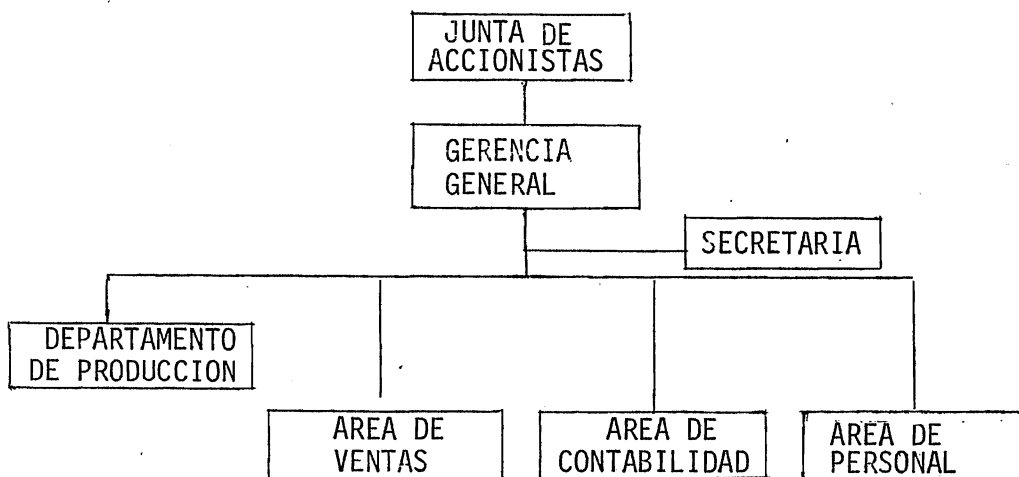
En las relaciones laborales siguen las disposiciones del Código - de Trabajo; en la constitución legal y su participación en el mercado, - están sujetas a las disposiciones del Código de Comercio y de las demás Leyes de la actividad mercantil.

5. Estructura Organizativa.

Por estructura organizativa se entiende la forma en que una empre sa está organizada, que comprende niveles jerárquicos, departamentales y aspectos propios de la determinación de funciones.

De esa manera se determina la forma de ejecutar las actividades correspondientes al funcionamiento de la empresa, asignando adecuadamente las funciones, actividades, tareas, responsabilidades, autoridades y subordinación, para que así el trabajo se pueda realizar con mayor eficacia y productividad, evitando que se produzcan descontentos y situaciones anómalas entre el personal y así se pueda alcanzar una verdadera armonía dentro del trabajo.

En cuanto a la Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña, la estructura organizativa predominante se determinó en base a la información obtenida para el presente trabajo. Esta estructura organizativa se puede visualizar por medio del siguiente organigrama:



Como puede observarse, se trata de una estructura formal, por existir diferentes niveles jerárquicos.

JUNTA DE ACCIONISTAS

Está integrada por aquellas personas que poseen acciones sobre la empresa. Su función es velar por la existencia de la misma.

GERENCIA GENERAL

Generalmente recae en la persona que posee mayores acciones, considerado como el propietario. Su función principal es la de ejercer la dirección y administración de la empresa.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

La jefatura de este Departamento es ejercida por una persona especializada en el manejo y actividades afines a las aves.

Su función es la de dirigir, controlar y supervisar los procesos productivos que se llevan a cabo en la empresa, ejecutados por obreros, que pueden ser o no calificados.

AREA DE VENTAS

Las actividades de esta área son ejecutadas por un vendedor, el cual es dirigido por el Gerente General. En ocasiones es auxiliado por un empleado en la ubicación del producto al consumidor.

AREA DE CONTABILIDAD

Se encuentra bajo la responsabilidad de un contador, que dentro de sus funciones principales está la de registrar los ingresos y egresos contablemente; además, elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias -

y los correspondientes Balances.

AREA DE PERSONAL.

Corresponde ejercer sus actividades a la persona encargada de la Contabilidad, limitándose a desarrollar funciones elementales y rutinarias, tales como elaboración de planillas de pago y hojas de afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (I.S.S.S.).

Las actividades de selección, contratación, aumentos salariales y reubicación de personal, son ejecutadas por el Gerente General.

B. MARCO CONCEPTUAL DE LAS AREAS

Dentro de este acápite se exponen diferentes conceptos relativos a la definición teórica de lo que comprende el estudio de cada una de las grandes áreas operativas de la empresa industrial, que son: Producción, Comercialización, Finanzas y Personal. Lo cual se hace en una forma sucinta y en lo que más se relaciona con el presente trabajo, con el propósito de orientar en mejor forma al lector.

1. Producción.

"La función de la Administración de la Producción es la de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proporcionar productos y servicios." ^{2/}

^{2/} HOPEMAN, RICHARD J. Administración de Producción y Operaciones. -- Planeación, Análisis y Control. Editorial Continental, 4a. Impresión, 1987. México, pág. 15.

"La Administración de la Producción se ocupa de tomar las decisiones relacionadas con los procesos de producción, de manera que los artículos y servicios resultantes se produzcan de acuerdo con las especificaciones, en las cantidades y calidades que se requieren, conforme a -- programas y a un costo mínimo." ^{3/}

Por tanto, se puede decir, que la Administración de la Producción es el conjunto de actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control fabril, con el fin de obtener un producto o servicio, que satisfaga las exigencias o inquietudes del consumidor.

De acuerdo a los conceptos anteriores, se puede inferir que la -- función de producción es una de las más importantes dentro de la actividad empresarial, ya que no sólo se refiere a la parte fabril de los productos, sino que además incluye otras actividades relacionadas con el -- proceso de producción, mencionándose el transporte, almacenamiento, compras, controles y otras operaciones necesarias hasta poner a disposición de los consumidores el producto terminado.

Su objetivo principal es la transformación de la materia prima en artículos terminados, de manera que satisfaga las necesidades tanto del empresario como de la sociedad, regulándola de tal forma que alcance la posición óptima en cuanto a beneficios, dentro del marco de las metas --

^{3/} BUFFA, ELWOOD. "Dirección Técnica y Administración de la Producción Curso de Operaciones de Control," Parte 1, Editorial Limusa, 1a. reimpresión 1982, México, D.F. pág. 32.

fijadas por la empresa; para lo cual, el Jefe o encargado de la Producción deberá establecer programas en cuanto a la producción en general.

a. Programación.

"Acoplar determinados trabajos específicos en un horario o cuadro general de tiempos de modo que las órdenes puedan complementarse de -- acuerdo con los compromisos contraídos, o, en la producción en masa, de modo que cada componente pueda terminarse y pasar al montaje correspondiente en el orden debido y a su tiempo". ^{4/}

En consecuencia, es una herramienta a través de la cual se pueden establecer las fechas de inicio y finalización de todas aquellas actividades productivas necesarias para dar cumplimiento con todas las órdenes contraídas, en cuanto a tiempo de entrega y a cantidades requeridas; por tanto, dentro de la función productiva es esencial, porque permite tener un buen control y planeamiento de la fábrica, esto significa que es importante obtener la información necesaria relativa a los tiempos de trabajo y a la estimación científica de los costos.

Una adecuada programación permite a las empresas lograr objetivos tales como:

^{4/} ALFORD Y BANGS- Manual de la Producción 1981, por UTEHA, México 1, D.F. pág. 145.

- Emplear la capacidad instalada en el mayor grado posible
- Cumplir con el tiempo de entrega establecido
- Prevenir y evitar pérdidas de tiempo
- Evitar cuellos de botella en el proceso de producción.

b. Presupuestos.

"El proceso de compilar un estado que indique las cantidades de materiales necesarias, el tiempo que se necesitará para la fabricación y los procedimientos que habrá que seguir para completar una orden de fabricación, juntamente con el costo de los artículos hechos o que haya que hacer, cuando la experiencia no suministre cifras completas". ^{5/}

Es una herramienta que nos permite conocer en forma estimada durante el tiempo señalado, la cantidad, tipo y costo, tanto de mano de obra como de materiales a necesitar para cumplir con una orden de fabricación.

El presupuesto de producción es el paso inicial en la presupuestación de operaciones y para ello se debe contar con tres presupuestos principales: a) de materias primas, b) de mano de obra y c) de costos generales de fabricación.

^{5/} ALFORD Y BANGS. Op. Cit. Pág. 1150.

c. Compras

"Es la adquisición en fuentes externas de los productos terminados, partes, equipo, materiales, suministros y servicios de fabricación necesarios para las operaciones de la empresa." 6/

Compras, es la adquisición adecuada y oportuna de los insumos necesarios para que toda empresa pueda cumplir con el objetivo para lo -- cual ha sido creada.

La función compras persigue muchos objetivos, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Tener las cantidades correctas para que la producción no se interrumpa y, sin embargo, se mantengan a un mínimo los gastos de inventario.
- Conseguir artículos de calidad apropiada.
- Proveer la entrega de los artículos a tiempo para su uso, de manera que la producción no se encuentre carente de ellos y, al mismo tiempo, no se acumulen los inventarios de tales artículos.

Por otra parte, la función compras es muy importante, porque dispone de un surtido de ideas, por estar en contacto constante con vendedores, compañías de ensayos, artículos y publicaciones relativas a productos de los proveedores, que hace que el Departamento de Ingeniería -

6/ SCOTT ROSCOE, EDWIN. "Organización para la Producción," Cía. Editora Continental, S.A. de C.V. México, D.F. 1a. Edición, Mayo 1972, pág. 277.

logre un buen diseño de los artículos que va a fabricar la compañía.

d. Tipos de Productos.

Los tipos de productos son las diferentes formas de presentación de los productos elaborados o en sí, los distintos productos que se elaboran.

Básicamente pueden considerarse dos tipos de productos elaborados a partir de un proceso de producción, siendo ellos, los bienes de consumo finales y los servicios.

Los bienes de consumo finales consisten en artículos materiales - que salen elaborados de una fábrica, en cambio, los servicios consisten en la ejecución de acciones para la consecución de un objetivo o la satisfacción de una necesidad.

Tanto de una como de otra forma, la industria produce una infinidad de productos distintos para satisfacer la gran demanda del mercado, la cual a medida que crece la población tiende a volverse de carácter - infinito.

e. Procesos de Producción.

Existen tres tipos de procesos:

1. De Obtención
2. De Transformación
3. De Montaje.

En el de obtención, se parte de materias primas naturales de las que por aplicación de un proceso químico-mecánico se obtienen materiales que a su vez serán materias primas para otras industrias.

En el de Transformación, las materias primas naturales o artificiales pasan por diversas máquinas, experimentando transformación en sus dimensiones físicas o en su acabado superficial.

En el montaje, por unión o ensamble de diversas piezas se obtienen conjuntos complejos o máquinas diversas.

Para este proceso se utilizan los diagramas de procesos de montaje y las gráficas PERT y de GANTT.

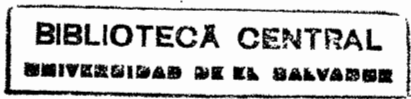
La mejor manera de presentar el análisis de un proceso es por medio de uno o varios tipos de gráficas que utilicen símbolos con los cuales pueda llevarse a cabo el estudio.


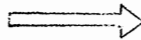




GRAFICA DEL PROCESO.

"Es una representación gráfica de los acontecimientos que se producen durante una serie de actos u operaciones y de información concerniente a los mismos". ^{7/}

Para representar los acontecimientos se emplean símbolos, y los de uso más común son los que se indican a continuación:

^{7/} ALFORD Y BANGS. Op. Cit. Pág. 614.



<u>SIMBOLO</u>	<u>DENOMINACION</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
	Operación	Tiene lugar una operación cuando se cambian de propio intento las características físicas o químicas de un objeto, cuando se monta en él o se le desmonta otro objeto, o cuando se le prepara o se le dispone para otra operación.
	Transporte	Tiene lugar cuando se mueve un objeto de un lugar a otro; salvo cuando esos movimientos se deben al proceso o al operario en el lugar de trabajo durante una operación o una inspección.
	Almacenamiento	Tiene lugar un almacenamiento cuando se retiene y se protege un objeto contra cualquier traslado no autorizado.
	Inspección	Tiene lugar cuando se examina un objeto para su identificación, para verificar la calidad o la cantidad o para medir alguna de sus características.
	Demora	Tiene lugar una demora de un objeto cuando las condiciones, salvo a las inherentes al proceso, no permiten la ejecución inmediata del acto siguiente planeado.
	Inspección en Operación.	Se utiliza cuando se hace una operación y a la vez se inspecciona lo que se hace.

f. Capacidad de la Planta.

Consiste en un parámetro establecido con relación a las instalaciones productivas de un establecimiento industrial, que establece un valor máximo a alcanzar cuando se trabaja a plena capacidad.

Esta capacidad puede referirse a diferentes aspectos involucrados o diferentes variables que se consideran dentro del proceso productivo. Generalmente se refiere a la cantidad de unidades a producir en un tiempo determinado, pero puede referirse también a cantidad de factores productivos que puede albergar, así como decir obreros, máquinas, área total, volumen de las instalaciones, etc.

La utilización de toda la capacidad productiva de una planta industrial estará en relación directa con las condiciones propias del entorno económico y particularmente a la oferta y demanda del mercado, -- por lo que la regulación de su uso deberá adaptarse a las indicaciones pertinentes que haga el departamento de comercialización de la empresa o a lo que haga las veces de él al tratarse de una empresa con una estructura organizativa incipiente, como sería en ese caso, el Gerente General o el propietario.

g. Mantenimiento.

"El fin perseguido por la conservación es mantener en buen estado los edificios y los terrenos, la maquinaria y las instalaciones de fabricación, de acuerdo con las normas fijadas por la dirección. El trabajo asignado al departamento de conservación o mantenimiento incluye, -

por lo general el montaje y desmontaje de la maquinaria y las instalaciones". 8/

Se podría entender que la función de Mantenimiento es la de conservar en buenas condiciones la maquinaria y el equipo productivo, con el propósito de no interrumpir los procesos de producción; de igual manera, con las instalaciones propias del edificio.

El mantenimiento de la maquinaria y equipo de producción, es de gran importancia porque le permite a la empresa beneficios tales como:

- Disminución de tiempos ociosos.
- No entorpece la producción.
- Disminuye la inversión de capital en equipos de operación.

Existen dos clases de programas de mantenimiento:

- 1- Programas de Mantenimiento Preventivo
- 2- Programas de Mantenimiento Correctivo.

El primero se refiere a la inspección periódica de los diferentes equipos de producción, con la finalidad de descubrir fallas que pueden ocasionar paros imprevistos en la producción.

El correctivo es aquella actividad que estudia la forma de mejorar los materiales y diseños, para minimizar los pasos imprevistos en -

la fabricación de los productos.

h. Control de Materiales de Producción.

"Puede definirse como el abastecimiento de la cantidad y la calidad necesarias de material dado en el momento y en el lugar en que se necesita con la menor inversión posible de dinero". 9/

Las funciones del control son como sigue:

- 1- Determinar las necesidades probables de materiales.
- 2- Conseguir un abastecimiento adecuado a tiempo y almacenar los materiales, si fuere necesario.
- 3- Entregar y poner en circulación los materiales a medida que se necesiten.
- 4- Registrar todas las transacciones del almacén en registros apropiados.
- 5- Suministrar los datos para la contabilidad de costos y financiera relacionados con el almacén.

El control de materiales se refiere al aprovisionamiento adecuado y oportuno de los materiales, en cada uno de los diferentes procesos productivos, con las especificaciones requeridas en los mismos, reduciendo al mínimo la cantidad posible de dinero a invertir.

9/ ALFORD Y BANGS- Op. Cit. Pág. 383.

i. Control de Calidad.

"La competencia y los requisitos tecnológicos han exigido cada día mayores conocimientos y un control más riguroso de los factores relacionados con las variaciones y con las características del producto." ^{10/}

Control de Calidad, es el agrupamiento de aquellas actividades relacionadas con la inspección minuciosa que se hace al producto en las diferentes etapas de su proceso de elaboración, con el propósito que cumpla con todas las especificaciones preestablecidas y con las exigencias o inquietudes del consumidor.

Su existencia dentro de la empresa es importante, ya que le permite mantenerse en un mercado de libre competencia, donde los consumidores son quienes aceptan o rechazan los productos.

El objetivo del control de calidad es asegurar a la administración y a los consumidores que determinados productos están ideados, fabricados y vendidos para cubrir ciertas necesidades.

j. Higiene y Seguridad Industrial.

Higiene Industrial "es el conjunto de conocimientos y técnicas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicoló-

^{10/} ALFORD Y BANGS- Op. Cit. Pág. 748.

gicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud". ^{11/}

Higiene y Seguridad Industrial:

Es el conjunto de conocimientos y técnicas aplicadas en el lugar de trabajo, con el fin de conservar la salud emocional y la integridad física del empleado, a través de la implantación del mejor ambiente - posible de trabajo y de las medidas preventivas a los accidentes laborales.

2. Comercialización.

El término Comercialización, utilizado en el presente trabajo, es sinónimo de Mercadotecnia, usado frecuentemente en las traducciones mexicanas de libros de texto de origen norteamericano. Asimismo, el término mercadeo es equivalente, y a la vez éstos lo son de la palabra marketing, usada en inglés.

Para ilustrar en mejor forma al lector, del contenido y significado de esta materia, se presentan a continuación, los siguientes conceptos de autores reconocidos.

"Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio." ^{12/}

^{11/} ARIAS GALICIA, FERNANDO. "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, Junio 1983, 13a. reimpression, pág. 356. 1a. Edición 1975.

^{12/} KOTLER, PHILIP. "Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación y Control". 3a. Edición, Editorial Diana, Méjico, 3a. Impresión, Enero 1983, pág. 21.

"Mercadotecnia es un sistema integral de actividades de negocios, proyectada para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de clientes actuales y potenciales". 13/

Considerando los anteriores conceptos y otros aspectos generales, se puede decir que la comercialización o mercadotecnia es la función - por medio de la cual se aplican las técnicas y estrategias necesarias - para promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes o consumidores.

En toda entidad, sea industrial, comercial o de servicio, es de vital importancia esta área, ya que así se logra poner los productos en manos de los consumidores y hacer que se obtengan los ingresos correspondientes por medio de las ventas.

Es en esta forma, que se hace rotar los inventarios de productos - terminados, evitando que éstos se acumulen excesivamente, para que así el proceso productivo continúe sin interrupción.

De acuerdo a lo anterior, puede decirse que el objetivo de la Mercadotecnia es el de llevar al consumidor todo lo producido por la empresa, en la forma adecuada y oportuna.

13/ STANTON, WILLIAMS -"Fundamentos de Mercadotecnia" 7a. Edición, 3a. Edición en Español - México 1984, Mc Graw Hill, Pág. 7.

a. Mixtura de la Mercadotecnia.

La moderna combinación de mercadotecnia se basa en el manejo de las llamadas 4 P, o sea, Producto, Precio, Plaza y Promoción, que constituyen las variables controlables fundamentales de la Mercadotecnia. Su adecuada administración logra obtener óptimos resultados, que se reflejan en mayores ventas, logrando una mejor introducción y aceptación de los productos finales de las empresas.

(1) Producto.

"Producto es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraerse la atención del público y lograr su adquisición o consumo; comprende objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas". ^{14/}

De modo que es acerca del producto que gira toda la actividad -- mercadotecnista, y éste, el móvil generador que inicia y finaliza todo ese proceso vital para la economía tanto de las empresas como de la nación.

Este elemento que se ofrece al consumidor, puede ser en forma de un bien material o de un servicio.

Se considera que puede existir en tres formas básicas, que son las siguientes:

^{14/} KOTLER, PHILIP - Op; Cit. pág. 234.

Formal. Es el producto en sí, o sea, el bien material o el servicio que se ofrece al consumidor para que éste lo adquiera, y el cual tiene diversas características. Así por ejemplo, un lápiz, un cuaderno, una refrigeradora, un seguro de vida, una escritura notarial, etc., son ejemplos de productos formales, los cuales pueden consumirse en forma directa.

Esencial. Es el beneficio que realmente recibe el consumidor al adquirir un producto, o sea para qué se adquiere éste y cuál es la necesidad a satisfacer.

Ampliado. Consiste en la totalidad de beneficios o utilidades -- que recibe el consumidor, o sea, el producto formal más un agregado de utilidades que el vendedor se compromete a brindar. Este sería el caso de cuando se adquiere un servicio de computación, que en forma adicional a las maquinarias se ofrecen servicios como el de mantenimiento, adiestramiento al personal, utilería especial, etc.

Por otra parte, existen consideraciones sumamente extensas en -- cuanto a diversas clasificaciones del producto, las cuales serían propias de considerar en un trabajo que fuera directamente con enfoque mercadotecnista. Existiendo con relación a él, enfoques y conceptualizaciones a nivel tanto micro como macroeconómico. Otros aspectos importantes con relación a él son la administración y el desarrollo de -- nuevos productos que entren al mercado.

(2) Precio

"Cantidad de dinero que es ofrecida a cambio de una mercadería o servicio". ^{15/}

Es la valoración en metálico que se le asigna a una mercadería o servicio, el cual hay que pagar para adquirirlo.

Es de suma importancia tanto para la empresa como para la economía en general, ya que es un parámetro cuantificador para conocer diferentes aspectos que las afectan. Es en esa forma que se pueden determinar los volúmenes de venta y las utilidades.

(3) Plaza

Esta variable controlable de la mercadotecnia se refiere al lugar o lugares en donde se comercializa el producto y los canales de distribución que se utilizan.

Dentro de este aspecto se considera comprendido directamente el de la distribución de los productos, o sea, la forma en que se hacen llegar al consumidor para que los disfrute. Normalmente se establece toda una cadena o red de distribución, que se determina desde el productor hasta el consumidor final, porque los productos no son vendidos directamente por el productor al consumidor, sino que es necesario que exista la intervención de otros entes, que fungen como intermediarios, para --

^{15/} BRAND, SALVADOR OSWALDO. "Diccionario de las Ciencias Económicas y Administrativas!" 1a. Edición, Impresora Salvadoreña, San Salvador, El Salvador, C.A., 1978.

realizar el traslado hasta el consumidor final para su adquisición. Es estos intermediarios reciben diferentes nombres según el lugar o nivel -- que ocupen dentro de la red distributiva, así tenemos distribuidores, - mayoristas, minoristas, pudiendo intervenir también otros como agentes, comisionistas, corredores y vendedores.

En la práctica se pueden establecer los siguientes canales de distribución:

- Productor-distribuidor-mayorista-minorista-consumidor. Este es con siderado como el canal más completo.
- Productor-mayorista-minorista-consumidor.
- Productor-minorista-consumidor.
- Productor-consumidor. Este es considerado como un canal directo.

Estos representan las diferentes combinaciones en que pueden intervenir los intermediarios, de acuerdo a las circunstancias y requerimientos para efectuar la distribución.

Otro aspecto importante a considerar dentro de lo que es plaza, - se puede mencionar lo que corresponde al mercado propiamente dicho, con siderando la cercanía de éste con relación al productor, así se puede - manifestar que existe un mercado local, otro nacional, regional e inter nacional, de acuerdo al ámbito de su extensión. Quedando a criterio de los mercadotecnistas la selección del mercado al que se han de dirigir para la colocación de sus productos e inclusive, el segmento con el que específicamente se decida tratar.

(4) Promoción.

Es la variable de la mezcla mercadotécnica que trata de alcanzar al público para convertirlo en cliente y consumidor de un determinado producto.

Básicamente la promoción descansa y se apoya en la comunicación, la cual consiste en llevar un mensaje persuasivo hacia el público, que se da por medio del modelo: "Comunicante-mensaje-canales-público.

"Siendo el comunicante la fuente del mensaje o su transmisor; el mensaje es el conjunto de ideas que se transmiten o son recibidas por el público; los canales son los medios por los cuales pueden transmitirse los mensajes al público; y el público, que es el que recibe el mensaje o al que va destinado." ^{16/}

De modo que toda actividad promocional será fundamentalmente de comunicación con el público, ya que sin ella, no es posible dar a conocer la existencia de la empresa ni de sus productos ni de sus promociones de ventas. Es por lo tanto, un ingrediente indispensable que debe ser considerado para una efectiva promoción dentro del programa mercadotécnica.

Lo que es en sí la mezcla promocional, consta de varios elementos o actividades promocionales, los cuales, utilizando diferentes medios de

^{16/} KOTLER, PHILIP - Op. Cit. Pág. 403.

comunicación y medios o instrumentos promocionales, tratan de llegar en forma directa al consumidor y público en general. Esos elementos o actividades son los siguientes: Anuncios, Publicidad, Promoción de Ventas, Relaciones Públicas y Publicidad Gratuita.

De manera que con la acertada combinación de estos factores, podrá obtenerse la adecuada mezcla promocional y ésta a su vez podrá combinarse adecuadamente con las otras variables controlables de la mercadotecnia, que son el producto, el precio y la plaza, para lograr la obtención de -- óptimos resultados dentro de la gestión mercadotécnica.

Podemos considerar también la existencia de medios o instrumentos promocionales que contribuyen a hacer más efectiva la promoción, entre los cuales podemos citar: Anuncios por megáfono, demostraciones, competiciones, premios, muestras gratuitas, precios especiales, literatura de - ventas, catálogos, envase, programas de identificación de la firma.

b. Variables Incontrolables.

"Son fuerzas que limitan las decisiones a las que pueden llegar - los empresarios; son las que existen fuera de la compañía, pero influyen directamente en sus decisiones". ^{17/}

Algunas de estas variables son:

^{17/} SCHEWE, CHARLES D. y REÜBEN M. SMITH. "Mercadotecnia, Conceptos y - Aplicaciones". 1a. Edición en Español, México D.F. enero 1986. pág. 41.

- Medio Ambiente Político y Legal.

Las leyes las emiten los cuerpos legislativos y ninguna empresa.

Por ejemplo: que hay una orden de anular la publicidad televisiva de productos de higiene para la mujer. Esta decisión hizo que así todas las compañías del campo cambiaran su estrategia de mercadotecnia.

- Tecnología

Los adelantos tecnológicos son variables no controlables que tienen impacto tremendo en la mercadotecnia y no pueden pasar inadvertidos por los empresarios. Por ejemplo el invento de la computadora ha transformado notablemente el mercado. Las calculadoras manuales -- han transformado notablemente el mercado afectando a los productores de reglas de cálculo y sumadoras.

- Competencia.

En una sociedad libre la competencia es imposible de controlar, de donde la administración de mercadotecnia debe de estar alerta a las compañías y las actividades de la competencia.

- La Economía.

Influye en las decisiones de compra de los consumidores. Hay aspectos como ingreso, tasas de interés, inflación e impuestos, que desempeñan un papel importante de considerar.

- Consumidores

El comportamiento de cada individuo se ve afectado por la herencia

y el medio ambiente en el que creció y vive. Estas fuerzas modelan el comportamiento de compra y los especialistas en mercadotecnia. - Un hombre de negocios no puede cambiar las tradiciones culturales, - los motivos y los papeles en la vida; pero sí deben estudiar estas variables y ajustarse a ellas.

- Medio Ambiente.

Los hombres de negocio se ven enfrentados también al medio natural - que los rodea, que ciertamente es una variable no controlable. El - Medio Ambiente impone restricciones en las decisiones de mercadotecnia. Ejemplo: Los productos en aerosol destruyen la capa de Ozono de la atmósfera y las reglamentaciones gubernamentales que obligan a los fabricantes de artículos caseros a eliminarlos inmediatamente.

- Responsabilidad Social.

Los empresarios deben responder a las influencias sociales para permanecer en el favor del público consumidor. Entre las prácticas -- que deben evitar están: la publicidad engorrosa, los productos de - calidad inferior y una información deficiente sobre los mismos.

- Estructura de la Distribución.

Las empresas pueden seguir varias vías para hacer llegar sus bienes y servicios al mercado. Pueden entregarlos directamente a los consumidores o utilizar detallistas o bien, por medio de mayoristas y detallistas o al mismo tiempo.

3. Finanzas.

"La función financiera se encarga de evaluar, seleccionar y mantenerse al corriente de los clientes a quienes se haya concedido crédito; evalúa la posición financiera de la empresa y la adquisición de financiamiento a corto plazo; de la toma de decisiones relacionadas con la adquisición de activos fijos, obtención de fondos para financiar activos fijos y la distribución de las utilidades corporativas entre los dueños." ^{18/}

"La función financiera es el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio." ^{19/}

La función financiera es importante dentro de las operaciones de toda empresa, cualquiera sea su naturaleza o magnitud, ya que permite a los funcionarios encargados de las finanzas manejar adecuadamente sus operaciones y manifestar claramente las implicaciones financieras de las decisiones más relevantes para el futuro de la empresa, para adoptar -- aquellas decisiones que sean las más acertadas, evitando caer en situaciones de iliquidez y desconfianza.

^{18/} GITMAN, LAWRENCE J, " Fundamentos de Administración Financiera" - Editorial Harla & Row Latinoamericana, México 1978, pág. 8.

^{19/} HUNT, WILLIAMS Y DONALDSON." Financiación Básica de los Negocios", Capítulo 1, Pág. 3, UTEHA, México, D.F. 1982.

Su objetivo es obtener y utilizar eficientemente los fondos, alcanzar cierta liquidez y rentabilidad para la empresa, de tal manera, - que permita reflejar una buena imagen de la organización, tanto interna como externamente.

a. Análisis Financiero.

"El análisis de estados financieros normalmente se refiere al cálculo de razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y proyectado de la empresa". 20/

El análisis financiero, es importante, porque pone a disposición del Administrador los instrumentos necesarios para verificar continuamente el pulso de la empresa y poder así implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros.

Entre los índices que miden la liquidez se tiene los siguientes:

(1) Capital de Trabajo.

El capital neto de trabajo de una empresa se calcula deduciendo - su pasivo circulante de su activo circulante.

(2) Índice de Solvencia.

Es la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante. Es usado por los acreedores como medida para conocer a cuánto podrían -

20/ GITMAN, LAWRENCE J. Op. Cit. pág. 48.

reducirse los valores del activo corriente en la liquidez de una empresa y aún ser adecuado para poder efectuar el pago de los acreedores.

Generalmente se considera aceptable un índice de solvencia de 2.0, para la determinación exacta de un índice aceptable depende en gran parte del campo industrial en que opera la empresa.

(3) Razón o Prueba del Acido.

El índice de la prueba del ácido es similar al índice de solvencia, excepto por el hecho de no incluir el inventario en el activo circulante. La suposición básica de este índice es que usualmente el inventario es el activo circulante con menos liquidez y en consecuencia, no debe tomarse en cuenta.

Se recomienda un índice de la prueba del ácido de 1.00 o mayor.

(4) Rentabilidad.

Se define como el potencial o facultad para generar utilidades y beneficios.

Existen un buen número de medidas de rentabilidad y cada una de ellas relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Como grupo estas medidas permiten al analista evaluar las garantías de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. Se presta atención a la rentabilidad de la empresa ya que para sobrevivir es necesario producir utilidades.

Entre estas medidas se encuentran:

(5) Margen Bruto de Utilidades

"El margen bruto de utilidades indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias."^{21/}

(6) Margen de Utilidad en Operación.

"Esta razón representa lo que a menudo se llama las utilidades puras que gana la empresa en el valor de cada venta."^{22/}

(7) Margen Neto de Utilidades.

"Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos."^{23/}

b. Administración del Capital de Trabajo.

Según J. Gitman, la Administración del Capital de Trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa, que incluyen activos y pasivos circulantes.

El objetivo de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de capital de trabajo.

^{21/} GITMAN, LAWRENCE J. Op. Cit. pág. 63.

^{22/} GITMAN, LAWRENCE J. Op. Cit. pág. 63.

^{23/} GITMAN, LAWRENCE J. Op. Cit. pág. 63.

c. Administración del Efectivo.

Trata del buen manejo del flujo de fondos de la empresa, los cuales están formados por entradas y salidas de dinero, que constituyen la base para el crecimiento y desarrollo de toda empresa.

El flujo de entrada lo constituyen las ventas al contado y las --- cuentas por cobrar, así como la obtención de préstamos de las Instituciones Bancarias y crediticias, todas estas entradas de fondos se canalizan por la caja.

El flujo de salida de fondos está destinado para compra de materiales y accesorios, cancelar salarios, gastos de venta y administración, con el fin de asegurar el constante abastecimiento de material a la producción, y de esta manera dar cumplimiento con los pedidos de artículos terminados.

Para mantener una mejor administración de efectivo, es conveniente considerar los siguientes aspectos:

- Que toda empresa cuente con una cuenta corriente en una Institución Financiera, con el objeto de agilizar los cobros en cheques recibidos (remesa) y contar con la ventaja de hacer sus pagos por medio de cheque; o sea la que comúnmente se conoce como cuenta corriente bancaria.
- Es necesario y conveniente establecer una reserva de efectivo "colchón", ya que la cuenta de efectivo desempeña la función de absorber

día a día dinero, el cual sobrepasa en empresas rentables, los desembolsos mencionados anteriormente, dándose en algunos casos dinero ocioso, que puede ser utilizado para solventar algún imprevisto.

- También es conveniente tener un sobrante de efectivo como fondo de oportunidad, que permita el aprovechamiento de inversiones atractivas que puedan presentarse, como la adquisición de maquinaria y equipo.

d. Administración de Cuentas por Cobrar.

Las cuentas por cobrar se refieren a los créditos que la empresa concede a los clientes a cuenta abierta, con el propósito de atraer y conservar dicha clientela, concediéndoles un plazo razonable para cancelar los artículos.

Las cuentas por cobrar a la par de los inventarios son los rubros más importantes dentro del Balance General, por lo tanto, es conveniente dictar las políticas que van a generar ventas y por ende, mayores utilidades.

Entre ellas se encuentran:

- El tiempo que se considera al cliente para pagar.
- Los descuentos por pronto pago.
- Las fechas de cobro ajustadas, porque permiten al cliente pagar después de ciertos períodos especiales.
- Políticas agresivas de cobranzas.

e. Administración de Inventarios.

"El inventario consiste en la existencia del producto que la empresa ofrece a la venta, así como los componentes que forman el producto".^{24/}

El inventario ayuda a llenar el tiempo que transcurre necesariamente entre la producción y la venta del artículo; además:

- Permite a la empresa coordinar su programa de producción a fin de evitar las interrupciones y los gastos concernientes.
- Funciona como un instrumento de mercadotecnia competitiva que permite al departamento correspondiente hacer frente a la demanda cuando ésta aumenta, conservando así a los clientes y ganando otros nuevos.
- Protege contra los aumentos de precio y contra la escasez de materia prima y otros suministros que necesita la empresa.

El objetivo de la administración de inventarios es el de minimizar la inversión de la empresa en inventarios y los costos de la propia administración, asegurando al mismo tiempo existencias suficientes para satisfacer la demanda de los clientes. Un inventario alto garantiza a la empresa que podrá hacer frente a la demanda; pero no minimiza la inversión ni los costos de la empresa; pero la expone a la imposibilidad de hacer frente a las necesidades de sus clientes.

^{24/} BOLTEN, STEVEN E. "Administración Financiera," 1a. Edición Ed. Limusa S.A. México, D.F. Pág. 537.

f. Administración del Pasivo Circulante.

Puede decirse que la mayoría de los pasivos circulantes provienen del curso natural del negocio o el resultado de préstamos negociados a corto plazo (que pueden ser con garantía o sin ella) cubiertos o pagados en un plazo no mayor de un año, entre éstos se tienen los créditos de proveedores, ya sean de materia prima o servicios, préstamos bancarios y otros compromisos a cubrir dentro de un año.

Entre las funciones del encargado de las finanzas está el obtener el financiamiento adecuado para la empresa, contando para él, con el crédito mercantil brindado normalmente por los abastecedores de la empresa (proveedores de materia prima); esto puede ir relacionado al aprovechar los descuentos por pronto pago, siempre que éstos sean ofrecidos y al realizar el pago rápido de las deudas. Cuando éstas vencen, representan a la larga una sana práctica financiera; el no tomar los descuentos por pronto pago, es un procedimiento caro, pero dependerá de la estrategia que utilice el encargado de finanzas de la empresa.

Otros tipos de pasivo que se utilizan en la prestación de servicios a la empresa, como por ejemplo: en el país existe la práctica común en muchas empresas de pagar a sus obreros y empleados por semana, quincena, mensual. Desde el punto de vista contable el gasto debe reconocerse en el momento en que incurre, pero el pago no se hace en el momento, sino que se crea un pasivo, en realidad, la empresa está recibiendo algún crédito de los trabajadores; de igual forma se puede decir de los impuestos retenidos al trabajador (ISSS, F.S.V., Renta), que la empresa desembolsa posteriormente al pago de los colones.

presa hace uso de estos fondos durante un mes o más según su período de pago.

g. Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo.

Una de las funciones más importantes del administrador financiero es cómo y dónde obtener los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Muchas empresas dependen de los préstamos a corto plazo to mados en los bancos comerciales y en otras entidades financieras.

Entre las fuentes de financiamiento más usuales del crédito a cor to plazo se tienen:

- Préstamos de los Bancos Comerciales
- Préstamos de los propietarios
- Crédito de los proveedores
- Pasivo acumulado y gravamen de cuentas por cobrar.

De lo anterior, el crédito bancario, a la par de los créditos de los proveedores, son los más utilizados en nuestro medio.

La disponibilidad del crédito bancario es de mucha importancia pa ra gran cantidad de compañías que no pueden pedir prestado dinero a lar go plazo; los bancos sirven a estas compañías como fuentes o reservas - de efectivo (líneas de crédito para capital de trabajo).

Los factores que contribuyen en la importancia del crédito banca- rio se pueden resumir así:

- Hay bancos comerciales en todos los departamentos del país y es probable que las empresas hallen a su banco interesado en ayudar a los negocios que contribuyen a la economía de la comunidad.
- Las empresas pequeñas y medianas en general, tienen una capitalización menos fuerte y sus fuentes internas de fondos son menos adecuadas que en el caso de las empresas grandes.
- La imposibilidad de utilizar otras fuentes institucionales, hace especialmente importante que las pequeñas y medianas empresas hagan -- uso efectivo de las facilidades crediticias de los bancos comerciales.

En cuanto al Crédito de los Proveedores, consiste en que éstos - extienden crédito en el curso normal de las operaciones.

Los tipos más comunes de crédito comercial son la cuenta abierta, las aceptaciones comerciales, el pagaré y la consignación.

"Financiamiento a Largo Plazo se define como la deuda que tiene - un vencimiento a más de un año". 25/

"El financiamiento con la deuda a largo plazo se puede obtener de dos maneras. Una manera es tomando prestado el dinero directamente. Es- tos préstamos a términos con diferentes requerimientos se consiguen en instituciones financieras mayores. Un segundo método de conseguir deuda a largo plazo es con la venta de deuda comercializable en forma de bo-- nos". 26/

25/ GITMAN LAWRENCE J., Op. Cit. pág. 41 .

26/ GITMAN, LAWRENCE J., Idem, pág. 540 .

Entre las fuentes de financiamiento a largo plazo a las que pueden acudir las empresas, están los Bancos Comerciales e Instituciones Financieras y las Compañías fabricantes de Equipos.

Entre las causas que originan que las empresas recurran a este financiamiento se encuentran:

- Incorporar nueva maquinaria y equipo.
- Mejorar la maquinaria y equipo existente
- Expansión de la planta.
- Adquirir mayor cantidad de materia prima y otros insumos.

4. Personal.

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". 27/

La función de Personal, de Administración de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales, que son diferentes nombres con que se identifica, es aquella que trata de optimizar la aplicación del elemento humano a las diferentes actividades de trabajo para obtener un mayor rendimiento.

27/ ARIAS GALICIA, FERNANDO. Op. Cit. pág. 27.

Esta actividad administrativa cubre una diversidad de aspectos, - los cuales se acomodan a la magnitud de las empresas o entidades de que se trate. De modo que, su complejidad e importancia varían según sean éstas pequeñas, medianas o grandes.

Entre las diferentes funciones que se cubren están las siguientes:

- Admisión y Empleo.
- Sueldos y Salarios
- Relaciones Laborales
- Prestaciones
- Registros.

Las cuales se pasa a desarrollar.

a. Función de Admisión y Empleo

(1) Reclutamiento.

"Es la técnica que determina las fuentes y los medios adecuados para - atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa".^{28 /}

Entre sus objetivos:

- Buscar activamente al personal más capacitado para cada puesto.

^{28 /} REYES PONCE, AGUSTIN. "Administración de Empresas. Teoría y -- Práctica". México 1, D.F. Editorial Limusa, S.A. 1983. (Trigésima reimpresión) pág. 15.

- Mantener en forma permanente candidatos disponibles listos para la selección en el momento deseado.

Es importante, porque nos permite recurrir a las fuentes y a la aplicación de los medios de que se vale una empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

(2) Selección.

"Es el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado". ^{29/}

Entre sus objetivos:

- Establecer los requisitos mínimos que debe poseer todo candidato que aspire a trabajar en la empresa.
- Alcanzar la mayor productividad, mejor calidad del producto o servicio prestado por la empresa por medio de la selección del personal más capacitado.

Es importante, porque nos permite evaluar la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, de tal manera que el recurso humano que llegue al puesto sea el idóneo.

(3) Entrenamiento.

"Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para

^{29/} ARIAS GALICIA, FERNANDO. Op. Cit, pág. 257.

poder desempeñar una labor." 30/

Su Objetivo.

Entrenar a los nuevos y antiguos trabajadores, a través de la teoría y de la práctica, entre los puestos existentes en la organización.

Es importante, porque contribuye a aumentar el rendimiento del recurso humano, incidiendo positivamente en la eficiencia del funcionamiento de la empresa.

(4) Capacitación.

"Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." 31/

Su objetivo.

Aumentar la eficiencia del personal que ocupa puestos que requieren mayor grado de responsabilidad, dentro del quehacer de la empresa.

Es importante, porque se dispone de un recurso humano altamente calificado para el desenvolvimiento de sus actividades laborales.

b. Administración de Sueldos y Salarios.

Rama de la Administración de Recursos Humanos que analiza los principios

30/ ARIAS GALICIA, FERNANDO. Op. Cit. págs.319-320.

31/ ARIAS GALICIA, FERNANDO. Ídem. págs.319-320.

y técnicas que deben aplicarse a fin de que la remuneración total que percibe el trabajador se adecúe a la importancia del puesto que desempeña, a su eficiencia personal, a sus necesidades como ser humano y a los recursos de la empresa en la que presta sus servicios.

(1) Sueldo.

" La retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción -- corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente - quincenal o decenal" 32/

(2) Salario.

"Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo" 33/

Disponer de una estructura definida de sueldos y salarios para - las distintas clases de puestos que tienen las empresas es de suma importancia, pues a través de ellas quedan regulados los distintos niveles de salarios en función de la importancia jerárquica del puesto y de ja definido el nivel mínimo como el máximo de salarios, así como los di ferentes niveles de pago ubicados dentro del intervalo, algo que lógicamente le interesa a un trabajador es saber que dentro de la empresa dispone de perspectivas para su desarrollo y la mejor manera de satisfacer

32/ ARIAS GALICIA, FERNANDO. Op. Cit., Pág. 195.

33/ ARIAS GALICIA, FERNANDO. IDEM, páy. 195.

esas expectativas es garantizándole aumentos sucesivos durante su desempeño en la empresa.

c. Relaciones Laborales.

"Es la serie de relaciones entre el trabajador y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán sólo individuales, sino colectivos".^{34/}

En las organizaciones tradicionales existen diversos niveles; uno de ellos es, el operativo o directivo. El primero se encarga de llevar a cabo los planes que establece el segundo.

Instrumentos Administrativos y legales que norman las relaciones entre ambos.

(1) Políticas.

"Son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado." ^{35/}

(2) Procedimiento.

Los procedimientos tienen como fin estandarizar los métodos, a modo de

³⁴ / ARIAS GALICIA, FERNANDO. Op. Cit. pág. 291.

³⁵ / ARIAS GALICIA, FERNANDO. IDEM. Pág. 291.

obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización; intentan unificar la conducta de los subordinados a fin de poder predecirla con mayor precisión.

(3) Reglamento Interno de Trabajo.

El reglamento Interno de Trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

d. Prestaciones.

"Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtengan un beneficio obligado de algún modo con su trabajo". ^{36/}

La prestación social en una empresa es una contribución o ayuda en favor del trabajador, que se le puede conceder en diferentes formas y diversos períodos como un premio o reconocimiento a su desempeño o trabajo, con el objetivo de motivar y estimular actitudes positivas hacia la empresa, a la vez de ayudarlo a satisfacer sus necesidades personales y familiares.

^{36/} ARIAS GALICIA, FERNANDO. Op. Cit. pág. 374.

Las prestaciones o servicios al trabajador constituyen un salario indirecto, o sea que contribuyen a protegerlo e incrementarlo indirectamente y pueden ser de tal naturaleza, que el trabajador recibiendo su equivalente en efectivo, no podría obtenerlas por sí mismo.

Por parte de la empresa, las prestaciones sirven para demostrar que se preocupa e interesa por el trabajador en lo que respecta a su bienestar. Lo cual hace que se fundamente en la necesidad de satisfacer las inquietudes del trabajador y lograr su motivación en el trabajo, a fin de que dé su aporte físico y mental, por medio de sus conocimientos y habilidades puestos al servicio de la empresa, con el propósito de cumplir con los objetivos a él asignados. Esto sólo puede lograrse a plenitud cuando el trabajador sabe que tendrá derecho a ciertas prestaciones y contribuya animosamente a satisfacer las necesidades de la empresa.

(1) Características de las Prestaciones.

Estos son aquellos elementos que distinguen a las prestaciones de otro tipo de acciones de personal. Se puede considerar las siguientes:

- No forman parte del salario del trabajador.
- Contribuyen a lograr satisfacción en el trabajador.
- Muchas de ellas son legales, impuestas por el Estado u Organismos Internacionales.
- Son un aporte propio de la empresa.
- Pueden proporcionarse en forma pecuniaria o de servicios.

C. CRITERIOS DE CLASIFICACION DE MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA.

Existen en la práctica diversidad de criterios para definir a la mediana empresa industrial, debido a que, tomando en cuenta sus diversas características se determinan diferentes parámetros de clasificación. - (Ver anexo No. 1).

Así cada institución que se relaciona con ella y que la atiende en los diferentes campos de financiamiento, fomento, asistencia técnica, - etc., toma factores cualitativos y/o cuantitativos que le sirven para de limitar su atención.

En el siguiente cuadro se presentan diferentes criterios para delimitar a la Mediana Empresa Industrial Salvadoreña.

CUADRO No. 1
CRITERIOS INSTITUCIONALES PARA CLASIFICAR A
LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA.

INSTITUCION	CRITERIOS		
	CAPITAL DE TRABAJO	No. DE PERSONAS QUE EMPLEAN	TOTAL DE ACTIVOS
CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD (CENAP)	DE \$101.000.- A 500.000.-	Mayor de 20 Menor de 50	
BANCO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (BANAFI)		Mínimo 20 Máximo 49	De \$500.000. Hasta \$3.000.000
CIA. CONSULTORA ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL, - CRITERIO PARA FINANCIAMIENTO		Mínimo 20 Máximo 49	
ESCUELA DE MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES (EMMYG)		Mínimo 20 Máximo 49	
BANCO CENTRAL DE RESERVA (BCR)			De \$500.001. Hasta \$1.250.000
FEDERACION NACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA (FENAPES)		Mínimo 20 Máximo 49	

FUENTE: Centro Nacional de Productividad.
Estudios sobre los criterios de clasificación de Empresas. Noviembre de 1985.

Así también, para tipificar a la mediana empresa industrial salvadoreña, en el tercer seminario de graduación denominado "ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA", llevado a cabo en la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador del 24 de Enero al 14 de Junio de 1986; se analizó y acordó tomar diferentes parámetros de clasificación de mediana empresa industrial, prevaleciendo el establecido por el Banco Central de Reserva de El Salvador que se refiere al total de activos (¢500.001.- a ¢1.250.000.-), parámetro que ha servido de base para la determinación del universo del presente trabajo.

1. Concepto de Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo (ver anexo 1 y 2), se adopta para fines del presente estudio el siguiente concepto de "Mediana Empresa Industrial Avícola Salvadoreña":

"Es aquélla que se dedica a la producción de cualquier actividad industrial avícola, posee granja con una cantidad de aves entre 20,000 a 50,000, utiliza métodos manuales y mecánicos para la producción, las ventas son locales, posee activos totales entre ¢500,000 a ¢1,500,000; da ocupación entre 20-49 empleados."

CAPITULO II

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. Objetivos

a. Generales.

- Diagnosticar la situación actual de la Mediana Empresa Avícola Salvadoreña en las áreas de Producción, Comercialización, Finanzas y Personal.
- Determinar un concepto y clasificación de la Mediana Empresa Avícola Salvadoreña mediante sus propias características.

b. Específicos.

- Conocer y analizar la estructura y funcionamiento de la Mediana Empresa Avícola Salvadoreña en las áreas de Producción, Comercialización, Finanzas y Personal.
- Describir cómo se desarrolla la estructura y funcionamiento de la Mediana Empresa Avícola Salvadoreña en sus cuatro grandes áreas.
- Establecer conclusiones y recomendaciones de los problemas detectados en el diagnóstico de las áreas.

2. Determinación del Universo.

Para determinar el universo se visitó a instituciones públicas y -

privadas, obteniéndose información relacionada con la mediana empresa industrial avícola salvadoreña.

Para clasificar el universo en medianas empresas avícolas, se tomó como base los límites o rangos establecidos por el Banco Central de Reserva, los cuales son de $\text{Q}500.001.00$ a $\text{Q}1.250.000.00$ de activos totales, además se consideró el parámetro establecido en la Dirección General de Economía Agropecuaria, que es de 20.000 a 50.000 aves en producción.

Así también se pudo determinar el Universo a través de listados de granjas clasificadas por estratos a nivel nacional así:

- Estrato I : Micro-empresa
- Estrato II : Pequeña empresa
- Estrato III : Mediana empresa
- Estrato IV : Gran empresa

Estos datos fueron proporcionados por la Institución antes mencionada.

De la misma manera se obtuvo información en la Superintendencia de Sociedades y Empresas Mercantiles, Registro de Comercio e investigación directa realizada en cada empresa con el objeto de verificar su existencia y ubicación.

Mediante la investigación se comprobó que el universo lo formaban - 22 empresas medianas avícolas a nivel nacional.

Así mismo se diseñó una investigación de mercado a nivel de intermedios dentro del Area Metropolitana de San Salvador, considerando el universo como una población infinita con el método de muestreo simple.

Así también, se diseñó otra Investigación para consumidores, siempre dentro del Area Metropolitana y considerando un universo infinito.

3. Determinación de la Muestra

Por considerarse que las 22 empresas eran pocas, se optó que la muestra era igual al universo.

Pero a través de la investigación directa hacia ellas, se pudo constatar que algunas han dejado de existir y que otras están en consorcio o complejos avícolas, por lo que, esta cantidad fué reducida a 12; de las cuáles una no proporcionó el acceso a la información.

En consecuencia, la muestra resultó ser de 11 empresas, las cuáles fueron investigadas en el área Metropolitana, debido a que eran las únicas que cumplían con los parámetros establecidos, las que geográficamente se encuentran ubicadas en los siguientes municipios:

San Salvador	(8 empresas = 73%)
Santo Tomás	(1 empresa = 9%)
Nueva San Salvador	(1 empresa = 9%)
Antiguo Cuscatlán	(1 empresa = 9%)

Para determinar la muestra correspondiente a los intermediarios se utilizó la fórmula $n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$, correspondiente a poblaciones infinitas, en donde se asignó los siguientes datos:

Nivel de confianza: 99.47% = 3 σ

Error : 10%

Probabilidad de éxito: 0.5

Probabilidad : 0.5

$$n = \frac{(3)^2 (0.5) (0.5)}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{(9) (0.25)}{0.01} = \frac{2.25}{0.01}$$

$$n = 225$$

4. Métodos e Instrumentos para recolectar datos.

Para recopilar la información se hizo un cuestionario dirigido al mediano productor avícola.

Dicho cuestionario se diseñó por áreas funcionales, primero las Generalidades, luego cada una de las áreas operacionales básicas de Producción, Comercialización, Finanzas y Personal (Ver anexo No. 3).

Se diseñó también un cuestionario dirigido a los intermediarios para considerar sus puntos de vista sobre la comercialización de los productos avícolas (Ver anexo No. 6).

Además se diseñó otro para investigar a los consumidores de estos productos y tener en cuenta sus opiniones (Ver anexo No. 7).

5. Tabulación y Análisis de los Datos.

Realizada la investigación a nivel de mediano productor avícola, se efectuó la revisión de los cuestionarios a fin de verificar si éstos fueron contestados en su totalidad.

Se procedió a tabular cada pregunta utilizando cuadros, los que contienen pregunta y objetivo de éstas, el número de respuestas por cada aspecto particular y su cuantificación porcentual (Ver anexo No. 4).

Al cubrir las fases anteriores, se procedió al análisis e interpretación de los resultados, lo cual reviste gran importancia, ya que es la parte medular que refleja los resultados de la investigación.

Debido a circunstancias de fuerza mayor, como la poca disponibilidad de tiempo, la inestabilidad política que vive el país, no fue posible realizar las investigaciones a nivel de intermediarios y consumidores, por lo que no se corrieron las encuestas ni tampoco se pudo aprovechar el aporte que esto hubiera dado.

A continuación se presenta la Interpretación de los Resultados:

B. PRODUCCION.

1. Organización del Departamento.

Como puede observarse en el Capítulo I, la estructura organizativa -- del Departamento de Producción depende directamente de un técnico especializado y está conformado prácticamente por dos niveles, el de dirección y el operativo.

Las funciones de dirección son ejecutadas por la correspondiente jefatura, que es desempeñada por un agrónomo o un veterinario, pero se da el caso que, algunas de ellas no contratan los servicios profesionales de estas personas, sino que sus funciones o actividades son absorbidas por la Gerencia General.

Con respecto a las funciones correspondientes al nivel operativo, su ejecución recae en obreros que pueden ser o no calificados.

2. Administración de la Producción.

a. Programación.

En huevos: Las programaciones son elaboradas en base a los informes -- de las ventas y son establecidas para un año, debido al ciclo productivo de las aves ponedoras, aplicando jornadas de ocho horas, para períodos de un día, semanal y mensual.

En la incubación de pollos de engorde: Se programa en base a órdenes de pedido anticipados de los clientes y se hace de acuerdo a la fecha indicada en cada uno, en períodos de una o dos semanas o para uno a seis meses.

En este proceso se llevan a cabo tres turnos de trabajo en jornadas de ocho horas.

En la producción de concentrado: Se toman de base los informes de las ventas y las órdenes de pedido de los clientes, utilizando jornadas de 8 horas y períodos semanales.

En un 60% del universo, la programación establecida no se logra en su totalidad, ya que se ve afectada por variaciones del clima, falta de tratamiento médico y por descuido en la vigilancia, en lo que respecta a las aves; en el caso de la incubación y del concentrado, por los cortes de energía eléctrica que afectan la maquinaria.

La producción promedio mensual en huevos, pollos de un día de nacidos y en concentrado fué la siguiente en el año de 1985:

Huevos	5.952.125
Pollos de 1 día	200.000
Concentrado	5.000 qq

b. Presupuestos.

Los presupuestos de compras de materias primas y de producción son elaborados en base a los insumos a necesitar en la obtención de los diferentes productos, considerando para ello las programaciones establecidas y las bases estacionales. La mayoría hace uso de esta herramienta.

c. Compras.

Se realizan de acuerdo a lo señalado en los presupuestos y consisten

en el aprovisionamiento de materias primas para concentrados, medicamentos y vitaminas para las aves y huevo fértil para incubar.

La compra de concentrados por las empresas productoras de huevos se lleva a cabo en el mercado nacional por ser producidos en el país; sin embargo, se presenta la necesidad de importar parte de sus componentes por las que lo elaboran.

Para el año 1985, el 82% de esta industria estableció una demanda mensual promedio de este alimento de 21.394 qq. por un valor de --
¢ 1.121.936.00, lo que representa anualmente la cantidad de 256.728 qq. por un valor de ¢ 13.463.232.00. El resto no lo hace, por elaborarlo ellas mismas y por ser su actividad económica principal la incubación de huevos para producir pollo de engorde. Por las características propias de sus componentes no puede mantenerse en bodega por más de una semana, ya que se corre el riesgo de su descomposición.

En cuanto a la compra de medicamentos y vitaminas para las aves, la mayoría consume lo del mercado nacional; pero por no ser suficiente la oferta, se ven obligados a importar a nivel de Centro América hasta un 25% de sus requisiciones y un 20% fuera de esta área.

La compra de huevo fértil para incubar pollos de engorde se hace en el área de Centroamérica, por parte de una de las empresas y la otra importa de los Estados Unidos de América (U.S.A.) o México, los pollitos --
tiernos de 1 día de nacidos para desarrollar y producir su propio huevo para incubar.

d. Tipos de Productos.

Los principales productos que genera la Mediana Industria Avícola, en orden prioritario son los siguientes:

- Huevos
- Pollos de engorde de un día de nacidos.
- Concentrado para aves.

Y en forma secundaria los siguientes:

- Aves desarrolladas (pollos de engorde y pollas ponedoras).
- Gallinas descartadas (las que han cumplido con el ciclo productivo).
- Camada desechada.

El huevo es un producto de consumo directo y se obtiene por medio de las gallinas ponedoras; el pollo de engorde, es el producto del proceso de incubación y es puesto entre los granjeros para que lo desarrollen durante 7 semanas, para luego venderlo.

El concentrado para aves, es producido para la venta a granjeros, exclusivamente por una empresa.

Las aves desarrolladas son las llamadas pollonas con edad de 19 semanas, listas para ser trasladadas a las galeras de ponedoras.

Las gallinas descartadas, son las que han cumplido su ciclo productivo y son puestas a la venta para el consumo.

La camada desechada, es el lecho blando o colchón que se pone sobre -

utilizadas dentro del sector.

El ciclo productivo de estas aves se inicia a las 22 semanas de edad y se mantiene hasta las 82, por término medio, que es cuando se descartan y se venden para el consumo.

Los pasos detallados en el proceso anterior pueden observarse en el diagrama adjunto.

(2) Incubación.

Este proceso tiene por finalidad producir pollitos tiernos que se venden de un día de nacidos a los granjeros que los crían, quienes posteriormente los venden a los consumidores de carne de pollo a las 7 semanas. Este proceso se efectúa en forma eminentemente automática por medio de máquinas de incubación que utilizan mecanismos accionados por electricidad, efectuándose a mano sólo las operaciones indispensables de carga y descarga.

Los huevos provienen de la unión de macho y hembra, los cuales se someten al proceso de incubación, siendo éste una imitación directa del proceso natural que efectúa la gallina, durando en total los mismos 21 días, pero con la ventaja de hacerlo en gran escala.

Dentro del sector se hace uso de las razas Indian River y Pilch, las cuales son especies mejoradas que tienen una alta capacidad de conversión de alimento (concentrado) en carne.

DIAGRAMA DE PROCESO. PRODUCCION DE HUEVO COMERCIAL.

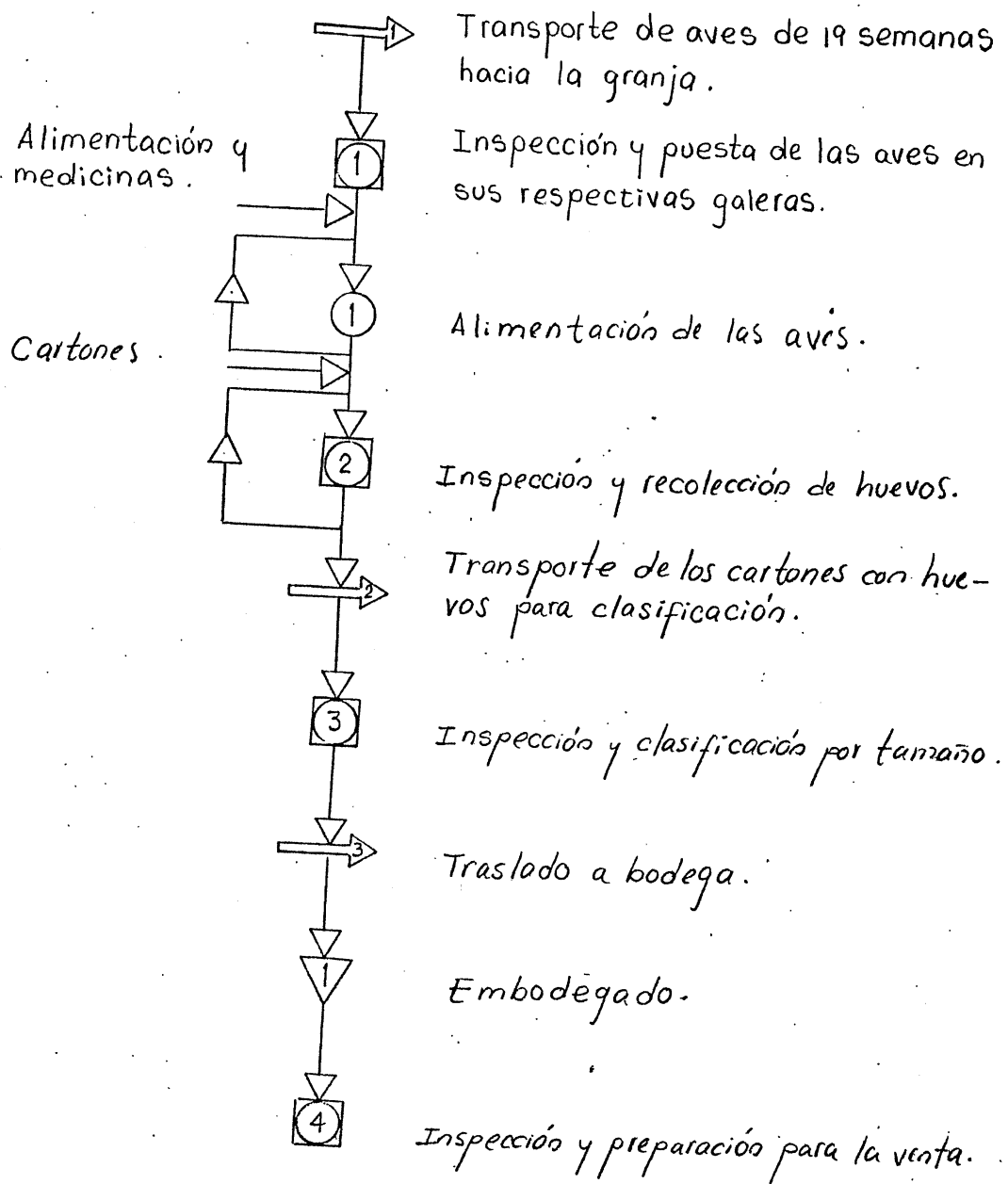
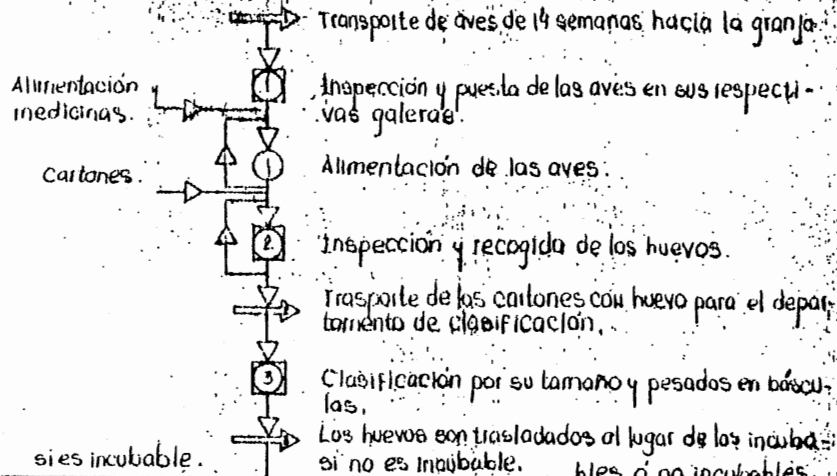
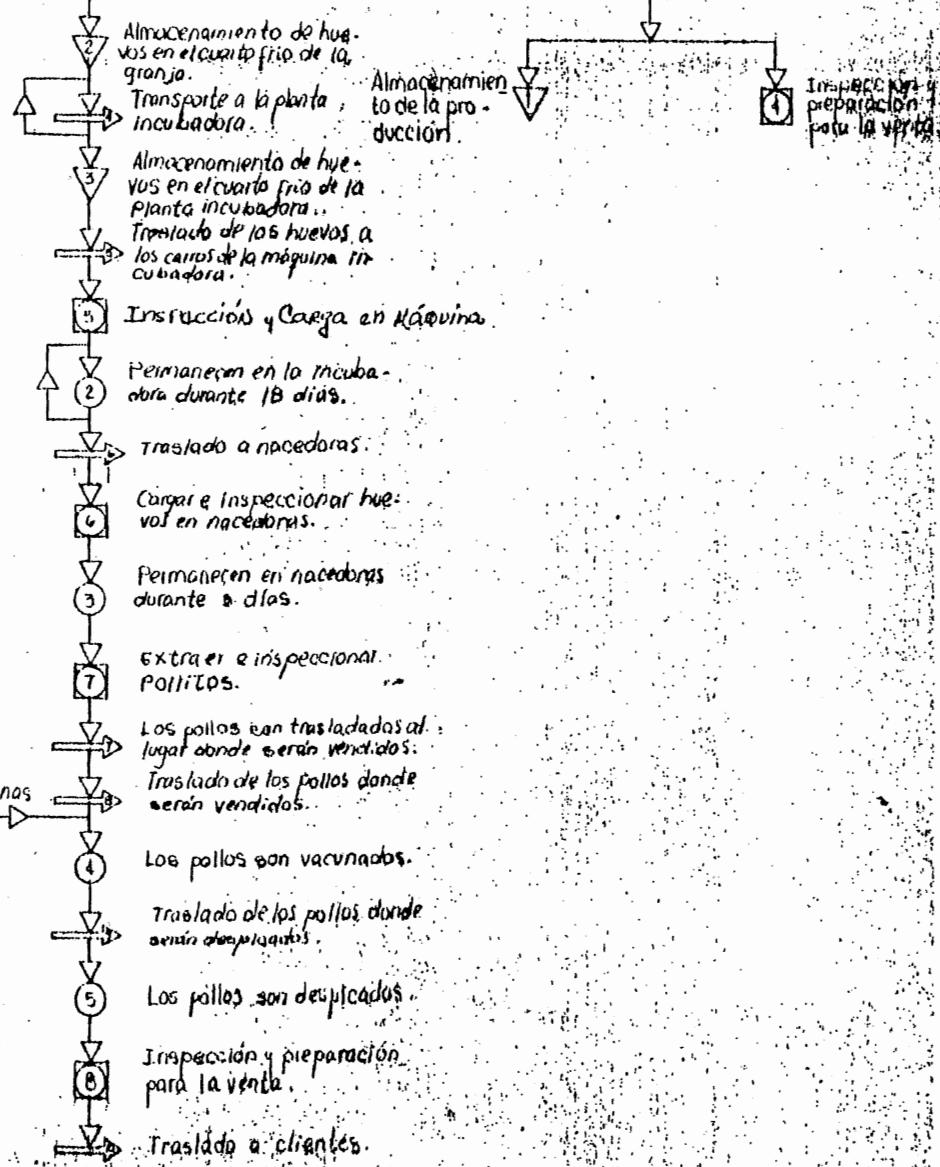


DIAGRAMA DE PROCESO PRODUCCION DE POLLOS DE ENGORDE

PRODUCCION DE HUEVOS
PARA INCUBAR

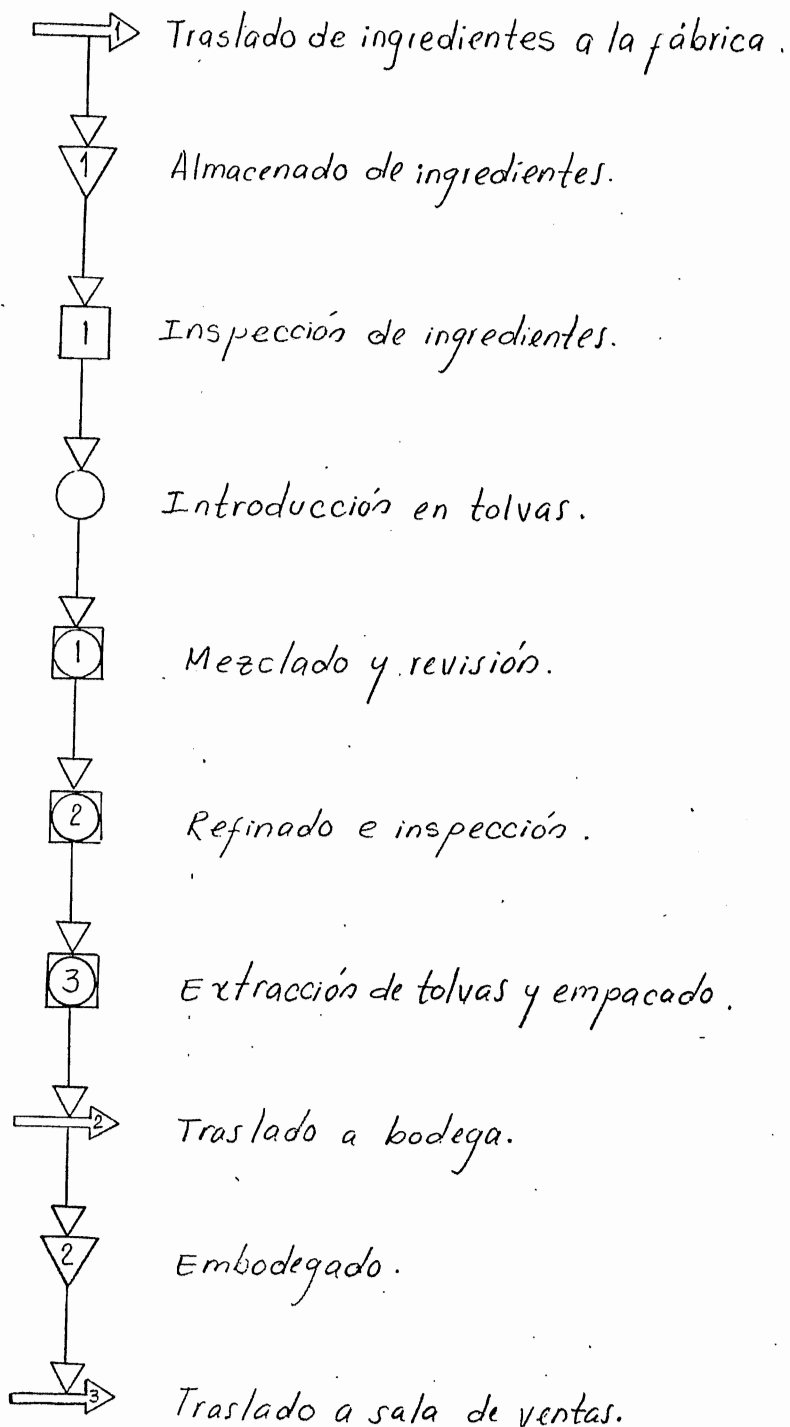


INCUBACION



VENTA DE 1 DIA

DIAGRAMA DE PROCESO. PRODUCCION DE CONCENTRADO.



f. Capacidad de la Planta.

La mayor parte de las granjas avícolas posee instalaciones físicas con capacidad de albergue para 20,000 a 100,000 aves, no siendo utilizadas al 100% por diferentes razones, dentro de las que predomina la baja demanda y la poca disponibilidad de capital de trabajo; en segundo lugar, aparece la escasez de materia prima y la falta de programas de desarrollo.

En la incubación del pollo de engorde, las plantas tienen capacidad para 60,000 huevos, que en época de invierno no se utiliza en su totalidad. Sin embargo, en verano la demanda aumenta, sobrepasando la capacidad, al grado de recurrir al servicio de incubación que proporcionan otras empresas.

En el concentrado, la capacidad de las instalaciones es utilizada al 100%, ya que su producción es en base a órdenes de pedido y con una demanda constante.

g. Mantenimiento.

La producción de diferentes productos en el área avícola requiere de condiciones especiales de trabajo para su mejor logro, debiéndose estar constantemente brindando mantenimiento preventivo-correctivo a sus instalaciones físicas productivas. Así, el mantenimiento preventivo en las granjas avícolas consiste en revisar periódicamente el equipo y sus instalaciones (corte de maleza de alrededores, erradicación de roedores y aves silvestres).

El correctivo se refiere a la pronta reparación de desperfectos en las instalaciones, mallas protectoras y equipos (comederos y bebederos).

En el proceso de incubación se revisa continuamente los controles de la planta incubadora y se corrige los desperfectos encontrados, que son principalmente ocasionados por los cortes de energía eléctrica que ocurren con mucha frecuencia en el país.

En la fábrica de concentrado, el mantenimiento preventivo es el que predomina, el cual consiste en revisar periódicamente el equipo (tolvas y bandas) y sus instalaciones; evitando más que todo la introducción de la lluvia a la planta, eliminando la posibilidad de la -- existencia de hongos y moho.

h. Control de Calidad.

Es aplicado por casi todas las empresas investigadas y se efectúa al inicio, durante y al final del proceso productivo. Las deficiencias más comunes que se observan en los huevos, cuando no existe un buen control de calidad son: yemas platinadas o con sangre, cáscara delgada y quebradiza, clara inconsistente. Esto es superado mejorando la calidad y cantidad de elementos a proporcionar en el alimento. Así como la observación periódica de las aves.

Su aplicación se hace con el propósito de mantenerse dentro de la competencia del mercado nacional. Con él se ha logrado también -

conocer la cantidad de desperdicio que genera el proceso productivo, - que en relación con la producción alcanza hasta un 10% en algunos ca-- sos. Su destino es la venta o desecho.

En la incubación se efectúa por medio de la operación de los con troles de humedad (85% a 87%) y calor de 99 a 100 grados Fahrenheit - descartando el huevo no fértil.

En el concentrado, se evita la contaminación de los ingredientes, se cuida que el molido se produzca con la textura adecuada, que no se introduzcan elementos o materiales extraños en los ingredientes, que no se hagan daños físicos al producto terminado y que no se falle en - la aplicación de la fórmula.

i. Higiene y Seguridad Industrial.

Con relación a la higiene y seguridad industrial, el sector con sidera programas preventivos de enfermedades de las aves, medidas de saneamiento ambiental, prevención de accidentes, de incendios y adies tramiento al personal para el manejo de las aves.

En su mayoría, las medidas de higiene y seguridad industrial - son directamente aplicadas al cuidado y manejo de aves, equipo, insta laciones, materiales y productos. Descuidan casi por completo al per sonal, al cual sólo en algunas empresas le proporcionan indumentaria adecuada y equipo protector.

j. Controles de la Producción.

En general, para controlar la producción se llevan los registros correspondientes para hacer las anotaciones necesarias de lo que se produce por día, por semana y por mes. Los controles más relevantes de los procesos productivos son los siguientes:

- Control del Ciclo de Vida de las Gallinas Ponedoras.

Se hace en tarjetas a través de las cuales se puede conocer la edad y su ciclo productivo, como también la cantidad de aves en postura, las fechas programadas para efectuar el descarte y la reposición de las ponedoras por nuevas manadas.

- Control del Pollo de Engorde y de las Pollas en su período de desarrollo.

Se lleva a cabo en tarjetas, donde se registra la fecha de realizar el despique de las aves.

- Control visual de las Aves.

Consiste en detectar las aves que se encuentran enfermas, muertas y cluecas, para luego separarlas. Este control se realiza con mucha frecuencia.

- Control del Suministro de Concentrado.

Son registros de las cantidades y frecuencias con las que se administra la alimentación de las aves.

- Control de Huevo en Incubación.

Son los registros de los datos más importantes de este proceso, que sirven para conocer la etapa en que se encuentra y hacer las operaciones correspondientes de acuerdo a los días transcurridos y así determinar el momento preciso de su culminación, o sea, del nacimiento de las aves.

- Control de la Fabricación del Concentrado.

Se registran las cantidades requeridas de cada componente para obtener su preparación bajo un óptimo grado de calidad; una vez elaborado es controlado por los registros que se lleva en bodega.

Dentro de los más importantes controles de producción se encuentra el ya referido control de calidad.

C. COMERCIALIZACION.

1. Organización del Departamento.

Estas empresas no cuentan con una verdadera estructura organizativa en esta área, se observa una variabilidad en cada una de ellas en cuanto a su organización. Algunas ejecutan esta función por medio de vehículo repartidor, por los encargados de bodega y por la cajera; en otras, cualquier persona asume esa función; la mayoría expresa que los compradores llegan al lugar de distribución.

2. Mixtura de la Mercadotecnia.

a. Producto.

Se ha podido detectar que los productos que más se venden en su orden de importancia son: el huevo, pollos de un día de nacidos para engorde y el concentrado.

Para la venta de huevos se utiliza separadores de cartón y jvas -- plásticas; los pollos de un día de nacidos para engorde se venden en cajas de cartón con capacidad para 100 pollitos y el concentrado, en bolsas de papel.

Ninguna de estas empresas utiliza marca comercial para identificar sus productos.

b. Precio.

¿Cómo determinan el precio de su producto? Casi todas lo hacen de acuerdo al de la competencia, considerando el costo total más un porcentaje de beneficio; es decir:

$$\text{PRECIO} = \text{COSTO TOTAL} + \% \text{ DE UTILIDADES.}$$

De acuerdo al alza constante en el costo de producción se tiene -- que aumentar el precio de los productos, comunicándose entre sí los diversos productores para establecer el precio de venta.

El incremento porcentual de los precios de venta de los productos -- avícolas durante los últimos 5 años se ha dado de la siguiente manera: en

huevos, el incremento ha sido entre el 100% y 125%; en aves, entre el 26% y el 50%, y en concentrado en un 60%.

El origen de las variaciones en los precios se encuentra principalmente por las disposiciones legales y las fluctuaciones de los mismos en el mercado; en segundo lugar, por el aumento en el precio de la materia prima en el mercado nacional y el incremento de las divisas para importar. Cuando existe producción sin la correspondiente demanda, se vende el producto a un precio más bajo.

c. Plaza.

La gran mayoría no realiza estudios de mercado, porque sus productos los comercializan con una cantidad reducida de clientes y en forma directa; así también, porque las ventas se hacen en el mismo lugar de producción; y otros motivos, como demanda insatisfecha, producción enviada a consignación y venta en plaza. Sin embargo, existe una que sí realiza estudios de mercado, con el propósito de incrementar su producción.

Las empresas del sector investigado, en su mayoría abastecen el mercado local con sus productos, utilizando para ello preferentemente el canal directo productor-consumidor; en segundo lugar, el canal productor-distribuidor-consumidor; a excepción de una que utiliza el canal productor-distribuidor-mayorista-minorista-consumidor. Es decir, la puesta del producto al consumidor, no presenta problemas.

Con respecto a si tienen líneas de exportación, la totalidad manifestó que no, principalmente por efectuar la venta de toda su producción en el mercado local; en segundo lugar, por tener poca producción; y en tercer lugar, por falta de capital de trabajo.

Considerando la población actual del país, que es de 6.000.000 de habitantes aproximadamente y que cada uno podría consumir 1 huevo diario o sea, un cartón mensual como mínimo, se tiene que para un mes, la demanda potencial de este producto llegaría a la cantidad de 6.000.000 de cartones de huevos mensuales; el cual es sumamente amplio como para absorber la producción de muchas empresas productoras de huevos. Esto considerando como un valor mínimo, sin tener en cuenta que muchas personas consumen más de un huevo diario en promedio en forma directa, más el consumo indirecto cuando en los hogares se le da al huevo una utilización en la confección de diferentes platos, además de las grandes cantidades de huevos que se utilizan en las pastelerías, panaderías, sorbeterías, etc.

Por otra parte, en lo que se refiere a pollo de engorde, se considera que con la población mencionada del país y considerando un promedio semanal de 1 pollo por persona, se obtiene una demanda potencial de 45.000.000 de pollos mensuales para el consumo directo en los hogares; a lo cual habría que agregar el consumo de estas aves en comedores, restaurantes, cafeterías, rosticerías, etc. Lo que da un elevado campo de acción para las diferentes empresas avícolas que se dedican a la producción y posteriormente al desarrollo y engorde de pollos.

Participación del Sector Investigado en el mercado nacional.

Las empresas de este sector participan en forma mínima dentro del -- mercado nacional y en particular para satisfacer la demanda potencial men-- cionada. Por su parte, las granjas avícolas participaron en el año de -- 1985, con un promedio mensual de huevos de 6.000.000 aproximadamente, e-- quivalente a 200.000 cartones mensuales y las incubadoras ofrecieron a - los criadores de pollo de engorde, la cantidad de 200.000 pollitos tier-- nos de 1 día de nacidos mensuales.

d. Promoción.

Para dar a conocer sus productos, la mayoría lo hace en forma perso-- nal y por medio de sus clientes; otras no emplean ningún medio, pero to-- das se benefician de la publicidad institucional que realiza la Asocia-- ción de Avicultores de El Salvador (AVES).

Para llevar a cabo la venta de sus productos, la mayoría no utiliza ningún tipo de promoción de ventas. Sin embargo, algunas mantienen bonifi-- caciones, y descuentos sobre ventas.

3. Variables Incontrolables.

En cuanto a variables incontrolables, la más relevante es la situa-- ción sociopolítica y económica que actualmente vive el país, la que ha ge-- nerado aspectos negativos sobre las actividades comerciales, tales como:

- a. Incremento en el costo de divisas.
- b. Paros en el transporte.
- c. Cortes de energía eléctrica

d. Disposiciones gubernamentales

e. Desinterés para invertir

f. Huelgas

g. Desempleo

h. etc.

D. FINANZAS

1. Organización del Departamento

Como resultado de la investigación se determinó que se carece del elemento organizativo responsable de las funciones que corresponden a las finanzas, lo que existe es contabilidad legalizada y su ejecución recae sobre la persona especializada en esta área (contador), absorbiendo la dirección financiera el gerente general o el propietario.

2. Análisis Financiero

Las empresas hacen mención de que analizan mensualmente su situación financiera por medio de diferentes índices, principalmente, índices de liquidez, de solvencia y los de rentabilidad. Pero, a través de preguntas de control elaboradas fuera del cuestionario, se pudo detectar que no todas lo efectúan.

A continuación se presenta la aplicación de varios indicadores financieros a datos promedios correspondientes a diez empresas del sector.

a. Capital de Trabajo.

Se conoce como capital de trabajo, al total del activo circulante. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de empresas tienen como concepto la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante que técnicamente se denomina capital de trabajo neto, para determinarlo y analizarlo se toma de base la tabla número uno.

TABLA No. 1
(EN MILES DE COLONES)

EMPRESAS	ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	CAPITAL DE TRABAJO.
1	₡ 558.0	₡ 220.0	₡ 338.0
2	444.5	243.2	201.3
3	223.1	159.5	63.6
4	550.0	350.0	200.0
5	315.1	274.7	40.4
6	246.9	289.9	(42.9)
7	528.6	184.4	344.2
8	169.9	150.9	18.9
9	1.233.9	627.9	605.9
10	562.0	494.0	68.0
11	No operó en este período		
Promedio	₡ 483.2	₡ 299.0	₡ 183.8

Fuente: Información del año 1985 proporcionada por el sector investigado.

Como puede observarse en la Tabla No. 1, las empresas investigadas contaron para el año de 1985, con un promedio anual de capital de trabajo neto de ₡ 183.8 (miles de colones) para cada una de las diez empresas que operaron en este período. Este saldo positivo les ha servido para garantizar sus créditos a corto plazo.

b. Índice de Solvencia.

Es la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Para analizar este índice en el sector investigado nos valemos de la tabla No. 2 que aparece a continuación:

TABLA No. 2
(EN MILES DE COLONES)

EMPRESAS	ACTIVO CIRCULANTE	PASIVO CIRCULANTE	INDICE DE SOLVENCIA
1	₡ 558.0	₡ 220.0	2.53
2	444.5	243.2	1.82
3	223.1	159.5	1.39
4	550.0	350.0	1.57
5	315.1	274.7	1.14
6	246.9	289.8	0.85
7	528.6	184.4	2.87
8	169.9	150.9	1.12
9	1.233.9	627.9	1.96
10	562.0	494.0	1.14
11	No operó en este período		
Promedio	483.2	299.4	1.61

FUENTE: Información del año 1985 proporcionada por el sector investigado.

Lo reflejado demuestra que en promedio, las empresas medianas avícolas que operaron en el año 85, al finalizar el período, tenían índice de solvencia de 1.61, lo que significa que tuvieron un promedio de 1.61 para responder por cada colón (₡1.00) adeudado a corto plazo, analizando los resultados anteriores, podemos observar claramente que las empresas reflejan una situación financiera adecuada, sin embargo, se tiene la impresión, por los resultados de la encuesta, que no manejan con eficiencia los recursos disponibles y que constantemente manifiestan tener necesidad de recursos para capital de trabajo.

c. Prueba del Acido.

Se determina dividiendo el activo circulante con excepción de los inventarios entre el pasivo circulante; representa la capacidad de pago que la empresa tiene en un momento determinado.

Para visualizar el análisis de este indicador en las medianas empresas investigadas nos referimos a la Tabla no. 3.

TABLA No. 3
(EN MILES DE COLONES)

EMPRESAS	ACTIVO CIRCULANTE	INVENTARIOS	PASIVO CIRCULANTE	INDICE PRUEBA DEL ACIDO
1	₡ 558.0	₡ 200.0	₡ 220.0	1.63
2	444.5	150.0	243.2	1.21
3	223.1	102.0	159.5	0.75
4	550.0	380.0	350.0	0.48
5	315.1	264.3	274.7	0.18
6	246.9	15.0	289.8	0.80
7	528.6	310.7	184.4	1.18
8	169.9	167.4	150.9	0.01
9	1.233.9	33.3	627.9	1.91
10	562.0	385.0	494.0	0.36
11	no	operó en este	año.	
Promedio	₡ 483.2	₡ 200.7	₡ 299.4	0.94

FUENTE: Información del año 1985 proporcionada por el sector investigado.

Como se observa, el índice de la prueba del ácido promedio para el año '85 en el sector investigado fue de 0.94, el cual demuestra -

que las empresas dispusieron de ₡ 0.94 para hacer frente en forma inmediata a cada colón (₡1.00) adeudado a corto plazo, Esta relación también se considera adecuada y se estima es superior a lo que normalmente mantienen las empresas en general.

d. Rentabilidad

Para el análisis del presente estudio se han considerado las siguientes medidas de rentabilidad.

(1) Rentabilidad Bruta.

Indica la relación entre la utilidad bruta y las ventas totales.

Las empresas investigadas se encontraron según lo señalado por la Tabla No. 4

TABLA No. 4
(EN MILES DE COLONES)

EMPRESAS	UTILIDAD BRUTA	VENTAS TOTALES	RENTABILIDAD BRUTA
1	1.170.0	1.800.0	65.0
2	974.4	1.680.0	58.0
3	2.880.0	4.800.0	60.0
4	1.132.8	1.920.0	59.0
5	2.232.0	3.600.0	62.0
6	1.149.1	2.016.0	57.0
7	1.217.3	1.790.2	68.0
8	300.2	517.5	58.0
9	583.2	972.0	60.0
10	1.069.2	1.944.0	55.0
11	no	operó	
Promedio	1.270.8	2.103.9	60.0

FUENTE: Información del año 1985 proporcionada por el sector investigado.

Como puede observarse, la rentabilidad bruta promedio en la mediana empresa avícola para el año 1985 fue del 0.60%, esto significa que por cada ₡ 100.00 de ventas obtuvieron un rendimiento de ₡ 60.00 (colones).

(2) Rentabilidad sobre Ventas.

Se determina por la relación entre la utilidad neta (después de impuestos) y las ventas totales.

Representa también en términos porcentuales el grado de rendimiento de la empresa sobre sus ventas, después de la deducción de los impuestos durante el ejercicio.

Para visualizar su comportamiento, se utiliza la tabla No. 5.

TABLA No. 5
(EN MILES DE COLONES)

EMPRESAS	UTILIDAD NETA	VENTAS TOTALES	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS %
1	₡ (12.3)	₡ 1.800.0	(0.7)
2	112.7	1.680.0	6.7
3	23.7	4.800.0	0.5
4	(55.0)	1.920.0	(2.9)
5	66.7	3.600.0	1.9
6	(28.4)	2.016.0	(1.4)
7	71.3	1.790.2	4.0
8	(99.6)	517.5	(19.2)
9	154.0	972.0	15.8
10	(125.0)	1.944.0	(6.4)
11	No	operó	
Promedio	₡ 10.8	₡ 2.103.9	(0.1)

FUENTE: Información del año 1985 proporcionada por el sector investigado.

Puede verse en la tabla anterior, que existió un promedio de rentabilidad neta de 0.1% en promedio en las empresas investigadas, indicando que por cada ₡100.000 de ventas se logró una utilidad neta de ₡ 0.10, lo que se interpreta como una rentabilidad extremadamente baja.

3. Administración del Capital de Trabajo.

a. Efectivo.

En cuanto a la forma de administrar el efectivo, se puede decir que un buen porcentaje no concede crédito, por ser sus ventas directas, -

ya sea que el cliente llegue a la granja a comprar en efectivo o el vendedor al consumidor, lo que proporciona constante movimiento al efectivo de caja.

Quienes conceden crédito lo hacen a plazos de quince a treinta días, hasta por un valor en venta de \$600.00, no presentando problemas en la recuperación, para lo cual utilizan la vía telefónica o las visitas personales a través de su representante.

En cuanto a la salida de efectivo para efectuar pagos, la mayoría lo hace al vencimiento; estrategia que sirve para mantener por más tiempo el efectivo de caja y de esta manera poder responder a imprevistos, dejando a un lado los descuentos por pronto pago.

Con respecto al Inventario, se puede señalar que permanece en constante rotación, característica que le proporciona la naturaleza de los productos, contribuyendo a la mayor circulación del efectivo.

b. Cuentas por Cobrar.

Como se expresa anteriormente, la mayoría no concede créditos, debido a la negativa experiencia obtenida.

Cinco empresas solicitan referencias comerciales, fiador, referencias bancarias o evaluación de crédito; de éstas, cuatro carecen de políticas de cobro, para motivar o incentivar al cliente a cancelar su deuda antes de la fecha especificada. La otra, concede a los clientes el 2% por los pagos efectuados antes del vencimiento.

La manera de controlar sus cuentas por cobrar es mediante anotaciones en libros auxiliares, a través de facturas y tarjetas de crédito.

Para recuperar la mora se valen de llamadas telefónicas y visitas personales.

Por otra parte, de las que conceden crédito en sus ventas, existen solamente dos que constituyen reserva por cuentas incobrables y lo hacen por medio de la antigüedad de saldos.

c. Inventarios.

El movimiento del concentrado en inventario, se hace en base a la población de aves, a presupuestos y a necesidades diarias; sin embargo, dos de ellas no hacen uso de estas herramientas e informes.

Debido a las características orgánicas de los componentes del concentrado, su inventario se repone en su totalidad una vez que haya cumplido la semana de embodegado, porque al pasar más tiempo, pierde su efectividad.

En cuanto a la valuación de sus inventarios, la gran mayoría los valúa principalmente con el costo promedio, el resto lo hace con el método de las primeras entradas primeras salidas (PEPS).

Su control se lleva a cabo principalmente a través de registros auxiliares; en menor escala, se utiliza reportes en fórmulas impresas, kardex, requisiciones y factura.

d. Pasivo Circulante.

Se pudo detectar que la totalidad de las empresas hace uso del crédito comercial, obtenido a plazos de 15 a 60 días, sin límites en sus montos, pagándolos al vencimiento, desaprovechando los descuentos por pronto pago; controlan sus deudas mediante los adecuados registros contables.

e. Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo.

La totalidad de las empresas utiliza el crédito de los proveedores como fuente de financiamiento a corto plazo, pagándolos al vencimiento y sin límite en sus montos.

Así también, en los últimos cinco años han acudido al financiamiento del sistema bancario, tanto a corto, mediano y largo plazo; exigiéndose les garantías personales solidarias, prendarias, hipotecarias y letras de cambio.

Los problemas principales que se han tenido en la obtención de los préstamos provenientes de los fondos de las líneas especiales para el financiamiento y fomento de esta industria, son la burocracia y falta de fluidez para expeditarlos, por parte del Banco Central de Reserva, que es agravado por el recargo del servicio, resultando inconveniente su gestión; y la elevada tasa de interés que establecen los otros bancos en sus préstamos.

Por otra parte, se han presentado dificultades en la tramitación de

Las cartas de crédito para importar materias primas y bienes de capital, por las causas señaladas anteriormente y por la escasez de divisas.

E. PERSONAL.

1. Organización del Departamento.

Se carece del elemento orgánico para ejecutar las funciones afines a la administración de personal. Lo que existe en la mayoría es que algunas funciones de un verdadero departamento de personal son absorbidas por el propietario o por el gerente. En el resto, se les atribuye al contador, al administrador o a la secretaria administrativa.

2. Función de Admisión y Empleo.

Respecto a la necesidad de contratar personal, estas empresas se limitan a hacerlo en forma eventual y según las necesidades del trabajo. Su ingreso se da en forma mínima, observándose que el personal existente es estable.

Para proveerse de personal utilizan preferentemente recomendaciones del personal interno, como también, las amistades. Unas pocas hacen uso de referencias de otras empresas, anuncios en periódicos y parientes.

En lo que se refiere a los medios que utilizan para la selección de personal, predomina la entrevista; otros utilizan referencias personales y la solicitud escrita. Unas pocas utilizan exámenes prácticos y curriculum vitae.

3. Sueldos y Salarios.

Se carece de un sistema de sueldos y salarios, la mayoría se basa en el Código de Trabajo vigente para fijar los sueldos y salarios del personal.

Otras lo hacen de acuerdo a su situación económica y según el área en que se desempeña el trabajador, únicamente tres de las empresas lo hacen de acuerdo a las disposiciones gubernamentales, capacidad de la persona, antigüedad e importancia del cargo.

El salario mínimo que se paga en la mayoría es de ₡15.00 diarios en el campo, que en ocasiones fluctúa de acuerdo al área geográfica en la que se desenvuelve el trabajador.

Los aumentos salariales se hacen cada año, para ello consideran los méritos del personal.

4. Relaciones Laborales.

El 100% mantiene buenas relaciones laborales con sus empleados. Sin embargo, la mayoría carece de reglamento interno de trabajo.

5. Prestaciones.

En su totalidad dan prestaciones a sus empleados, tales como vacaciones y aguinaldos.

Nueve cotizan al Instituto Salvadoreño del Seguro Social, otras proporcionan servicios de atención médica, uniformes, reparto de utilida-

des, vivienda, préstamos sin intereses. Así mismo, algunas imparten cur sos de capacitación al personal.

6. Registros.

Para controlar la asistencia del personal, la mayoría lo hace en base a observación directa. Existen sin embargo, algunas que lo hacen por medio de listas, firmas o ellos solos se controlan.

Por otra parte, la totalidad hace uso de planillas de pago, llevan do también registros de afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social y una de las empresas llevan tarjetas de servicio.

CAPITULO III
CONCLUSIONES

En base a la información obtenida en la etapa de la investigación, se presentan las siguientes conclusiones, subdivididas en las cuatro -- grandes áreas identificadas como Producción, Comercialización, Finanzas y Personal, agregándose a ellas, las Generales.

A. PRODUCCION.

1. Organización del Departamento.

Como puede observarse en los anteriores dos capítulos, esta área es la que recibe más apoyo en el cumplimiento de sus funciones, debido a que existe la dirección especializada en los procesos productivos que se realizan en el campo avícola.

Dentro de la estructura organizativa es identificado como Departamento de Producción; sin embargo, carece de una estructura interna que comprenda los elementos orgánicos necesarios para la consecución de una producción eficiente.

Lo generalizado en esas empresas, es que éste departamento está integrado por la jefatura, que es un agrónomo o un veterinario y por personal operativo, que puede ser o no calificado; lo que trae como consecuencia que las funciones propias de un elemento de esta naturaleza, como -- son la dirección, supervisión, control, programación, presupuestación, -- sean ejecutadas por el Jefe del Departamento. Además, se da el caso que

algunas no contratan los servicios de profesionales para desempeñar la Jefatura de este departamento.

Esta situación resulta ser desventajosa, porque resta oportunidad de aprovechar en mejor forma los recursos con los que actualmente se cuenta, incidiendo grandemente en la productividad del Departamento.

2. Administración de la Producción.

a. Programación.

Se ha logrado conocer que en la rama avícola se aplica la programación en la producción de sus bienes; pero su efectividad en el cumplimiento no es para todo el sector, debido a que en la fase de su elaboración no son consideradas todas las variables que influyen en su ejecución, tal es el caso de variaciones en el clima, falta de tratamiento adecuado para las aves y deficiente vigilancia en las mismas, que consiste en estar pendiente que periódicamente se les proporcione agua, alimento, detectar las aves enfermas o muertas y que no se maltraten entre ellas.

En la incubación se hace básicamente por las órdenes de pedidos de los clientes y la capacidad de la planta, existiendo problemas de que a última hora algunos clientes los rechazan por bajas en la demanda.

En la elaboración del concentrado se hace en base a los informes de las ventas y a las órdenes de pedidos.

La falta de consideración de estas variables, provoca resultados negativos en la producción, reflejándose en la baja cantidad y calidad

en los productos terminados.

b. Presupuestos.

La actividad de elaborar y preparar presupuestos de producción no es usual en unas de las empresas investigadas, dificultándoles la determinación de sus metas.

c. Compras.

Se determinó que las empresas de este sector que se dedican a elaborar concentrados para aves, producir huevos e incubar, no efectúan la compra de materia prima en su totalidad en el mercado nacional, por no existir algunas de ellas, al grado de importar fuera del área de Centro América.

En muchas ocasiones, se les hace difícil obtenerlas debido a la falta de divisas y la burocracia en el trámite de sus importaciones. Esto evita la producción de concentrados de buena calidad, incidiendo negativamente en la salud de las aves, en la producción de huevos y en la calidad de la carne.

d. Procesos de Producción.

En la producción de huevos es notable la presencia de enfermedades imprevistas entre las aves; como también, el descuido sobre las instrucciones de su manejo.

En cuanto a la incubación del pollo de engorde, el principal pro--

blema está determinado por la elevada cantidad de huevos que tienen que eliminarse por su falta de fertilidad, la cual es considerada como variable incontrolable, porque el incubador solamente se limita a realizar la compra del huevo fértil, confiando en que su origen es de un apareamiento en la granja productora.

En la producción de concentrados, el principal problema es la inexistencia en el mercado nacional de ciertos componentes orgánicos, como el maíz amarillo, la soya, el gluten y la harina de carne, que tienen que importarse; lo que hace incrementar su costo de producción. Por otro lado, al no obtenerse, se tiene que realizar la compra de sustitutos en el mercado nacional, los que hacen bajar la calidad del producto.

e. Capacidad de la Planta.

Es notable que las empresas no llegan a utilizar el 100% de sus instalaciones productivas, generado por la baja demanda y la insuficiencia de Capital de Trabajo. Restándoles oportunidad de crecimiento. Sobre todo, por existir una demanda cíclica, que declina en el invierno.

f. Mantenimiento.

El mantenimiento de las plantas se hace en forma preventiva y correctiva, tratando de hacerlo en forma continua a través de revisiones periódicas, para detectar así posibles averías y tomar las medidas correspondientes; esta función la ejerce el personal del mismo departamento de producción.

g. Control de Calidad.

Existe el Control de Calidad en cada uno de los procesos productivos, al inicio, durante y al final del proceso, con sus excepciones, que no lo aplican. No obstante, siempre se incurre en desperdicios, principalmente en la producción de huevos y en la incubación de pollo de engorde; lo cual indica deficiencia en la supervisión y en la aplicación de los controles de producción.

Lo que se hace con los huevos rotos provenientes de las ponedoras, es venderlos a las panaderías, con el objeto de recuperar parte de la inversión; en el caso de los huevos infértiles de la incubación, no pueden ser puestos a la venta por su estado de descomposición, sino que se entierran o se incineran.

h. Higiene y Seguridad Industrial.

Dentro de las empresas se siguen normas adecuadas de Higiene y Seguridad Industrial, relacionadas directamente con los productos que elaboran, con el propósito de garantizar su calidad, ya que en ocasiones éstos son contaminados por el medio ambiente y las personas, dándose poca protección al personal asignado a esta área.

i. Controles de la Producción.

Se llevan registros y cuadros de control de la producción diaria, semanal y mensual, para conocer los montos obtenidos y compararlos con las programaciones y presupuestos establecidos.

Cuando no son aplicados estrictamente, se pierde el verdadero control de la producción.

B. COMERCIALIZACION.

1. Organización del Departamento.

Estas empresas carecen de una estructura organizativa tecnificada del Departamento de Comercialización, ya que las funciones inherentes a dicha unidad son ejercidas en forma empírica y no bien definidas. Esto es ejecutado por diferentes personas, tal es el caso del gerente general.

2. Mixtura de la Mercadotecnia.

a. Producto.

Sus diferentes productos no son identificados a través de marcas comerciales y son puestos a la venta sin utilizar medios que sean atractivos para el consumidor, ya que usan como medios de empaque los tradicionales cartones para huevos, cajas de cartón para pollos de engorde y bolsas de papel para el concentrado. Factores que inciden de alguna manera en la disminución de las ventas.

b. Precio.

Debido a la inflación en los últimos cinco años, los precios de la materia prima para elaborar los productos avícolas han presentado aumen-

tos, lo que ha obligado a elevar también los precios de estos productos, porque sus costos de producción se incrementan continuamente.

Para establecer estos precios, los avicultores consideran los aspectos siguientes: la oferta y la demanda del mercado nacional, lo señalado por la Asociación de Avicultores de El Salvador, los precios de compra de los insumos y la situación financiera en la que se encuentran. Sin embargo, según la experiencia, siempre estarán incrementándose y por supuesto, perjudicando la economía del consumidor.

c. Plaza.

Resalta dentro del sector investigado, la ausencia de estudios de Mercado en la comercialización de los productos, lo que es atribuido a la forma directa de realizar su venta y a la cantidad reducida de sus clientes.

Debido a la falta de estos estudios, existen ocasiones en que el avicultor produce más de lo requerido, generando excedentes en sus inventarios, como ocurre en la época de invierno por el desempleo en el Sector Agrícola; sobre todo en la producción de huevos.

d. Promoción.

Individualmente las empresas no promocionan sus productos, sino que se valen de la publicidad institucional que hace la Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES). Este factor dificulta el desarrollo de sus ventas.

e. Variables Incontrolables.

Tanto el avicultor como el consumidor se han visto afectados en su poder adquisitivo por la situación sociopolítica y económica que vive el país.

Al avicultor le ha creado problemas de carácter mercadológico, tales como el incremento en los costos de materia prima, disminución en las ventas, limitación o ninguna participación en las exportaciones, desinterés en el crecimiento, al no invertir por temor a perder. Al consumidor, en que su cantidad de compra se ha visto reducida.

C. FINANZAS

1. Organización del Departamento.

Por no existir una estructura de un verdadero Departamento de Finanzas, solamente se limitan a llevar la Contabilidad formal, elaborando sus estados financieros legalmente exigidos, sin someterlos al análisis e interpretación financiera, para conocer la situación real de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

Normalmente las actividades de dirección son absorbidas por el Gerente General y las que son propias de la Contabilidad, son desarrolladas por el Contador.

Indudablemente el accionar de la empresa tiende a ser deficiente.

2. Análisis Financiero.

Para realizar esta actividad se tomó como base datos proporcionados por las empresas del sector investigado correspondientes al período comprendido entre el 1o. de enero y el 31 de diciembre de 1985.

a. Capital de trabajo neto.

Se obtuvo una cifra promedio de ₡ 183,754.00, lo que significa que el nivel de capital de trabajo era adecuado a sus operaciones.

b. Índice de solvencia.

Su resultado fue de 1.61 veces, lo que significa que se tuvo - ₡ 1.61 para hacer frente a cada ₡ 1.00 adeudado, contribuyendo así a proteger las obligaciones a corto plazo. Lo cual indica la solvencia que se tuvo para 1985.

c. Prueba del Acido.

Hasta esa fecha este índice era de 0.85, lo que nos indica que se disponía de ₡ 0.94 por cada colón adeudado, es decir, que la capacidad inmediata para cumplir con los compromisos a corto plazo era eficiente.

d. Rentabilidad

(1) Rentabilidad Bruta.

La rentabilidad bruta promedio resultó de 0.60, lo que se ---

interpreta que por cada ₡ 100.000 de ventas se obtuvo un rendimiento - de ₡ 60.00 que se considera elevado.

(2) Margen de utilidad después de impuestos sobre - ventas.

Este coeficiente fue de 0.1%, lo que refleja que por cada -- ₡ 100.00 de ventas, se obtuvo una rentabilidad neta de ₡ 0.10. A consecuencia de tener altos gastos de operación, algunas de ellas operaron con pérdidas y otras obtuvieron pocas utilidades netas.

3. Administración del capital de trabajo.

a. Efectivo.

Disponen de controles adecuados del efectivo, utilizan comprobantes de ingresos y egresos. Hacen uso del sistema bancario.

b. Cuentas por cobrar.

De las empresas investigadas son pocas las que manejan las -- cuentas por cobrar por concesión de créditos por sus productos y lo hacen sin ningún lineamiento que las orienten estratégicamente, ya que se otorgan en relación directa con la necesidad de comercializar el producto para obtener nuevamente dinero en efectivo y continuar - la producción. Estas no constituyen reserva por cuetnas incobrables.

Las otras no lo hacen porque su capital de trabajo es relativamente mínimo.

c. Inventarios.

Para poder rotar las existencias en los inventarios, se toma como base principal, la población de las aves.

Con respecto a los huevos que provienen de las ponedoras, su rotación es diaria, porque si permanecen por mucho tiempo se corre el riesgo de su descomposición.

En lo que se refiere a incubación de pollos de engorde, no son puestos en bodega, sino que se venden el día que nacen porque se trabaja por pedidos.

En cuanto a concentrados, su permanencia en bodega debe ser a lo sumo de una semana y esto es debido a su composición de carácter orgánico.

d. Fuentes de Financiamiento a Corto y Largo Plazo.

Se hace uso del crédito a corto plazo concedido por los proveedores, lo cual es beneficioso para su funcionamiento.

Se ha hecho uso del financiamiento proveniente del sistema bancario nacional, durante los últimos 5 años, exigiéndoles diferentes tipos de garantía, sin tener problemas en su tramitación.

La función de admisión y empleo se realiza en sus aspectos de reclutamiento, selección e inducción, siguiendo primordialmente criterios em--píricos y costumbristas, sin los adecuados procedimientos técnicos correspondientes.

3. Sueldos y Salarios.

Estas empresas se basan ampliamente en el Código de Trabajo vigente y en las disposiciones generales del Consejo Nacional del Salario Mínimo para fijarlos, prevaleciendo los salarios mínimos en la remuneración del personal.

No existe una escala salarial que se adecúe a las necesidades de progreso económico del personal dentro de la empresa. Por carecerse de ese instrumento y por ser una función a la que se le da poca importancia dentro del sector, son muy limitados y casi inexistentes los ascensos del personal.

4. Relaciones Laborales.

Las relaciones entre el obrero y el patrono son llevadas normalmente, es decir, no se presentan problemas que puedan considerarse como de gran trascendencia.

Prácticamente se carece de Reglamento Interno de Trabajo, el cual es exigido por el Código de Trabajo, para hacer constar por escrito las principales disposiciones que regulen las relaciones obrero-patrono. Por carecerse de esta herramienta, se toleran con frecuencia casos de falta de asistencia del personal a sus labores.

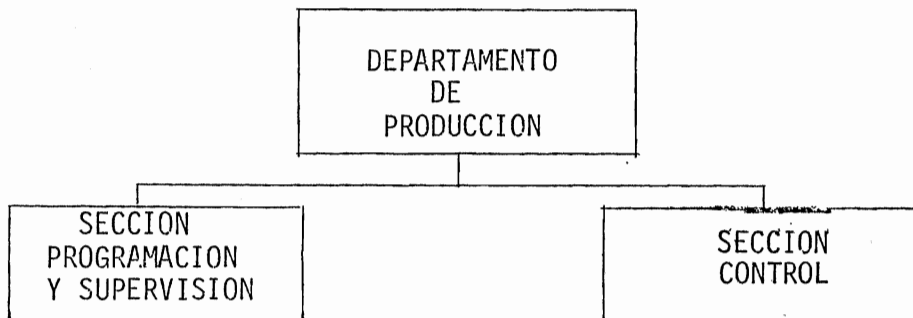
- ° La totalidad de empresas no hace uso de organigramas para reflejar su estructura organizativa.
- ° Existen variaciones cíclicas en la demanda de los productos avícolas (huevos e incubación), aumentando en el verano y disminuyendo en el invierno.
- ° Los precios de venta del huevo al consumidor se han elevado durante los últimos 5 años, lo cual perjudica al consumidor; sin embargo, en períodos de sobreproducción, se tiene que disminuir drásticamente los precios, lo que afecta a los productores.
- ° Dentro de las empresas medianas avícolas no existen los manuales de organización y funciones, para que el personal pueda orientarse adecuadamente en el desarrollo de su trabajo.
- ° Existe problemas para obtener financiamiento para la mediana industria avícola por parte del sistema bancario en lo que se refiere a los fondos provenientes de las líneas especiales de crédito para el fomento de la industria en general.
- ° Las empresas de este sector no hacen exportaciones de los productos, no obstante trabajan por debajo de su capacidad de producción, no utilizando al máximo sus instalaciones ni teniendo planes de crecimiento a corto plazo.

CAPITULO IV

RECOMENDACIONES

A. PRODUCCION

- A las empresas medianas avícolas que no disponen de un Departamento de Producción bien definido, se les recomienda establecer una Unidad que ejerza esa función con personal adecuado y específico para cada puesto de trabajo; con una estructura orgánica mínima requerida como la siguiente:



Estructura que necesitará los servicios profesionales de tres técnicos con experiencia y conocimientos afines al cuidado y manejo de las aves, y de sus derivadas.

- Deben mantener un constante adiestramiento y entrenamiento del personal de esta área, el cual puede ser impartido por sus mismas jefaturas; con especial tratamiento al encargado de alimentar las aves, -- limpiar las instalaciones y del aseo de huevos. Todo ello para obtener un nivel máximo de productividad.

- ° Para lograr la especialización del personal debe distribuirse en labores específicas, bajo la preparación minuciosa de un plan de rotación, el cual puede ser elaborado por el Jefe del Departamento.
- ° Para volver más eficiente el rendimiento de esta área, es necesario que la Jefatura de este elemento elabore el plan de acción requerido, el cual tendrá que ser sustentado con el uso de herramientas como es la programación y la presupuestación.
- ° Para minimizar la pérdida de aves ocasionada por enfermedades imprevistas, es necesario mejorar los programas de vacunación permanente.
- ° Con el propósito de obtener mejores resultados en la aplicación de las programaciones, es conveniente que sean elaboradas en forma conjunta por el Jefe del Departamento y por la Sección Programación y Supervisión, o al menos revisadas por el primero, en -- tal sentido, de no dejar por fuera variables que puedan alterar negativamente lo programado.
- ° Se recomienda hacer uso de un programa de compras, principalmente de aquellos insumos que tienen que ser importados, con el objeto, de evitar atraso en la producción, en el alza de sus costos y en la calidad del producto.
- ° Revisar periódicamente las herramientas que son usadas en los - controles de producción, a fin de observar si cumplen con los

objetivos para los cuales han sido creadas y así, tomar las medidas correspondientes para mejorar la eficiencia de dichos controles. Así también, comunicar a su personal la importancia de su adecuada aplicación.

- ° La empresa que compra huevo fértil para incubar, debe establecer un eficiente control de calidad, de tal manera que pueda detectar aquéllos que no cumplen con las condiciones requeridas. En esta forma se logrará minimizar el desperdicio ocasionado -- por esta causa.
- ° A fin de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas y el equipo utilizado en la producción, se recomienda implantar mejores programas de mantenimiento preventivo. Para ello es necesario registrar los datos más relevantes de cada una de -- ellas, donde se pueda detectar el precio de compra, costos de -- reparación, la vida económica, últimas fecha de reparación, etc., además, de la contratación de la persona calificada para estas actividades.
- ° Se debe mantener el sistema de hacer rotar los inventarios de -- productos terminados en forma diaria, para evitar su acumulación que podría generar pérdidas. Una de las formas de poder lograrlo es trabajar la producción en relación directa con el Departamento de Ventas.

- ° Para minimizar el desperdicio en la producción de huevos es necesario aumentar la frecuencia de su chequeo en los nidos.
- ° Para que los productores puedan competir ventajosamente en el mercado, se les recomienda mejorar su control de calidad, el -- que debe ser aplicado correctamente y con los instrumentos o herramientas necesarias al inicio, durante y al final del proceso productivo.
- ° Para proteger al personal de producción y a la vez mejorar el -- desarrollo de sus actividades, es conveniente proporcionarles -- el equipo y la indumentaria necesaria.
- ° Se recomienda que los insumos empleados en la producción avícola estén bajo riguroso control de calidad por los organismos -- respectivos, tales como la Dirección de Defensa Agropecuaria, a asegurándose así el uso de productos (concentrados, vitaminas, -- medicinas) de buena calidad.

B. COMERCIALIZACION.

- ° Se debe estructurar en mejor forma esta área, creando el Departamento de Comercialización, integrado solamente por los car--gos de jefatura, vendedores y auxiliares de venta. De esta forma se disminuye la carga de trabajo que existe en el Gerente General o en personal dedicado a otras actividades; además, que -- vuelve más eficiente la comercialización de sus productos.

- Que los empresarios avícolas medianos se asocien en cooperativas, con el propósito de obtener insumos a precios razonables y tener la oportunidad de expandir el mercado de sus bienes.
- Es recomendable que estas empresas realicen estudios de mercado con el objeto de vender toda la producción y conocer perspectivas de crecimiento a corto y mediano plazo.
- Para mejorar la presentación e identificación de sus productos - en el mercado es conveniente y necesario que usen una determinada marca comercial y, que mejoren sus empaques.
- Es necesario que los medianos productores den a conocer sus productos a través de sus propios medios publicitarios, con el propósito de asegurar los beneficios esperados.
- En épocas de baja demanda de producción de huevos es recomendable que intensifiquen sus propias promociones de ventas para incentivar a los consumidores, con el propósito de disminuir los excedentes de producción ocasionados por el desempleo en el campo.
- Los precios de los productos avícolas deben continuar siendo fijados en una forma racional, teniendo en cuenta los costos de producción más un moderado porcentaje de utilidad; debiendo intervenir siempre la Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES), para regularlos a nivel nacional.

C. FINANZAS.

- ° Constituyendo la función financiera el eje principal sobre el -- cual giran las actividades de la empresa, debe ser ejercida específicamente por un técnico con los conocimientos necesarios, para alcanzar los objetivos financieros previstos. Será el responsable de elaborar los análisis financieros, entre algunas de sus principales funciones; tendrá bajo su jurisdicción al encargado de llevar la Contabilidad General y tramitará la consecución de los financiamientos necesarios.

En consecuencia, tendrá que crearse una unidad constituido por su jefatura y por el encargado de la contabilidad general.

- ° Deben reducirse los gastos de operación como una alternativa para hacer rentables las empresas en la situación actual.
- ° Para facilitar el análisis y la toma de decisiones es recomendable hacer uso de todos los indicadores financieros.
- ° Para mejorar el control de los ingresos y egresos se debe implantar el presupuesto de efectivo (Ver Anexo No. 6).
- ° Al conceder créditos a clientes es necesario elaborar las políticas y estrategias para otorgarlos, estableciendo paralelamente - sus registros de control.
- ° Debe recurrirse a las fuentes de financiamiento solamente cuando

sea estrictamente necesario para no caer en el endeudamiento a corto plazo, sin necesidad.

- Utilizar los financiamientos a largo plazo para adquirir bienes de capital previo estudio que refleje su conveniencia económica.

D. PERSONAL.

- Es necesario contar con un Departamento de Personal, asignando su dirección a un técnico con conocimientos en Administración de Recursos Humanos; para esta área bastará con la contratación de este elemento.
- Para el reclutamiento de personal deben utilizarse las fuentes indicadas, como centros educativos, anuncios por el periódico, o oficinas de empleo; con el fin de mejorar la calidad de los candi datos.
- La selección de personal debe hacerse en base a los requisitos mínimos establecidos para cada uno de los diferentes puestos.
- De igual manera, la inducción de personal debe seguir los lineamientos que corresponden en la administración de recursos humanos, para que pueda compenetrarse y responsabilizarse con mejor facilidad de sus tareas.
- Se debe ejecutar el estudio de análisis y clasificación de puestos, para proceder a su evaluación y llegar posteriormente a -- establecer la escala salarial.

- Los nombramientos y ascensos deberán regularse estrictamente por medio de esa escala salarial, para generar oportunidades de ascensos económicos y jerárquicos.
- Se recomienda elaborar su propio Reglamento Interno de Trabajo, para normar en mejor forma las relaciones obrero-patronales, -- tal como lo establece el Código de Trabajo vigente.
- Debe establecerse por escrito las funciones y atribuciones de -- cada puesto, por medio del correspondiente Manual de Funciones.
- Para obtener la tecnificación del personal, debe elaborarse los planes y programas de Cursos de Capacitación a corto y mediano plazo, dirigidos en su mayoría a Producción y Finanzas.
- La información del recurso humano debe ser administrado bajo un archivo maestro.

E. RECOMENDACIONES GENERALES.

- Se recomienda a los medianos empresarios avícolas establecer una estructura organizativa bien definida para todas sus áreas, identificando como fundamentales las de:
 - Producción.
 - Comercialización.
 - Finanzas.
 - Personal.

Las que tendrán la calidad de departamentos.

Cada una de ellas será dirigida por su correspondiente jefatura, brindándole el apoyo que sea necesario.

Esto permitirá el mejor rendimiento en sus actividades; además de eliminar la carga de trabajo en otros puestos y la duplicidad de tareas.

- ° Para reflejar esa estructura se debe elaborar el correspondiente organigrama, que será modificado de acuerdo a cambios reales que ocurran dentro de la empresa.
- ° Para operar en condiciones más acordes a la demanda real, es conveniente planificar las cantidades de entrada de aves a las granjas, de tal manera que la producción coincida con los puntos máximo y mínimo de la demanda, para evitar el exceso en inventarios en época de invierno.
- ° Es conveniente tratar de mantener estables los precios de venta de los productos avícolas a fin de evitar las alzas inmoderadas que dañan económicamente a los consumidores, así como también evitar las caídas bruscas de los mismos, que perjudican a los productores.
- ° Debe dársele toda la importancia a la aplicación de los manuales de organización y funciones para determinar específicamente las atribuciones de todo el personal de la empresa.
- ° Es necesario que las líneas de crédito específicas existentes para financiar a la mediana empresa avícola a través del sistema -

financiero nacional, sean determinadas en condiciones especiales para su obtención y amortización, evitando la burocracia existente y facilitándolas.

- A fin de crear combinaciones propicias para un mayor desarrollo de las medianas empresas avícolas, es necesario que el Estado de termine alternativas de una mayor comercialización de sus productos, buscando nuevos mercados dentro y fuera de Centro América.
- Para evitar la mala calidad del producto y la fuga de divisas, a consecuencia de la importación de materia prima para el concentrado, es recomendable que el gobierno incentive la diversificación de la producción de cultivos, específicamente en este caso, en la soya, sorgo, maíz amarillo, etc.
- Que sea la Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES), quien solicite al Gobierno Central la estabilización de los precios de los insumos para el Sector Avícola, para lograr al menos sobrevivir a la situación sociopolítica por la que pasa el país y no seguir perjudicando la bolsa del consumidor.
- Que los organismos encargados de proporcionar créditos a esta industria (Bancos del sistema e instituciones oficiales, Fondo de Desarrollo Económico), brinden trato preferencial a las medianas empresas, tanto en el trámite del crédito como en la facilidad de pago, para que no sean monopolizados estos recursos por las grandes empresas avícolas, para que de esta manera aumenten las posibilidades de llegar a utilizar el 100% de la capacidad instalada.

A N E X O S

CRITERIOS INSTITUCIONALES PARA CLASIFICAR A LA MEDIANA
EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA.

A.- INSTITUCIONES

1. CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD (CENAP)

En el "Estudio sobre los criterios de clasificación de empresas", documento elaborado en Noviembre/85 por la División de Asistencia Técnica, Departamento de Asesoría y Consultoría, establece los siguientes criterios cuantificables:

DEPARTAMENTOS. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	MEDIANA
DEPARTAMENTO DE ASESORIA Y CONSULTORIA.	<ul style="list-style-type: none"> . CAPITAL DE TRABAJO DENTRO DE LOS LIMITES DE ¢ 101.000.00 HASTA ¢ 500.000.00 . NUMERO DE TRABAJADORES SEA MAYOR DE 20 Y MENOR QUE 50 . EXISTEN MANDOS MEDIOS
DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	. DE 20 HASTA 100 TRABAJADORES.
ESCUELA DE MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES (EMMYG)	. DE 20 A 49 TRABAJADORES.

2. BANCO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (BANAFI)

El "Reglamento General de Créditos", aprobado en Septiembre de 1984, por la Institución, en la Sección "I" del apartado

C, Conceptos, define a las "MEDIANA EMPRESA", de la siguiente manera:

Se considera como Mediana Empresa aquélla cuyos activos totales oscilan entre ₡ 500.000.00 y ₡ 3.000.000.00

3. COMPANIA CONSULTORA ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL

Esta compañía utiliza el número de personas empleadas para determinar a la mediana empresa, el cual puede oscilar de 20 a 49.

4. BANCO CENTRAL DE RESERVA (BCR)

También esta Institución determina a la mediana empresa -- por sus activos totales, los que pueden oscilar de ₡ 500.001.00 hasta ₡ 1.250.000.00

5. FEDERACION NACIONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA (FENAPES).

El criterio utilizado por esta Dependencia para determinar la mediana empresa, es por el número de personas empleadas, el cual puede oscilar de 20 a 49.

CRITERIO DE CLASIFICACION DE MEDIANA EMPRESA AVICOLA

SALVADOREÑA

A. INSTITUCION

1. DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA AGROPECUARIA
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG).

Esta institución clasifica a las empresas avícolas salvadoreñas por medio de los estratos I, II, III y IV siendo el estrato III el que corresponde a la mediana, con un número de aves de 20.000 a 50.000 en existencia.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO PARA RECOPIRAR INFORMACION REFERENTE A LA MEDIANA
EMPRESA AVICOLA SALVADOREÑA.

I. GENERALIDADES

1. ¿Cuál es la actividad económica principal de la empresa? *

(Señalar sólo una)

Producción de Huevos ()

Desarrollo de aves ()

Producción de carne ()

Incubación ()

Otra (detalle) _____

2. ¿Cuáles son las actividades económicas secundarias, en su orden?

a) _____

b) _____

c) _____

3. ¿Qué le motivó a introducirse en la actividad avícola?

NOTA: Si los espacios dejados para cada pregunta no le son suficientes puede continuar escribiendo al reverso de la hoja anotando el número y el literal que corresponde.

4. ¿Cuánto tiempo tiene de operar la empresa?

_____ años.

5. ¿Qué importancia tiene su actividad económica principal en la economía nacional?

6. ¿Qué objetivos persigue la empresa actualmente?

7. De esos objetivos ¿Cuáles son los que se han realizado hasta la fecha?

8. ¿Cuál es la organización legal de la empresa?

Individual ()

Sociedad colectiva ()

Sociedad anónima ()

Familiar ()
Sociedad comanditaria ()
Cooperativa ()
Otra(detalle) _____

9. ¿A cuáles leyes se acoge la actividad de la empresa? _____

10. ¿Cuáles son las Unidades funcionales que tiene la empresa?

Producción ()
Finanzas ()
Ventas ()
Personal ()
Otra (detalle) _____

11. ¿Tiene organigrama su empresa?

Sí ()
No ()

12. Si su respuesta es sí ¿Puede proporcionarlo?

Sí ()
No ()

13. ¿Qué problemas observa en la organización actual de su empresa de mayor o menor importancia?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

14. ¿Qué problemas observa en el funcionamiento actual de la empresa, de mayor a menor importancia?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

15. ¿Las funciones y responsabilidades del personal están bien definidas?

Sí ()

No ()

16. Si su respuesta anterior es "Sí" ¿En qué forma?

Por escrito ()

Verbalmente ()

Otra (detalle) _____

17. ¿Quién es la persona que dirige la empresa?

Propietario ()

Gerente ()

Administrador ()

Supervisor ()

Contador ()

Otro (detalle) _____

18. ¿Quién administra los siguientes aspectos?

<u>Funciones</u>	<u>Cargo</u>
Producción	_____
Comercialización	_____
Finanzas	_____
Personal	_____

II. AREA DE PRODUCCION

1. ¿Cómo está organizado el Departamento de Producción?

2. Detalle el personal que integra el departamento de Producción.

<u>Preparación</u>	<u>Número</u>
Profesional	_____
Técnico	_____
Obreros calificados	_____
Obreros no calificados	_____
Otros (detalle)	_____

3. ¿Qué puesto desempeña la persona encargada de la Producción?

Propietario	()
Gerente	()
Jefe de Producción	()
Contador	()

Jefe de Ventas ()

Otros(detalle) _____

4. ¿Para cuáles períodos programa la producción?

Diario ()

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

Trimestral ()

Otro(detalle) _____

5. ¿Cuántos turnos de trabajo desarrolla la empresa?

_____ turno (s).

6. ¿Elabora presupuestos de producción?

Sí ()

No ()

Si su respuesta es SI, diga cómo _____

7. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de concentrado para las aves, de mayor a menor importancia (ponga números) ?

Necesidades inmediatas ()

Recursos financieros disponibles ()

Previsión para la producción ()

Otros (detalle) _____

8. ¿Mantiene existencia de concentrados para aves?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

9. ¿Qué procedencia tiene el concentrado que utilizan para la elaboración de sus productos?

Nacional _____% ()

Otros países de C.A. _____% ()

Fuera de C.A. _____% ()

10. ¿Cuánto es el consumo promedio mensual de concentrado que utiliza?

_____ unidades £ _____

11. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de medicamentos para las aves, de mayor a menor importancia?

12. ¿Mantiene existencia de medicamentos para las aves?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

13. ¿Qué procedencia tienen los medicamentos para las aves?

Nacional _____% ()

Otros países de C.A. _____% ()

Fuera de C.A. _____% ()

14. ¿Cuánto es el promedio mensual de producción que tiene la empresa?

En Unidades : _____

En ¢ _____

15. ¿Produce de acuerdo a lo programado?

Sí ()

No ()

Si su respuesta es no, ¿Cuáles son las razones?

Desperfectos en maquinaria y/o equipo ()

Problemas de personal ()

Escasez de materiales ()

Otras(detalle) _____

16. ¿Qué tipo de proceso requiere la producción? Enúmerelos en su orden de importancia.

Manual ()

Automático ()

Mecánico ()

Combinado ()

Otro (detalle) _____

17. ¿Qué razas de aves utilizan actualmente?

18. ¿Cuál es la capacidad de las instalaciones en número de aves?

19. ¿Cuántas aves tiene actualmente?

20. Si la utilización de las instalaciones es menor del 100%,
¿Cuáles son las razones?

Insuficiencia de capital ()

Falta de mantenimiento de maquinaria y/o equipo ()

Escasez de materia prima ()

Baja demanda ()

Equipo en malas condiciones ()

Otras (detalle) _____

21. ¿Qué tipo de mantenimiento utiliza para el equipo?

Preventivo ()

Correctivo ()

Otros (detalle) _____

22. ¿Cómo realiza el control de calidad?

- No realiza ()
Inspecciones durante el proceso de producción ()
Inspecciones al final de la producción ()
Otros (detalle) _____

23. ¿Qué aspectos considera dentro de los programas de higiene y seguridad industrial?

- Prevención de enfermedades ()
Medidas de saneamiento ambiental ()
Prevención de accidentes ()
Prevención de incendios ()
Adiestramiento al personal ()
Ninguno ()
Otros (detalle) _____

24. ¿En cuánto estima el desperdicio de la producción?

_____ %

25. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que generan desperdicios en la producción? En orden de mayor a menor importancia.

- Maquinaria o equipo ()
Personal ()
Calidad de concentrado o materia prima ()
Falta de supervisión ()
Otros (detalle) _____

- 26. ¿Qué destino se da a los desperdicios?
 - Insumos para otros productos ()
 - Se venden ()
 - Otros (detalle) _____

- 27. ¿Qué problemas tiene la empresa en la producción?
 - Falta de capital de trabajo ()
 - Falta de divisas ()
 - Poca demanda ()
 - Deficiencia en el suministro de concentrado, materia prima u otros materiales ()
 - Baja producción ()
 - Otros (detalle) _____

III. AREA DE COMERCIALIZACION

1. ¿Cómo está organizado el departamento de comercialización?

2. ¿Qué productos vende? _____

3. ¿Qué tipos de envases utiliza para sus productos?

PRODUCTOS

ENVASES

4. ¿Qué marca(s) tiene(n) su(s) producto(s)? _____

5. ¿Cuáles de sus productos son los que más vende? De mayor -
importancia a menor?

1. _____

2. _____

3. _____

6. ¿Cómo determina el precio de sus productos?

Costo de fabricación más % de beneficio ()

Costo total más % de utilidad ()

Precio de la competencia ()

Controles gubernamentales ()

Otros (detalle) _____

7. ¿Cuáles son las causas que determinan variaciones en los -
precios de sus productos, de mayor a menor importancia?

Escasez de materia prima en el mercado local ()

Incremento en la mano de obra ()

Dispociones legales ()

Otras (detalle) _____

8. ¿En qué porcentaje se han incrementado los precios de sus
productos durante los últimos 5 años?

Huevos _____ % Aves _____ %

Carne _____ % Concentrado _____ %

9. ¿Realiza estudios de mercado para la comercialización de sus productos?
- Sí ()
- No ()
- Por qué? _____
-
10. ¿Qué canales utiliza la empresa para la distribución de sus productos?
- Productor-consumidor ()
- Productor-distribuidor-consumidor ()
- Productor-distribuidor-mayorista-consumidor ()
- Productor-distribuidor-mayorista-minorista-consumidor ()
11. ¿Cuál es el mercado que cubren sus productos?
- Local ()
- Nacional ()
- Centro América ()
- Fuera de Centro América ()
12. ¿Tiene líneas de exportación?
- Sí ()
- No ()
- Si su respuesta es no, por qué motivos?
- Venta de toda la producción en el mercado local ()
- Falta de conocimiento de nuevos mercados ()

- Falta de capacidad económica ()
 Poca producción ()
 Aranceles ()
 Otro (detalle) _____

13. ¿Qué problemas tiene para la comercialización de sus productos? Menciónelos por orden de prioridad.

- a) _____
 b) _____
 c) _____
 d) _____
 e) _____
 f) _____

14. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos?

- Personal ()
 Prensa ()
 Radio ()
 Televisión ()
 Volantes ()
 Otros (detalle) _____

15. ¿Qué formas le son más efectivas para la comercialización de sus productos?

- Venta directa ()
 Publicidad ()
 Promoción de ventas ()
 Otras (detalle)

16. ¿Qué tipos de promociones de venta utiliza?

Ninguna ()

Bonificaciones ()

Descuentos sobre ventas ()

Regalías ()

Otras (detalle) _____

17. ¿Qué medidas correctivas toma para mantenerse en el mercado?

Cambio en el producto ()

Cambio en el precio ()

Cambio de canales de distribución ()

Cambio de publicidad ()

Ninguna ()

Otras (detalle) _____

IV. AREA DE FINANZAS

1. ¿Quién administra los aspectos siguientes?

Efectivo _____

Cuentas por cobrar _____

Inventarios _____

Compras _____

Pasivo _____

2. Según el último balance de 1985 a cuánto ascendió el Activo Total de la empresa?

£ _____

3. Según el último balance de 1985 a cuánto ascendió?:

El Activo circulante: ₡ _____

El Pasivo Circulante: ₡ _____

4. Ha necesitado refinanciamiento la empresa durante los últimos 5 años?

Sí ()

No ()

¿Cuántas veces? _____

¿Para qué? _____

5. ¿Qué criterios utiliza para determinar sus costos de producción?

No utiliza ()

Por orden de producción ()

Por proceso ()

Por pedido ()

Por cantidad producida ()

Otros (detalle) _____

6. ¿Qué herramientas utiliza para el análisis financiero?

No hace análisis financiero ()

Estados financieros ()

Flujo de Fondos ()

Presupuesto de Caja ()

Presupuesto de Ventas y gastos de operación ()

Otras (detalle) _____

7. ¿Con qué frecuencia analiza su situación financiera?

No la analiza ()

Trimestral ()

Anual ()

Mensual ()

Semestral ()

Otra (detalle) _____

8. ¿Qué razones utiliza para el análisis financiero?

No utiliza ()

Índice de liquidez ()

Rotación de cuentas por cobrar ()

Índice de rentabilidad ()

Prueba del ácido ()

Índice de solvencia ()

Rotación de inventarios ()

Otros (detalle) _____

9. ¿Qué método de depreciación utiliza la empresa?

- Línea recta ()
- Saldo decrecientes ()
- Interés compuesto ()
- Porcentaje fijo ()
- Suma de números dígitos ()
- Otro (detalle) _____

10. ¿Qué destino les da su empresa a las utilidades?

- Las distribuye _____% ()
- No obtiene utilidades ()
- Las capitaliza _____% ()
- Otro (detalle) _____% ()
-

11. ¿Podría mencionar las utilidades netas o pérdidas en cada uno de los siguientes años?

<u>AÑO</u>	<u>UTILIDAD NETA</u>	<u>PERDIDA NETA</u>
1981	_____	_____
1982	_____	_____
1983	_____	_____
1984	_____	_____
1985	_____	_____

12. ¿Qué problemas ha tenido para la obtención de utilidades?

13. ¿Cómo considera las perspectivas de obtención de utilidades para 1986?

Optimas ()

Regulares ()

Buenas ()

Malas ()

Otra (detalle) _____

14. ¿Elaboran presupuesto de efectivo?

Sí ()

No ()

Si su respuesta es sí, explique cómo lo hacen? :

15. ¿En cuánto estima el promedio mensual de sus ventas?

ℓ _____

21. ¿Por medio de qué controla sus cuentas por cobrar?

Libro Auxiliar ()

Facturas ()

Tarjetas de crédito ()

Otros (detalle) _____

22. ¿Qué procedimientos sigue para recuperar sus cuentas morosas?

Llamadas telefónicas ()

Correspondencia ()

Visitas personales ()

Agencia de cobros ()

Judicial ()

Otros (detalle) _____

23. ¿Qué medios utiliza para recuperar sus ventas al crédito?

Cobrador ()

Personalmente ()

Bancos ()

Otro (detalle) _____

24. ¿Qué base toma para constituir reserva por cuentas incobrables?

No constituye reserva ()

% fijo s/ventas al crédito ()

Antigüedad de saldos ()

% s/utilidades ()

Otras (detalle) _____

25. Según el último ejercicio contable ¿A cuánto ascienden sus inventarios totales?

£ _____

26. ¿Cuál es el método que utiliza para la reposición de inventarios?

Ninguno ()

Límite monetario ()

Cantidad fija ()

Máximos y mínimos ()

Otros (detalle) _____

27. ¿Qué base utiliza para la compra de concentrados?

Ninguna ()

Presupuesto de Producción ()

Presupuesto de ventas ()

Lotes económicos ()

Otras (detalle) _____

28. ¿Qué métodos utiliza para la valuación de inventarios?

Ninguno ()

UEPS (Ultimas entradas-primeras salidas) ()

PEPS (Primeras entradas-primeras salidas) ()

Costo promedio ()

Costo standard ()

Otros (detalle) _____

29. ¿Qué medios utiliza para el control de concentrados y productos terminados?

Ninguno ()

Kardex ()

Factura ()

Requisiciones ()

Registros auxiliares ()

Otros (detalle) _____

30. ¿Qué políticas de pago utiliza para sus obligaciones con los proveedores?

Ninguna ()

Aprovecha descuentos por pronto pago ()

Pago al vencimiento ()

Otras (detalle) _____

31. ¿Qué plazo y límite le conceden sus proveedores para los créditos?

_____ días ℓ _____

32. ¿Qué fuentes de financiamiento y a qué plazo lo ha obtenido durante los últimos 5 años?

<u>Institución</u>	<u>PLAZO</u>		
	<u>Corto</u>	<u>Mediano</u>	<u>Largo</u>
FIGAPE	()	()	()
FEDECREDITO	()	()	()
BANAFI	()	()	()
BFA	()	()	()
Bancos del Sistema	()	()	()
Otros (detalle) _____	()	()	()

33. ¿Qué clase de garantía le exigen en sus créditos?

Hipotecaria ()

Prendaria ()

Solidaria ()

Otras(detalle) _____

34. ¿Qué problemas ha tenido para obtener financiamiento en los últimos 5 años?

- 170
- Ninguno ()
- Insuficiencia de garantías ()
- Organización de la empresa no satisfactoria para el acreedor ()
- Deficiencia en estados financieros ()
- Otros (detalle) _____

35. ¿Qué problemas tiene para la adquisición de bienes de capital?

- Ninguno ()
- Divisas ()
- Falta de incentivos fiscales ()
- Costos altos ()
- Falta de financiamiento ()
- Otros (detalle) _____

36. ¿Puede facilitar los estados financieros de los últimos 5 años?

- Sí ()
- No ()

V. AREA DE PERSONAL

1. ¿Cómo está organizado el Departamento de Personal?

2. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Personal masculino _____ Femenino _____

3. ¿A cargo de quién está la función de personal?

El propietario ()

El administrador ()

El contador ()

Otros (detalle) _____

4. ¿Con qué frecuencia contrata personal la empresa?

Mensual ()

Trimestral ()

Anual ()

Otro (detalle) _____

5. ¿Qué fuentes utiliza la empresa para reclutar personal?

Universidades ()

Centros de Educación media ()

Firmas consultoras y de asesoría ()

Recomendaciones del personal interno ()

Otras empresas ()

Amistades ()

Parientes ()

Otra (detalle) _____

6. ¿Qué medios utiliza para la selección de personal?

Curriculum vitae ()

Solicitud escrita ()

Examen práctico ()

Entrevista personal ()

Examen escrito ()

Referencias personales ()

Otro (detalle) _____

7. ¿Cómo estipulan o fijan los salarios?

8. ¿Cuál es el salario mínimo que se paga?

ℓ _____

9. ¿Cada cuánto tiempo se aumenta los salarios?

10. ¿Con base a qué se promueve al trabajador?

Mérito ()

Parentezco ()

Amistad ()

Otra (detalle) _____

11. ¿Cómo son las relaciones entre la empresa y sus empleados?

- Buenas ()
- Malas ()
- Regulares ()
- Explique _____

12. ¿Existe reglamento interno de trabajo?

- Sí ()
- No ()

13. ¿Qué problemas de personal tiene la empresa?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

14. ¿Qué prestaciones da la empresa a sus trabajadores?

- Vacaciones ()
- Clínica ()
- ISSS ()
- Seguro Colectivo ()
- Uniformes ()
- Aguinaldo ()
- Reparto de utilidades ()
- Otra ()

15. ¿Se imparte algún tipo de capacitación al personal?

Sí ()

No ()

16. ¿Cómo controla la asistencia del personal?

Reloj marcador ()

Lista de firmas ()

Observación directa ()

Otro (detalle) _____

17. ¿Qué registros de personal lleva la empresa?

Tarjeta de asistencia ()

Tarjeta de servicio ()

Planillas ()

Hojas de afiliación al ISSS ()

Otros (detalle) _____

Elaborado por: _____

Revisado por : _____

Fecha : _____

En esta hoja puede anotar todos aquellos aspectos importantes que no fueron tratados en las preguntas anteriores y que a su criterio pueden ser un valioso aporte para la finalidad de este estudio, como podría ser en cuanto a la forma de trabajar en consorcio u otra forma de asociación, si así lo hace la empresa y cualquier otra información que estime conveniente agregar.

P-I. GENERALIDADES

P-I-1. ¿Cuál es la actividad económica principal de la empresa?

Objetivo: Determinar la actividad económica principal de las medianas empresas avícolas salvadoreñas.

ACTIVIDADES	Fr	%
Producción de huevos	8	72.73
Incubación de pollo de engorde	2	18.18
Producción de concentrado para aves	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-I-2. ¿Cuáles son las actividades económicas secundarias en su orden?

Objetivo: Conocer otras actividades económicas que se realizan dentro del Sector, en orden de importancia.

ACTIVIDADES	Fr	%
<u>PRIORIDAD I</u>		
Desarrollo de aves	3	27.27
Servicios técnicos avícolas	1	9.09
Producción de concentrado para aves	2	18.18
Venta de medicina y equipo avícola	1	9.09
Venta de gallinas descartadas	4	36.36
TOTAL	11	100.00
<u>PRIORIDAD II</u>		
Venta de gallinas descartadas	4	36.36
Venta de concentrado para aves	1	9.09
Ninguna	6	54.55
TOTAL	11	100.00
<u>PRIORIDAD III</u>		
Servicios de incubación	1	9.09
Venta de camada desechada	8	72.73
Ninguna	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-I-3. ¿Qué lo motivó a introducirse en la actividad avícola?

OBJETIVO: Conocer antecedentes de la mediana empresa industrial avícola salvadoreña y motivaciones para introducirse a este Sector.

MOTIVOS	Fr	%
Económico	3	27.27
Rentabilidad	5	45.45
Le gustaba y la observó en otros países	1	9.09
Experiencia personal	1	9.09
Abstención	1	9.09
T O T A L	11	100.00

P-I-4. ¿Cuánto tiempo tiene de operar la empresa?

OBJETIVO: Conocer antecedentes y antigüedad de las empresas investigadas.

AÑOS	Fr	%
de 1 a 5	4	36.36
de 6 a 10	2	18.18
de 11 a 15	2	18.18
de 16 a 20	2	18.18
de 21 a 25	-	-.-
de 26 a 30	1	9.09
T O T A L	11	100.00

P-I-5. ¿Qué importancia tiene su actividad económica principal en la economía nacional?

OBJETIVO: Conocer aspectos de importancia de la actividad económica principal de las empresas en la economía nacional.

IMPORTANCIA	Fr	%
Generación de empleo	5	33.33
Contribuir a la alimentación poblacional	7	46.67
Ayudar a mejorar la situación crítica -- del país	1	6.67
Abstenciones	2	13.33
T O T A L	15	100.00

P-I-6. ¿Qué objetivos persigue la empresa actualmente?

OBJETIVO: Conocer qué pretenden alcanzar por medio de sus actividades las empresas investigadas.

OBJETIVOS	Fr	%
Crecer	5	27.78
Obtener lucro	5	27.78
Participar en la economía nacional	3	16.67
Fabricar su propio concentrado	1	5.56
Generación de empleo	1	5.56
Optimizar sus operaciones	1	5.56
Permanecer en el mercado	2	11.11
T O T A L	18	100.00

P-I-7. De esos objetivos ¿Cuáles son los que se han realizado - hasta la fecha?

OBJETIVO: Conocer los objetivos que se han alcanzado y si las - empresas del Sector trabajan en base a objetivos.

OBJETIVOS REALIZADOS	Fr	%
Obtener lucro	5	35.71
Participar en la economía nacional	3	21.43
Crecimiento	4	28.57
Generación de empleo	1	7.14
Estar en el mercado	1	7.14
T O T A L	14	100.00

P-I-8. ¿Cuál es la organización legal de la empresa?

OBJETIVO: Conocer la forma de organización legal que prevalece en el Sector.

TIPO DE ORGANIZACION	Fr	%
Sociedad Anónima	8	72.73
Familiar	1	9.09
Individual	2	18.18
T O T A L	11	100.00

P-I-11. ¿Tiene organigrama su empresa?

OBJETIVO: Conocer sobre grado de organización existente.

ALTERNATIVAS	Fr	%
SI	--	-.-
NO	11	100.00
T O T A L	11	100.00

P-I-12. Si su respuesta anterior es sí, ¿Puede proporcionarlo?

OBJETIVO: Obtener organigramas para analizarlos.

ALTERNATIVAS	Fr	%
SI	--	-.-
NO	--	-.-
NO TIENEN	11	100.00
T O T A L	11	100.00

P-I-13. ¿Qué problemas observa en la organización actual de su empresa, de mayor a menor importancia?

OBJETIVO: Conocer situaciones anormales en la organización de las empresas, en orden de importancia.

PROBLEMAS	Fr	%
<u>PRIORIDAD I</u>		
Recargo de controles administrativos en el Departamento de Contabilidad.	2	18.18
Dualidad de Mando	1	9.09
Falta de personal adecuado para la producción.	2	18.18
Financieros	1	9.09
Ninguno	4	36.36
Abstención	1	9.09
T O T A L	11	100.00
<u>PRIORIDAD II</u>		
Tecnificación de las instalaciones	1	9.09
Recuperación de Créditos	1	9.09
Ninguno	9	81.82
T O T A L	11	100.00

P-I-14. ¿Qué problemas observa en el funcionamiento actual de la empresa, de mayor a menor importancia?

OBJETIVO: Detectar situaciones anómalas que existan en el funcionamiento de las empresas, en orden de importancia.

PROBLEMAS	Fr	%
Dualidad de mando	1	9.09
Dificultades por la recesión económica	1	9.09
Falta de materias primas	2	18.18
Ninguno	3	27.27
Abstenciones	4	36.36
T O T A L	11	100.00

P-I-15. Las funciones y responsabilidades del personal ¿están - bien definidas?

OBJETIVO: Determinar grado de organización existente en las empresas.

ALTERNATIVAS	Fr	%
SI	8	72.73
NO	3	27.27
T O T A L	11	100.00

P-I-16. Si su respuesta anterior es sí, diga en qué forma.

OBJETIVO: Conocer grado de organización formal existente en las empresas.

ALTERNATIVAS	Fr	%
POR ESCRITO	3	37.50
VERBALMENTE	5	62.50
T O T A L	8	100.00

b) FUNCION DE COMERCIALIZACION

CARGO	Fr	%
Asistente de la Gerencia	1	9.09
Gerente General	4	36.36
Vendedor rutero	1	9.09
Propietario	2	18.18
Ingeniero Agrónomo	1	9.09
Jefe de Despacho	1	9.09
Administrador	1	9.09
T O T A L	11	100.00

c) FUNCION DE FINANZAS

CARGO	Fr	%
Propietario	3	27.27
Auditor	1	9.09
Contador	2	18.18
Gerente General	2	18.18
Gerente Administrativo	2	18.18
Abstención	1	9.09
T O T A L	11	100.00

d) FUNCION DE PERSONAL

CARGO	Fr	%
Jefe de Personal	1	9.09
Gerente Administrativo	1	9.09
Contador	4	36.36
Jefe de Producción	1	9.09
Gerente General	1	9.09
Administrador	1	9.09
Propietario	1	9.09
Secretaria Administrativa	1	9.09
T O T A L	11	100.00

P-II-1. ¿Cómo está organizado el Departamento de Producción?

Objetivo: Conocer la organización del Departamento de Producción.

RESPUESTAS	Fr	%
Jefe de Producción	9	36
Personal permanente y eventual	11	44
Agrónomo	3	12
Veterinario	2	8
TOTAL	25	100

P-II-2. Detalle el personal que integra el Departamento de Producción.

Objetivo: Conocer qué preparación tiene el personal que integra el Departamento de Producción.

PERSONAL	Fr	%
Profesional	8	22.9
Técnico	6	17.1
Obreros calificados	5	14.3
Obreros no calificados	11	31.4
Obreros eventuales	5	14.3
TOTAL	35	100.0

P-II-3. ¿Qué puesto desempeña la persona encargada de la Producción?

Objetivo: Conocer quién dirige el Departamento de Producción.

CARGO	Fr	%
Gerente	3	27.27
Jefe de Producción	6	54.55
Administrador	1	9.09
Sub-contador	1	9.09
TOTAL	11	100.0

P-II-4. ¿Para cuáles períodos programa la Producción?

Objetivo: Conocer los períodos de producción que se utilizan.

PERIODOS	Fr	%
Diario	5	35.7
Semanal	7	50.0
Mensual	2	14.3
TOTAL	14	100.0

P-II-5. ¿Cuántos turnos de trabajo desarrolla la empresa?

Objetivo: Conocer si se desarrolla más de una jornada de trabajo.

TURNOS	Fr	%
Uno	9	81.82
Tres	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-II-6. Elabora presupuestos de producción?

Objetivo: Conocer si se utiliza esta importante herramienta técnico-administrativa en el área de producción y cómo se realiza.

RESPUESTAS	Fr	%
Sí	7	63.64
No	4	36.36
TOTAL	11	100.00
Base histórica y proyecciones	1	9.09
Bases estacionales	3	27.27
Producción diaria y cantidad de aves	2	18.18
En base a órdenes de pedido	1	9.09
No elaboran	4	36.36
TOTAL	11	100.00

P-II-7. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de concentrado para las aves, de mayor a menor importancia. Ponga números.

Objetivo: Conocer factores que determinan compra de insumos.

FACTORES	Fr	%
A. PRIORIDAD 1		
Necesidades inmediatas	2	18.18
Previsión para la producción	5	45.45
No compran (fabrican)	3	27.27
No utilizan	1	9.09
TOTAL	11	100.00
B. PRIORIDAD 2		
Recursos financieros disponibles	4	36.36
No contestaron	7	63.64
TOTAL	11	100.00
C. PRIORIDAD 3		
Previsión para la producción	1	9.09
Necesidades inmediatas	3	27.27
No contestaron	7	63.64
TOTAL	11	100.00

P-II-8. ¿Mantiene existencia de concentrado para aves? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer grado de previsión para alimentar las aves.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	9	81.82
No	2	18.18
TOTAL	11	100.00
<u>RESPUESTAS DEL SI</u>		
Previsión para una semana por cualquier falla en su obtención y por sus componentes	9	81.82
<u>RESPUESTAS DEL NO</u>		
Porque no se utiliza por la índole de la empresa	1	9.09
Porque lo fabrican	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-II-9. ¿Qué procedencia tiene el concentrado que utilizan para la elaboración de sus productos?

Objetivo: Conocer el origen predominante del concentrado.

PROCEDENCIA		Fr	%
NACIONAL:	100%	5	45.45
	90%	1	9.09
	85%	1	9.09
	No utiliza	1	9.09
	fabrican	3	27.27
TOTAL		11	100.00
OTROS PAISES DE C.A.: 4 %	no utilizan	1	9.09
	fabrican	1	9.09
	no importan	3	27.27
		6	54.55
TOTAL		11	100.00
FUERA DE C.A.:	15 %	1	9.09
	6 %	1	9.09
	no utiliza	1	9.09
	fabrican	3	27.27
	no importan	5	45.45
TOTAL		11	100.00

P-II-10. ¿Cuánto es el consumo promedio mensual que utilizan de concentrado?

Objetivo: Conocer la demanda promedio mensual de concentrado.

EMPRESA	qq.	¢
1	500	40,000
2	1,586	85,644
3	1,963	106,000
4	2,000	110,000
5	3,365	183,392
6	3,900	180,000
7	5,580	306,900
8	-	-
9	1,000	35,000
10	-	-
11	1,500	75,000
TOTAL	21,394	1,121,936

P-II-11. ¿Cuáles son los factores que determinan la compra de medicamentos para las aves, de mayor a menor importancia?

Objetivo: Conocer las necesidades que generan compra de medicamentos para las aves.

FACTORES	Fr	%
PRIORIDAD I: Dietas alimenticias	3	27.27
Prevenición de enfermedades	5	45.45
Infecciones que contraen las aves	1	9.09
No utilizan	2	18.18
TOTAL	11	100.00
PRIORIDAD II: Profilaxis	2	18.18
Enfermedades fortuitas	1	9.09
Vacunación	1	9.09
Programas preventivos	1	9.09
Necesidades inmediatas	1	9.09
Ninguno	5	45.45
TOTAL	11	100.00
PRIORIDAD III: Curación	3	27.27
Ninguno	8	72.73
TOTAL	11	100.00

P-II-12. ¿Mantiene existencia de medicamentos para las aves? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer grado de prevención para atender la salud de las aves.

RESPUESTAS	Fr	%
Sí	9	81.82
No	2	18.18
TOTAL	11	100.00
<u>MOTIVOS</u>		
Prevenición de enfermedades	6	54.55
Por enfermedades repentinas	1	9.09
Por costo y seguridad	1	9.09
Por profilaxis	1	9.09
No necesitan	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-II-13. ¿Qué procedencia tienen los medicamentos para las aves?

Objetivo: Conocer la procedencia de los medicamentos para las aves.

PORCENTAJE		Fr	%
NACIONAL:	100 %	2	18.18
	70 %	4	36.36
	40 %	1	9.09
	no utilizan	2	18.18
	abstención	2	18.18
TOTAL		11	100.00
OTROS PAISES DE C.A.:	10%	3	27.27
	25%	1	9.09
	no utilizan	2	18.18
	abstención	5	45.45
TOTAL		11	100.00
FUERA DE C.A.:	100%	1	9.09
	60%	1	9.09
	50%	1	9.09
	20%	3	27.27
	30%	1	9.09
	75%	1	9.09
	no utilizan	2	18.18
	no importan	1	9.09
TOTAL		11	100.00

P-II-14. ¿Cuánto es el promedio mensual de producción que tiene la empresa?

Objetivo: Conocer participación dentro de la oferta global del sector avícola.

EMPRESA	CANTIDAD MENSUAL	Unidades	¢
1	400,000	huevos	135,000
2	660,000	huevos	171,600
3	869,800	huevos	217,450
4	1,200,000	huevos	302,040
5	1,432,325	huevos	358,081
6	270,000	huevos	67,500
7	580,000	huevos	150,800
8	540,000	huevos	108,000
TOTAL	5,952,125	huevos	1,510,471
9	60,000	pollitos	63,000
10	140,000	pollitos	133,000
TOTAL	200,000	pollitos	196,000
11	5,000	qq.	255,000
TOTAL			1,961,471

P-II-15. ¿Produce de acuerdo a lo programado? Si su respuesta es no, ¿cuáles son las razones?

Objetivo: Saber si se cumple con las programaciones de la producción. Saber las causas que no permiten producir de acuerdo a lo programado.

RESPUESTAS	Fr	%
Sí	6	54.55
No	5	45.45
TOTAL	11	100.00
<u>CAUSAS DEL NO</u>		
Variaciones del clima y tratamiento médico	3	60.00
Baja demanda	1	20.00
Descuido en la vigilancia de las aves	1	20.00
TOTAL	5	100.00

P-II-16. ¿Qué tipo de proceso requiere la producción. Enumérelos en orden de importancia.

Objetivo: Conocer grado de modernización del aspecto técnico productivo utilizado.

PROCESO	Fr	%
A. PRIORIDAD I: Automático	1	9.09
Manual	7	63.64
Combinado	3	27.27
TOTAL	11	100.00
B. PRIORIDAD II: Mecánico	3	27.27
Automático	3	27.27
Ninguno	5	45.45
TOTAL	11	100.00
C. PRIORIDAD III: Mecánico	1	9.09
Combinado	2	18.18
Ninguno	8	72.73
TOTAL	11	100.00
D. PRIORIDAD IV: Combinado	1	9.09
Ninguno	10	90.91
TOTAL	11	100.00

P-II-17. ¿Qué razas de aves utilizan actualmente?

Objetivo: Conocer las razas de aves utilizadas por el sector investigado en la producción.

RAZAS	Fr	%
1. Shaver Star Cross - 288	6	40.00
2. Hy-line	3	20.00
3. Hi-sex	2	13.33
4. Golden Comet	2	13.33
5. Indian River	1	6.67
6. Piltch	1	6.67
TOTAL	15	100.00

P-II-18. ¿Cuál es la capacidad de las instalaciones en número de aves?

Objetivo: Conocer para cuántas aves tienen capacidad las instalaciones.

INTERVALOS	Fr	%
De 10,001 a 20,000	1	9.09
De 20,001 a 30,000	2	18.18
De 30,001 a 40,000	2	18.18
De 40,001 a 50,000	2	18.18
De 50,001 a 60,000	-	-
De 60,001 a 70,000	1	9.09
De 70,001 a 80,000	-	-
De 80,001 a 90,000	1	9.09
De 90,001 a 100,000	-	-
No tienen granja	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-II-19. ¿Cuántas aves tienen actualmente?

Objetivo: Conocer el número de aves que tienen para determinar clasificación según parámetro de granjas medianas.

RANGOS	Fr	%
10,001 - 20,000	1	9.09
20,001 - 30,000	3	27.27
30,001 - 40,000	3	27.27
40,001 - 50,000	2	18.18
No tienen granja	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P -II-20. Si la utilización de las instalaciones es menor del 100%, ¿cuáles son las razones?

Objetivo: Conocer motivos por los cuales no se trabaja con toda la capacidad productiva instalada.

MOTIVOS	Fr	%
Se trabaja por pedidos	1	9.09
Insuficiencia de capital de trabajo y preparación para nuevos lotes	2	18.18
Problemas de traslado y programas de desarrollo	1	9.09
Granja aún en desarrollo	1	9.09
Baja demanda	2	18.18
Escasez de materia prima	1	9.09
Abstenciones	3	27.27
TOTAL	11	100.00

P-II-21. ¿Qué tipo de mantenimiento utiliza para el equipo?

Objetivo: Determinar si existe mantenimiento del equipo y/o maquinaria.

TIPO DE MANTENIMIENTO	Fr	%
Preventivo	9	64.29
Correctivo	5	35.71
TOTAL	14	100.00

P-II-22. ¿Cómo realizan el control de calidad?

Objetivo: Conocer si existe control de calidad y de qué forma.

RESPUESTAS	Fr	%
Inspecciones durante el proceso de producción	7	53.84
Inspecciones al final de la producción	3	23.08
No realizan	3	23.08
TOTAL	13	100.00

P-II-23. ¿Qué aspectos considera dentro de los programas de higiene y seguridad industrial?

Objetivo: Determinar si se llevan a cabo programas de higiene y seguridad industrial.

ASPECTOS	Fr	%
Prevención de enfermedades, medidas de saneamiento ambiental, prevención de accidentes, adiestramiento al personal, prevención de accidentes	10	90.91
Medidas de saneamiento ambiental, prevención de accidentes, prevención de incendios	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-II-24. ¿En cuánto estima el desperdicio de la producción?

Objetivo: Conocer grado de eficiencia en el proceso productivo.

RANGOS	Fr	%
0 - 10%	5	45.45
11 - 20%	1	9.09
21 - 30%	3	27.27
abstenciones	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-II-25. ¿Cuáles son las causas más frecuentes que generan desperdicios en la producción de mayor a menor importancia?

Objetivo: Determinar el origen de los desperdicios.

CAUSAS		Fr	%
PRIORIDAD I:	Maquinaria y equipo	1	9.09
	El personal	4	36.36
	Calidad del concentrado	2	18.18
	Falta de supervisión	2	18.18
	Abstenciones	2	18.18
	TOTAL	11	100.00
PRIORIDAD II:	Maquinaria y equipo	1	9.09
	El personal	1	9.09
	Calidad del concentrado	3	27.27
	Ninguna	6	54.55
	TOTAL	11	100.00
PRIORIDAD III:	Escasez de viruta para ponedoras	1	9.09
	Ninguna	10	90.91
TOTAL		11	100.00

P-II-26. ¿Qué destino se da a los desperdicios?

Objetivo: Conocer el tratamiento que se da a los desperdicios.

DESTINO	Fr	%
Se venden	6	54.55
Se botan	2	18.18
Ninguno	3	27.27
TOTAL	11	100.00

P-II-27. ¿Qué problemas tiene la empresa en la producción?

Objetivo: Determinar situaciones anormales que entorpezcan el funcionamiento del área.

PROBLEMAS	Fr	%
Baja producción debida a enfermedades y manejo	2	8.33
Falta de capital de trabajo	8	33.33
Falta de divisas	5	20.83
Poca demanda	2	8.33
Deficiencia en el suministro de concentrado	6	25.00
Deficiencia en el suministro de materia prima	1	4.17
TOTAL	24	100.00

P-III. AREA DE COMERCIALIZACION

P-III-1. ¿Cómo está organizado el Departamento de Comercialización?

Objetivo: Conocer la estructura organizativa del Departamento de Comercialización.

GRADO DE ORGANIZACION	Fr	%
No tienen Departamento de Comercialización, se sirve al cliente por medio de un vehículo repartidor de la granja.	2	18.18
El jefe de ventas, un vehículo distribuidor, una cajera, dos bodegueros	2	18.18
No tienen organización, cualquiera asume la función.	2	18.18
1 Vendedor, los mayoristas llegan al lugar de distribución (granja)	1	9.09
Un despachador, un supervisor, un jefe, oficinista y obreros	1	9.09
Abstenciones	3	27.27
TOTAL	11	100.00

P-III-2 ¿Qué productos vende?

Objetivo: Conocer la variedad de productos que se venden.

PRODUCTOS	Fr	%
Huevos	8	34.78
Gallinas descartadas	8	34.78
Pollos de un día de nacidos	2	8.69
Pollos de engorde	2	8.69
Concentrado	3	13.04
TOTAL	23	100

P-III-3. ¿Qué tipos de envases utiliza para sus productos?

Objetivo: Conocer la clase de envase que utilizan las empresas para sus productos.

PRODUCTOS	TIPOS DE ENVASE	Fr	%
Huevos	Separadores de cartón y jivas plásticas	8	44.44
Gallinas descartadas	Javas plásticas	4	22.22
Camada	Sacos de nylon	1	5.56
Pollitos de un día	Cajas de cartón	2	11.11
Concentrado	Bolsas de papel	3	16.67
TOTAL		18	100.00

P-III-4. ¿Qué marca tienen sus productos?

Objetivo: Saber si el mediano empresario avícola da a conocer sus productos con una marca o un símbolo.

MARCAS	Fr	%
No tienen	11	100
TOTAL		11
		100

P-III-7. ¿Cuáles son las causas que determinan variaciones en los precios de sus productos de mayor a menor importancia?

Objetivo: Conocer los factores que determinan el precio de los productos y el origen de las variaciones en los precios.

CAUSAS	Fr	%
Escasez de materia prima en el mercado local	2	15.38
Disposiciones legales	4	30.77
Aumento en materia prima (concentrado)	3	23.08
Variación en el mercado	4	30.77
TOTAL	13	100.00

P-III-8. ¿En qué % se han incrementado los precios de sus productos durante los últimos cinco años?

Objetivo: Conocer el incremento de los precios en los últimos 5 años.

INTERVALOS	PRODUCTOS					
	Huevos		Aves		Concentrado	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
De 0 a 25 %	1	9.09	1	9.10	1	9.09
De 26 a 50 %	1	9.09	4	36.36	1	9.09
De 51 a 75 %	-	-.-	2	18.18	2	18.18
De 76 a 100 %	1	9.09	-	-.-	1	9.09
De 101 a 125 %	2	18.18	-	-.-	-	-.-
Abstención	6	54.55	4	36.36	6	54.55
TOTAL	11	100.00	11	100.00	11	100.00

P-III-9. ¿Realiza estudios de mercado para la comercialización de sus productos? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza estudios de mercado para sus productos y determinar motivos.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	1	9.09
No	10	90.91
TOTAL	11	100.00
<u>MOTIVOS DEL NO</u>		
Demanda insatisfecha	1	9.09
Producción enviada a consignatarios	1	9.09
Venta en plaza	1	9.09
Clientes reducidos y comercialización directa	5	45.45
No se considera necesario porque las ventas son en el mismo lugar de producción	2	18.18
<u>MOTIVOS DEL SI</u>		
Aumenta la producción	1	9.09
T O T A L	11	100.00

P-III-10. ¿Qué canales utiliza la empresa para la distribución de sus productos?

Objetivo: Conocer los canales de distribución utilizados por el medio empresario avícola.

CANALES DE DISTRIBUCION	Fr	%
Productor-consumidor	7	53.85
Productor - distribuidor - consumidor	4	30.77
Productor - distribuidor - mayorista - minorista - consumidor	1	7.69
Abstención	1	7.69
T O T A L	13	100.00

P-III-11. ¿Cuál es el mercado que cubren sus productos?

Objetivo: Conocer cuál es el mercado que cubren las medianas empresas avícolas con sus productos.

MERCADOS	Fr	%
Local	7	63.64
Nacional	3	27.27
Abstención	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-III-12. ¿Tiene líneas de exportación? Si su respuesta es no, por qué motivos?

Objetivo: Conocer si se utilizan líneas de exportación y determinar su alcance.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	-	-.-
No	11	100.00
TOTAL	11	100.00
MOTIVOS DEL NO		
Venta de toda la producción en el mercado local	10	66.67
Poca producción	3	20.00
Falta de capacidad económica	2	13.33
TOTAL	15	100.00

P-III-13. ¿Qué problemas tiene para la comercialización de sus productos?
 Mencíónelos por orden de prioridad.

Objetivo: Conocer los tipos de problemas que tenga la empresa para la co
 mercialización de sus productos.

PROBLEMAS	Prioridad 1		Prioridad 2		Prioridad 3	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Precios de la competencia	1	9.09				
Abundancia del producto, bajan las ventas	6	54.55	5	45.45		
Falta de vendedores					1	9.09
Abstención			5	45.45	10	90.91
No tiene	4	36.36	1	9.09		
T O T A L	11	100.00	11	100.00	11	100

P-III-14. ¿Qué medios utiliza para dar a conocer sus productos?

Objetivo: Conocer si las empresas medianas avícolas utilizan medios de publicidad.

MEDIOS	Fr	%
Personal	6	54.55
Prensa	-	-
Radio	-	-
Televisión	-	-
Volantes	-	-
Anunciadoras	-	-
Ninguno	4	36.36
Abstención	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-III-15. ¿Qué formas le son más efectivas para la comercialización de sus productos?

Objetivo: Conocer la forma más efectiva que el mediano empresario utiliza para la comercialización de sus productos.

FORMAS DE COMERCIALIZACION	Fr	%
Venta directa	10	90.91
Consignaciones	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-III-16. ¿Qué tipos de promociones de venta utiliza?

Objetivo: Saber si las medianas empresas avícolas utilizan algún tipo de promoción en la venta de sus productos.

TIPOS DE PROMOCIONES	Fr	%
Bonificaciones	1	8.33
Descuentos sobre ventas	1	8.33
Ninguna	9	75.00
Descuento a mayoristas	1	8.33
TOTAL	12	100.00

P-III-17. ¿Qué medidas correctivas toma para mantenerse en el mercado?

Objetivo: Conocer las estrategias que utilizan las medianas empresas - avícolas para mantenerse en el mercado.

MEDIDAS	Fr	%
Cambio en el precio	5	45.45
Cambio de canales de distribución	1	9.09
Servicio técnico efectivo	1	9.09
Adaptar la producción a las circunstancias (a la demanda)	1	9.09
Ninguna	3	27.27
TOTAL	11	100.00

P-IV. AREA DE FINANZAS

P-IV-1. ¿Quién administra los aspectos siguientes?

Objetivo: Conocer si en el manejo de los aspectos financieros hay personal adecuado y definido para ver el grado de organización del Departamento.

ASPECTOS	CARGOS	Fr	%
EFECTIVO	Cajera	4	36.36
	Gerente General	1	9.09
	Administrador	1	9.09
	Propietario	2	18.18
	Contador	3	27.27
	TOTAL	11	100.00
CUENTAS POR COBRAR	Gerente General	5	45.45
	Contador	5	45.45
	Jefe de Ventas	1	9.09
	TOTAL	11	100.00
INVENTARIOS	Contador	8	72.72
	Gerente General	3	27.27
	TOTAL	11	100.00
COMPRAS	Propietario	2	18.18
	Gerente General	5	45.45
	Contador	3	27.27
	Administrador	1	9.09
	TOTAL	11	100.00
PASIVO	Contador	6	54.54
	Gerente General	2	18.18
	Propietario	1	9.09
	Secretaria	1	9.09
	Abstención	1	9.09
	TOTAL	11	100.00

P-IV-2. Según el último balance de 1985, ¿a cuánto ascendió el activo total de las empresas?

Objetivo: Conocer los activos totales con que contaron las empresas medianas avícolas en 1985 para ver si cumplen con los parámetros de clasificación y poder utilizarlo para el análisis financiero.

INTERVALOS	Fr	%
De ₡ 500,001.00 a ₡ 1,000.000.00	5	45.45
1,000,001.00 a 1,500.000.00	4	36.36
No operó	1	9.09
Abstención	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-IV-3. Según el último balance de 1985, ¿a cuánto ascendió el activo y pasivo circulante?

Objetivo: Conocer el activo y pasivo circulante de 1985 de las empresas medianas avícolas para determinar liquidez.

INTERVALOS	Fr	%
A C T I V O		
De ₡ 100.001.00 a ₡ 500,000.00	3	27.27
500,001.00 a 1,000.000.00	5	45.45
No operó en ese período	1	9.09
Abstenciones	2	18.18
TOTAL	11	100.00
P A S I V O		
De ₡ 100.001.00 a ₡ 500.000.00	7	63.63
500.001.00 a 1,000.000.00	1	9.09
No operó en ese período	1	9.09
Abstenciones	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-IV-4. ¿Ha necesitado refinanciamiento la empresa durante los últimos cinco años, cuántas veces y para qué?

Objetivo: Conocer posibles problemas financieros, la frecuencia con que lo han utilizado y los motivos que lo han generado.

ALTERNATIVAS	Fr	%	VECES	Fr	%	RAZONES	Fr	%
SI	3	27.27	4 a 5	3	27.27	Compra materia prima o instalaciones adic.	1	9.09
						Falta de capital de trabajo	1	9.09
						Para cubrir gastos imprevistos	1	9.09
NO	8	72.73	no solicitaron crédito	8	72.73	No solicitaron crédito	8	72.73
T O T A L	11	100.00	T O T A L	11	100.00	T O T A L	11	100.00

P-IV-5. ¿Qué criterios utiliza para determinar sus costos de producción?

Objetivo: Conocer en qué grado aplican criterios financieros para determinar los costos de producción.

CRITERIOS	Fr	%
Por proceso	3	23.08
Por cantidad de producción	9	69.23
No utiliza ningún criterio	1	7.69
TOTAL	13	100.00

P-IV-6. ¿Qué herramientas utiliza para el análisis financiero?

Objetivo: Conocer en qué se basan para hacer los análisis financieros.

TIPOS DE HERRAMIENTAS	Fr	%
Estados financieros	11	84.62
Flujo de fondos	1	7.69
Presupuesto de ventas y gastos de operación	1	7.69
TOTAL	13	100.00

P-IV-7. ¿Con qué frecuencia analiza su situación financiera?

Objetivo: Conocer el grado de importancia que se concede al conocimiento de la situación financiera.

ALTERNATIVA	Fr	%
Mensual	11	100.00
TOTAL	11	100.00

P-IV-8. ¿Qué razones utiliza para el análisis financiero?

Objetivo: Conocer los medios de liquidez que utilizan para analizar la situación financiera de estas empresas avícolas.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Indice de liquidez	6	27.27
Indice de solvencia	4	18.18
Indice de la prueba del ácido	1	4.55
Rotación de inventarios	2	9.09
Rotación de cuentas por cobrar	1	4.55
Indices de rentabilidad	8	36.36
TOTAL	22	100.00

P-III-9. ¿Realiza estudios de mercado para la comercialización de sus productos? ¿Por qué?

Objetivo: Conocer si la empresa realiza estudios de mercado para sus productos y determinar motivos.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	1	9.09
No	10	90.91
TOTAL	11	100.00
<u>MOTIVOS DEL NO</u>		
Demanda insatisfecha	1	9.09
Producción enviada a consignatarios	1	9.09
Venta en plaza	1	9.09
Clientes reducidos y comercialización directa	5	45.45
No se considera necesario porque las ventas son en el mismo lugar de producción	2	18.18
<u>MOTIVOS DEL SI</u>		
Aumenta la producción	1	9.09
T O T A L	11	100.00

P-III-10. ¿Qué canales utiliza la empresa para la distribución de sus productos?

Objetivo: Conocer los canales de distribución utilizados por el medio empresario avícola.

CANALES DE DISTRIBUCION	Fr	%
Productor-consumidor	7	53.85
Productor - distribuidor - consumidor	4	30.77
Productor - distribuidor - mayorista - minorista - consumidor	1	7.69
Abstención	1	7.69
T O T A L	13	100.00

P-IV-9. ¿Qué método de depreciación utiliza la empresa?

Objetivo: Conocer el método que más utilizan las empresas del sector para la depreciación de sus activos fijos.

METODOS DE DEPRECIACION	Fr	%
Saldos decrecientes	2	18.18
Línea recta	9	81.82
TOTAL	11	100.00

P-IV-10. ¿Qué destino le da su empresa a las utilidades?

Objetivo: Conocer de qué manera utilizan las utilidades de cada ejercicio contable.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Las capitaliza en un 100%	4	33.33
Las distribuye en un 70%	2	16.67
Las mantiene en reserva 100%	1	8.33
Las utilizan en actividades personales	1	8.33
Según situación financiera	2	16.67
No obtienen utilidades	2	16.67
TOTAL	12	100.00

P-IV-11.. ¿Podría mencionar las utilidades netas o pérdidas en cada uno de los siguientes años?

Objetivo: Conocer el grado de disponibilidad con que cuentan para hacer frente a sus obligaciones o detectar problemas que hayan generado pérdida en sus utilidades.

INTERVALOS ¢	U T I L I D A D E S									
	1981		1982		1983		1984		1985	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
De 0 a 50,000	3	27.27	2	18.18			1	9.09	1	9.09
De 50,001 a 100,000					1	9.09			1	9.09
De 100,001 a 150,000	1	9.09			1	9.09	1	9.09		
De 150,001 a 200,000			1	9.09			1	9.09	1	9.09
De 200,001 a 250,000					1	9.09				
De 250,001 a 300,000										
De 300,001 a 350,000										
No se llevaban registros	1	9.09	1	9.09	1	9.09	1	9.09		
abstenciones	5	45.45	5	45.45	5	45.45	3	27.27	3	27.27
No hubo utilidades	1	9.09	2	18.18	2	18.18	4	36.36	5	45.45
T O T A L	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00

P E R D I D A S										
INTERVALOS ¢	1981		1982		1983		1984		1985	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
De 0 a 50,000	1	9.09			1	9.09	1	9.09	2	18.18
De 50,001 a 100,000			1	9.09			1	9.09	2	18.18
De 100,001 a 150,000			1	9.09					1	9.09
De 150,001 a 200,000							1	9.09		
De 200,001 a 250,000					1	9.09				
De 250,001 a 300,000							1	9.09		
De 300,001 a 350,000										
No se llevaban registros	1	9.09	1	9.09	1	9.09	1	9.09		
No hubo pérdida	4	36.36	3	27.27	3	27.27	3	27.27	3	27.27
abstenciones	5	45.45	5	45.45	5	45.45	3	27.27	3	27.27
T O T A L	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00

P-IV-12. ¿Qué problemas ha tenido para la obtención de utilidades?

Objetivo: Conocer la problemática que han afrontado las empresas del sector debido a la crisis económica del país.

PROBLEMAS	Fr	%
-Enfermedad y muerte de aves, aumenta el gasto de medicamentos	1	9.09
-Poca productividad y mucho personal.	3	27.27
-Iniciación de la empresa	1	9.09
-Desplazamiento por hostilidades de guerrilla	2	18.18
-No operó en los años (1981-1985)	1	9.09
-Incremento en los costos de producción	3	27.27
TOTAL	11	100.00

P-IV-13. ¿Cómo considera las perspectivas de obtención de utilidades para 1986?

Objetivo: Conocer qué expectativas favorables y desfavorables se plantearon para las empresas del sector durante 1986 y tener idea del impacto de la crisis.

PERSPECTIVAS	Fr	%
Optimas	-	-
Regulares	8	72.73
Buenas	2	18.18
Malas	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-IV-14. ¿Elaboran presupuesto de efectivo? Si su respuesta es sí, explique cómo lo hacen.

Objetivo: Conocer sobre la aplicación de técnicas financieras dentro de las empresas del sector.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	3	27.27
No	7	63.64
Abstenciones	1	9.09
TOTAL	11	100.00
SI SU RESPUESTA ES SI, COMO LO HACEN?		
- Por medio de ingresos y egresos	1	9.09
- Por las ventas realizadas	1	9.09
- No elaboran presupuesto de efectivo	7	63.64
- Abstención	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-IV-15. ¿En cuánto estima el promedio mensual de sus ventas?

Objetivo: Conocer el impacto y participación dentro de la economía nacional por parte del sector.

ESTIMACION DE VENTAS POR MES	Fr	%
De ¢ 50,001 a ¢ 100,000	1	9.09
De 100,001 a 150,000	2	18.18
De 150,001 a 200,000	4	36.36
De 200,001 a 250,000	-	-
De 250,001 a 300,000	1	9.09
De 300,001 a 350,000	-	-
De 350,001 a 400,000	1	9.09
abstenciones	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-IV-16. ¿Qué porcentaje de las ventas son al crédito?

Objetivo: Conocer a cuánto ascienden las ventas al crédito.

RESPUESTAS	Fr	%
De 0 a 10%	1	9.09
De 11 a 20%	2	18.18
De 21 a 30%	-	-.-
De 31 a 40%	-	-.-
De 41 a 50%	-	-.-
De 51 a 60%	-	-.-
De 61 a 70%	-	-.-
De 71 a 80%	-	-.-
De 81 a 90%	-	-.-
De 91 a 100%	1	9.09
No tienen ventas al crédito	6	54.55
Abstención	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-IV-17. ¿Qué requisitos exige para conceder créditos?

Objetivo: Conocer exigencias requeridas para conceder créditos y grado de organización de la función financiera.

REQUISITOS	Fr	%
Referencias bancarias	1	6.25
Referencias comerciales	5	31.25
Evaluación de créditos	1	6.25
Fiador	2	12.50
Ninguno	1	6.25
No tienen ventas al crédito	6	37.50
TOTAL	16	100.00

P-IV-18. ¿Cuál es el límite y el plazo del crédito que otorga a sus clientes?

Objetivo: Conocer facilidades crediticias que se otorgan a los clientes y posible origen de algunas dificultades financieras.

L I M I T E	Fr	%
Variable	1	9.09
De ₡ 200.00 a ₡ 600.00	1	18.18
De ₡ 2,000.00	2	9.09
No tienen ventas al crédito	6	54.55
Abstención	1	9.09
TOTAL	11	100.00
<u>PLAZO</u>		
Abierto	1	9.09
Mensual	2	18.18
Quincenal	1	9.09
Cada dos días	1	9.09
No tienen ventas al crédito	6	54.55
TOTAL	11	100.00

P-IV-19. ¿Qué descuentos concede la empresa por pronto pago?

Objetivo: Conocer incentivos que se conceden a los clientes.

RESPUESTAS	Fr	%
2%	1	9.09
No conceden descuento	4	36.36
No tienen ventas al crédito	6	54.55
TOTAL	11	100.00

P-IV-20. ¿Qué porcentaje de las cuentas por cobrar se considera incobrable?

Objetivo: Conocer si tienen problema en la recuperación de sus cuentas por cobrar.

RESPUESTAS	Fr	%
No tienen cuentas por cobrar	6	54.55
Abstención	5	45.45
TOTAL	11	100.00

P-IV-21. ¿Por medio de qué controla sus cuentas por cobrar?

Objetivo: Conocer si utilizan medios adecuados para controlar sus - cuentas por cobrar.

RESPUESTAS	Fr	%
No tiene cuentas por cobrar	6	50.00
Libro auxiliar	3	25.00
Tarjetas de crédito	1	8.33
Facturas	2	16.67
TOTAL	12	100.00

P-IV-22. ¿Qué procedimientos sigue para recuperar sus cuentas morosas?

Objetivo: Conocer si utilizan procedimientos adecuados para la recuperación de las cuentas morosas.

RESPUESTAS	Fr	%
No tiene cuentas por cobrar	6	40.00
No aplica procedimientos	1	6.67
Llamadas telefónicas	4	26.66
Correspondencia	1	6.67
Visitas personales	2	13.33
Judicial	1	6.67
TOTAL	15	100.00

P-IV-23. ¿Qué medios utiliza para recuperar sus ventas al crédito?

Objetivo: Conocer los medios que utilizan las empresas para recuperar sus ventas al crédito.

MEDIOS	Fr	%
Cobrador	1	8.33
Personalmente	4	33.33
Bancos	1	8.33
No tienen ventas al crédito	6	50.00
TOTAL	12	100.00

P-IV-26. ¿Cuál es el método que utiliza para la reposición de inventarios?

Objetivo: Conocer si utilizan determinado método para reposición de inventarios.

RESPUESTA	Fr	%
Según edad de aves	5	45.45
Máximos y mínimos	2	18.18
Cantidad fija	2	18.18
Inventarios físicos	1	9.09
Abstenciones	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-IV-27. ¿Qué base utiliza para la compra de concentrados?

Objetivo: Conocer el grado de aplicación de técnicas de administración de inventarios.

BASES	Fr	%
Ninguna	2	18.18
Población de aves	3	27.27
Presupuesto de producción	2	18.18
Presupuesto de consumo	1	9.09
Necesidades diarias	1	9.09
Presupuesto de ventas	1	9.09
Abstenciones	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-IV-30. ¿Qué políticas de pago utiliza para sus obligaciones con los proveedores?

Objetivo: Conocer las políticas de pago utilizada con los proveedores.

POLITICAS	Fr	%
Pago al vencimiento	9	75.00
Crédito a corto plazo sin descuento	2	16.67
Aprovecha descuentos por pronto pago	1	8.33
T O T A L	12	100.00

P-IV-31. ¿Qué plazo y límite le conceden sus proveedores para los créditos?

Objetivo: Conocer posibles problemas en la obtención de créditos.

PLAZOS (días)	Fr	%
De 0 a 10	-	
De 11 a 20	2	18.18
De 21 a 30	3	27.27
De 31 a 40	-	-
De 41 a 50	1	9.09
De 51 a 60	4	36.36
Sin plazo	1	9.09
TOTAL	11	100.00
LIMITE: De ¢ 10,001 a ¢ 15,000.00	2	18.18
De 15,001 a 20,000.00	-	-
De 20,001 a 30,000.00	1	9.09
Sin límite	8	72.73
TOTAL	11	100.00

P-IV-32. ¿Qué fuentes de financiamiento y a qué plazo lo ha obtenido durante los últimos cinco años?

Objetivo: Conocer si han tenido necesidades de financiamiento para - cubrir sus necesidades a corto, mediano y largo plazo.

PLAZOS	FIGAPE		FEDECREDITO		BANAFI		B.F.A.		BANCOS DEL SISTEMA	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Corto									3	21.43
Mediano							1	9.09	4	28.57
Largo									3	21.43
Ninguno	8	72.73	8	72.73	8	72.73	7	63.64	1	7.14
Abstenciones	3	27.27	3	27.27	3	27.27	3	27.27	3	21.43
TOTALES	11	100.00	11	100.00	11	100.00	11	100.00	14	100.00

P-IV-33. ¿Qué clase de garantía le exigen en sus créditos?

Objetivo: Conocer si tienen alguna exigencia para concederles créditos.

TIPOS DE GARANTIA	Fr	%
Prendaria	4	23.53
Solidaria	6	35.29
Personal	1	5.88
Letra de cambio	2	11.76
Hipotecaria	2	11.76
Ninguno	1	5.88
Abstención	1	5.88
TOTAL	17	100.00

P-IV-34. ¿Qué problemas ha tenido para obtener financiamiento en los últimos cinco años?

Objetivo: Conocer las dificultades afrontadas para obtener financiamiento en el período mencionado.

PROBLEMAS	Fr	%
Excesiva burocracia en los bancos del sistema	3	27.27
Ninguno	6	54.55
Abstención	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-IV-35. ¿Qué problemas tiene para la adquisición de bienes de capital?

Objetivo: Conocer qué dificultades afrontan las empresas del sector para la adquisición de equipos y maquinarias.

PROBLEMAS	Fr	%
Altos costos	2	16.67
Falta de financiamiento	4	33.33
Divisas	2	16.67
Ninguno	3	25.00
Abstención	1	8.33
TOTAL	12	100.00

P-IV-36. ¿Puede facilitar los estados financieros de los últimos 5 años?

Objetivo: Conocer por medio de los estados financieros de los últimos 5 años el movimiento que han tenido las empresas.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	-	-
No	11	100.00
TOTAL	11	100.00

P-V. AREA DE PERSONAL

P-V-1. ¿Cómo está organizado el Departamento de Personal?

Objetivo: Conocer cómo está estructurado el Departamento de Personal.

ORGANIZACION DEL DEPTO.	Fr	%
1 Jefe de Personal	1	9.09
1 Responsable	1	9.09
Abstención	3	27.27
Gerente General	2	18.18
Administrador	1	9.09
Contador, Secretaria	1	9.09
No existe Departamento de Personal	2	18.18
TOTAL	11	100.00

P-V-2. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Objetivo: Conocer el número de personas que laboran en la empresa para la clasificación de su tamaño de acuerdo al parámetro correspondiente al personal.

INTERVALOS	Fr	%
De 11 a 20	2	18.18
21 a 30	6	54.54
31 a 40	2	18.18
41 a 50	-	-
51 a 60	-	-
61 a 70	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-3. ¿A cargo de quién está la función de personal?

Objetivo: Conocer en manos de quién está la función de personal.

CARGO	Fr	%
Propietario o Gerente General	6	54.55
Contador	3	27.27
Administrador	1	9.09
Secretaria Administrativa	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-4. ¿Con qué frecuencia contrata personal la empresa?

Objetivo: Conocer las necesidades de contratar personal.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Eventual	6	54.55
Según necesidad	4	36.36
Ninguna	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-5. ¿Qué fuentes utiliza la empresa para reclutar personal?

Objetivo: Conocer las fuentes a que las empresas recurren para proveerse de nuevo personal.

FUENTES	Fr	%
Recomendaciones de personal interno	8	50.00
Otras empresas	2	12.50
Amistades	4	25.00
Anuncios en periódicos	1	6.25
Parientes	1	6.25
TOTAL	16	100

P-V-6. ¿Qué medios utiliza para la selección de personal?

Objetivo: Conocer los medios que se utilizan para la selección de personal.

MEDIOS DE SELECCION DE PERSONAL	Fr	%
Solicitud escrita	3	16.66
Examen práctico	2	11.11
Entrevista personal	8	44.44
Referencias personales	4	22.22
Curriculum vitae	1	5.55
TOTAL	18	100

P-V-7. ¿Cómo estipulan o fijan los salarios ?

Objetivo: Conocer en qué se basan las empresas del sector para fijar los salarios.

FIJACION DE SALARIOS	Fr	%
En base al Código de Trabajo	4	36.36
Según situación económica de la industria	2	18.18
Según área en que se desempeñe	2	18.18
Disposiciones gubernamentales	1	9.09
De acuerdo a la capacidad de las personas y el tiempo	1	9.09
De acuerdo a la importancia del puesto	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-8. ¿Cuál es el salario mínimo que se paga?

Objetivo: Conocer el salario mínimo que las empresas pagan.

SALARIO	Fr	%
Ø 15.00	6	54.54
Según el área geográfica	2	18.18
Ø 13.00	1	9.09
Ø 11.00	1	9.09
Ø 10.00	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-9. ¿Cada cuánto tiempo se aumentan los salarios?

Objetivo: Conocer cada cuánto tiempo la empresa incrementa los salarios a sus empleados.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Cada año	3	27.27
Sobre rendimiento de la persona	3	27.27
No hay tiempo estipulado	2	18.18
Eventuales	2	18.18
Sobre regularizaciones consejales	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-10. ¿Con base a qué se promueve al trabajador?

Objetivo: Conocer si tienen bases para promover a los trabajadores.

BASES DE PROMOCION	Fr	%
Mérito	9	81.82
Sin escala salarial	1	9.09
No existe promoción	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-11. ¿Cómo son las relaciones entre la empresa y sus empleados?

Objetivo: Detectar posibles problemas laborales.

TIPO DE RELACIONES	Fr	%
Buenas	11	100
TOTAL	11	100

P-V-12. ¿Existe reglamento interno de trabajo?

Objetivo: Conocer cómo se regulan las actividades del personal que labora en las empresas.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	4	36.36
No	7	63.64
TOTAL	11	100.00

P-V-13. ¿Qué problemas de personal tiene la empresa?

Objetivo: Conocer qué clase de problemas hay en el personal de la empresa.

PROBLEMAS	Fr	%
Ausentismo alcohólico	2	18.18
Abstención	1	9.09
Ninguno	8	72.73
TOTAL	11	100.00

P-V-14. ¿Qué prestaciones da la empresa a sus trabajadores?

Objetivo: Conocer los beneficios que reciben los empleados de las - empresas aparte del salario.

PRESTACIONES	Fr	%
Vacaciones	11	25.58
ISSS	9	20.93
Uniformes	3	6.98
Aguinaldo	11	25.58
Reparto de utilidades	3	5.98
Vivienda, electricidad, agua, cartón de huevos	1	2.33
Atención médica	3	6.98
Bonificaciones	1	2.32
Préstamos sin interés	1	2.32
TOTAL	43	100.00

P-V-15. ¿Se imparte algún tipo de capacitación al personal?

Objetivo: Conocer si el personal recibe capacitación técnica.

ALTERNATIVAS	Fr	%
Sí	6	54.55
No	5	45.45
TOTAL	11	100.00

P-V-16. ¿Cómo controla la asistencia del personal?

Objetivo: Conocer cómo se lleva a cabo el control de la asistencia del personal.

CONTROLES DE ASISTENCIA	Fr	%
Lista de firmas	1	9.09
Observación directa	9	81.82
Ellos solos se controlan	1	9.09
TOTAL	11	100.00

P-V-17. ¿Qué registros de personal lleva la empresa?

Objetivo: Conocer la importancia que se da a los registros de personal.

REGISTROS DE PERSONAL	Fr	%
Planillas	11	64.71
Hojas de afiliación al ISSS	5	29.41
Tarjeta de servicio	1	5.88
TOTAL	17	100.00

MODELO PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO DE
EFFECTIVO

CONCEPTO	SEMANAS Y DIAS*									TOTAL MES	
	1a. Semana							2a. Sem.	3a. Sem.		4a. Sem.
	L	M	M	J	V	S	Total				
Saldo inicial											
Más: INGRESOS											
- cobros											
- ventas											
- préstamos											
- aportes del propiet.											
- otros ingresos											
Total Ingresos											
Menos: PAGOS											
- proveedores											
- compras al contado											
- gastos											
-sueldos											
-alquileres											
-agua											
-luz											
-teléfono											
-intereses											
- otros gastos											
- obligaciones											
Total Pagos											
Saldo final del efectivo											

*El período presupuestario puede ser diario, semanal, mensual, trimestral y anual, dependiendo de las necesidades de la empresa.

ANEXO No. 6

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

CUESTIONARIO PARA RECOPIRAR INFORMACION REFERENTE A LA VENTA DE PRODUCTOS AVICOLAS.

1. ¿Qué productos avícolas vende?

Huevos ()

Pollo ()

Otro (detalle) _____

2. ¿Qué cantidad vende diariamente?

Huevos _____

Pollo _____

Otro _____

3. ¿Qué empresas le proveen los productos avícolas?

4. ¿Cuál es el precio de venta de estos productos?

Huevos ₡ _____

Pollo _____

Otro _____

5. ¿En qué forma adquiere estos productos?

Consignación () Plazo _____

Al contado ()

Otro (detalle) _____

6. ¿Cual es el precio de compra?

Huevos ¢ _____

Pollo _____

Otro _____

7. ¿Qué problemas existen en la adquisición?

8. ¿Qué problemas existen en la venta?

9. ¿Qué sugerencias haría?

Encuestó: _____

Revisó: _____

Fecha: _____

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

CUESTIONARIO APRA RECOPIRAR INFORMACION REFERENTE AL CONSUMO
DE PRODUCTOS AVICOLAS.

1. ¿Qué productos avícolas consume?

Huevos ()

Pollo ()

Otro (detalle) _____

2. ¿Qué cantidad consume diariamente?

Huevos _____

Pollo _____

Otro _____

3. ¿Dónde adquiere los productos?

Tiendas ()

Mercados ()

Despensas ()

Supermercados ()

Granjas ()

Otro (detalle) _____

4. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?

Diaria ()

Semanal ()

Quincenal ()

Mensual ()

Otra (detalle) _____

5. ¿En qué forma adquiere estos productos?

Al contado ()

Al crédito ()

Otra (detalle) _____

6. ¿Cuál es el precio de compra?

Huevos £ _____

Pollo _____

Otro _____

7. ¿Qué problemas existen en la compra de estos productos?

Precio alto ()

Escasez ()

Mala calidad ()

Otros (detalle) _____

8. ¿Qué sugerencia haría?

Entrevistó: _____

Revisó: _____

Fecha: _____

BIBLIOGRAFIA

A. TEXTOS

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Editorial Trillas, Méjico, 1979, 2a. Edición, Mayo 1976, décimotercera reimpresión, Junio 1983.
2. AVES-ASOCIACION DE AVICULTORES DE EL SALVADOR "HI-LINE-LIBRO ROJO-MANEJO Y CONTROL DE ENFERMEDADES". San Salvador, El Salvador, C.A., 1982.
3. BAENA PAZ, GUILLERMINA "INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION" Manual para elaborar trabajos y Tesis profesionales. Editores - Mexicanos Unidos, S.A., 9a. Edición, Octubre de 1982.
4. BOLTEN, STEVEN E. "ADMINISTRACION FINANCIERA", México. Editorial Limusa, S.A., 1981.
5. BUFFA, ELWOOD "ADMINISTRACION Y DIRECCION TECNICA DE LA PRODUCCION". Editorial Limusa, México D.F. Cuarta Edición 1977. Cuarta reimpresión 1984.
6. BRAND, SALVADOR OSWALDO "DICCIONARIO DE LAS CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS", - Impresora Salvadoreña, 1978.

7. CABALLERO, A. WILFREDO "INTRODUCCION A LA ESTADISTICA"
Editorial ITCA(Instituto Interamericano de Capacitación Agrícola), San José, Costa Rica, 1975
8. CHRUDEN, HERBERTH y ARTHUR W. SHERMAN JR. "ADMINISTRACION DE PERSONAL".
Cía. Edit. Continental, S.A., - Méjico 22, D.F., 1977, 2a. Edición en español, Traducción de la 4a. Edición en Inglés, Marzo 1977, 2a. Impresión Sept./77, - CECSA.
9. DE LA CANAL, JULIO "DICCIONARIO DE SINONIMOS E IDEAS AFINES", Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. Calz, de Tlalpan Núm. 4620, México 22. D F. Lengua Española 1972, Primer Publicación.
10. GITMAN, LAWRENCE "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION-FINANCIERA". México, 1982, Harper and Row Latinoamericana -- (Harla).
11. JOHNSON, ROBERT W. "ADMINISTRACION FINANCIERA". Cía Editorial Continental, S.A., - 10a. Reimpresión, Nov. 1979, Méjico.
12. KOTLER, PHILLIP "DIRECCION DE MERCADOTECNIA"
(Análisis, Planeación y Control 3a. Edición, Editorial "Diana", Méjico, 3a. impresión, Enero 198

13. LOPEZ, HECTOR N. "MANEJO Y PRODUCCION DE EXPLOTACIONES AVICOLAS", Ministerio de Agricultura y Ganadería, Escuela Nacional de Agricultura "Roberto Quiñónez", Departamento de Zootecnia, Unidad Avícola, - San Andrés, Depto. de La Libertad, El Salvador, C.A., 1984.
14. REYES PONCE, AGUSTIN "ADMINISTRACION DE PERSONAL", 1a. y 2a. Parte. Editorial LIMUSA, 1a. Edición. 1971. 16a. Reimpresión, México 1984.
15. REYES PONCE, AGUSTIN "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", 1a. y 2a. parte. Editorial LIMUSA, México 1, D.F. 1a. Edición de 1966, 31a. Reimpresión Méjico, 1984.
16. SAAD, ANTONIO MIGUEL "REDACCION" (Desde Cuestiones Gramaticales hasta el informe formal extenso). Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., Méjico, 1a. Publicación, 1982, 4a. impresión. Nov. 1984. 178 páginas.
17. SCHEWE, CHARLES D. Y REUBEN M. SMITH "MERCADOTECNIA-CONCEPTOS Y APLI

- CACIONES", Trad. de la 1a. Edición en inglés de Marketing Concepts and applications. Programas Educativos, S.A. Méjico 8, D.F. , 1980.
18. TERRY, GEORGE "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS". Cía. Edit. Continental, S.A., México, 1972, 4a. Edición en español.
19. VAN HORNE, JAMES C. "ADMINISTRACION FINANCIERA". 2a. edición, Buenos Aires. Ediciones Contabilidad Moderna, 1973.
20. WELSCH, GLENN "PRESUPUESTOS, PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES". Edit. - Prentice Hall, Inc. Englewood - Cliffs, N.J., Colombia 1976.
21. WOESSNER, PEDRO "EL DIRECTOR DE MERCADOTECNIA". Herrero Hermanos, Sucesores, -- S.A., México 1972, 1a. Edición, Abril de 1972.
- B. TESIS
1. ALVAREZ RUIZ, Lilian Patricia y Delmy Mercedes Saravia Sánchez. "LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y SU APLICACION EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL SALVADOREÑA". Universidad Centroamericana "José Siméon Cañas", Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador, C.A. 1984.

2. CALDERON FLORES, Esteban
Boanerges, Domingo Deras
Gutiérrez, Hernán Cabezas
Molina

"LA FUNCION DE ADMINISTRACION -
DE PERSONAL EN LA MEDIANA EMPRE
SA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS BASI
COS PARA HUMANOS DEL AREA METRO
POLITANA DE SAN SALVADOR". Uni-
versidad de El Salvador. Facul-
tad de Ciencias Económicas, San
Salvador, El Salvador, C.A. 1987.
3. FLORES PORTILLO, Manuel
Edmundo,
Federico Ernesto Barrera,
Raquel Pérez Yanes.

"DIAGNOSTICO AREA FINANCIERA DE
LA PEQUEÑA EMPRESA PRODUCTORA -
DE CALZADO". Universidad de El
Salvador, Facultad de Ciencias
Económicas. Departamento de Ad-
ministración de Empresas, San -
Salvador, El Salvador, C.A., --
Febrero de 1987.
4. GUEVARA RODRIGUEZ, Hilda
Gladys y Ana Josefina So-
lórzano Castro.

"CONSIDERACIONES CONTABLES Y FI
NANCIERAS PARA LA ADMINISTRACION
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
SALVADOREÑA", Universidad Cen--
troamericana "José Simeón Cañas",
Facultad de Ciencias Económicas.
San Salvador, El Salvador, C.A.
1984.
5. GUTIERREZ TORRES, Ricardo
Enrique, José Ricardo Mo-
reno Vaquero, Julio Eduar
do Escalante Hernández.

"DIAGNOSTICO AREA DE PRODUCCION
DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADORE
ÑA PRODUCTORA DE CALZADO". Uni--
versidad de El Salvador, Facul-
tad de Ciencias Económicas, San
Salvador, El Salvador, C.A. 1986.

6. HERNANDEZ MARIN, José Ernesto, Mauricio Antonio Barrera Bonilla, Gustavo Armando Escalante. "DIAGNOSTICO AREA DE PERSONAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA PRODUCTORA DE ALIMENTOS DE ORIGEN ANIMAL". Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador, C. A., 1987.
7. MORENO DE JIMENEZ, Milagro Ernestina, Ana Felícita Díaz, Julio Menjivar. "DIAGNOSTICO AREA MERCADEO DE LA PEQUEÑA EMPRESA SALVADOREÑA, PRODUCTORA DE VESTUARIO". Universidad de El Salvador. Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador, C.A., 1987.
8. RIVAS DE MILLA, María Georgina, Ann Jess Rodríguez de Mayorga. "DISEÑO ESTRATEGICO PARA LA COMERCIALIZACION DE UN PRODUCTO BASICO (Caso específico: El Huevo)". Universidad Centroamericana "José Siméon Cañas". Facultad de Ciencias Económicas, San Salvador, El Salvador, C.A., Septiembre 1983.

C. REVISTAS, BOLETINES Y FOLLETOS:

1. ASOCIACION DE AVICULTORES DE EL SALVADOR. AVES - Revista Organo Oficial de la Asociación, Nos. 1, 3, 4, 5 y 8, San Salvador, El Salvador, C.A. Julio a Sept. 1981, Enero a Marzo 1982, Abril a Junio 1982, Julio 1984,

2. BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR FONDO DE DESARROLLO ECONOMICO - DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. MANUAL DE OPERACIONES. 9a. Edición, San Salvador, Mayo 1985.
3. BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR. Revista de Jul-Sept./85. Publicación del Depto. de Investigaciones Económicas.
4. DE LA CRUZ MENA, Orlando "CRIA Y MANEJO DE GALLINAS PONEDIRAS EN PISO". Centro de Desarrollo Ganadero técnico-pecuario Boletín No. 3, Agosto de 1984. MAG.
5. DE LA CRUZ MENA, Orlando "PRODUCCION DE POLLO DE ENGORDE". Centro de Desarrollo Ganadero, Depto. de Comunicaciones, MAG., Boletín No. 2, Agosto de 1984.
6. HUBBARD CHICKS FARMS, INC. Management Guide for the Hubbard Golden Comet-Research and development. Walpole. New Hampshire 1979.

Management guide for the Hubbard White Mountain Male-Hubbard Farm Research and developmet. Walpole. New Hampshire 1981, 1982 -- Edition.

7. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (MAG) Algunos comentarios sobre una guía para investigación. División de Estudios especiales. Dirección General de Economía Agropecuaria. Marzo de 1984.
- Anuario de Estadísticas Agropecuarias 1982/1983. Dirección General de Economía Agropecuaria.
- Encuesta Avícola de 1979, 1980, 1981, 1982, 1983 y 1984. Dirección General de Economía Agropecuaria.
8. PETERSON FARMS Breeder Management guide -Decatur. Arkansas 72722, USA. 1981.
9. ROSALES MARTINEZ, Ramón Miguel y Maximiliano Cruz Cárcamo Situación del Mercado de los productos avícolas y perspectivas. 1979. División de Estudios Específicos, Dirección General de Economía Agropecuaria, MAG.