

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA
MEJORAR EL CONTROL DE COSTOS DE LA GRANJA AVÍCOLA “SAN PEDRO” DEL MUNICIPIO DE JUCUAPA,
DEPARTAMENTO DE USulután”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

ARGUETA QUEVEDO, REINA MARIBEL
HENRÍQUEZ MENDOZA, SARA IDALIA
TORRES CHÉVEZ, RIGOBERTO JOSÉ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE DIRECTOR: LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO

OCTUBRE 2013

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

UNIDAD CENTRAL

RECTOR: ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO.
VICE-RECTORA ACADÉMICA: MTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO.
SECRETARIA GENERAL: DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO EN FUNCIONES: LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.
VICE-DECANO: LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ.
SECRETARIO GENERAL: LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DEL DEPARTAMENTO: LIC. HECTOR BARRERA ARIAS.
COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN: LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ.
DOCENTE DIRECTOR: LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ.
ASESOR METODOLÓGICO: LIC.: CARLOS TREJO URQUILLA.

OCTUBRE 2013, SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO:

Por darme la sabiduría y la capacidad de lograr mis objetivos, por cuidarme en todo momento y por protegerme de manos del malo durante los largos años de estudio mientras viaje de un departamento a otro. Por la bendición. Por todo Gracias, Gracias Dios.

MIS PADRES:

Cándido Argueta y Rafaela Quevedo que con amor me enseñaron el temor a Dios y el camino del bien, por su apoyo económico, Gracias por su comprensión y sus consejos.

MIS HERMANOS:

Aníbal, Dina, Rosa, por su ayuda incondicional, a Juan y Marta por comprensión, a todos por infundirme ánimo y creer en mí.

MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Sara Henríquez Y Rigoberto Torres por su esfuerzo y dedicación que contribuyeron al logro del objetivo, Gracias por todos los momentos que compartidos.

MIS AMIGOS/AS DE UNIVERSIDAD:

Que dieron humor y sentido a la vida académica: Sara Enrique, Rigoberto Torres, Alicia Rivas, Victoria León, Sandra Madrid. Aida Turcios, Melvin Gracias, Misaida, Reinaldo Argueta, Lucia Morataya, Elmer Sánchez, Danilo Constanza. Lilian Santos, Raúl Luna.

Reina Maribel Argueta Quevedo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios Todopoderoso por cumplir sus deseos en mi vida y permitirme subir un peldaño más en lo académico; por cuidar de mí en cada instante, infundir aliento y perseverancia en los momentos de desánimo, voluntad en alcanzar mis metas.

Un regocijo en mi corazón por honrar a mis padres y brindarles alegría al culminar esta etapa de mi vida; aunque mi Padre ya descanse en Dios, siempre tendrá un pedazo de cada uno de mis triunfos y logros, siempre será protagonista de la alegría de mi vida.

Mi familia que ha sido fundamental en cada paso que Dios me ha permitido dar; mi Madre que en todo tiempo ha sido un ejemplo de esfuerzo y de amor en todo cuánto ha hecho. Mis hermanos que los amo con todo mi corazón.

A las personas que me impulsaron a saltar a un camino nuevo y tomar este reto, que estuvieron paso a paso a mi lado hasta el día de hoy. Quién encuentra un amigo, encuentra un tesoro; y agradezco a Dios por contar con amigas y amigos que tiene un enorme lado humano, con los que he llorado y también reído, que pensaron más en mí, que en ellos mismos.

Agradecer a los docentes que me enseñaron en un aula de clases y fuera de ellas, me enseñaron de vida siendo ejemplos y consejeros.

"Todo es Posible si Puedes Creer en Dios"

Sara Idalia Henríquez Mendoza.

AGRADECIMIENTOS

En el presente trabajo de tesis primeramente agradezco a Dios por bendecirme de mil maneras distintas, porque ha hecho realidad este sueño. Todo lo que tengo te lo debo a ti mi señor.

En segundo lugar a mis padres por el apoyo incondicional día tras día, por los valores que me han inculcado y por demostrarme que lo mejor de esta vida se obtiene luchando y trabajando por lo que se desea con la confianza depositada en Dios.

A mis hermanas por ser parte muy importante en mi vida, por llenar mi vida de alegría, siempre han estado ahí cuando más las he necesitado.

A mis abuelitos: Angelina, José y Carlos que aunque ya no están presentes físicamente siempre estarán presentes en mi corazón, por todas las enseñanzas, cariños y atenciones que me brindaron, los seguiré teniendo presentes por el resto de mi vida. A mi abuela Dolores gracias por ser parte en mi vida, gracias por sus consejos y enseñanzas y los bellos momentos que hemos compartido.

A esa persona súper especial que siempre tendrá un lugar en mi corazón, por todo lo bueno que me ha enseñado en la vida y todos los hermosos gestos de cariño demostrados gracias por ser parte de mi vida.

A mis familiares por ser parte significativa en mi vida, gracias por su apoyo incondicional y comprensión se los agradezco de corazón.

A mis compañeras de tesis y amigas por haberme brindado su amistad, por haber tenido el deseo y paciencia necesaria para lograr nuestra meta.

A mis amigos por toda la confianza y los gestos de amistad que han demostrado.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi asesor el licenciado Arnoldo Sorto por haber compartido sus conocimientos y sobre todo su amistad.

Rigoberto José Torres Chévez

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	15
1.4.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
CAPÍTULO II	17
MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1 MARCO HISTÓRICO	18
2.1.1 Historia de La Administración	18
2.1.2 Orígenes de la contabilidad administrativa	21
2.2 MARCO NORMATIVO	25
2.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.....	25
2.2.2 CÓDIGO DE COMERCIO:	26
2.2.3 CÓDIGO DE TRABAJO	27
2.2.4 LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO.....	28
2.3 MARCO TEÓRICO.....	32
2.3.1 CONTABILIDAD	32
2.3.2 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	35
2.3.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	36
2.3.4 PRESUPUESTOS	38
2.3.5 COSTEO VARIABLE.....	42

2.3.6	COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD.....	43
2.3.7	ANÁLISIS FINANCIERO	45
2.4	MARCO CONCEPTUAL	52
CAPÍTULO III		54
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....		54
3.1.	TIPO DE ESTUDIO POR REALIZAR	55
3.2.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	55
	HIPOTESIS GENERAL DE TRABAJO	55
	HIPOTESIS ESPECIFIC AS DE TRABAJO	55
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.5.	FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	57
3.6.	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	57
	3.6.1. La entrevista	57
CAPÍTULO IV		58
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		58
4.1	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	59
4.2	RESULTADOS OBTENIDOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	59
4.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
	4.2.1 CONCLUSIONES	68
	4.2.2 RECOMENDACIONES	69
CAPÍTULO V		70
PROPUESTA		70
RESUMEN EJECUTIVO.....		71
1.	IMPORTANCIA	73
2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	74
3.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	75
4.	MONITOREO DEL ENTORNO	76

4.1.	ANÁLISIS INTERNO	76
4.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	81
4.3.	ANÁLISIS FODA.....	83
5.	FORMULACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	84
5.1.	Misión.....	84
5.2.	Visión.....	84
5.3.	VALORES DE LA GRANJA AVÍCOLA “SAN PEDRO”	84
6.	DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS POR ÁREA Y OBJETIVOS POR ÁREAS.....	85
7.	ANÁLISIS DE BRECHAS.....	88
8.	FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	90
9.	MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.....	93
9.1.	ANÁLISIS COSTO - VOLUMEN - UTILIDAD.....	94
9.2.	PROYECTO DE INVERSIÓN	107
9.3.	PRESUPUESTO MAESTRO	111
9.4.	RAZONES FINANCIERAS.....	133
9.5.	ANÁLISIS Y USO DEL MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	135
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	137
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	139

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estuvo orientada a obtener información específica interna que permitió analizar la situación problemática y proponer la aplicación de la contabilidad administrativa para mejorar el crecimiento y el control en los costos de la micro empresa “AVÍCOLA SAN PEDRO” del municipio de Jucuapa, Departamento de Usulután, con el propósito fundamental de contribuir a enfrentar los desafíos que tiene dichas empresa.

El contenido se ha estructurado en cinco capítulos que se describen a continuación:

EL CAPITULO I: “Planteamiento del Problema”, comprende el enunciado y la formulación del problema, objetivos, justificación, y delimitación de la investigación.

CAPITULO II: “Marco de Referencia de la Investigación” contiene el marco histórico, marco legal, marco teórico y la ley de prevención en los lugares de trabajo.

CAPITULO III: “Marco Metodológico de la Investigación” está conformado por el tipo de estudio a realizar, la hipótesis, diseño de la investigación, la las fuentes de obtener la información, y la técnica de recolección de datos.

CAPITULO IV: “Análisis de Resultados de la Investigación” en donde se presenta los resultados obtenidos, al análisis y las conclusiones, para después hacer las recomendaciones finales de la investigación realizada.

CAPITULO V: Se refleja la Propuesta de la aplicación de la contabilidad administrativa como herramienta estratégica sugerida a la microempresa Granja Avícola “San Pedro” para mejorar el control de costos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE
INVESTIGACIÓN

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

A nivel mundial se dice que La avicultura tiene su origen hace unos 8000 años, cuando en ciertas regiones de Asia como India y China iniciaron la domesticación de la gallina salvaje. Las tribus nómadas llevaron las gallinas cruzando Mesopotamia hasta llegar a Grecia. Más tarde, serían los celtas quienes en sus rutas de conquista fueron estableciendo núcleos de población que facilitaron la propagación de las gallinas por toda Europa. Aquellas gallinas ponían alrededor de 30 huevos al año.

En el país, La Ley de Fomento Avícola hace 56 años despertó el interés de productores de la época que comenzaron a organizarse e individualmente a realizar cambios de una avicultura "artesanal" a una moderna. Adaptando los cambios tecnológicos del momento visión que se ha mantenido a lo largo de 56 años hasta posesionarse como una actividad moderna y competitiva.

La Asociación de Avicultores de El Salvador (AVES) surge el 26 de Agosto de 1956, con la iniciativa de un grupo de personas que se adelantaron a su época para construir las bases de una organización sólida que hasta la fecha ha sido modelo de integración y gestión gremial. Desde 1956 hasta el momento los miembros de la Asociación han trabajado para lograr mejorar la productividad, eficiencia y competitividad de los productos avícolas. Siempre pensando en llevar productos saludables y de primera calidad a los diferentes mercados.

La industria avícola es un sector vital en la economía del país, siendo una opción importante en la generación de fuentes de trabajo, participa activamente en la capacitación y profesionalización de avicultores y contribuye con la sociedad en general, aportando productos nutritivos, sanos de bajo costo para una alimentación balanceada y económica de la población salvadoreña.

Sin embargo, el alto precio de los principales insumos que mueven a la industria avícola del país, como el maíz y la soya, ha presionado a las granjas salvadoreñas a incrementar sustancialmente los precios de los productos como el huevo y pollo.

Agustín Martínez, presidente de la Asociación Avícola de El Salvador (AVES), indicó que los costos de las materias primas son hasta un 50% mayor, lo que justifica los altos precios que el consumidor paga por cada producto avícola. Martínez afirma que los productores han logrado sortear esta situación y no trasladar ese costo al consumidor final.

En el departamento de Usulután, específicamente en el municipio de Jucuapa, el señor Juan Hernández nació en san salvador en el año 1970. Migró con su familia a Jucuapa después del conflicto armado, estableciéndose permanentemente en dicha ciudad. Momento en el que le surgió la idea de establecer una pequeña granja donde se dedica a la crianza de pollos y la venta de los de engorde con plumas a los revendedores de la zona. Actualmente se afronta con un problema de costos, de limitación en la infraestructura, y la carencia de ideas de marketing.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿EN QUE MEDIDA LA APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA MEJORARÁ EL CONTROL DE COSTOS DE LA GRANJA AVÍCOLA “SAN PEDRO” DEL MUNICIPIO DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar la contabilidad administrativa como herramienta estratégica para mejorar el control de costos de la granja avícola “San Pedro” del municipio de Jucuapa, Departamento de Usulután.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación administrativa y financiera que permita proponer soluciones viables a la granja.
- Diseñar estrategias que permitan la auto sostenibilidad de la granja.
- Establecer herramientas estratégicas para mejorar el control de costos.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La investigación proporcionara a la empresa Avícola “San Pedro” una herramienta estratégica para un mejor control en sus costos a la empresa, lo cual contribuirá a ser más competitiva.

La contabilidad administrativa está orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes, su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa; tales informes permitirán comparar el pasado de la empresa, con el presente y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro de la entidad.

Con la investigación se pretende beneficiar a los siguientes sectores:

- A la granja Avícola San Pedro: proporcionando una mejor opción de control de costos.
- A los clientes: adquiriendo productos a precios competitivos.
- Al municipio de Jucuapa, departamento de Usulután: obteniendo mayores y mejores medios de desarrollo económico y social.
- Al equipo investigador: practicando los conocimientos adquiridos durante la formación académica y el fortalecimiento del área específica de su profesión.

1.4.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- Espacial: La investigación se desarrollará en la granja agrícola "San Pedro" ubicada en el municipio de Jucuapa, Departamento de Usulután.
- Temporal: La investigación se realizara en el periodo comprendido de Mayo a Septiembre de 2013
- Recursos Humanos: Se dispone de la colaboración de los tres integrantes de la presente tesis, el director asesor y el metodólogo además de la oportuna asistencia del propietario de la granja agrícola "San Pedro".
- Recursos Materiales: se incluye el siguiente listado
 - Fuentes bibliográficas: Libros, Revistas, Internet, etc.
 - Equipos de oficina: Computadoras, Impresora, papel, otros.
- Monetarios: Se considera un presupuesto de 500 dólares para el desarrollo de la investigación los cuales serán aportados por los integrantes de la presente tesis, para mayor detalle ver presupuesto anexo al final del presente documento.

CAPÍTULO II
MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

2 MARCO HISTÓRICO

2.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente.

Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.¹

Durante la historia del ser humano, los antecedentes de la administración siempre se han desarrollado de forma muy lenta y desinteresada. Solamente a partir del siglo XX es cuando se comienza a desarrollar el auténtico progreso de la administración. Hoy en día los países contienen en su seno multitud de organizaciones especializadas en función de las necesidades sociales, y que garantizan un servicio de calidad.

¹<http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#ante>

Ejemplos de estas organizaciones son los hospitales, la policía, los bomberos, las universidades...etc. En cambio apenas hace 100 años los países carecían de dichas administraciones y las pocas que había apenas realizaban su función, por ejemplo las pequeñas escuelas de pueblo, un médico para toda una población... falta de hospitales...etc.²

Los antecedentes de la administración así como la historia de las organizaciones son un sector que podemos denominar como "moderno".

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.³

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia.

²<http://www.antecedentes.net/antecedentes-administracion.html>

³<http://www.monografias.com/trabajos55/historia-de-la-administracion/historia-de-la-administracion.shtml>

Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación:

- EGIPTO: La construcción de la Gran Pirámide es buen ejemplo del trabajo coordinado y organizado de miles de obreros y sus dirigentes.
- HEBREOS: El libro del Éxodo narra la dirección de Moisés y el establecimiento de leyes y reglas con un liderazgo poco usual.
- GRECIA: La influencia de los grandes filósofos es determinante en la administración. Sócrates, por ejemplo, transmitió a sus discípulos la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos. Platón, en sus reflexiones, diserta sobre la división del trabajo.
- CRISTIANISMO: Con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, una organización funcional extensa y una administración eficiente. Las organizaciones cristianas (entre las que destaca la católica), aportaron a la administración infinidad de principios y normas que prevalecen hasta nuestros días.
- LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL: La Revolución Industrial, un proceso que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones. Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de organización se reflejan en los cambios sociales.

El capitalismo como forma de organización social, es consecuencia y factor para los monopolios. La Revolución Industrial determina empresas, entre las cuales sobresalen:

- a) Normas rígidas de trabajo.
- b) Formas de comportamientos rutinarios y mecanizados.
- c) Un aumento en la dependencia entre los miembros de la organización.
- d) Una necesidad de coordinación permanente.

La Revolución Industrial es la génesis de la teoría científica de la administración. Con ella aparecen los estudios sobre la productividad humana, la investigación administrativa, los principios administrativos, los conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

Algunos autores señalan que el verdadero surgimiento de la administración se da con el despuntar del siglo XX se afirma también que éste fue el acontecimiento histórico de mayor importancia del siglo.

La Revolución Industrial establece el origen de la teoría administrativa: por ello es lógico suponer que Inglaterra y Estados Unidos marcan la pauta en el desarrollo de las industrias, con lo cual determinan los aspectos iniciales de la teoría administrativa.

2.1.1 ORÍGENES DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

La contabilidad administrativa surge en el momento en que los empresarios se percatan de que la situación financiera de la organización no puede ni debe darse como respuesta ante los cambios en el entorno. En el siglo XIX, las empresas se administraban mediante un concepto reactivo: los cambios en la producción, en los niveles de precios y otras variables de la empresa se decidían como respuesta a los cambio en el medio ambiente del negocio. Esta surge cuando

los empresarios deciden actuar internamente en sus organizaciones para dirigir las tanto financiera como operativamente (Duarte 2001).

En la actualidad, un porcentaje de las empresas desarrolla planes de acción expresados en términos monetarios conocidos como presupuestos. Estos contemplan la creación, implementación y desarrollo de las estrategias que la empresa debe llevar a cabo para lograr la consecución de sus objetivos.

Durante la Revolución industrial los empresarios se percataron de los beneficios que podían obtener mediante la reducción de costos y el incremento en la eficiencia de sus procesos. Estos empresarios descubrieron la utilización del concepto de economías de escala, el cual significa la obtención de reducciones en los costos de producción cuando un producto se fabrica en masa (Milgrom y Roberts, 1992).

- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL SIGLO XIX

Dentro de los antecedentes modernos de la contabilidad administrativa figura el sistema de costos establecido en Liman Mill, un molino textil de Nueva Inglaterra, que en 1855 permitió a los directivos de la empresa controlar la eficiencia de los costos de conversión, con base en libros de contabilidad por partida doble y que arrojaba información acerca del costo de los productos terminados, de la productividad de trabajadores, del impacto de los cambios de la distribución en planta, así como de los controles de recepción y uso del algodón (Baujín, Vega, Armenteros, Frías y Pérez, 2003).

De 1889 a 1895 Fredrick Taylor, uno de los pioneros del control de administración industrial, desarrolló la contabilidad analítica, la asignación de costos indirectos, el cronometraje y el seguimiento de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de costos indirectos mediante los tiempos de mano de obra o de los tiempos de máquina, la gestión de la existencias y la remuneración al rendimiento.

- **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN EL SIGLO XX**

Con el advenimiento del siglo XX, las empresas mostraron una propensión a volverse generalistas en vez de especializarse en producir un solo artículo. No es sino hasta los primeros años del siglo pasado que los empresarios se percataron de los beneficios que se derivaban de producir sus propias materias primas o, bien, de adquirir las empresas de sus proveedores; a esto se le conoce como integración vertical.

Esto permitió a las empresas incrementar sus volúmenes de utilidades, de tal forma que en 1907, y como resultado de un largo proceso de innovaciones iniciadas en 1902, Donalson Brown, colaborador de Pierre Du Pont de Nemours, invento una fórmula que relaciona el índice de rentabilidad del capital con el índice de rotación de dicho capital. Así se creó un sistema presupuestal que incorpora la medida de desempeño conocida como Rendimiento sobre la inversión (RSI) (DuPont, 2005).

- **CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA SITUACIÓN ACTUAL**

De acuerdo con Johnson y Kaplan (1987), la teoría tradicional de la contabilidad de costos no reflejaba en forma alguna el mundo real de mediados de la década de los ochentas, el cual se caracterizaba por fenómenos como complejos sistemas de manufactura, alta tecnología y automatización muy alto nivel de CIF y cambios en el trabajo de la organización. Argumentaron la necesidad de incluir nuevas medidas de costo en un determinado número de áreas incluyendo:

- a. Nuevas medidas de desempeño para el control de procesos.
- b. Costeo basado en actividades para productos y servicios.
- c. Necesidad de costear la cadena de valor en su totalidad.
- d. Establecer mejores medidas para la evaluación del desempeño, incluyendo medidas no financieras.

En abril de 1986 se llevó a cabo un simposio en los Estados Unidos de Norteamérica con el tópico de “Contabilidad Administrativa para los noventas”. Este simposio se recuerda como un parte aguas en el desarrollo de la contabilidad administrativa (Cotton, 2005), pues se presentaron innovaciones importantes al estado del arte de contabilidad administrativa, entre ellas pueden destacarse:

- a. Costeo basado en actividades (CBA) y administración basada en actividades (ABA).
- b. Medidas de capacidad y administración.
- c. Análisis de la rentabilidad del cliente.
- d. Valor económico agregado (VEA).
- e. Sistemas de recursos de planeación de empresas.
- f. Sistemas de costeo justo a tiempo (JAT).
- g. Medidas de desempeño no financieras y el “Tablero de comando”
- h. Sistemas de Calidad y administración del tiempo, incluyendo la “Teoría de las restricciones”.
- i. Asignación de costos y precios objetivo.

En esta lista se enumeran solo los que han tenido mayor aceptación entre las organizaciones.

La contabilidad administrativa se enfoca básicamente al futuro de la organización; por ello, es indispensable establecer la relación de la contabilidad administrativa con el proceso administrativo.⁴

⁴<http://www.contaduriayadministracionunam.mx>

2.2 MARCO NORMATIVO

2.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA

La constitución de la república de el salvador es un conjunto sistemático de las leyes fundamentales que determinan las organizaciones del estado y el funcionamiento de sus instituciones, a continuación se mencionan los artículos más relaciones con la investigación:

Art. 1. El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común. En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la república, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.

Art. 102. Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. El estado fomentara y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor número de habitantes del país.

Art. 115. El comercio, la industria, la prestación de servicios en pequeño son patrimonios de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento, y desarrollo serán objeto de una ley.

2.2.2 CÓDIGO DE COMERCIO

Los comerciantes, los actos del comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código, en breve se detallan los artículos más ligados con la investigación:

Art. 411. Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código.
- III. Inscribir anualmente en el registro de comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por contador público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

Art. 435. El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de auditoría. Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: estados financieros, diario, mayor, y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por la ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la oficina que ejerce la vigilancia del estado.

2.2.3 CÓDIGO DE TRABAJO

Art. 2. Las disposiciones de este código regulan:

- A) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.
- B) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

Art. 119. Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como sobresueldos y bonificaciones habituales, remuneración de trabajo extraordinario, remuneración de trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

Art. 314. Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas medidas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo para proteger la vida, salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

- 1º Las operaciones y proceso de trabajo;
- 2º El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- 3º Las edificaciones, instalaciones, y condiciones ambientales; y
- 4º La colocación y mantenimiento de resguardo y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

2.2.4 LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO

(Publicada el 5 de mayo de 2010. En el diario oficial N° 82 tomo 387.

Entro en vigencia en abril de 2012)

DISPOSICIONES PRELIMINARES

OBJETO.

Art.1.- Establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

CONDICIONES ESPECIALES EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Art. 29.- En los lugares de trabajo que laboren por turnos, deberán haber espacios adecuados para la espera, suficientemente ventilados, iluminados y protegidos de la intemperie.

▪ ROPA DE TRABAJO, EQUIPO DE PROTECCIÓN Y HERRAMIENTAS ESPECIALES

Art. 38.- Cuando sea necesario el uso de equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva para los trabajadores, según la naturaleza de las labores que realicen; éstos deberán cumplir con las especificaciones y demás requerimientos establecidos en el reglamento correspondiente y en las normas técnicas nacionales en materia de seguridad y salud ocupacional emitidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva necesarios

conforme a la labor que realice y a las condiciones físicas y fisiológicas de quien las utilice, así como, velar por el buen uso y mantenimiento de éste; el cumplimiento de ésta disposición en ningún caso implicará carga financiera al trabajador o trabajadora.

- VENTILACIÓN, TEMPERATURA Y HUMEDAD RELATIVA

Art. 43.- Todo lugar de trabajo deberá disponer de ventilación suficiente para no poner en peligro la salud de los trabajadores considerando las normativas medioambientales.

Art. 44.- Los locales que se encuentren habitualmente cerrados, deberán contar con un sistema de ventilación y extracción adecuado. En los locales en que, por razones de la técnica empleada en el desarrollo de las labores, se encuentren permanentemente cerradas las puertas y ventanas durante el trabajo, deberá instalarse un sistema de ventilación artificial que asegure la renovación del aire.

Art. 45.- Todo proceso industrial que de origen a polvos, gases, vapores, humos o emanaciones nocivas de cualquier género, debe contar con dispositivos destinados a evitar la contaminación del aire y disponer de ellos en tal forma, que no constituyan un peligro para la salud de los trabajadores o poblaciones vecinas, en cuyo caso la Dirección General de Previsión Social avisará a las entidades competentes.

- RUIDO Y VIBRACIONES

Art. 50.- Los trabajadores no estarán expuestos a ruidos y vibraciones que puedan afectar su salud. Los aspectos técnicos relativos a los niveles permisibles de exposición en ésta materia, estarán regulados en el reglamento respectivo.

La Dirección General de Previsión Social dictará las medidas convenientes para proteger a los trabajadores contra los ruidos que sobrepasen los niveles establecidos en dicho reglamento.

CONDICIONES DE SALUBRIDAD EN LOS LUGARES DE TRABAJO

CAPÍTULO I

▪ MEDIDAS PROFILÁCTICAS Y SANITARIAS

Art. 53.- En todo lugar de trabajo deberán implementarse las medidas profilácticas y sanitarias que sean procedentes para la prevención de enfermedades de acuerdo a lo establecido por el Código de Salud y demás leyes aplicables.

▪ DEL SERVICIO DE AGUA

Art. 54.- Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose además, instalar bebederos higiénicos.

▪ DE LOS SERVICIOS SANITARIOS

Art. 55.- Por servicios sanitarios se entenderá los inodoros o retretes, los urinarios, los lavamanos, los baños y las duchas.

Art. 56.- Todo lugar de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para hombres y mujeres, los cuales deberán ser independientes y separados, en la proporción que se establezca en el reglamento de la presente Ley.

Art. 57.- En todo lugar de trabajo deberá mantenerse un adecuado sistema para el lavado de manos, en la proporción establecida en el reglamento de la presente Ley.

▪ ORDEN Y ASEO DE LOCALES

Art. 59.- El almacenaje de materiales y de productos se hará por separado atendiendo a la clase, tipo y riesgo de que se trate y se dispondrán en sitios específicos y apropiados para ello, los cuales deben ser revisados periódicamente. El apilamiento de materiales y productos debe hacerse de forma segura, de tal manera que no represente riesgos para los trabajadores y trabajadoras de conformidad a lo establecido en el reglamento correspondiente. En los espacios donde se esté laborando, sólo se permitirá el apilamiento momentáneo y adecuado de los materiales de uso diario y de los productos elaborados del día, sin obstaculizar el desempeño de labores en el puesto de trabajo. En los lugares destinados para tomar los alimentos, no se permitirá el almacenamiento de materiales. En ningún momento se permitirá el apilamiento de materiales en los pasillos y en las salidas de los lugares de trabajo.

Art. 60.- El piso de los lugares de trabajo debe mantenerse en buenas condiciones de orden y limpieza, asimismo los pasillos y salidas deben permanecer sin obstáculos para tener libre acceso.

Art. 61.- En el caso de los desechos, estos deberán removerse diariamente de forma adecuada. Los desechos recolectados en tanto no se transporten fuera de los lugares de trabajo, deben depositarse en recipientes adecuados y seguros según su naturaleza, los cuales deberán estar colocados en lugares aislados del área de trabajo, debidamente identificado.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 CONTABILIDAD

Aquella ciencia o técnica cuyo objetivo es proporcionar información que sea útil para las decisiones de carácter económico se la conoce bajo el nombre de contabilidad. Existen distintos criterios para clasificar a la contabilidad y sus tipos, algunos de ellos son:

De acuerdo al origen de los recursos:

- Contabilidad pública
- Contabilidad privada

De acuerdo a la actividad de la empresa:

- Contabilidad industrial
- Contabilidad comercial
- Contabilidad de empresas extractivas
- Contabilidad de servicios

Tomando en cuenta con qué clase de información trabaja, los tipos de contabilidad son:

- Contabilidad de gestión
- Contabilidad de costos
- Contabilidad financiera
- Contabilidad Fiscal
- Contabilidad Administrativa
- Contabilidad por actividades
- Contabilidad de organizaciones de servicios

Existen diversos tipos de contabilidad, siendo las más importantes la Contabilidad Financiera, la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Fiscal.

- **Contabilidad Financiera:** Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc. A fin de facilitar sus decisiones.
- **Contabilidad Fiscal:** Sistema de información orientado a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones.
- **Contabilidad Administrativa:** Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, destinada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de decisiones. Es la rama que con tecnología de punta adecuada permite que la empresa logre un liderazgo en costos o una clara diferenciación que la distinga de otras empresas u organizaciones.

DIFERENCIAS ENTRE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

A pesar de que la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa se originan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, tienen diferencias y similitudes que es necesario conocer para diferenciarlas con precisión.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none">▪ Genera información de uso interno en la organización, para la toma de decisiones▪ La información que precisa coadyuva en la toma de decisiones para tomar acciones enfocada hacia el futuro.▪ No está regulada por principios de contabilidad.▪ No es un sistema de información obligatoria es un sistema opcional.▪ No puede determinar con precisión la utilidad generada, proporciona aproximaciones o estimaciones.▪ Recurre a disciplinas como la estadística, economía, la investigación de operaciones, las finanzas y otras con el fin de aportar soluciones a problemas de la Organización	<ul style="list-style-type: none">▪ Genera información para proporcionar a personas relacionadas externamente con la organización (Bancos, accionistas, etc.)▪ Genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización.▪ La información que genera tiene que ser regulada por principios, normas y reglas contables.▪ Es un sistema obligatorio de acuerdo con la legislación mercantil▪ Proporciona con exactitud y precisión la utilidad generada.▪ La contabilidad Financiera se apoya en la información contable de cada área de la Organización.

SIMILITUDES ENTRE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Al igual que existen diferencias entre los tipos de contabilidad, existen similitudes o igualdades entre ellas como se puede observar a continuación:

- a) Tanto la Contabilidad Financiera como la Contabilidad Administrativa se apoyan en el mismo sistema contable de información, ambas parten del mismo banco de datos.
- b) Se puede observar que ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores: la Contabilidad Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que la Contabilidad Administrativa lo hace por áreas o segmentos llegando al conjunto total de la empresa.

2.3.2 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

DEFINICIONES

- También llamada contabilidad gerencial, diseñada o adaptada a las necesidades de información y control a los diferentes niveles administrativos. Se refiere de manera general a la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente el contador de la empresa. Está orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes no trascenderán de la compañía, o sea, su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa; tales informes permitirán comparar el pasado de la empresa, con el presente y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro de la entidad.⁵

⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Tipos_de_contabilidad#Contabilidad_Administrativa

- Es un proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar, y comunicar la información que le ayude a los administradores a cumplir con los objetivos de la organización.⁶

CARACTERÍSTICAS:

- Usuarios primarios: Gerentes de la organización a varios niveles.
- Libertad de elección: ninguna restricción a excepción de los costos en relación a los beneficios de mejores decisiones tomadas por la administración.
- Implicaciones del comportamiento: preocupación por la influencia que tendrán las medidas y los reportes sobre el comportamiento cotidiano de los administradores.
- Enfoque temporal: orientación hacia el futuro: uso formal de los presupuestos así como de los registros históricos, ejemplo: presupuesto de 20x2 en comparación al desempeño real durante 20x2
- Intervalo de tiempo: flexible, varía desde algunas horas hasta 10 a 15 años
- Reportes: reportes detallados: se preocupa por los detalles de partes de la entidad, productos, departamentos, territorios, etc.
- Definición de actividades: el campo está definido con menos precisión. Se emplea más la economía, las ciencias de decisiones y las ciencias del comportamiento.⁷

2.3.3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

DEFINICIÓN

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las

⁶Horngren, Contabilidad administrativa, 9ª edición, pág. 3.

⁷Horngren, Contabilidad administrativa, 9ª edición, pág. 4.

actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En este contexto el término administración estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica. El primer término se usa en el ámbito académico, el segundo en el mundo empresarial.

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy⁸.

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la administración estratégica cuenta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia⁹.

- **La formulación** incluye desarrollar la visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades interna, establecer los objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

- **La implementación** de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A la implementación de la estrategia suele llamársele etapa de acción.

⁸ David, Fred R. Conceptos de administración estratégica, Decimoprimera edición, Pearson educación, México 2008

⁹ David, Fred R. Conceptos de administración estratégica, Decimoprimera edición, Pearson educación, México 2008

- **La evaluación** de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

Tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia son:

- 1) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,
- 2) Medir el desempeño y
- 3) Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes.

2.3.4 PRESUPUESTOS

Un presupuesto es un plan integrado y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

Los principales elementos de un presupuesto son:

- ✓ **Es un plan:** significa que el presupuesto expresa lo que la administración trata de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
- ✓ **Integrador:** indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.

- ✓ **Coordinador:** significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no será igual a la suma de las partes y creará confusión y error.
- ✓ **En términos financieros:** indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan maestro.
- ✓ **Operaciones:** uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretende obtener, así como de los gastos que se van a producir.
- ✓ **Recursos:** no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para la realización de sus planes de operación, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye:
 - Presupuesto de efectivo.
 - Presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).
- ✓ **Dentro de un periodo futuro determinado:** un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto periodo.

VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS

Las ventajas que se mencionan a continuación ayudan a lograr una planeación adecuada y a controlar las empresas¹⁰:

1. Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
2. Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
3. Cuando existe la motivación adecuada se incrementa la participación de todos los niveles de la organización.

¹⁰ Ramírez Padilla, Contabilidad administrativa, sexta edición. Mc Graw Hill

4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
6. Facilita el control administrativo.
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
8. Facilita el control administrativo.
9. Es un reto que constantemente se representa a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
10. Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución¹¹:

1. Está basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con se cuenta. La correlación y regresión estadística, ayudan a eliminar en cierta parte esta limitación.
2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adaptarse a cualquier inconveniente que surja, ya que de otra manera perdería su sentido.
3. Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos se convenzan de que ellos son los primeros beneficiados por el uso del presupuesto. Otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos por aplicarlo.
4. Es un instrumento que no debe sustituir a la administración. Uno de los problemas más graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas es creer que

¹¹ Ramírez Padilla Contabilidad administrativa, sexta edición. Mc Graw Hill, pág.271

por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para competir con ella.

5. Toma tiempo y cuesta prepararlo.
6. No se deben esperar resultados demasiado pronto.

PRESUPUESTO MAESTRO

Es un presupuesto que resume las actividades planeadas de todas las subunidades de una organización: ventas, producción, distribución y finanzas.

El presupuesto maestro está integrado básicamente por dos áreas, que son¹²:

A. Presupuesto de operación:

1. *Presupuesto de ventas*
2. *Presupuesto de producción*
3. *Presupuesto de materia prima y de compras*
4. *Presupuesto de mano de obra*
5. *Presupuesto de gastos de fabricación indirectos*
6. *Presupuesto de gastos de operación*
7. *Estado de resultados presupuestado*

B. Presupuesto de financieros

1. Presupuesto de efectivo
2. Balance general presupuestado
3. Presupuesto de capital

¹² Ramírez Padilla Contabilidad administrativa, sexta edición. Mc Graw Hill

2.3.5 COSTEO VARIABLE

FUNDAMENTOS DEL COSTEO VARIABLE

Los que proponen el método de costeo directo (especialmente sus pioneros, Harris y Harrison) afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y esta, a su vez, está en función de un periodo determinado, pero jamás del volumen de producción. El hecho de contar con determinada capacidad instalada genere costos fijos que, independientemente del volumen que se produzca, permanecen constantes en un periodo determinado. Por lo tanto, los costos fijos de producción no están condicionados por el volumen de esta, ya que no son modificables por el nivel en el cual opera; para costear con este método se incluye únicamente los costos variables. Los costos fijos de producción deben llevarse al periodo es decir, enfrentarse a los ingresos del año de que se trate, de ahí que no se asigne ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas.

VENTAJAS DEL COSTEO VARIABLE

1. Facilita a la planeación, utilizando el modelo-volumen-utilidad, gracias al sistema de corteo directo en la planeación del estado de resultados.
2. La preparación del estado de resultados facilita a la administración la identificación de las áreas que afectan más significativamente los costos y la toma de decisiones adecuadas, basándose en el criterio de márgenes de contribución.
3. El análisis marginal de las diferentes líneas ayuda a evaluar opiniones respecto a reducciones de precios, descuentos especiales, campañas publicitarias para incrementar las ventas a través del análisis costo-beneficio, comparar costos incrementales con ingresos incrementales, etc.
4. Elimina fluctuaciones de los costos por defecto de los diferentes volúmenes de producción.

5. Elimina el problema de elegir bases para prorratear los costos fijos, ya que su distribución es subjetiva.
6. Facilita la rápida valuación de los inventarios, al considerarse solo los costos variables¹³

DESVENTAJAS DEL COSTEO VARIABLE

1. La separación de costos en variables y fijos es una tarea muy compleja. Si no se realiza con mucho cuidado genera errores en la valuación de los inventarios y, por consiguiente, en la determinación de la utilidad.
2. El uso del análisis marginal a lo largo puede ser perjudicial para fijar los precios a corto plazo, bajándolos en ocasiones con fin de que generen un mínimo margen de contribución; como no es posible alcanzar la recuperación necesaria de los costos fijos de la capacidad instalada, se genera una pérdida de potencial productivo a largo plazo.

2.3.6 COSTO-VOLUMEN-UTILIDAD

El modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación, es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos.

En el proceso de planeación operativa o a corto plazo toda empresa debe estar consciente de que tiene tres elementos para encauzar su futuro: costos, volúmenes y precios.

La variable **precio** será un factor que no podrá ser controlado por ninguna empresa ni por ningún organismo gubernamental, si no que estará en función de la oferta y la demanda del mercado internacional las que lo fijaran, al igual que el **volumen** que debe vender y producir

¹³ Ramírez Padilla, Contabilidad administrativa, sexta edición. Mc Graw Hill, pág.233

cada una de las empresas. La única de las tres variables que tendrá la empresa bajo su control será la de **costos**. También estudiaremos el punto de equilibrio.

FORMAS DE PRESENTAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

- Algebraica:

Se ha establecido que en el punto de equilibrio se ubica donde los ingresos son iguales a los costos. Se puede expresar de la siguiente manera.

$$IT = CT$$

$$P(X) = CV(X) + CF$$

$$P(X) - CV(X) = CF$$

$$X (P - CV) = CF$$

$$X = CF / P - CV$$

Dónde:

P= precio por unidad

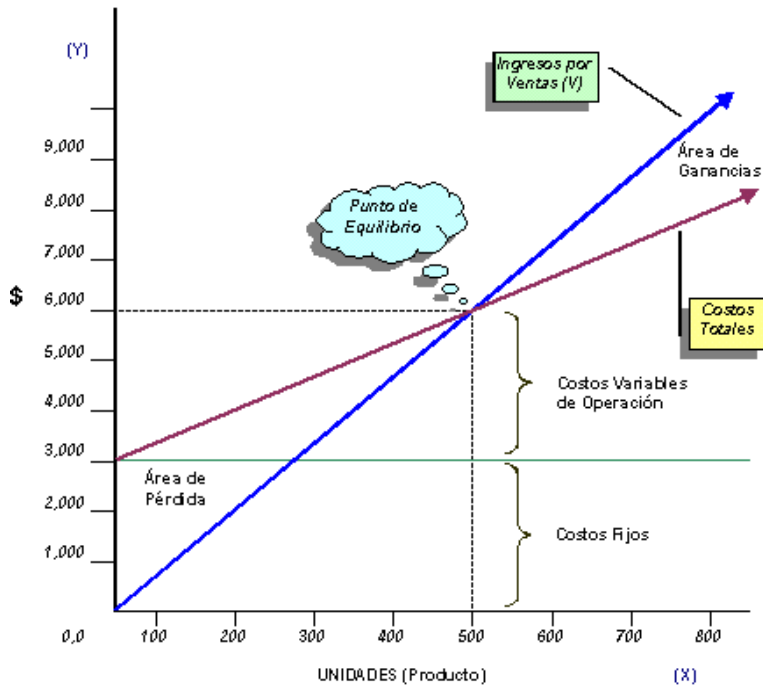
X= número de unidades vendidas

Cv= costo variable por unidad

Cf= costo fijo total en un tramo definido

- Gráfica:

El eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical la variable en dólares. Los ingresos se encuentran calculando diferentes niveles de venta. Uniéndolos dichos puntos se obtendrá la recta que representa los ingresos; lo mismo sucede con los costos variables en diferentes niveles. Los costos fijos están representados por la recta horizontal dentro de un segmento relevante. Sumando la recta de los costos variables con la de los costos fijos se obtiene la de costos totales, y el punto donde se intercepta esta última con la de los ingresos representa el punto de equilibrio.



2.3.7 ANÁLISIS FINANCIERO

RAZONES DE LIQUIDEZ

- *Liquidez Corriente*: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Cuanto mayor es la liquidez corriente, mas liquida es la empresa. La aceptabilidad de un valor depende de la industria en que opera:

- *Razón rápida (Prueba Ácida)*: Proporciona una medida de liquidez general, solo cuando el inventario de una empresa no puede convertirse fácilmente en dinero.

$$Prueba\ Acida = \frac{Activos\ Corrientes - Inventarios}{Pasivos\ Corrientes}$$

ÍNDICES DE ACTIVIDAD

- *Rotación de Inventario*: Mide la actividad o número de veces que se usan los inventarios. Refleja la velocidad con la que la empresa desplaza su inventario desde las Materias Primas, a través de la producción, hasta los productos terminados y el cliente como una venta.

$$Rotacion\ de\ Inventario = \frac{Costo\ de\ los\ bienes\ vendidos}{inventario}$$

El valor significa cuantas veces al año la empresa vuelve a cambiar sus activos.

$$Edad\ promedio\ de\ Inventario = \frac{365\ dias}{Rotacion\ de\ inventarios}$$

Número promedio de días que se requiere para vender el inventario

$$Rotacion\ de\ inventario = \frac{Ventas}{Inventario\ Promedio}$$

Número de veces que se vende el inventario al año.

Periodo Promedio de Cobro: Es útil para evaluar las políticas de cobro y crédito. Tiempo que se requiere para cobrar las cuentas.

$$\text{Periodo Promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas x Cobrar}}{\text{Ventas diarias Promedio}}$$

$$\text{Ventas diarias promedio} = \frac{\text{Ventas anuales}}{365 \text{ dias}}$$

- *Periodo Promedio de Pago:* Tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas.

$$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$$

$$\text{Compras diarias promedio} = \frac{\text{compras anuales}}{365 \text{ dias}}$$

Las compras anuales se calculan como un porcentaje específico del costo de los bienes vendidos o usar Costos de Ventas.

- *Rotación de los Activos Totales:* Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

Cuanto mayor es la rotación de activos totales, mayor es la eficiencia con la que se ha usado sus activos.

- *Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)*: Es el plazo transcurrido desde que se hace el pago por la compra de materia prima, o se inicia la prestación del servicio dado, hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del bien o servicio.

$$CCE = PCI + PCC - PCP$$

PCI= Edad Promedio de Inventario

PCC= Periodo Promedio de Cobro

PCP= Periodo Promedio de Pago

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Índice de endeudamiento: Mide la proporción de activos totales que financian los acreedores de la empresa.

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usan para generar utilidades. Cuánto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento y mayor es su apalancamiento financiero.

- *Razón de Cargo de Interés Fijo*: Mide la capacidad de la empresa para realizar pagos de intereses contractuales.

$$\text{Razon de Cargo de Interes Fijo} = \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$$

Ganancias de interés e impuestos=Utilidad Operativa.

Cuanto más alto es su valor, mayor es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de intereses.

- *Índice de Cobertura de Pagos Fijos*: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con todas sus obligaciones de pagos fijos.

Índice de cobertura de Pagos fijos

$$= \frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos} + \text{Pago de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pago de arrendamiento} + \{(\text{pago de principal} + \text{dividendos de acciones preferentes}) \times \left[\frac{1}{1-i}\right]\}}$$

i = Tasa fiscal cooperativa aplicable al ingreso de la empresa.

Cuanto más alto es este índice mejor. Mide el riesgo. Cuánto menor es el índice, mayor es el riesgo para los prestamistas y propietarios; cuanto mayor es el índice, menor es el riesgo.

RAZONES DE RENTABILIDAD

- *Margen de Utilidad Bruta*:

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que la empresa pago sus bienes.

$$MUB = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los vendidos}}{\text{ventas}}$$

$$MUB = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Mientras más alto mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida).

- *Margen de Utilidad Operativa:*

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

$$MUO = \frac{\textit{Utilidad operativa}}{\textit{ventas}}$$

- *Margen de Utilidad Neta:* Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

$$MUN = \frac{\textit{Ganancias disponibles para accionistas comunes}}{\textit{ventas}}$$

Es una medida comúnmente referida que indica el “éxito de la empresa” con respecto a las ganancias obtenidas de la venta. Cuanto más alto mejor.

- *Ganancias por acción (EPS):* Las EPS representan el monto en dólares obtenidas durante el periodo para cada acción común en circulación.

$$EPS = \frac{\textit{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\textit{Numero de acciones comunes en circulacion}}$$

- *Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA):* Mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles; se denomina también **retorno sobre la inversión (ROI)**

$$ROA = \frac{\textit{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\textit{Total de activos}}$$

Este valor indica cuanto gana la empresa sobre cada dólar de inversión en activos. Cuanto más alto mejor.

$$ROI = \frac{\textit{Utilidades Netas}}{\textit{Activos Totales promedio}}$$

$$ROI = \frac{\textit{Utilidades Netas} + \textit{intereses} * (1 - T)}{\textit{Activos Totales promedio}}$$

T= tasa de impuestos

- *Retorno sobre el Patrimonio (ROE)*: Mide el retorno ganando sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa.

$$ROE = \frac{\textit{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\textit{Capital en acciones comunes}}$$

Cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios.

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio promedio}}$$

Margen de utilidad.

$$\textit{Margen de Utilidad} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas Netas}}$$

2.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Contabilidad Administrativa**

Proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar, y comunicar la información que le ayude a los administradores a cumplir con los objetivos de la organización.¹⁴

- **Estrategia empresarial**

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.¹⁵

- **Planeación financiera**

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que tienen y los que se requieren para lograrlo.¹⁶

- **Control de Costos**

El control de costos es de igual importancia para todas las empresas, sin importar su tamaño, aunque las compañías pequeñas generalmente tienen un control monetario más estrecho, principalmente por el riesgo económico que significa el tener pérdidas en un proyecto. *El control de costos no es solamente el monitorear los costos y recopilar*

¹⁴Horngrén, Contabilidad administrativa, 9ª edición, pág. 3.

¹⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial

¹⁶<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>

*grandes cantidades de información, sino que es necesario analizar dicha información para tomar las acciones correctivas antes de que sea demasiado tarde.*¹⁷

- **Presupuesto**

Un presupuesto es un plan integrado y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

- **Avicultura**

Es la práctica de cuidar y criar aves como animales domésticos con diferentes fines, y la cultura que existe alrededor de esta actividad de crianza.¹⁸

¹⁷<http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-De-Costos/2322363.html>

¹⁸<http://es.wikipedia.org/wiki/Avicultura>

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE ESTUDIO POR REALIZAR

La presente investigación será inminentemente de carácter descriptivo.

Descriptivo dado que se observara la situación actual que existe en la administración, toma de decisiones y control de costos de la granja avícola “San Pedro” ubicada en el municipio de Jucuapa, Usulután.” la información es recolectada sin cambiar el entorno (es decir, no hay manipulación).

Además se recomendara métodos, técnicas y controles de contabilidad administrativa específicamente diseñados, para mejorar la administración financiera de la granja avícola San Pedro.

3.2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPOTESIS GENERAL DE TRABAJO

H1: “la aplicación de la contabilidad administrativa como herramienta estratégica mejorará el control de costos de la granja avícola “San Pedro” del Municipio de Jucuapa, Departamento de Usulután”

HIPOTESIS ESPECIFIC AS DE TRABAJO

- La realización de un diagnóstico de la situación administrativa y financiera permitirá proponer soluciones viables a la granja.
- El diseño de estrategias permitirá la autosostenibilidad de la granja.
- El establecimiento de herramientas estratégicas mejorara el control de costos.

Debido a que en la investigación no requiere de experimentación no se desarrolla la hipótesis nula.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente es una investigación no experimental de diseño no transversal, ya que obtención de los datos se llevara a cabo una sola vez y se observaran los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. en la unidad de análisis, con la ayuda del instrumentos de recolección de información, la entrevista.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

En la presente investigación se tomará como población las pequeñas empresas de la industria avícola de la ciudad de Jucuapa y sus alrededores.

Muestra:

La unidad de observación está constituida por la granja avícola “San Pedro” de la ciudad de Jucuapa, departamento de Usulután. Para el cálculo de la muestra fue necesario utilizar parámetros cualitativos que permitan delimitar el área de estudio.

3.5. FUENTES DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes Primarias:

- Administrador de la granja avícola “San Pedro” En este caso solo con él, debido que la información que se requiere solo es interna.
- Asesor de tesis: Lic. Arnoldo Orlando Sorto, con amplio conocimiento en contabilidad administrativa, maestro de presupuestos, contabilidad de costos y de costeo variable.

Fuentes Secundarias:

- Documentos afines a la investigación: necesaria para efectos de presentación del documento.
- Libros: de contabilidad administrativa, y de administración estratégica.
- Internet: es usado para ampliar el conocimiento.

3.6. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1. La entrevista

Esta se utilizó porque es una forma específica de interacción social. Donde el grupo investigador se sitúa frente al Gerente de la empresa y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés, Estableciendo así un dialogo peculiar y asimétrico para recoger información de utilidad.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información será recolectada por el grupo responsable de la investigación, los datos se presentaran como análisis al concluir la entrevista, no se usara la tabulación ya que solo se realiza la entrevista al Propietario de la granja avícola "San Pedro", esto es por ser un estudio no experimental sino de observación dentro de la unidad de análisis.

4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Los resultados fueron obtenidos mediante la entrevista, realizada al señor propietario de la granja avícola "San Pedro" esta se detalla a continuación.

Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas

Guia de entrevista dirigida al propietario de la Empresa

Objetivo: Obtener información, para conocer el proceso de contabilidad administrativa, y operativo de la granja avícola “San Pedro”. En la ciudad de Jucuapa, departamento de Usulután.

1. ¿A qué se dedica la empresa?

R: La empresa se dedica actual y exclusivamente a la producción avícola de pollos para vendedores independientes.

2. Qué mercado abastece la Granja Avícola:

R: Solamente el Municipio de Jucuapa.

3. ¿Posee la empresa una misión, visión, valores y manuales administrativos por escrito?

R: No.

4. ¿Cuenta la empresa con normativas por escrito que rigen las actividades de producción?

R: No, solamente se posee lineamientos generales y las órdenes que le expreso directamente al empleado.

5. ¿De qué manera está organizada la planta de producción avícola?

R: Está ubicada en un terreno rural el cual posee las siguientes instalaciones:

- 2 cuartos de crianza.
- 5 Galeras con capacidad de 200 pollos cada una.

- 1 bodega
- 1 estancia de lavado

6. ¿Posee un registro de producción de los últimos 2 años (2011 y 2012)?

R: Si. (Ver anexo 1)

7. ¿posee un registro de ventas?

R: Si. (Ver anexo)

8. ¿Pronostica sus ventas con sus respectivas utilidades?

R: No se pronostica solo se toma en consideración la demanda posible de los clientes existentes, en cuanto a la utilidad se fija en base a los precios de mercado y el costo.

9. ¿Posee algún tipo de presupuesto?

R: Solamente se tiene predefinido uno básico por cada camada (100 a 104 aves), y éste incluye los insumos predeterminados.

10. ¿Qué unidad de medida utiliza para la venta?

R: La medida que se utiliza es la libra, haciendo uso de una báscula se pesa la cantidad de pollos requeridos por el cliente.

11. ¿Cuál es el peso promedio del pollo listo para ser vendido?

R: Debe de ser 5 libras con una variación de más o menos el 15%.

12. ¿Cuál es el mínimo, promedio y máximos de producción mensual en los últimos 2 años (2011 y 2012)?

Ver anexo 3.

13. ¿Qué tipo de problemas ha tenido en la granja?
R: La mortalidad de las aves la cual debe rondar el 1 por ciento como máximo para ser rentable, la dificultad para encontrar mozos capacitados, el costo de los insumos.
14. ¿Qué capacidad productiva posee la planta avícola?
R: Como máximo 1000 aves mensuales (por limitantes de infraestructura presente).Actualmente la producción mensual tiene un aproximado de 650 aves.
15. ¿Qué costos posee actualmente para producir?
R: Se hace uso de los servicios básicos para producir los cuales son el servicio de agua potable, electricidad, teléfono, pago de empleados, concentrados, vitaminas, vacunas.
(Ver anexo 4)
16. ¿Qué tipo de materia prima requiere, y el costo por adquirirlo?
R: Se requiere de prima pollitos recién nacidos, concentrados, vacunas, vitaminas, antibióticos, electrolitos, agua, granza de arroz. (Ver anexo 4, en cuadro de costos variables)
17. ¿Cuánta mano de obra directa posee la granja, con sus respectivos salarios?
R: Actualmente se posee un empleado para tareas de producción, de las actividades administrativas me encargo personalmente.
18. ¿En qué costos fijos incurre?
R:
✓ Salario empleado
✓ Luz Eléctrica
✓ Agua potable

19. ¿A Cuánto asciende sus costos de producción, fijos y por unidad?
R: El fijo se mantiene estable en promedio a 582 y el costo por unidad es de \$ 3.50
20. ¿Cómo fija su precio de venta?
R: Tomo como base el costo de producción de una camada (100 aves a 104 aves con un índice de mortalidad menor o igual al 1%) y le agrego el porcentaje promedio que espero recibir, dicho margen es limitado a precios de mercado.
Precio por libra al vender es de: 0.80 clientes preferencial y .90 cliente potencial.
21. ¿Posee la granja un sistema de control de costos?
R: No
22. ¿Cómo reduce sus costos?
R: Actualmente sólo se trata de obtener los insumos para la producción a un precio preferencial.
23. ¿Se lleva registro y control de inventarios?
R: No
24. ¿Se realizan controles de calidad?
R: No específicamente. La única medida de control es el peso exacto al momento de vender. Es decir, si el pollo tiene el peso de 5 libras.
25. ¿Qué tipo de equipo o maquinaria posee para realizar el proceso productivo?
R: No se posee maquinaria especializada.

26. ¿Se realiza mantenimiento a los equipos o maquinaria?

R: No Aplica.

27. ¿Cuál es el costo del equipo y maquinaria?

R: No Aplica.

28. ¿Realiza procesos de contabilidad administrativa en la granja?

R: No, solo contabilidad básica.

29. ¿Qué tipo de sistema de contabilidad y presupuestos se lleva en la granja?

Contabilidad Básica:

- ✓ Apunte de ventas.
- ✓ Cantidad de aves disponibles para la venta.
- ✓ Compra de Insumos.
- ✓ Mortalidad de aves.
- ✓ Ganancia.
- ✓ Presupuesto básico de costo por camada.

30. ¿Posee un plan estratégico?

R: No.

31. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la empresa y cómo lo hace?

R: En mi persona y la manera que lo controlo son con apuntes básicos en una libreta a partir de dichos datos puedo tomar decisiones, no poseo una técnica específica para tomar decisiones sino que juzgo a mi criterio.

Anexo 1: Producción en unidades y ventas en libras, durante los años 2011 a 2013, hasta el mes de Julio.

Meses	2011 Producción en unidades	Venta aproximada en Libras	2012 Producción en unidades	Venta aproximada en Libras	2013 Producción en unidades	Venta aproximada en Libras
Enero	398	1990	490	2450	495	2475
Febrero	480	2400	590	2950	690	3450
Marzo	693	3465	595	2975	685	3425
Abril	780	3900	790	3950	789	3945
Mayo	791	3955	485	2425	681	3405
Junio	650	3250	499	2495	599	2995
Julio	403	2015	789	3945	480	2400
Agosto	790	3950	685	3425	-	-
Septiembre	798	3990	794	3970	-	-
Octubre	492	2460	589	2945	-	-
Noviembre	695	3475	670	3350	-	-
Diciembre	845	4225	985	4925	-	-
Total	7815	39075	7961	39805	4419	22095

Anexo 2: Venta promedio mensual en libras. Periodo de año 2011 a Julio 2013.

Venta en libras	2011	2012	2013
Promedio mensual	3256.25	3317.08	3156.43
Variación positiva +15%	3744.69	3814.65	3629.89
Variación negativa -15%	2767.81	2819.52	2682.96

La variación que se presenta son los promedios que oscilan la pesa habitual.

Anexo 3: Producción promedio, mínima y máxima. Y mortalidad de aves.

Periodo de año 2011 a Julio 2013.

Producción en unidades	2011	2012	2013
Mínimo	398	485	480
Máximo	845	985	789
Promedio	651	663	631
Mortalidad Anual en unidades	325	242	91
Mortalidad Anual en porcentaje.	4.16%	3.04%	2.06%

Anexo 4: Costos Variables y fijos.

Costos variables:

Presupuesto para pollos de engorde por cada 100			
Costos variables			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Caja de pollos	\$70.00	\$70.00
3	Concentrado 1	\$32.00	\$96.00
4	Concentrado 2	\$32.00	\$128.00
2	Súper Promotor	\$5.00	\$10.00
2	Tetrafura	\$4.5	\$9.00
1	Electrolitos	\$5.00	\$5.00
3	Granza	\$2.00	\$6.00
2	Vacunas	\$3.00	\$6.00
	Imprevistos	-	\$20.00
Total			\$350.00

Costos Fijos:

Costos fijos	
Servicio de agua potable	\$25.00
Servicio de eléctrico	\$20.00
Pago de empleado	\$237.00
Total	\$282.00

4.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3.1 CONCLUSIONES

1. La Granja Avícola "San Pedro" no posee una planeación formal, no cuenta con misión, visión, valores, según la pregunta #3. No dispone de un plan estratégico por área, y ninguna herramienta administrativa de planificación según las preguntas #29.
2. Es totalmente indispensable la aplicación de un modelo de contabilidad administrativa que nos permita comprender la estructura de los costos para tomar decisiones administrativas de forma eficiente y acertada. ya que de acuerdo a la pregunta #28 la empresa no aplica la contabilidad administrativa y según la pregunta #20 no tiene un control de costo formal.
3. En la actualidad abastece solo el municipio de Jucuapa (pregunta #2), y en lo referente a su participación en el mercado, el nivel tecnológico y cantidad de personal es reducido. la planta productiva es pequeña por lo que se dificulta una mayor producción para abastecer más mercado.
4. Dentro del área financiera no cuenta con pronósticos de venta, ni se realiza presupuestos. De acuerdo a las preguntas #8 y 9.

4.3.2 RECOMENDACIONES

1. Se le recomienda a La granja avícola “San Pedro” hacer uso de la planeación estratégica, iniciando con la filosofía empresarial, como lo es la misión, visión, valores. Así como la definición de estrategias por área.
2. La Granja Avícola “San Pedro” debería adoptar un modelo de contabilidad administrativa, lo cual colaborará para un mejor control de sus operaciones, sin que esto dificulte de manera significativa el registro, de esta información. Por el contrario esta actividad facilitará una planificación futura de los recursos requeridos, así como también de sus resultados esperados.
3. Un Proyecto de inversión de dos galeras para ampliar la planta productiva y así producir más. De esta manera podrá abastecer mercado que no logrado a cubrir en los municipios de Berlín, Santiago de María, Jucuapa, Mercedes Umaña y Chinameca.
4. Implementar un sistema de presupuestos que comprenda:
 - El Presupuesto maestro.
 - La proyección de ventas para los años 2014 al 2018.
 - Razones financieras y análisis de estados proforma.

Lo que sirven como guía para la eficiente utilización de los recursos y disminución de los costos en el proceso productivo y de venta de la Granja Avícola “San Pedro”.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

“APLICACIÓN DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CONTROL DE COSTOS DE LA GRANJA AVÍCOLA “SAN PEDRO” DEL MUNICIPIO DE JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN”

RESUMEN EJECUTIVO

El carácter estratégico de la contabilidad administrativa, se relaciona con los elementos estratégicos de las decisiones tomadas, considerando aquella que genere mayores beneficios a la organización, traducidos en un crecimiento potencial sostenido a largo plazo y la supervivencia de la organización.

Como grupo investigador a continuación presentamos la propuesta, "Aplicación de la contabilidad administrativa como una herramienta estratégica" en la cual se encuentra plasmado en primer lugar los objetivos a seguir, el establecimiento de la misión, visión, y valores éticos para la empresa. Además se encuentra el análisis de la situación que enfrenta la empresa tanto interna como externa que se obtiene a través del estudio FODA, que comprende la identificación de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a las cuales está expuesta la empresa.

En seguida se presenta el establecimiento del plan de Marketing Promocional para mejorar las ventas, el cual muestra las estrategias propuestas a la empresa en las áreas de administración, producción, financiera y mercadeo, cada una con su respectivo presupuesto para su ejecución. El objetivo primordial que se pretende alcanzar mediante la ejecución del presente plan promocional es "Incrementar las ventas de pollos de engorde, en 50% dentro del año siguiente al año de implementación del plan". La consecución de este objetivo se logra implementando las estrategias y planteando la debida realización de los programas de acción.

Así mismo, la planeación financiera para los siguientes cinco años la cual se pretende contribuirá a un mejor control de costos, y proyecto de inversión como un enfoque a futuro para el crecimiento de la empresa. se detalla de la siguiente manera: el proyecto de inversión de la construcción de dos nuevas galeras; el presupuesto maestro en el que se refleja el

Presupuesto de ventas, Presupuesto de producción, Presupuesto de materia prima y de compras, Presupuesto de mano de obra, Presupuesto de gastos de fabricación indirectos, Presupuesto de gastos de operación, Estado de resultados presupuestado; y la proyección de ventas para los años 2014 al 2018, lo que sirven como guía para la eficiente utilización de los recursos y disminución de los costos en el proceso productivo y de venta de la Granja Avícola “San Pedro”.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente La granja avícola “San Pedro” es reconocido en Jucuapa y sus alrededores está ubicada en un terreno rural y la planta productiva cuenta con: dos cuartos de crianza, cinco galeras con capacidad de 200 pollos cada una, una bodega y una estancia de lavado que le permite cubrir la demanda en su totalidad.

A pesar de tener gran demanda del producto la “Granja San Pedro” se ha limitado solamente a surtir un determinado mercado el cual reside en diferentes puntos de la ciudad de Jucuapa.

1. IMPORTANCIA

La administración estratégica es esencial para el éxito de las empresas, así como en las empresas grandes es igualmente importante en las pequeñas empresas. Desde el instante de su fundación, todas las organizaciones tienen una estrategia, incluso si esta solo surge de las operaciones cotidianas. Aun si se lleva acabo de manera informal o por un solo dueño o empresario, el proceso de la administración estratégica puede mejorar significativamente el crecimiento y la prosperidad de las pequeñas empresas.

Diversos Artículos de diarios y revistas se han enfocado en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica en las empresas. De estos artículos se desprende una conclusión importante: la falta de conocimiento de la administración estratégica es un serio obstáculo para muchos dueños de pequeñas empresas pequeñas. Otro problema al que las pequeñas empresas se enfrentan a menudo en la aplicación de los conceptos de la administración estratégica es la falta de capital suficiente para explorar las oportunidades externas y el marco de referencia cognoscitivo diario. La investigación también indica que la administración estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las grandes, pero que las primeras que utilizan la administración estratégica superan en desempeño a aquellas que no lo hacen.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

General

Proveer a la empresa la opción de aplicar la contabilidad administrativa como herramienta estratégica para mejorar el control de costos Granja Avícola "San Pedro" del Municipio de Jucuapa, Usulután.

Específicos

- ✓ Facilitar a la Granja Avícola "San Pedro" la filosofía empresarial que sirva de guía para la toma de decisiones y el logro de los objetivos.

- ✓ Contribuir al crecimiento de la empresa a través de la aplicación de las estrategias, en las áreas funcionales de Producción, Mercado, y Financiera.

- ✓ Elaboración de un modelo de contabilidad administrativa para contribuir al control financiero de la granja.

3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Juan Hernández nació en san salvador en el año 1970. Migró con su familia a Jucuapa después del conflicto armado, estableciéndose permanentemente en dicha ciudad.

En el año 2008, Don Juan comienza a incursionar en la avicultura con la ayuda de su esposa para ayudar a la economía familiar, la señora Blanca de Hernández, quien ya poseía conocimientos básicos para la producción avícola ya que se dedicaba a incubar huevos, engordar y criar pollos como hobby en su hogar.

Un año después se instala a cabalidad el área de producción en un terreno ubicado en Jucuapa comprado después del conflicto a crédito en dicha ciudad, tienen 4 hijos. Con mucho esfuerzo Don Juan y Doña Blanca deciden formar su propio negocio y él, personalmente se encargó de la producción inicial de pollos.

La venta de pollo en ese entonces se limitaba a unos 200 pollos por mes. Don Juan comienza así la cría, engorde a mayor escala, vendiendo los productos principalmente a los clientes de Jucuapa y sus alrededores. En 2010, empieza a producir a mayor escala vendiendo en promedio de 600 pollos.

En los últimos 5 años ha enfrentado diversos problemas siendo estos la mortalidad de las aves, el creciente coste de los insumos de la producción sin embargo continua con perspectivas de seguir creciendo y lograr convertirse en una de las avícolas más fuertes de Usulután para seguir ayudando a un mejor futuro para su familia.

4. MONITOREO DEL ENTORNO

4.1. ANÁLISIS INTERNO

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA/OPERATIVA

a) Planeación

- **Misión y Visión:** La empresa no cuenta formalmente con misión y visión por escrito, pero si la poseen de manera empírica y es del conocimiento del propietario.
- **Valores:** La empresa no cuenta con Valores plenamente definidos, pero son transmitido por el propietario de manera informal, y así son de conocimiento y aceptación por todos los colaboradores.
- **Objetivos Organizacionales:** No están formalmente definidos en la empresa y son planeados informalmente basándose en la experiencia del propietario mismo y las circunstancias que se presenten.
- **Políticas:** No las posee en forma escrita ni de conocimiento informal, y se rigen según la experiencia y conocimiento del propietario.
- **Metas:** No existen metas definidas en forma escrita, solo en forma empírica. El propietario espera que su negocio pueda crecer en el corto plazo.
- **Presupuestos:** La empresa no elabora presupuestos. Solo presenta apunte personales de ventas, cantidad de aves disponibles para la venta, compras de insumos, ganancia y un presupuesto básico (empírico) de costo por camada.

b) Organización

- **Estructura Organizacional:** La organización no cuenta específicamente con una división de operaciones, no cuenta con un organigrama establecido sino más bien las decisiones de la empresa las toma únicamente el propietario.
- **Departamentalización:** Existe división del trabajo pero de una forma informal el propietario el que asigna las tareas que le corresponden al empleado.
- **Unidad de mando:** El propietario es la unidad de mando de toda la empresa.
- **Tramo de Control:** El bajo número de trabajadores le permite al propietario comunicarse y dirigirse de manera directa con sus colaboradores.
- **Manuales Administrativos:** No existen documentos que sirvan como medios de comunicación y coordinación para guiar la realización de las actividades.

c) Integración

- ✓ **Reclutamiento:** Esta se realiza cuando existe la necesidad de nuevos empleados, la principal fuente es el contacto personal, es decir el gerente debe conocer las referencias del candidato para poder o no ser aceptado.
- ✓ **Selección:** Se realiza por medio de experiencia que tiene en la crianza y cuidado de aves
- ✓ **Contratación:** es permanente para los empleados.

- ✓ **Inducción:** No se realiza en la empresa.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** No se realiza ningún tipo de evaluación.

d) **Dirección**

- **Tipo de Liderazgo:** El propietario considera el tipo de liderazgo democrático y visionario ya que permite a los empleados tomar algunas decisiones encaminadas al mejoramiento de los procesos de producción y de administración. El propietario también tiene una visión a futuro a poder ingresar a nuevos mercados hasta expandirse.
- **Toma de Decisiones:** La toma de decisiones es meramente función del propietario, pero cuando es necesario los empleados tienen la libertad de poder aportar sus criterios y alternativas ante una determinada situación.
- **Supervisión:** El propietario es el que realiza la supervisión de las actividades que desarrollan los demás empleados.
- **Manuales de funciones:** Los empleados no cuentan con ningún manual que le ayude al desarrollo de las actividades empresa.

e) **Control.**

- **Control de Operaciones:** se realiza por el propietario y el criterio de valuación que ha hecho durante el tiempo de laborar como granja avícola.

- **Control de Calidad:** Es realizada propietario de la granja, pero al mismo tiempo el trabajador es responsable de verificar cualquier desvío en los estándares de calidad.
- **Control de Inventarios:** No existe control de inventarios.

CAPACIDAD OPERATIVA O DE PRODUCCIÓN

La granja “San Pedro” cuenta con una capacidad productiva de criar mil aves mensuales y para ello es necesario tres bolsas de concentrado uno, 4 bolsas de concentrado dos, dos súper promotor, dos Tetrafura, un electrolitos, tres bolsas granza y dos frascos de vacunas. En este proceso solamente es necesario de un empleado y la supervisión del propietario para el desarrollo de las actividades productivas; en los cuartos de crianza y las galeras para criar aves.

- **Capacidad Instalada**

En cuanto a la capacidad de la granja para criar aves es de mil unidades mensuales.

CAPACIDAD MERCADOLÓGICA – COMERCIAL

El producto final que ofrece la granja “San pedro” son pollos que pesan un aproximado de 5 libras cada uno, que son aceptados por la calidad e higiene que los produce; el precio del mismo está regulado por el mercado, en el cual se estipula de acuerdo a los costos de producción a un precio accesible que va de \$0.90 centavos a \$0.95 centavos por libra.

- Los canales de distribución de la granja son para distribuidores. Dado que los distribuidores llegan a la granja para hacer su pedido y retiro del mismo.

- La promoción de venta o publicidad para dar a conocer la granja y su producto es cero pues no cuentan con estrategias de mercadeo.

CAPACIDAD FINANCIERA

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones. Actualmente la granja avícola se encuentra en una situación estable, y cuenta con la posibilidad de invertir en la producción, en miras de crecimiento.

CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano es indispensable en el éxito de cualquier empresa, sin embargo, en la granja no es necesaria más mano de obra pues está limitada por la producción actual. Solo es necesario el trabajo del propietario y un empleado más.

4.2. ANÁLISIS EXTERNO.

ANÁLISIS COMPETITIVO Y LA INDUSTRIA

1. **Alcance de la Rivalidad Competitiva:** Principalmente en la ciudad de Jucuapa la granja avícola “San Pedro” realiza sus ventas, sin embargo en su alrededores hay 7 granjas que son la competencia real de la misma; sin embargo, existe empresas grandes dominantes de la industria como Pollo Indio y Grupo Campestre.

Rentabilidad de la Industria: es muy rentable ya que cada vez más empresas pretenden ingresar a la industria, y el mercado es bastante amplio para los nuevos competidores.

Los Canales de Distribución utilizados para tener acceso a los consumidores. Los canales que la empresa utiliza son directos consisten en que las personas llegan a las instalaciones para adquirir los productos directamente de la granja.

2. **Solidas preferencias de marca y altos grados de lealtad del cliente.**

En la industria avícola se reconocen líneas de productos con marcas muy distinguidas como el Pollo Indio y Grupo Campestre, entre otras, las cuales los consumidores tienen una inclinación hacia ellas a pesar de la existencia de productos a menor precio.

3. **Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos.**

Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector productivo en la cría de pollos , bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de consumir los productos que ofrece, este sector productivo en el mercado y comience a consumir los productos sustitutos.

4. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor - vendedor.

Otra de las fuerzas competitivas que puede ejercer presión o no, sobre las empresas es la de los proveedores, la cual dependerá de quien posee el poder de negociación entre ellos y la empresa avícola. En este sentido la empresa cuenta en menor grado con el poder de negociación al tener a su disposición únicamente al Agroservicio de Jucuapa como proveedor dispuesto a servirle.

5. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del comprador y de la colaboración.

Las ventas se realizan a mayoristas ya que distribuye su producto a grandes empresario que sirven como nexo entre la granja y las tiendas o minoristas, que en este caso serían los compradores fuertes, y como se menciona anteriormente el poder de negociación es débil en especial en la granja ya que no dispone de más de un proveedor.

4.3. ANÁLISIS FODA

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Infraestructura adecuada.-Espacio para expandir planta productiva.-Experiencia en la industria.-Fondos Propios.-Cartera de clientes.-Calidad del producto.-Capacidad financiera	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Crecimiento de los canales de distribución.-Amplio mercado de la industria.-Atraer nuevos clientes.-Implementar un Plan de Marketing Promocional.-Incremento en los niveles de venta.-Estructura de control de costos.
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Demanda no abastecida.-Carencia de Estrategias Promocionales.-No posee una estructura formal de costos.-Alto índice de Mortalidad de aves.-No posee filosofía empresarial.	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Posición dominante por parte del campestre y Pollo indio.-Importaciones.-Fluctuaciones de mercado.-Inflación.-Pérdida gradual del poder adquisitivo de los clientes.-Oferta limitada.

4. FORMULACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

4.1 Misión

“Somos una empresa avícola dedicada a la producción y venta de aves que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes, prestando un producto con calidad y buen servicio”

4.2 Visión

“Contribuir al crecimiento económico local mediante la venta de productos avícolas de calidad logrando una mayor participación de mercado”

4.3 VALORES DE LA GRANJA AVÍCOLA “SAN PEDRO”

- **Calidad:** produciendo, comercializando productos que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.
- **Mejoramiento continuo:** buscamos siempre las mejores formas de producir y comercializar productos de calidad.
- **Responsabilidad:** cumplimos nuestros compromisos con seriedad y solvencia.
- **Trabajo en equipo:** uniendo esfuerzo se logran más y mejores cosas.
- **Innovación:** aplicando nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con atención de mejorar la productividad

5. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS POR ÁREA Y OBJETIVOS POR ÁREAS

ESTRATEGIA GENÉRICA: “DE ENFOQUE O SEGMENTACIÓN”

Esta estrategia permite delimitar un nicho de mercado específico según las necesidades propias del mercado meta.

La segmentación será de carácter geográfica abasteciendo los lugares más cercanos como Chinameca, Mercedes Umaña, Jucuapa y Santiago de María.

➤ **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Objetivo Estratégico

Instituir las bases para dar identidad a la granja avícola “San Pedro”.

Estrategia Propuesta:

Creación de una filosofía empresarial que brinde los fundamentos para el logro de los objetivos.

Acciones para implementar el plan:

- Difundir la cultura corporativa a través de charlas con los empleados o reuniones con los mismos.
- Elaboración de una visión y misión que posteriormente sea ubicado en un lugar visible.
- Establecer los valores de la empresa que fomente un clima laboral agradable.
- Delimitar los objetivos estratégicos que delimiten el rumbo estratégico de la granja.

➤ **ÁREA FINANCIERA**

Objetivo Estratégico:

Brindar herramientas de control financiero para disminuir costos e incrementar la rentabilidad de la granja avícola.

Estrategia Propuesta:

Implementar un sistema de costeo Directo que brinde las herramientas de control de costos para obtener mayor margen de utilidad.

Acciones para implementar el plan:

- Controlar los gastos y costos del periodo a partir de la elaboración de presupuesto maestro.
- Buscar el punto de equilibrio, para saber cuál es el mínimo de venta en el cual no se tendrá pérdida.
- Evaluar los inventarios por medio de hojas de control
- Fijar precios a corto plazo.

➤ **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Objetivo Estratégico:

Incrementar el nivel de venta de producto avícola dentro de un periodo determinado, estableciendo alto estándares de calidad en el proceso productivo.

Estrategia Propuesta:

Incrementar la producción avícola en 1000 unidades más por mes bajo estándares de calidad y administración de inventarios.

Acciones para implementar el plan:

- Ampliación de la infraestructura que contemple la creación de dos galeras con capacidad de 500 pollos cada una
- Hacer alianzas estratégicas con proveedores que brinden ventajas competitivas en precio y calidad.
- Establecer índices de calidad y productividad en el proceso.
- Crear hojas de control de inventario.

➤ **ÁREA DE MERCADEO**

Objetivo Estratégico:

Crear e implementar estrategias de marketing para mejorar la competitividad de la granja y potenciar la distribución del producto.

Estrategia Propuesta:

Creación de plan de Marketing para promocionar las ventas y atraer a clientes potenciales y reales.

Acciones para implementar el plan:

- Elaboración de 10 mono poste de 1 metro por 0.75 metro ubicadas en los principales mercados de Berlín, Santiago de María, Jucuapa, Mercedes Umaña y Chinameca
- Creación de cuña de radio en Radio Éxitos; 4 pautas radiales diarias por un mes.
- Crear un plan de incentivos para los distribuidores por compras mayores de \$100.00 hacer un descuento del 5% a los primeros 10 clientes.
- Crear Cartera de clientes: se clasificará a cada cliente, por la antigüedad, por el nivel de compras, por el plazo de crédito, por la confianza que se ha ganado el cliente.
- Abrir nuevos canales de distribución.

6. ANÁLISIS DE BRECHAS

ÁREA ESTRATÉGICA	BRECHA	COMO CERRAR LA BRECHA
1. Área Administrativa.	Ausencia de estructura organizativa.	Crear una estructura organizativa de acuerdo a las necesidades de la granja.
	Carencia de Visión y misión.	Establecer una misión y visión que brinden un rumbo a la empresa.
	Ausencia de planeación estratégica	Elaborar un plan estratégico que propongan una mejor dirección a la granja.
2. Área Financiera	No cuenta con un sistema de costo	Crear un sistema de costo que permita el control y disminución de los mismos.
	Inexistencia de un control de inventario.	Diseñar una hoja de control de inventarios para contrarrestar la falta materia prima.
	Presupuestos empíricos.	Establecer un presupuesto maestro que sirva como guía en la planeación financiera

<p>3. Área Producción</p>	<p>Existencia de 1% de índice de mortalidad.</p> <p>Reducida infraestructura.</p>	<p>Tener un mayor control de desinfección y usos sanitarios de las galeras alejados de focos de infección.</p> <p>Expandir la infraestructura a través de la construcción de 2 galeras con capacidad de 500 pollos cada una.</p>
<p>4. Área de Mercadeo</p>	<p>Inexistencia de plan de marketing</p>	<p>Creación de un plan de marketing para impulsar el crecimiento de la empresa.</p>

7. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Área.	Estrategia.	Acciones para implementar el plan	Costo
A D M I N I S T R A T I V A	Creación de una filosofía empresarial que brinde los fundamentos para el logro de los objetivos.	Difundir la cultura corporativa a través de charlas con los empleados o reuniones con los mismos.	\$0.00
		Elaboración de una visión y misión que posteriormente sea ubicado en un lugar visible.	\$0.00
		Establecer los valores de la empresa que fomente un clima laboral agradable.	\$0.00
		Delimitar los objetivos estratégicos que delimiten el rumbo estratégico de la granja.	\$0.00
A	Presupuesto		\$0.00

F I N A N C I E R A	Implementar un sistema de costeo Directo que brinde las herramientas de control de costos para obtener mayor margen de utilidad.	<p>Controlar los gastos y costos del periodo a partir de la elaboración de presupuesto maestro.</p> <p>Buscar el punto de equilibrio, para saber cuál es el mínimo de venta en el cual no se tendrá pérdida.</p> <p>Evaluar los inventarios por medio de hojas de control</p> <p>Fijar precios a corto plazo.</p>	
	Presupuesto		\$0.00
P R O D U C C I O N	Incrementar la producción avícola en 500 unidades por mes bajo estándares de calidad y administración de inventarios.	<p>Ampliación de la infraestructura que contemple la creación de dos galeras con capacidad de 500 pollos cada una.</p> <p>Hacer alianzas estratégicas con proveedores que brinden ventajas competitivas en precio y calidad.</p> <p>Establecer índices de calidad y productividad en el proceso.</p> <p>Crear hojas de control de materia prima.</p>	\$11,260.54
	Presupuesto		\$11,260.54

M E R C A D E O	Creación de plan de Marketing para promocionar las ventas y atraer a clientes potenciales y reales.	Elaboración de 10 mono poste de 1 metro por 0.75 metro ubicadas en los principales mercados de Berlín, Santiago de María, Jucuapa, Mercedes Umaña y Chinameca.	\$100.00 Más un recargo de \$30.00 por permiso de alcaldía por dos meses.
		<p>Creación de cuña de radio en Radio Éxitos; 4 pautas radiales diarias por un mes.</p> <p>Crear un plan de incentivos para los distribuidores por compras mayores de \$100.00 hacer un descuento del 5% a los primeros 10 clientes.</p> <p>Crear Cartera de clientes: se clasificará a cada cliente, por la antigüedad, por el nivel de compras, por el plazo de crédito, por la confianza que se ha ganado el cliente.</p> <p>Abrir nuevos canales de distribución.</p>	\$140.00 por mes
Presupuesto			\$270.00

8. MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

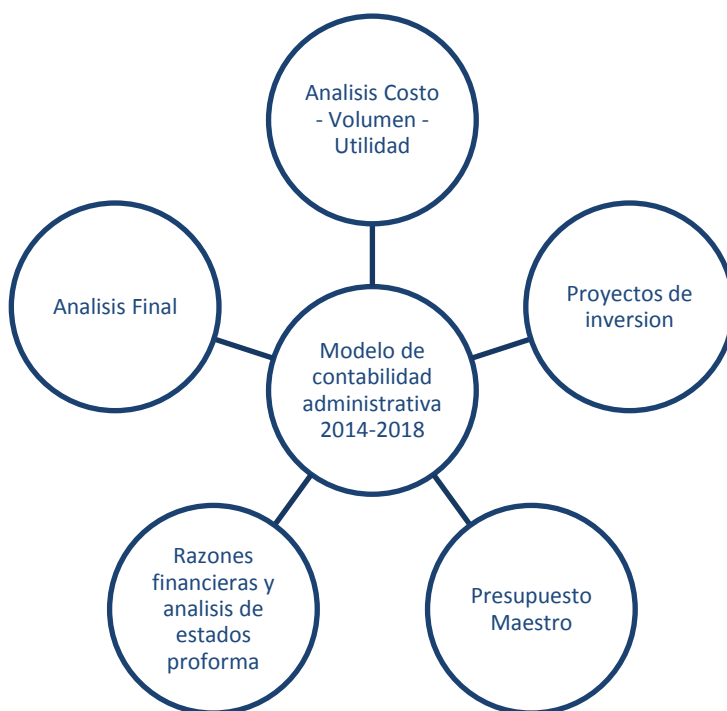
GRANJA AVÍCOLA "SAN PEDRO"

PERIODO 2014-2018

Presentación:

En este apartado se realizara una estimación de costos a través del análisis CVU, Presupuesto maestro y razones financieras con el fin de brindar un análisis detallado de toda la estructura de costos para tomar decisiones de producción de forma que maximice la utilidad de acuerdo a su capacidad financiera.

Puntos a Desarrollar



9.1. ANÁLISIS COSTO - VOLUMEN - UTILIDAD

Para el análisis se utilizaran lo siguientes supuestos:

- ✓ Las ventas actuales han estado limitadas por la ausencia de acuerdos comerciales y disponibilidad de efectivo.
- ✓ La distribución del producto se expandirá a mercados aledaños con nuevos acuerdos de venta con los revendedores logrando así cumplir con las expectativas de venta deseadas.

A continuación se definen los factores de costo actuales y los estimados para brindar información específica que ayude a comprender la estructura de costos en el periodo 2014 al 2018.

Factores de costo actuales para mil unidades

Costos Fijos

Descripción	Cantidad
Servicio de agua	\$25.00
Servicio de luz eléctrica	\$20.00
Pago empleado	\$237.00
Salario gerente ¹⁹	\$400.00
Total	\$682.00

¹⁹ El salario del gerente es la ganancia mínima que espera el propietario.

Costos Variables actuales por cada 100 unidades a producir

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Caja de pollos	\$70.00	\$70.00
3	Concentrado 1	\$32.00	\$96.00
4	Concentrado 2	\$32.00	\$128.00
2	Súper Promotor	\$5.00	\$10.00
2	Tetrafura	\$4.50	\$9.00
1	Electrolitos	\$5.00	\$5.00
3	Granza	\$2.00	\$6.00
2	Vacunas	\$3.00	\$6.00
Total			\$330.00

Para obtener el costo variable unitario solamente se divide el costo variable total entre las unidades producidas:

$$CVU = \frac{\text{Costo Variable}}{\text{unidades producidas}} = \frac{\$330.00}{\$100.00}$$

$$CVU = \$3.30$$

Factores de Costo Proyectados para el periodo 2014-2018

Dado que se propone aumentar en mil unidades la producción actual se obtiene un nuevo rango relevante para las dos mil unidades a producir mensualmente.

Nuevo Rango relevante para las dos mil unidades mensuales					
Costos Fijos	2014	2015	2016	2017	2018
Servicio de agua	\$50.00	\$52.00	\$54.08	\$56.24	\$58.49
Luz eléctrica	\$40.00	\$41.60	\$43.26	\$44.99	\$46.79
pago empleados	\$474.00	\$492.96	\$512.68	\$533.19	\$554.51
Salario gerente	\$600.00	\$624.00	\$648.96	\$674.92	\$701.92
Total	\$1,164.00	\$1,210.56	\$1,258.98	\$1,309.34	\$1,361.72

Supuesto de la proyección:

- 1- La inflación anual de los servicios y salarios es del 4%.
- 2- El periodo 2014 se calcula al doblar el costo actual de producir 1000 unidades mensuales además se aumenta el número de empleados productivos a dos y se brinda un aumento de salario al gerente.

Costos Variables Estimados para producir 100 unidades

Cantidad	Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
1	Caja de pollos	\$70.00	\$72.80	\$75.71	\$78.74	\$81.89
3	Concentrado 1	\$96.00	\$99.84	\$103.83	\$107.99	\$112.31
4	Concentrado 2	\$128.00	\$133.12	\$138.44	\$143.98	\$149.74
2	Promotor	\$10.00	\$10.40	\$10.82	\$11.25	\$11.70
2	Tetraflura	\$9.00	\$9.36	\$9.73	\$10.12	\$10.53
1	Electrolitos	\$5.00	\$5.20	\$5.41	\$5.62	\$5.85
3	granza	\$6.00	\$6.24	\$6.49	\$6.75	\$7.02
2	Vacunas	\$6.00	\$6.24	\$6.49	\$6.75	\$7.02
Total		\$330.00	\$343.20	\$356.93	\$371.21	\$386.05
Costo Variable Unitario		\$3.30	\$3.44	\$3.57	\$3.72	\$3.87

Supuestos:

- 1- Periodo 2014 se mantiene estable debido acuerdos comerciales con el proveedor de materia prima (Agroservicio Local).
- 2- Periodo 2015-2018 se incrementa el costo en 4% por periodo para cada insumo.
- 3- El acuerdo comercial incluye compra exclusiva de todo la materia prima al Agroservicio con crédito a 35 días.

Punto de equilibrio condición actual y proyecciones futuras.

Volumen en el cual los ingresos igualan al costo total y se determina con la siguiente función:

$$Q_e = \frac{CF}{PV - CVU} = \frac{CF}{MC}$$

Dónde:

Qe = cantidad de equilibrio

CF = costo fijo total

PV = precio de venta unitario

CVU = costo variable unitario

MC = margen de contribución unitaria

Supuestos para el análisis de punto de equilibrio

- ✓ El precio de venta actual es de cuatro dólares con cincuenta centavos establecido a través del peso promedio por unidad producida el cual es de cinco libras y el precio de venta por libra el cual es de noventa centavos de dólar.
- ✓ El precio de venta por libra aumentara en 0.05 centavos por periodo por ajuste inflacionario basado en datos históricos.

Punto de equilibrio actual al periodo 2013

$$Q_{e\ 2013} = \frac{CF}{PV - CVU} = \frac{CF}{MC}$$

$$Q_{e\ 2013} = \frac{\$682.00}{\$4.50 - \$3.30} = \frac{\$682.00}{\$1.20}$$

$$Q_{e\ 2013} = 569 \text{ Unidades}$$

Punto de equilibrio en dólares se utiliza:

$$V_{e2013} = \text{Unidades en equilibrio} \times \text{precio de venta}$$

$$V_{e2013} = 569 \times \$4.50$$

$$V_{e2013} = \$2560.50$$

Por lo tanto el punto de equilibrio para el rango relevante actual se obtiene al producir 569 unidades disponibles para la venta o su equivalente en efectivo el cual totaliza dos mil quinientos sesenta con cincuenta centavos de dólar.

Punto de equilibrio proyectado para periodos 2014-2018

Dado que se propone aumentar en mil unidades la producción actual se obtiene un nuevo rango relevante por lo tanto la nueva estimación de punto de equilibrio para dos mil unidades mensuales a producir en los periodos 2014-2018 se resume a continuación:

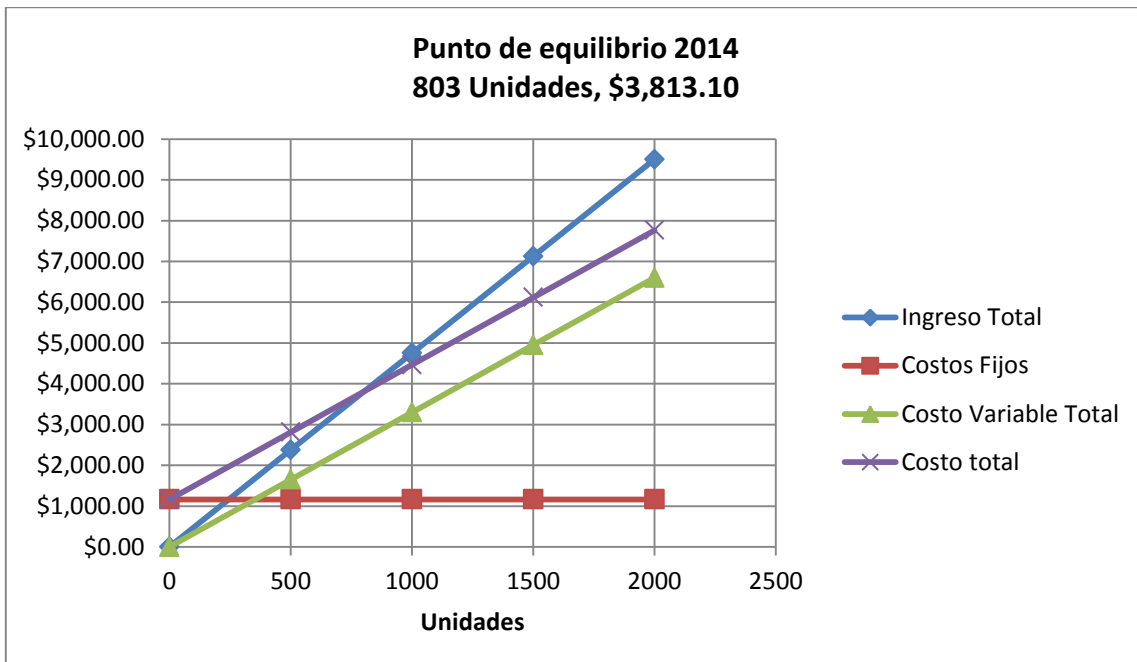
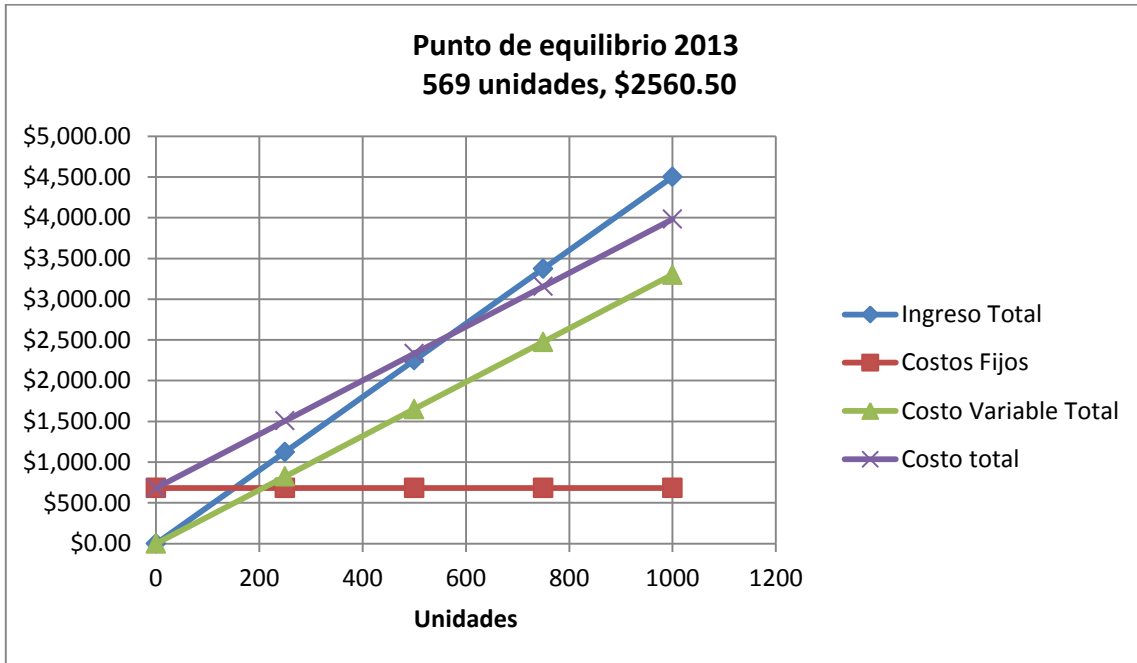
Proyección precio de venta para distribuidores	2014	2015	2016	2017	2018
Por libra	\$0.95	\$1.00	\$1.05	\$1.10	\$1.15
Por unidad producida	\$4.75	\$5.00	\$5.25	\$5.50	\$5.75

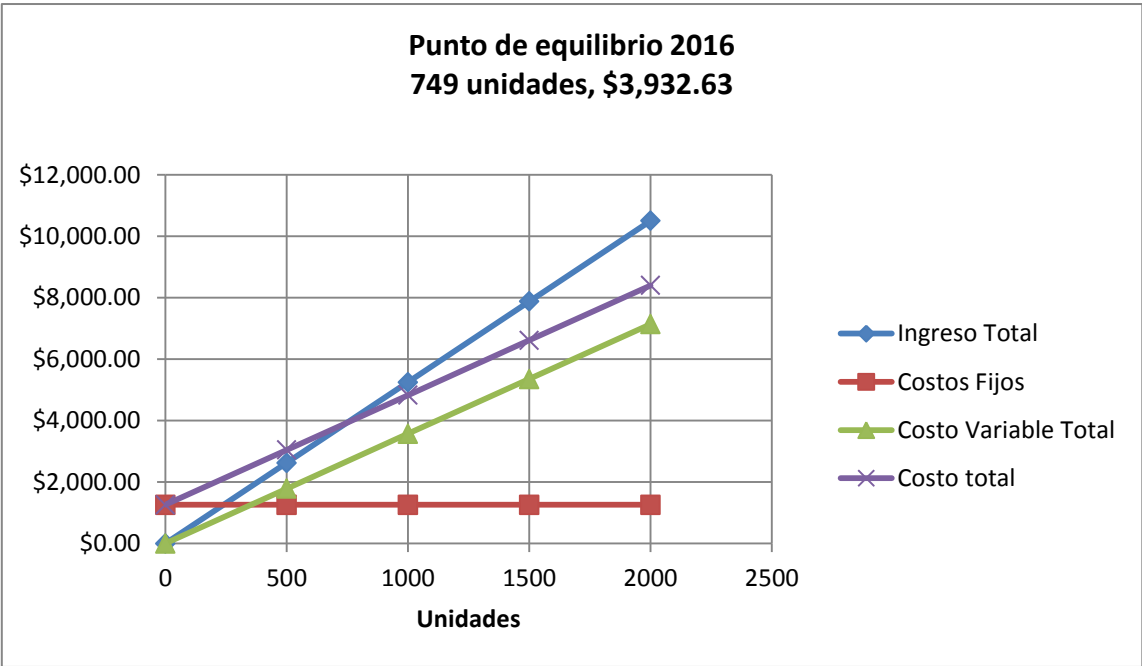
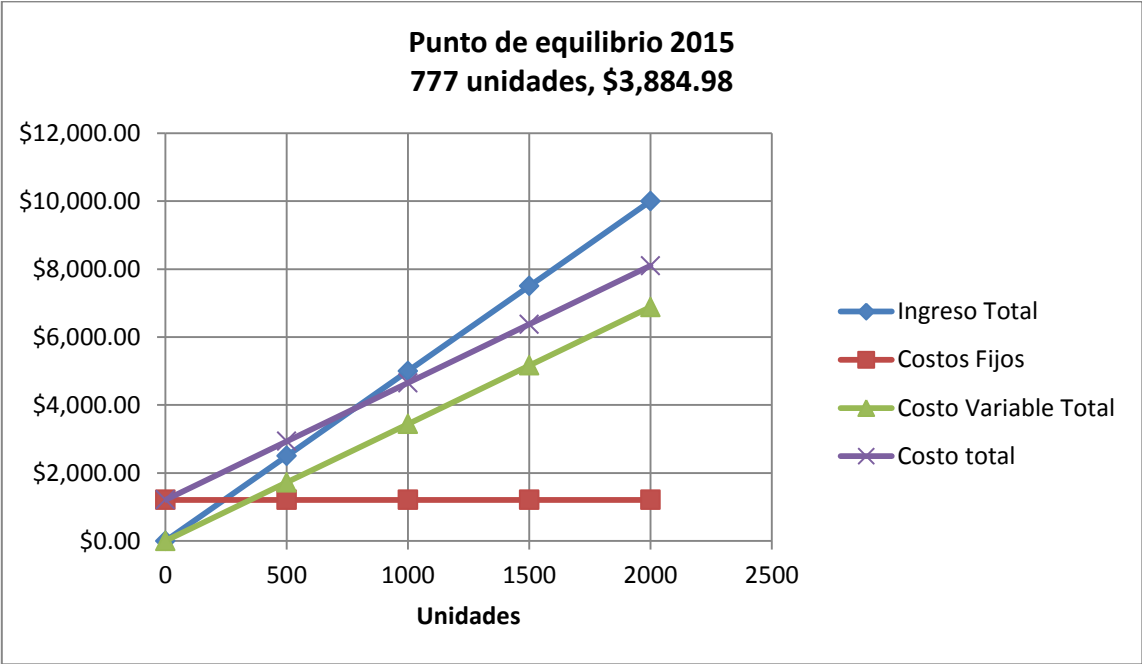
Resumen:

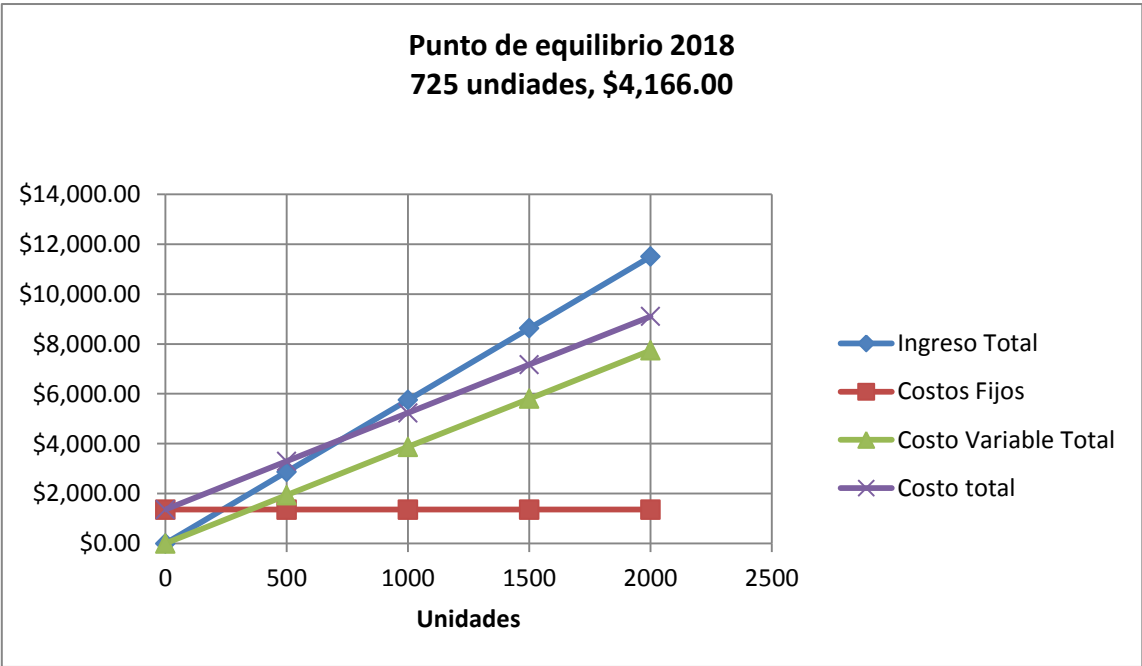
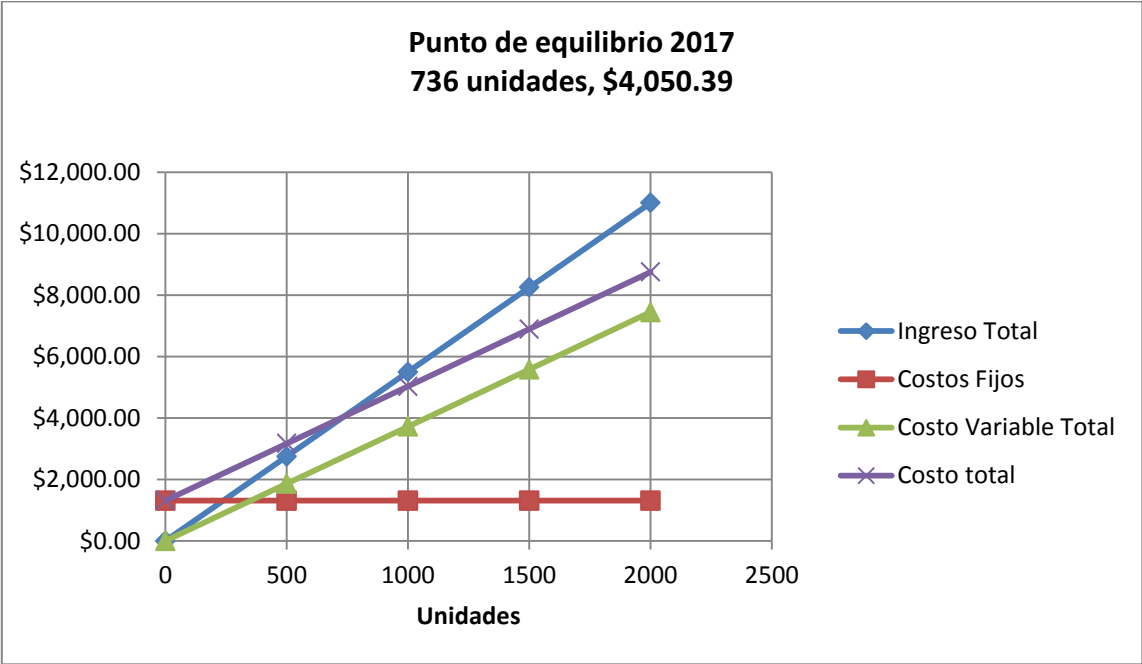
Punto de equilibrio por mes	2014	2015	2016	2017	2018
Costo Fijo por mes	\$1,164.00	\$1,210.56	\$1,258.98	\$1,309.34	\$1,361.72
Precio de venta	\$4.75	\$5.00	\$5.25	\$5.50	\$5.75
Costo variable unitario	\$3.30	\$3.44	\$3.57	\$3.72	\$3.87
Margen de contribución	\$1.45	\$1.56	\$1.68	\$1.78	\$1.88
Punto de equilibrio en unidades	803	777	749	736	725
Punto de equilibrio en dinero	\$3,813.10	\$3,884.98	\$3,932.63	\$4,050.39	\$4,166.00

Punto de equilibrio en forma grafica

Cada punto de equilibrio representa la cantidad de unidades necesarias en un mes.







Utilidad objetivo y método incremental

Para determinar la venta objetivo en unidades y en dólares para los periodos 2014-2018 se utilizan la siguiente formulas:

$$V_{o2014} = \frac{\text{Costo Fijo} + \text{Utilidad neta objetivo}}{\text{Margen de contribución Unitario}}$$

$$Q_{o2014} = \frac{\text{Costo Fijo} + \text{Utilidad neta objetivo}}{\text{Razón Del Margen de contribución}}$$

Sin embargo es necesario conocer el efecto del impuesto para dicha utilidad neta objetivo (No incluye efecto por gastos financieros):

$$Q_{o2014} = \frac{\text{Costo Fijo} + [\text{UDDI} + (\text{UDDI} - 4064) * 0.10] + 212.12}{\text{Razón Del Margen de contribución}}$$

$$V_{e2014} = \frac{\text{Costo Fijo} + [\text{UDDI} + (\text{UDDI} - 4064) * 0.10] + 212.12}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

UDDI= utilidad deseada después de impuesto

Formulas especialmente diseñadas al presente caso de utilidad objetivo de acuerdo a leyes vigentes de El Salvador

Resumen estimado de venta objetivo esperada por año durante los periodos 2014-2018 sin aplicar tasa impositiva.

Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad objetivo	\$4,800.00	\$5,000.00	\$5,200.00	\$5,300.00	\$5,500.00
Precio de venta por unidad	\$4.75	\$5.00	\$5.25	\$5.50	\$5.75
Costo Fijo por año	\$13,968.00	\$14,526.72	\$15,107.79	\$15,712.10	\$16,340.58
MCU	\$1.45	\$1.56	\$1.68	\$1.78	\$1.88
Razón MC	30.53%	31.16%	32.01%	32.33%	32.69%
Objetivo de venta en dólares	\$61,481.38	\$62,665.98	\$63,434.65	\$64,999.93	\$66,818.61
Objetivo de venta en unidades	12,944	12,534	12,083	11,819	11,621

Resumen estimado de venta objetivo esperada por año durante los periodos 2014-2018 aplicando tasa impositiva.

Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad objetivo	\$4,800.00	\$5,000.00	\$5,200.00	\$5,300.00	\$5,500.00
Precio de venta por unidad	\$4.75	\$5.00	\$5.25	\$5.50	\$5.75
Costo Fijo por año	\$13,968.00	\$14,526.72	\$15,107.79	\$15,712.10	\$16,340.58
MCU	\$1.45	\$1.56	\$1.68	\$1.78	\$1.88
Razón MC	30.53%	31.16%	32.01%	32.33%	32.69%
Objetivo de venta en dólares	\$62,417.36	\$63,647.11	\$64,452.09	\$66,038.47	\$67,906.89
Objetivo de venta en unidades	13140	12729	12277	12007	11810

Margen de Seguridad

El margen muestra que tanto pueden descender las ventas antes de ocurrir pérdidas al compararse con el punto de equilibrio.

Margen de seguridad = Venta unitarias planeadas - Ventas unitarias al punto de equilibrio.

Resumen de los periodos:

Sin tasa impositiva

Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Venta esperada por mes en unidades	1079	1044	1007	985	968
Punto de equilibrio	803	777	749	736	725
Margen de seguridad por mes	276	267	258	248	244

Con tasa impositiva

Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Venta esperada por mes en unidades	1095	1061	1023	1001	984
Punto de equilibrio	803	777	749	736	725
Margen de seguridad por mes	292	284	274	264	260

Apalancamiento operativo

La fórmula que se utiliza para evaluar el apalancamiento de los distintos periodos:

$$\text{Grado de apalancamiento operativo} = \frac{\text{Margen de contribución}}{\text{Utilidad}}$$

ESTADO DE RESULTADOS					
Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$62,417.36	\$63,647.11	\$64,452.09	\$66,038.47	\$67,906.89
Costos Variables	\$43,363.64	\$43,814.67	\$43,818.58	\$44,690.65	\$45,710.59
Margen de contribución	\$19,053.72	\$19,832.44	\$20,633.51	\$21,347.82	\$22,196.30
Costos fijos	\$13,968.00	\$14,526.72	\$15,107.79	\$15,712.10	\$16,340.58
Utilidad de operación	\$5,085.72	\$5,305.72	\$5,525.72	\$5,635.72	\$5,855.72
Grado de Apalancamiento operativo					
Margen de contribución	\$19,053.72	\$19,832.44	\$20,633.51	\$21,347.82	\$22,196.30
Utilidad	\$5,085.72	\$5,305.72	\$5,525.72	\$5,635.72	\$5,855.72
GAO	3.75	3.74	3.73	3.79	3.79

Por cada punto de incremento en las ventas, la utilidad operacional se incrementará en 3.75, 3.74, 3.73, 3.79 y 3.79 respectivamente.

9.2. PROYECTO DE INVERSIÓN

El rango relevante actual de los costos fijos se mantiene dentro de cero a mil unidades producidas, dado que dentro de las propuestas para brindar un crecimiento continuo es necesario invertir en galeras para doblar la producción el rango relevante se incrementara de 0 a 2000 unidades.

Características de la construcción:

Se Instalaran dos galeras con dimensiones de dieciocho metros de largo por seis metros de ancho cada una con capacidad para albergar quinientas aves. El tipo de construcción será estándar a los requerimientos para este tipo de galeras

Financiación:

La construcción de estas galeras se realizara a través de fondos propios y préstamo al banco en proporción de \$6000.00 dólares por parte del ente financiero y \$5260.54 de fondos propios totalizando \$11260.54 para la construcción.

La vida útil mínima de la galera es de 10 años.

Detalle de presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio	Subtotal
Cemento gris cessa Cuscatlán (93.5 lbs.)	180	\$8.13	\$1,463.40
Bloque de concreto	600	\$0.53	\$318.00
Lamina zinc metalum	60	\$15.90	\$954.00
Polín c chapa 16	60	\$14.91	\$894.60
Tubo estructural chapa 14	8	\$32.00	\$256.00
Arena	640	\$1.30	\$832.00
Grava #1	320	\$1.79	\$572.80
Cedazo galvanizado calibre 16	300	\$2.25	\$675.00
Alambre de amarre 1.1/2 mm	12	\$0.91	\$10.92
Alambre galvanizado calibre 16	8	\$1.04	\$8.32
Hierro red corrugado 3/8	140	\$4.50	\$630.00
Hierro red liso 1/4	180	\$1.55	\$279.00
Anclaje para lamina	150	\$0.25	\$37.50
Focos	16	\$1.25	\$20.00
Cable para conexión 110	200	\$1.20	\$240.00
Caja térmica	4	\$8.50	\$34.00
Anclajes para cables	100	\$0.35	\$35.00
Total			\$7,260.54

Detalle mano de obra

Mano de obra para construcción	Meses	Pago	Subtotal
Maestro de obra	2	\$600.00	\$1200.00
Cuatro Albañiles	2	\$1400.00	\$2800.00
Total			\$4000.00
Tiempo de construcción: 2 meses			

Cuota del préstamo

Monto a financiar: \$6000.00

Tasa Efectiva Promedio	1.71%		
Tasa Efectiva Banco Industrial	1.22%		
Pagos calculados a 36 meses plazo	Cuota	Total a pagar	Total en concepto de interés
Banco Industrial	\$206.94	\$7,449.69	\$1,449.69
Promedio bancos	\$224.74	\$8,090.71	\$2,090.71

A continuación se determina el flujo de efectivos generado por dicha inversión dentro del periodo 2014-2018 el cual está en análisis.

Determinando flujos netos de efectivo

Flujos para proyecto de inversión a través de estado de resultados					
Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	\$57,000.00	\$60,000.00	\$63,000.00	\$66,000.00	\$69,000.00
Costos Variables	\$39,600.00	\$41,304.00	\$42,831.36	\$44,664.61	\$46,446.40
Margen de contribución	\$17,400.00	\$18,696.00	\$20,168.64	\$21,335.39	\$22,553.60
Costo fijo	\$6,984.00	\$7,263.36	\$7,553.89	\$7,856.05	\$8,170.29
Utilidad operativa	\$10,416.00	\$11,432.64	\$12,614.75	\$13,479.34	\$14,383.31
Gasto financiero	\$2483.28	\$2483.28	\$2483.28	\$0.00	\$0.00
Flujos para proyecto de inversión	\$7,932.72	\$8,949.36	\$10,131.47	\$13,479.34	\$14,383.31

Tabla de aplicación de impuesto sobre la renta para los flujos

II TRAMO		III TRAMO	
desde	\$4,064.01	desde	\$9,142.87
hasta	\$9,142.86	hasta	\$22,857.14
porcentaje	10%	porcentaje	20%
fijo	\$212.12	fijo	\$720.00
sobre el exceso de	\$4,064.00	sobre el exceso de	\$9,142.86

Determinación de Valor neto actual

El tiempo de evaluación del proyecto comprende únicamente los primeros 5 años de vida útil de la inversión, los flujos se obtienen a capacidad máxima de producción para propósitos de evaluación. La depreciación es lineal calculada a diez años.

Año	Flujo antes de impuesto	depreciación	utilidad gravable	impuesto	flujo después de impuesto
0	-\$11,260.54		0	0	-\$11,260.54
1	\$7,932.72	\$1,126.05	\$6,806.67	\$486.39	\$6,320.28
2	\$8,949.36	\$1,126.05	\$7,823.31	\$588.05	\$7,235.26
3	\$10,131.47	\$1,126.05	\$9,005.41	\$706.26	\$8,299.15
4	\$13,479.34	\$1,126.05	\$12,353.28	\$1,362.08	\$10,991.20
5	\$14,383.31	\$1,126.05	\$13,257.25	\$1,542.88	\$11,714.38
Total					\$44,560.26
VPN					\$13,841.88

Conclusión: Se acepta el proyecto ya que maximiza la inversión generando un flujo de \$13841.88 en los primeros cinco años

9.3. PRESUPUESTO MAESTRO

A continuación se muestra el presupuesto maestro el cual nos permite conocer más a fondo la estructura interna de los costos que nos permite tomar decisiones operativas que maximicen la utilidad.

Presupuesto de operación

a- Pronostico

Para elaborar el pronóstico de ventas se ha decidido utilizar el método Delphi u opinión de los expertos basado en los siguientes criterios:

- ✓ No se poseen datos históricos para el nuevo rango relevante.
- ✓ Los pronósticos han sido basados en la utilidad objetivo deseada a través del análisis de costo, volumen y utilidad para cada periodo tomando en cuenta la opinión del propietario fijando demandas promedios consultadas previamente a clientes potenciales.

b- Presupuesto de ventas

Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Venta en dólares	\$68,318.67	\$69,632.15	\$70,486.27	\$72,262.69	\$74,288.69
Venta en unidades	14383	13926	13426	13139	12920
Compras	\$47,463.50	\$47,934.78	\$47,921.00	\$48,902.81	\$50,006.40
Costos Variable por unidad	\$3.30	\$3.44	\$3.57	\$3.72	\$3.87

PRESUPUESTO DE VENTA PROMEDIO MENSUAL					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Venta en dólares	\$5,201.45	\$5,303.93	\$5,371.01	\$5,503.21	\$5,658.91
Venta en unidades	1095	1061	1023	1001	984
Compras	\$3,613.64	\$3,651.22	\$3,651.55	\$3,724.22	\$3,809.22

Las compras se calculan al multiplicar la venta en unidades por el costo variable por unidad.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

Se determina el número de unidades de materia prima requeridas en la producción y su importe en valor monetario. Tanto anual como mensual en cuadros separados, como sigue:

PRESUPUESTO DE COMPRA ANUAL DE MATERIA PRIMA EN UNIDADES*					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Caja de pollos	132	128	123	121	119
Concentrado 1	396	384	369	363	357
Concentrado 2	528	512	492	484	476
Súper Promotor	264	256	246	242	238
Tetraflora	264	256	246	242	238
Electrolitos	132	128	123	121	119
Granza	396	384	369	363	357
Vacunas	264	256	246	242	238

*Determinado en base al número de unidades requeridas para la producción

PRESUPUESTO DE COMPRA MENSUAL DE MATERIA PRIMA EN UNIDADES					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Caja de pollos	11.00	10.67	10.25	10.08	9.92
Concentrado 1	33.00	32.00	30.75	30.25	29.75
Concentrado 2	44.00	42.67	41.00	40.33	39.67
Súper Promotor	22.00	21.33	20.50	20.17	19.83
Tetrafura	22.00	21.33	20.50	20.17	19.83
Electrolitos	11.00	10.67	10.25	10.08	9.92
Granza	33.00	32.00	30.75	30.25	29.75
Vacunas	22.00	21.33	20.50	20.17	19.83

Cada unidad se contabiliza como bolsa a excepción de las vacunas cuya presentación es en frasco y la caja de pollos la cual contiene 100 pollitos recién nacidos.

PRESUPUESTO DE COMPRA ANUAL DE MATERIA PRIMA EN VALOR MONETARIO					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Caja de pollos	\$9,240.00	\$9,318.40	\$9,312.58	\$9,527.60	\$9,744.92
Concentrado 1	\$12,672.00	\$12,779.52	\$12,771.53	\$13,066.42	\$13,364.46
Concentrado 2	\$16,896.00	\$17,039.36	\$17,028.71	\$17,421.89	\$17,819.29
Súper Promotor	\$1,320.00	\$1,331.20	\$1,330.37	\$1,361.09	\$1,392.13
Tetrafura	\$1,188.00	\$1,198.08	\$1,197.33	\$1,224.98	\$1,252.92
Electrolitos	\$660.00	\$665.60	\$665.18	\$680.54	\$696.07
Granza	\$792.00	\$798.72	\$798.22	\$816.65	\$835.28
Vacunas	\$792.00	\$798.72	\$798.22	\$816.65	\$835.28
Total	\$43,560.00	\$43,929.60	\$43,902.14	\$44,915.82	\$45,940.35

PRESUPUESTO DE COMPRA MENSUAL EN VALOR MONETARIO					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Caja de pollos	\$770.00	\$776.53	\$776.05	\$793.97	\$812.08
Concentrado 1	\$1,056.00	\$1,064.96	\$1,064.29	\$1,088.87	\$1,113.71
Concentrado 2	\$1,408.00	\$1,419.95	\$1,419.06	\$1,451.82	\$1,484.94
Súper Promotor	\$110.00	\$110.93	\$110.86	\$113.42	\$116.01
Tetrafura	\$99.00	\$99.84	\$99.78	\$102.08	\$104.41
Electrolitos	\$55.00	\$55.47	\$55.43	\$56.71	\$58.01
Granza	\$66.00	\$66.56	\$66.52	\$68.05	\$69.61
Vacunas	\$66.00	\$66.56	\$66.52	\$68.05	\$69.61
Total	\$3,630.00	\$3,660.80	\$3,658.51	\$3,742.98	\$3,828.36

- Presupuesto de gasto de operación

Contiene todos los gastos en que incurrirá la administración durante el periodo de análisis.

PRESUPUESTO DE GASTO DE OPERACIÓN ANUAL					
Gastos Administrativos	2014	2015	2016	2017	2018
Servicio de agua	\$600.00	\$624.00	\$648.96	\$674.88	\$701.88
Luz eléctrica	\$480.00	\$499.20	\$519.12	\$539.88	\$561.48
pago empleados	\$5,688.00	\$5,915.52	\$6,152.16	\$6,398.28	\$6,654.12
Salario gerente	\$7,200.00	\$7,488.00	\$7,787.52	\$8,099.04	\$8,423.04
Total	\$13,968.00	\$14,526.72	\$15,107.76	\$15,712.08	\$16,340.52

PRESUPUESTO DE GASTO DE OPERACIÓN MENSUAL					
Gastos Administrativos	2014	2015	2016	2017	2018
Servicio de Agua	\$50.00	\$52.00	\$54.08	\$56.24	\$58.49
Luz eléctrica	\$40.00	\$41.60	\$43.26	\$44.99	\$46.79
pago empleados	\$474.00	\$492.96	\$512.68	\$533.19	\$554.51
Salario gerente	\$600.00	\$624.00	\$648.96	\$674.92	\$701.92
Total	\$1,164.00	\$1,210.56	\$1,258.98	\$1,309.34	\$1,361.72

Para los análisis del balance general y el estado de resultados proforma comparativos tomaremos los siguientes principios de una estructura financiera equilibrada:

- 1- Que los Activos Corrientes superan a los Pasivos Corrientes y que ambos crecen o decrecen en forma proporcional,
- 2- Que los Recursos Permanentes (Deudas de Largo Plazo y Capital Propio) cubren totalmente los Activos Fijos o no Corrientes.

Sin embargo estos principios no son camisas de fuerza y puede que cualquier situación diferente a esta, también genere resultados positivos.

GRANJA AVÍCOLA "SAN PEDRO"
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA COMPARATIVO
PERIODOS 2014-2018
ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN: VERTICAL

CONCEPTO	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
INGRESOS	\$62,417.36	100.00%	\$63,647.11	100.00%	\$64,452.09	100.00%	\$66,038.47	100.00%	\$67,906.89	100.00%
(-) COSTO DE VENTAS	\$43,560.00	69.79%	\$43,929.60	69.02%	\$43,902.14	68.12%	\$44,915.82	68.01%	\$45,940.35	67.65%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$18,857.36	30.21%	\$19,717.51	30.98%	\$20,549.95	31.88%	\$21,122.65	31.99%	\$21,966.55	32.35%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	\$16,451.28	26.36%	\$17,010.00	26.73%	\$17,591.04	27.29%	\$15,712.08	23.79%	\$16,340.52	24.06%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$13,968.00	22.38%	14526.72	22.82%	\$15,107.76	23.44%	\$15,712.08	23.79%	\$16,340.52	24.06%
GASTOS FINANCIEROS	\$2,483.28	3.98%	\$2,483.28	3.90%	\$2,483.28	3.85%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$2,406.08	3.85%	\$2,707.51	4.25%	\$2,958.91	4.59%	\$5,410.57	8.19%	\$5,626.03	8.28%
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$346.78	0.53%	\$368.32	0.54%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$2,406.08	3.85%	\$2,707.51	4.25%	\$2,958.91	4.59%	\$5,063.79	7.67%	\$5,257.71	7.74%

Análisis de Composición Vertical

En los años 2014 al 2018 los ingresos por ventas de pollos representan el 100% de los ingresos totales pues la empresa abastece el mercado únicamente con un solo tipo de producto. En los periodos comprendidos 2014 al 2018 los ingresos por ventas anuales han sido en promedio de sesenta y cuatro mil ochocientos noventa y dos con treinta y ocho centavos.

El costo de ventas es elevado constituyendo el 69% en promedio del estado de resultados debido a que la materia prima es volátil en el mercado sin embargo posee ventajas a través de un contrato firmado por la empresa con los proveedores el cual brinda precio preferencial de la materia prima que se necesita por compras de alto volumen, además ofrece facilidades de pago, lo que permite financiar la empresa sin incurrir en mayores costos.

Los gastos de administración constituyen el 23% de toda la composición del estado de resultados, con una inflación promedio al 4% anual,

Se posee un gasto financiero durante los primeros 3 años de un 4%

Los primeros 3 años queda exenta de Impuesto Sobre la renta por estar en el tramo I de aplicación.

La utilidad neta ronda el 5% promedio de la composición del estado.

GRANJA AVÍCOLA "SAN PEDRO"
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO 2014-2018
ANÁLISIS DE TENDENCIA: HORIZONTAL

CONCEPTO	2014 al 2015	%	2015 al 2016	%	2016 al 2017	%	2017 al 2018	%
INGRESOS	\$1,229.75	1.97%	\$804.98	1.26%	\$1,586.37	2.46%	\$1,868.43	2.83%
(-) COSTO DE VENTAS	\$369.60	0.85%	-\$27.46	-0.06%	\$1,013.68	2.31%	\$1,024.53	2.28%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$860.15	4.56%	\$832.44	4.22%	\$572.70	2.79%	\$843.90	4.00%
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	\$558.72	3.40%	\$581.04	3.42%	-\$1,878.96	-10.68%	\$628.44	4.00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$558.72	4.00%	\$581.04	4.00%	\$604.32	4.00%	\$628.44	4.00%
GASTOS FINANCIEROS	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	-\$2,483.28	-100%	\$0.00	0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$301.43	12.53%	\$251.40	9.29%	\$2,451.66	82.86%	\$215.46	3.98%
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$0.00	0%	\$0.00	0%	\$346.78	100%	\$21.55	6.21%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$301.43	12.53%	\$251.40	9.29%	\$2,104.88	71.14%	\$193.92	3.83%

Análisis de composición Horizontal

El análisis Horizontal del estado de resultado muestra las distintas variaciones y tendencia que existe dentro de cada periodo respecto a otro.

Determinando así los aumentos o disminuciones en cada uno de los periodos estipulados, de este modo podemos determinar si el manejo y funcionamiento de la empresa ha sido el adecuado.

En este análisis el factor tiempo será considerablemente importante, porque es mediante este que veremos los cambios ocurridos por las buenas o malas decisiones financieras que lleven al éxito o al fracaso del negocio.

Haciendo las diversas comparaciones tenemos que los ingresos para los periodos 2014-2018 existe una variación promedio de 2.13 lo cual indica la producción y la demanda se mantienen estables.

Los gastos de administración han tenido aumentos de 4% en cada ocasionado por la inflación y ajustes salarial.

Los gastos financieros durante los tres primeros años se mantienen estables por la cuota como parte del proyecto de inversión en que se incurrió, a partir del 4° año esta erogación desaparece.

El impuesto sobre la renta muestra un aumento del 100 % y 6.21% para el 4° y 5° año respectivamente. La utilidad neta crece abruptamente en 71.14 % en el 4° año producto del cese de gastos financieros normalizándose en el 5° periodo.

PRESUPUESTO FINANCIERO

Presupuesto de efectivo

- Ventas únicamente en efectivo definido por el dueño debido a previas pérdidas por cuentas incobrables.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO												
PERIODO 2014												
Ingreso de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas En Efectivo	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45	\$5,201.45
Egreso de efectivo												
Pago préstamo	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94
Pago Materia prima	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00	\$3,630.00
Servicio de Agua potable	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$50.00
Luz eléctrica	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00	\$40.00
Pago empleados	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00	\$474.00
Salario gerente	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Total Egreso	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94	\$5,000.94
Flujo												
	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51	\$200.51

PRESUPUESTO DE EFECTIVO												
PERIODO 2015												
Ingreso de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas En Efectivo	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93	\$5,303.93
Egreso de efectivo												
Pago préstamo	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94
Pago Materia prima	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80	\$3,660.80
Servicio de Agua potable	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00	\$52.00
Luz eléctrica	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60	\$41.60
Pago empleados	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96	\$492.96
Salario gerente	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00	\$624.00
Total Egreso	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30	\$ 5,078.30
Flujo												
	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63	\$ 225.63

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

PERIODO 2016

Ingreso de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas En Efectivo	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01	\$5,371.01
Egreso de efectivo												
Pago préstamo	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94	\$206.94
Pago Materia prima	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51	\$3,658.51
Servicio de Agua potable	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08	\$54.08
Luz eléctrica	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26	\$43.26
Pago empleados	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68	\$512.68
Salario gerente	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96	\$648.96
Total Egreso	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43	\$5,124.43
Flujo	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58	\$246.58

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

PERIODO 2017

Ingreso de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas En Efectivo	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21	\$5,503.21
Egreso de efectivo												
Pago Materia prima	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98	\$3,742.98
Servicio de Agua potable	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24
Luz eléctrica	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99	\$44.99
Pago empleados	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19	\$533.19
Salario gerente	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92	\$674.92
Total Egreso	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32	\$5,052.32
Flujo	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88	\$450.88

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

PERIODO 2018

Ingreso de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas En Efectivo	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91	\$5,658.91
Egreso de efectivo												
Pago Materia prima	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36	\$3,828.36
Servicio de Agua potable	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24	\$56.24
Luz eléctrica	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79	\$46.79
Pago empleados	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51	\$554.51
Salario gerente	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92	\$701.92
Total Egreso	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82	\$5,187.82
Flujo	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09	\$471.09

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

Bases de formulación:

- No se cuenta con datos históricos de balance.
- El balance muestra parte del catálogo de cuentas que se deberán implementar en la PYME.

Análisis de composición: Vertical									
CONCEPTO	2014		2015		2016		2017		2018
ACTIVO									
ACTIVO CORRIENTE	\$6,036.08	6.54%	\$6,368.31	6.73%	\$6,617.42	6.83%	\$8,806.78	8.71%	\$9,086.07
EFFECTIVO	\$2,406.08	2.61%	\$2,707.51	2.86%	\$2,958.91	3.05%	\$5,063.79	5.01%	\$5,257.71
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00
INVENTARIO DE PRODUCCION	\$3,630.00	3.93%	\$3,660.80	3.87%	\$3,658.51	3.78%	\$3,742.98	3.70%	\$3,828.36
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$86,261.00	93.46%	\$88,261.00	93.27%	\$90,261.00	93.17%	\$92,261.00	91.29%	\$94,261.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$86,261.00	93.46%	\$88,261.00	93.27%	\$90,261.00	93.17%	\$92,261.00	91.29%	\$94,261.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$5,000.00	5.42%	\$4,500.00	4.76%	\$4,000.00	4.13%	\$3,500.00	3.46%	\$3,000.00
EDIFICIOS E INSTALACIONES	\$21,261.00	23.04%	\$19,134.90	20.22%	\$17,008.80	17.56%	\$14,882.70	14.73%	\$12,756.60
TERRENOS	\$60,000.00	65.01%	\$62,000.00	65.52%	\$64,000.00	66.06%	\$66,000.00	65.30%	\$68,000.00
DEPRECIACION ACUMULADA		0.00%	\$2,626.10	2.78%	\$5,252.20	5.42%	\$7,878.30	7.80%	\$10,504.40
TOTAL DE ACTIVOS	\$92,297.08	100.00%	\$94,629.31	100.00%	\$96,878.42	100.00%	\$101,067.78	100.00%	\$103,347.07

Análisis de composición u vertical del activo total

Como se puede observar las cuentas que poseen un mayor impacto en el activo corriente corresponden al Efectivo, el inventario de mercadería, a su vez las cuentas más importantes del activo no corriente es su propiedad, planta y equipo.

La composición promedio del activo corriente ronda el 7.20% y 92.8% del activo no corriente en los cinco años que se presentan.

El efectivo disponible no ha sufrido variaciones pronunciadas sin embargo no ejerce ningún efecto a corto plazo ya que es necesario para mantener la liquidez requerida para el pago de deudas u otros a corto plazo.

El inventario de productos se mantiene estable dado que se vende hasta principios de enero.

La propiedad planta y equipo posee la mayor composición dentro de los activos totales.

Análisis de composición Pasivo y patrimonio: Vertical

Análisis de composición: Vertical									
CONCEPTO	2014		2015		2016		2017		2018
PASIVO Y PATRIMONIO									
PASIVO CORRIENTE	\$3,630.00	3.93%	\$3,660.80	3.87%	\$3,658.51	3.78%	\$3,742.98	3.70%	\$3,828.36
PROVEEDORES	\$3,630.00	3.93%	\$3,660.80	3.87%	\$3,658.51	3.78%	\$3,742.98	3.70%	\$3,828.36
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00
PASIVO NO CORRIENTE	\$4,966.56	5.38%	\$2,483.28	2.62%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00
PRESTAMOS BANCARIOS	\$4,966.56	5.38%	\$2,483.28	2.62%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00
PATRIMONIO	\$83,700.52	90.69%	\$88,485.23	93.51%	\$93,219.91	96.22%	\$97,324.79	96.30%	\$99,518.71
CAPITAL SOCIAL	\$81,294.44	88.08%	\$83,371.64	88.10%	\$85,147.41	87.89%	\$84,188.50	83.30%	\$81,124.71
UTILIDADES DEL PRESENTE EJERCICIO	\$2,406.08	2.61%	\$2,707.51	2.86%	\$2,958.91	3.05%	\$5,063.79	5.01%	\$5,257.71
GANANCIAS ACUMULADAS	\$0.00	0.00%	\$2,406.08	2.54%	\$5,113.59	5.28%	\$8,072.50	7.99%	\$13,136.29
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$92,297.08	100.00%	\$94,629.31	100.00%	\$96,878.42	100.00%	\$101,067.78	100.00%	\$103,347.07

Análisis De Composición Del Pasivo y Patrimonio

La composición de las cuentas de pasivo y patrimonio que registra mayor incidencia dentro del balance es el capital social. Las utilidades ya se revisaron previamente en el estado de resultados.

Se mantiene un saldo inferior con el proveedor a final de año dado que se paga en los primeros días del mes de enero no tiene mayor incidencia.

La deuda por préstamo representa el 5.38% de la composición en los dos últimos años esto no supone un riesgo para la empresa ya que se termina de pagar la deuda existente.

El patrimonio se ha mantenido estable sin embargo representa arriba del 90% del pasivo y patrimonio.

Análisis de tendencia Activos Totales: Horizontal

CONCEPTO	Análisis de tendencia: Horizontal							
	2014 al 2015	%	2015 al 2016	%	2016 al 2017	%	2017 al 2018	%
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE	\$332.23	5.50%	\$249.11	3.91%	\$2,189.35	33.08%	\$279.29	3.17%
EFFECTIVO	\$301.43	12.53%	\$251.40	9.29%	\$2,104.88	71.14%	\$193.92	3.83%
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$0.00		\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
INVENTARIO DE PRODUCCION	\$30.80	0.85%	-\$2.29	-0.06%	\$84.47	2.31%	\$85.38	2.28%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$2,000.00	2.32%	\$2,000.00	2.27%	\$2,000.00	2.22%	\$2,000.00	2.17%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$2,000.00	2.32%	\$2,000.00	2.27%	\$2,000.00	2.22%	\$2,000.00	2.17%
MOBILIARIO Y EQUIPO	-\$500.00	-10.00%	-\$500.00	-11.11%	-\$500.00	-12.50%	-\$500.00	-14.29%
EDIFICIOS E INSTALACIONES	-\$2,126.10	-10.00%	-\$2,126.10	-11.11%	-\$2,126.10	-12.50%	-\$2,126.10	-14.29%
TERRENOS	\$2,000.00	3.33%	\$2,000.00	3.23%	\$2,000.00	3.13%	\$2,000.00	3.03%
DEPRECIACION ACUMULADA	\$2,626.10	100.00%	\$2,626.10	100.00%	\$2,626.10	50.00%	\$2,626.10	33.33%
TOTAL DE ACTIVOS	\$2,332.23	2.53%	\$2,249.11	2.38%	\$4,189.35	4.32%	\$2,279.29	2.26%

Análisis de Tendencia u Horizontal Del Activo Total

El activo total ha sufrido variaciones mínimas a lo largo de los cinco años dados a la situación financiera que posee la empresa.

La variación del inventario de mercadería es estable debido a los periodos de producción ya que se posee inventario a finales de cada mes y se vende a inicios del mes siguiente.

En lo concerniente al activo no corriente no posee mayor cambio. La mayor variación se presenta en la propiedad planta y equipo debido a la depreciación.

Análisis de tendencia Pasivo y patrimonio: Horizontal

Análisis de tendencia: Horizontal								
PASIVO Y PATRIMONIO	2014 al 2015	%	2015 al 2016	%	2016 al 2017	%	2017 al 2018	%
PASIVO CORRIENTE	\$30.80	0.85%	-\$2.29	-0.06%	\$84.47	2.31%	\$85.38	2.28%
PROVEEDORES	\$30.80	0.85%	-\$2.29	-0.06%	\$84.47	2.31%	\$85.38	2.28%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
PASIVO NO CORRIENTE	-\$2,483.28	-50.00%	-\$2,483.28	-100.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
PRESTAMOS BANCARIOS	-\$2,483.28	-50.00%	-\$2,483.28	-100.00%	\$0.00	0.00%	\$0.00	0.00%
PATRIMONIO	\$4,784.71	5.72%	\$4,734.68	5.35%	\$4,104.88	4.40%	\$2,193.92	2.25%
CAPITAL SOCIAL	\$2,077.20	2.56%	\$1,775.77	2.13%	-\$958.91	-1.13%	-\$3,063.79	-3.64%
UTILIDADES DEL PRESENTE EJERCICIO	\$301.43	12.53%	\$251.40	9.29%	\$2,104.88	71.14%	\$193.92	3.83%
GANANCIAS ACUMULADAS	\$2,406.08	100.00%	\$2,707.51	112.53%	\$2,958.91	57.86%	\$5,063.79	62.73%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$2,332.23	2.53%	\$2,249.11	2.38%	\$4,189.35	4.32%	\$2,279.29	2.26%

Análisis de Tendencia u Horizontal Del Pasivo y Patrimonio

La estructura financiera de la empresa es positiva ya que en los 5 años analizados muestra que el patrimonio supera en promedio de un 91% con respecto al pasivo el cual constituye en promedio del 9% lo cual nos indica que la empresa en su mayoría es financiada por su patrimonio y el acuerdo comercial con el Agroservicio cabe destacar que la tendencia de la deuda es baja.

El capital social ha mostrado aumentos levemente significativos esto se debe a las políticas financieras con el objetivo de solidificar financieramente la empresa al dotarla de más recursos.

En los cinco periodos los activos circulantes sobrepasan a los pasivos circulantes está en torno a 1.9 veces, cumpliendo con la cobertura ideal que debe estar en torno al 1,5 a 2 veces, por cual se concluye que tiene una estructura financiera sana y sostenible siempre y cuando se cumplan los objetivos de venta propuestos

9.4. RAZONES FINANCIERAS

Los ratios nos dan un valioso aporte para establecer con mayor precisión el rendimiento de la empresa en el cual se evaluará la liquidez, endeudamiento, Rentabilidad.

RAZONES FINANCIERAS POR AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez					
Razón circulante	1.66283158	1.73959563	1.80877381	2.35287482	2.37335644
Razón de liquidez inmediata	0.02789301	0.0306762	0.0327817	0.05488549	0.05577817
Rotación de inventario	12	12	12	12	12
Rotación de activos fijos	0.72358724	0.72112384	0.71406358	0.71577878	0.72041347
Rotación de activos totales	0.67626581	0.67259405	0.66528843	0.65340774	0.65707616
Endeudamiento					
Razón de endeudamiento	0.09314011	0.06492787	0.03776395	0.03703441	0.03704374
Razón de cobertura de intereses	1.96891153	2.09029658	2.19153244	-	-
Rentabilidad					
Margen de utilidad neta	0.03854823	0.04253943	0.04590865	0.0766794	0.07742521
Rendimiento de activos totales	0.02606885	0.02861177	0.03054249	0.05010291	0.05087426
Rendimiento de capital contable común	0.02959709	0.03247521	0.03475042	0.06014824	0.06481016

Liquidez: como se observa en el cuadro resumen de los ratios presenta tendencia positiva siendo el mejor año el 2018 en cuanto a la razón circulante manifiesta claramente que puede solventar sus deudas sin mayor dificultad los primeros 3 años los últimos dos periodos le brinda holgura suficiente para cubrir sus deudas de corto plazo sin embargo la prueba acida manifiesta que de incurrir en un gasto no presupuestado posee alto riesgo de incumplir deudas de corto plazo, la rotación de inventarios corresponde exactamente a doce el cual es el tiempo utilizado para producir cada camada durante el mes, la rotación de los activos es menor a uno por lo tanto no se está haciendo uso a máxima capacidad de sus activos.

Endeudamiento: el financiamiento de Avícola San Pedro proviene en su mayoría del proveedor y un préstamo con el banco para financiar la nueva galera, el ratio se mantiene en promedio al 10% lo cual la deja con muchas alternativas en caso de ser necesario financiamiento bancario para suplir necesidades u otros tipos de proyectos de inversión. Sin embargo es conveniente destacar que el ratio se ha mantenido estable en los 5 años esto se debe a los acuerdos comerciales y las políticas flexibles de pago a 35 días.

Rentabilidad: La empresa se encuentra con rendimientos aceptables para el tipo de industria en que se encuentra el ratio promedio de rentabilidad ronda 5.62% el cual utilizara para futuras inversiones dado que la ganancia del propietario está cubierta por su sueldo asignado.

9.5. ANÁLISIS Y USO DEL MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

El presente modelo hace uso de técnicas administrativas del costo-volumen-utilidad el cual nos permite costear de una manera eficiente y proyectar los supuestos para el uso del presupuesto maestro además nos brinda de una manera gráfica la incidencia de los costos, el volumen de producción y la utilidad obtenida, los datos más relevantes obtenidos de dicho método son:

- Punto de equilibrio
- Utilidad Objetivo
- Margen de seguridad
- Grado de apalancamiento operativo

Para propósito de mejorar la situación financiera y el ingreso de la avícola se propuso doblar el rango relevante actual para dicha modificación se requiere una inversión en activo fijo para determinar la rentabilidad a obtener, se decidió hacer uso del VPN para establecer los flujos que obtendremos de realizar dicha inversión con lo cual se concluye que la inversión es viable ya que retorna una flujo positivo a valor presente de 13,841.88 dólares, lo cual maximiza la inversión.

El Presupuesto maestro establecido para el rango relevante de 0 a 2000 unidades nos muestra el panorama de costos que incurrimos en un rango de producción determinado y gastos administrativos para los distintos periodos en análisis un año y su promedio de costo mensual el cual nos brinda los supuestos para la proyección financiera de los estados proforma y ratios en otras palabras nos brinda la plataforma o insumos para la elaboración de los estados y ratios.

Estados proforma se proyectaron en base al método Delphi las ventas necesarias para cumplir con las obligaciones e índices rentabilidad requeridos por el propietario de la avícola, y los datos obtenidos del presupuesto maestro para su análisis se hace uso de dos técnicas las cuales son análisis de composición y análisis de tendencia

El análisis de los ratios financieros obtenido a través de los estados proforma nos brinda una visión clara del futuro panorama que la empresa enfrentara el cual se puede decir es bastante promisorio por su bajo nivel de endeudamiento a largo plazo y su holgado patrimonio.

Las variables a observar que afectan la siguiente propuesta:

- Incremento de costos.
- Ruptura de acuerdo comercial con el proveedor.
- Bajos niveles de venta.
- Mortalidad superior al 1.5% de aves.
- Inversión en nuevos proyectos.
- Inflación Anual superior al 4%.
- Producción inferior a la requerida.

Cada supuesto ha sido determinado de la manera más fiel posible a la realidad para evitar variaciones abruptas en el uso de este modelo.

Ventajas obtenidas:

- Se incrementa el flujo de efectivo.
- Se incrementa el patrimonio.
- Se incrementa la utilidad.
- Se logran acuerdos con proveedor.

En conclusión la propuesta es totalmente viable en términos económicos y de análisis siempre y cuando los supuestos se mantengan estables ya que genera ganancias e incremento aceptables del patrimonio operando la empresa bajo mínimos de producción.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Libros

- Horngren.
Contabilidad administrativa.
Novena edición.

- Ramírez padilla.
Contabilidad administrativa.
Sexta edición. 2002
Mc Graw Hill

- Carl Warren, James M. Reeve, Philip E. Fess.
Contabilidad administrativa.
8ª Edición. Año 2000
Editorial International Thompson Learning.

- David, Fred R.
Conceptos de administración estratégica
11ª Edición
Pearson educación, México 2008

2. Páginas web

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.buenastareas.com>

3. Fuentes personales

- Licenciado Carlos Trejo Urquilla (Metodólogo de tesis)
- Licenciado Arnoldo Orlando Sorto (Director de tesis)
- Propietario de la granja avícola “San Pedro” Juan Hernández

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTIMADO

ACTIVIDADES	AÑO 2013																												
	Marzo			Abril			mayo			Junio			julio			Agosto			Septiembre										
Presentación y aprobación del tema	X																												
Elaboración del diagnostico		x	x																										
Elaboración del capítulo I				x	x																								
Elaboración del capítulo II						x	X																						
Entrega del anteproyecto								x																					
Elaboración del capítulo III									x	x	x	x																	
Elaboración del capítulo IV													x	x	x														
Capítulo V															x	x	x	x											
Capítulo VI: Propuesta																													
Revisión de tesis antes de defensa																													
Defensa																													

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PRESUPUESTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS			
Alimentación	20	\$4.00	\$80.00
Recepción	5	\$12.00	\$60.00
Transporte	-	-	\$132.00
Tinta para impresión	4	\$20.00	\$88.00
Anillados	4	\$5.00	\$20.00
Fotocopias	-	-	\$15.00
Papel (resma)	3	\$5.00	\$15.00
Internet (meses)	5	\$20.00	\$100.00
Imprevistos	-	-	\$50.00
Total			\$560.00