



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Almacén Agropecuario “El Campo” de la ciudad de Santa Isabel, 2014.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Mora Guaman, Ruth Cecilia

DIRECTOR: Maricela del Carmen Arévalo Alvarado, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTA ISABEL

2015

APROBACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Maricela del Carmen Arévalo Alvarado

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción almacén agropecuario “El Campo”, realizado por Ruth Cecilia Mora Guaman, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“ Yo Ruth Cecilia Mora Guaman, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Análisis de las herramientas administrativas-financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción almacén agropecuario “El Campo”, de la ciudad de Santa Isabel, 2014, de la Titulación de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, siendo Maricela del Carmen Arévalo Alvarado; directora del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis o trabajo de titulación, que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Mora Guaman Ruth Cecilia

C.I.: 0103638383

DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo primeramente a Dios, por darme la vida, iluminarme y acompañarme durante toda mi vida.

A mi Papito querido, que siempre está en mis pensamientos, no tengo palabras para expresar el amor y admiración que tengo hacia él, ya que supo ser un buen padre y buen ser humano, todos los días de mi vida lo llevo conmigo en mi corazón, gracias papi por tu amor y sacrificio.

A mi Mamhuzca querida que ha sido Padre y Madre para nosotros, gracias por enseñarme a ser tolerante, por ser una persona que da todo sin esperar retribución, solo lo da porque su corazón están puro, por demostrarnos que el amor es una fuente de inspiración, gracias Mamita linda por siempre darme una palabra de aliento y hacerme sentir mejor y por ultimo gracias porque siempre has estado en mis peores momentos y nunca has decaído solo para que yo esté bien, gracias Mamhuzca de mi corazón.

A mi querido hermano que llena la casa de alegría con sus gritos, gracias por enseñarme el valor de la paciencia y que todos los seres humanos somos diferentes y por lo tanto merecemos respeto y admiración.

A mi linda hermana por ser el pilar de casa, le agradezco por todo lo que ha hecho por mí, por su apoyo desinteresado, por su comprensión y sobre todo por su amor y por enseñarnos que unidos nadie podrá con nosotros.

Ruth

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de hacer realidad una meta más en mi vida y por ser mi compañero en momentos difíciles.

Expreso mi eterna gratitud a mi Madre que ha sido padre y madre para mí, por su apoyo incondicional para terminar mi carrera universitaria, de igual manera a mi hermana y hermano que siempre han estado cuando lo he necesitado.

Quiero agradecer al propietario del almacén agropecuario “El Campo” el Dr. Fabián Cornejo y en especial a su esposa la Ing. María Elena Bermeo, por la predisposición brindada a mi persona para culminar mi carrera universitaria y de manera especial a mi directora de tesis. Ing. Maricela del Carmen Arévalo Alvarado, por su importante y esmerada colaboración en el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS O FIGURAS	ix
INDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I	
1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.	6
1.1.1 Teoría de las restricciones.....	6
1.1.2 Justo a Tiempo	7
1.1.3 Cultura de la calidad total.....	8
1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.....	9
1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	9
1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.....	10
1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones	12
1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones	13
1.3.1 Sistema de costeo.....	13
1.3.2 Modelo costo volumen utilidad	16
1.3.2.1 Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad	17

1.3.3 Punto de equilibrio.....	18
1.3.4 Indicadores Financieros de producción	20
1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones	23

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DEL ALMACÉN AGROPECUARIO “EL CAMPO”	26
2.1 Filosofía institucional	27
2.1.1 Antecedentes institucionales	27
2.1.2 Misión, visión y objetivos.....	28
2.2 Estructura administrativa y funcional	31
2.3 Análisis de competitividad.....	39
2.3.1 Matriz de análisis de competencia.....	39
2.3.1.1 <i>El macroambiente</i>	40
2.3.1.2 <i>El Microambiente</i>	42
2.3.2 Matriz FODA.....	45
2.4 Análisis de costos de producción y venta.....	47
2.4.1 Estructura de costos	47
2.4.2 Ciclo de producción.....	51
2.4.3 Indicadores de producción.....	59

CAPITULO III

3. PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL ALMACÉN AGROPECUARIO “EL CAMPO”	65
3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos.....	66
3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	69
3.2.1 Modelo costo-volumen-utilidad.....	69
3.2.2 Aplicación del modelo costo volumen utilidad	69
3.3 Fijación de precios.....	74

3.4 Determinación y análisis de la utilidad	80
3.4.1 Cambios en la variable de los costos unitarios.....	81
3.4.2 Cambios en la variable de precio.....	85
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	94
Anexo 1: REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE (RUC).....	94
Anexo 2: HERRAMIENTAS DE TRABAJO VEHICULO	96
Anexo 3: LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LOS GALPONES	96
Anexo 4: ALIMENTACIÓN DE POLLO	97
Anexo 5: CONTROL DE MATERIA PRIMA DEL ALMACÉN “EL CAMPO”	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Punto de Equilibrio.....	19
Figura 2: Estructura Organizacional del Almacén agropecuario “El Campo”	32
Figura 3. Análisis FODA	46
Figura 4. Proceso de crecimiento y engorde del pollo del almacén agropecuario “El Campo”	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución poblacional del cantón Santa Isabel	40
Tabla 2. Competencia del almacén agropecuario “El Campo”	43
Tabla 3. Proveedores del almacén agropecuario “El Campo”	44
Tabla 4. Costos Totales Año 2014	49
Tabla 5. Costos Variables 2014	50
Tabla 6. Costos Fijos Año 2014	51
Tabla 7. Calendario de vacunación del almacén agropecuario “El Campo”	57
Tabla. 8 Calendario de alimentación almacén agropecuario “El Campo”	59
Tabla 9. Margen de contribución.....	66
Tabla 10. Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU	67
Tabla 11. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto	68
Tabla 12. Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU	70
Tabla 13. Punto de equilibrio del almacén agropecuario “El Campo”	72
Tabla 14. Precios de agroindustrias y centro de acopio del Azuay.....	79
Tabla 15. Situación actual del precio de venta del almacén “El Campo”	80
Tabla 16, Propuesta de Precio de venta del almacén “El Campo”	80
Tabla 17. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto	82
Tabla. 18 Cambios en la variable de los costos unitarios	82
Tabla 19. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable (Disminución)	83
Tabla 20. Disminución del costo variable unitario	83
Tabla 21. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable (Aumento)	84
Tabla 22. Aumento del costo variable unitario	84
Tabla 23. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta (Disminución).....	85
Tabla 24. Disminución del precio de venta.....	86

Tabla 25. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta (Aumento).....	86
Tabla 26. Aumento del precio de venta.....	87
Tabla 27. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio del costo fijo	87
Tabla 28. Cambio en la variable de Costos Fijos	88

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: Análisis de las herramientas administrativas y financieras para la toma de decisiones a corto plazo y su aplicación en la empresa de producción almacén agropecuario “El Campo”, tiene como objetivo principal ofrecer a los administradores una guía para mejorar los procesos de planeación, control administrativo y toma de decisiones.

Para la correcta toma de decisiones se requiere información que genera la contabilidad administrativa mediante la utilización de métodos o herramientas financieras como el costo volumen utilidad, análisis marginal, punto de equilibrio entre otros, el desarrollo de este trabajo permite conocer la situación actual de la empresa y por ende implementar acciones correctivas para generar un margen de utilidad considerable para la empresa.

Por lo tanto, los planteamientos y sugerencias propuestas para los administradores de la empresa a partir del análisis de las herramientas administrativas están encaminados al mejoramiento continuo de la organización.

PALABRAS CLAVES: herramientas administrativas, toma de decisiones, empresa de producción, almacén agropecuario.

ABSTRACT

This research work entitled: Analysis of the administrative and financial tools for making short-term decisions and their application in the company's agricultural production "El campo", has as main objective to offer administrators a guide to improve planning processes, administrative control and decision making.

To the right decision is required information generated by the management accounting through the use of methods or financial tools, like volume utility, marginal analysis, point of balance and others, the development of this paper explains the current situation of the company, as well as implement corrective actions to generate a substantial margin of profit for the company.

Therefore, approaches and proposals presented for administrators of the company's taken from the analysis of administrative tools are aimed at continuous improvement of the organization.

KEYWORDS: administrative tools, decision making, production company, company's agricultural.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación proporciona al administrador de la empresa productora, almacén agropecuario “El Campo”, herramientas administrativas para facilitar la toma de decisiones a corto plazo mediante la aplicación de métodos.

En el capítulo I se presentan los fundamentos teóricos que sirven de guía para el desarrollo del presente trabajo, la importancia que tiene en la actualidad las nuevas filosofías administrativas, el papel de la contabilidad en la toma de decisiones a corto plazo y finalmente los métodos y herramientas que puede implementar la empresa para una adecuada toma de decisiones

En el capítulo II nos familiarizamos con el almacén agropecuario “El Campo”, de ahí describimos los antecedentes y las directrices generales que comprenden la misión, visión, objetivos, se analiza la estructura organizacional, se realiza análisis de competencias y finalmente se interpreta la estructura de costos, el ciclo de producción e indicadores financieros que proporciona la empresa.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta de las herramientas administrativas para la toma de decisiones, se realizan análisis a través de la aplicación de métodos para identificar los cambios en las variables que intervienen en la generación de utilidades.

En esta parte final de la tesis se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego del respectivo análisis y aplicación de métodos.

El presente trabajo de investigación está orientado a proporcionar información a la empresas o accionistas dedicados a la producción, sobre las variables o métodos de costeo que se utilizan actualmente para mejorar la rentabilidad de las empresa, y su vez tomar medidas correctivas en caso de ser necesario para no incurrir en perdidas, a través de la utilización o aplicación de los distintos modelos administrativos se puede establecer estrategias en la fijación de precios que benefician tanto a los empresarios como a los consumidores.

La base fundamental para dar respuesta a diferentes interrogantes o problemas es contar con información actualizada que dispone la empresa, como son los estados financieros, planes estratégicos, adicional a esto se consulta otras fuentes externas, que nos ayudaron a establecer la situación actual de la empresa, para tener un punto de partida y sugerir al empresario estrategias que le permitan administrar de mejor manera.

El alcance de esta investigación se enmarca dentro de su objetivo principal que es brindar herramientas administrativas y financieras para toma de decisiones a corto plazo del almacén agropecuario “El Campo” del periodo 2014, dedicada a la crianza, engorde y venta de pollos. Para el cumplimiento de este objetivo se implementan herramientas o modelos de simulación con los cuales se estudia cada variable que intervienen en el proceso productivo para la toma de decisiones.

Para el desarrollo de la presente investigación el propietario del almacén agropecuario “El Campo” nos facilitó toda la información requerida, además nos proporcionó sus conocimientos y experiencia para poder entender los procesos productivos.

La metodología que se utilizara para analizar la realidad de la empresa y su entorno es el método descriptivo que nos permite recoger, resumir, analizar los resultados de la investigación, también se realiza investigación de campo para conocer la realidad de la empresa a través de entrevistas con el fin de recolectar datos referentes a los costos que permitan orientar la aplicación de las diferentes herramientas administrativas para la toma de decisiones a corto plazo.

CAPÍTULO I

FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

1.1. Filosofías administrativas contemporáneas.

1.1.1 Teoría de las restricciones.

En los últimos años se han desarrollado diferentes corrientes de pensamientos tales como la llamada “Teoría de Restricciones” conocida con sus siglas en inglés TOC (Theory of Constraints), esta nueva corriente de pensamiento permite a los gerentes tomar decisiones para aprovechar mejor los insumos a corto, mediano y largo plazo con la finalidad de maximizar las utilidades.

La teoría permite a los gerentes tomar decisiones que inciden sobre la eficacia de la empresa, a través de la optimización ya sea por medio de los costos o de la generación de una mayor corriente de ingresos.

Según Ramirez (2008) una restricción se define como “cualquier cosa que dificulta que el sistema logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro” (p.130). Los gerentes tienen un gran desafío para identificar los cuellos de botella que se generan en el proceso productivo los mismos que están relacionados con las ventas, el nivel del inventario y los gastos operativos. Las restricciones pueden ser internas y externas, las primeras pueden darse de procesos relacionados con la compañía mientras que las segundas se derivan de reglas, procedimientos de carácter político.

El modelo de las restricciones tiene etapas para conseguir el fin de optimizar las empresas:

- Identificar las restricciones de la organización: al no emplear de manera correcta el método de administración en este aspecto, se tiene muchas restricciones como falta de personal, de maquinaria suficiente, de materiales, de capital, de un espacio físico adecuado, exceso de inventarios, etc.
- Determinar cómo lograr ventajas con el uso de estas restricciones: disminuir de forma significativa los tiempos de las diversas operaciones.
- Subordinar las decisiones: al resto de departamentos para utilizar la restricción.
- Implementar un programa de mejoramiento continuo para reducir las limitaciones de las restricciones que ya existen: tiene que ser un programa de calidad que

- pretenda conseguir el esfuerzo por parte de quienes lo efectúan, teniendo un compromiso para con la empresa. Se debe mejorar contando con recursos materiales y humanos. La implementación del programa se debe realizar teniendo en cuenta las limitaciones que se tiene.

Toda empresa busca un fin de lucro es por ello que la teoría de restricciones, da a los gerentes las herramientas para identificar cuales son las debilidades de cada departamento de la empresa con el fin de eliminar las restricciones existentes y lograr obtener mayores utilidades para la empresa.

1.1.2 Justo a Tiempo

Según Torres (2002) dice que Justo a Tiempo “es una teoría administrativa orientada a disminuir al máximo los niveles de inventario y los costos asociados con éstos, tales como costos de almacenaje, costos de mantenimiento de inventarios, costos de custodia y merma de inventarios. Requiere llevar a cabo convenios con cliente y proveedores, así como una estricta programación de la producción” (p.15).

La apertura de nuevos mercados, los adelantos en el transporte, las telecomunicaciones y los avances tecnológicos han provocado una competencia global, ocasionado que los empresarios cambian sus sistemas de producción tradicionales por la filosofía Justo a Tiempo, implementado en medio oriente para obtener mayores ganancias.

Esta nueva manera de administrar los inventarios tiene dos objetivos: primero aumentar las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y el segundo mejorar la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

El justo a tiempo conocido en inglés como **just in time** busca la eliminación de todo lo que implique desperdicios o acumulación de inventarios que no agreguen valor para la empresa en el proceso de producción desde la compras hasta su distribución.

Al evitar tener inventarios innecesarios el justo a tiempo a implementado una estrategia conocida con el nombre de **Jalar el sistema** que consiste en relacionar el departamento de entrega o embarque hacia atrás, conectando a todos los departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento y transformar los insumos en producto terminado.

Podemos decir que el justo a tiempo es el resultado de un aumento en la calidad, con suministro a bajos costos, donde el cliente recibe a tiempo sus pedidos ya que se garantiza una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente, donde la participación activa de todo el personal de la empresa en actividades de mejora es lo que ha soportado la implementación y mejora de esta filosofía.

1.1.3 Cultura de la calidad total

Ramirez (2008) señaló que “ Una de las nuevas filosofías es el control total de calidad, cuya visión es promover en todas las personas que colaboran en la empresa un compromiso para el mejoramiento continuo de todos los procesos y áreas que integran la organización, desde sus proveedores hasta la entrega del producto y el servicio a sus clientes” (p. 136).

Todo empresario esta consiente que para alcanzar la excelencia hoy en día, es preciso mejorar de forma continua, en dos puntos muy importantes, por un lado esta que la calidad se extienda a toda la organización y a todo lo que hace y por otro lado que la calidad es definida finalmente por el cliente.

La calidad total es el resultado de organizar y gestionar en forma adecuada todos los procesos de la empresa, para así logra mejorar la productividad a través de la mejora continua con el fin de satisfacer a los clientes.

Esta teoría de sustenta en diferentes puntos de vista que se detalla a continuación:

- Perspectiva de calidad fijada por el cliente (customer-driven quality standards): para obtener mayores utilidades los productos que fabrica una empresa deben estar diseñados acorde a las necesidades de los clientes en cuento a calidad, seguridad, característica, etc., ya que esta permitirá obtener una ventaja competitiva con relación a la competencia.

- Proveedores-Cliente (supplier-customer links): es muy importante reconocer que tanto los proveedores como los empleados estamos ligados en el ciclo productivo, de allí la importancia de trabajar en equipo para obtener mayor resultados.
- Orientación hacia la prevención (prevention orientation): prevenir antes que lamentar nos dicen un refrán. Esta teoría está relacionada a tomar las medidas necesarias antes para así evitar corregir errores después.
- Calidad desde el inicio (quality at the source): esta perspectiva se base en realizar un buen trabajo desde el comienzo, en donde el control se realice de manera proactiva para encontrar soluciones.
- Mejora continua (continuous improvement): se fundamenta en mejorar los productos, los procesos, maquinaria con la finalidad de mantener constantemente la producción, promueve y apoya la innovación continua de los procesos actuales del negocio para alcanzar la eficiencia.

El mejoramiento continuo también permite a los empleados ser partícipes en el desarrollo de modificaciones, lo cual implica mayor compromiso de parte de ellos en el desarrollo de las actividades encomendadas.

La mejora continua está relacionado con la reingeniería de procesos que fue definido por Hammer y Champy como “el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de los negocios para lograr mejoras dramáticas en los factores críticos como son costo, calidad, servicio y tiempo de respuesta” (Ramirez, 2008, p. 138) , en cambio la mejora continua es el supuesto de que los procesos de un negocio y la estructura de la empresa están bien definidos y sobre ellos se efectúan las mejoras.

Concluimos que la cultura de la calidad total es un método para lograr la eficiencia por medio del mejoramiento continuo, el objetivo principal de las empresas es la plena y continua satisfacción del cliente y como resultado incrementar la competitividad.

1.2. La información administrativa en la toma de decisiones a corto plazo.

1.2.1 El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

Ramirez (2008) señala la planeación es un “diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido” (p. 16).

Con la llegada de la globalización las empresas ven necesario la planeación por diferentes motivos:

- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- Como medios de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

La planeación se divide en planeación táctica o de operación y planeación estratégica, la primera está ligada con la contabilidad administrativa sobre todo en la operación de la empresa para el cumplimiento de las metas establecidas, mientras que la planeación estratégica está relacionada con el costeo por actividades ya que se enfocan a la cadena de valor, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva en el sector donde se desenvuelve la empresa.

La planeación estratégica así como la operativa acuden a herramientas como el modelo costo-volumen-utilidad, en donde se puede recrear o simular posibles efectos sobre las variables de costos, precios y volumen, estas técnicas facilita la elección de un correcto uso de acción, al analizar las variaciones en la utilidad al tomar la empresa determinada decisión.

La utilización de los dos tipos de planeación es de carácter informativo para los gerentes ya que permiten elaborar estrategias a corto y largo plazo para cumplir con los objetivos planteados a futuro por la empresa.

A través de la planeación las empresas pueden definir metas y decidir cuál es la mejor manera para alcanzar los objetivos que se desean cumplir en un periodo determinado.

1.2.2 El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo

Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, (2005) mencionan que “controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño (o los resultados reales) de cada componente organizacional de la empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando

sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa” (p.11).

El control tiene como objetivo, asegurarse de que las actividades vayan de acuerdo con los planes establecidos, para garantizar el cumplimiento la empresa debe aplicar la filosofía del mejoramiento continuo, que tiene como propósito eliminar todo aquello que no alcanza los estándares y quitar lo que no permite competir satisfactoria mente.

La contabilidad administrativa proporciona información útil para el proceso de control en los siguientes aspectos:

1.- Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga. El proceso de comunicación debe ser efectivo entre el Emisor y el Receptor utilizando canales de comunicación apropiados con el fin de que el mensaje sea claro para todos los trabajadores.

A través de este medio todos los empleados serán informados de los resultados obtenidos de todas las actividades desarrolladas por la empresa, así como también de todas las actividades por las que serán medidos para la obtención de resultados.

2.- Como medio para motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para garantizar los objetivos empresariales.

Todos los seres humanos necesitamos ser reconocidos y motivados, para saber que su trabajo está contribuyendo al desarrollo de la empresa y que es parte activa de la misma.

Necesitamos estar estimulados para enfrentar todo cambio propuesto por la empresa, ya que las personas le temen a lo desconocido y nos resistimos al cambio sin saber los resultados, es necesario que los administradores hagan notar que esta nueva herramienta servirá para mejorar la empresa.

3.- Como medio para evaluar los resultados, es decir, para juzgar que tan buenos resultados se obtiene, y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área.

Esta medida nos permite descubrir alguna falla en los procesos y evaluar que necesitamos cambiar para obtener los resultados deseados o tomar medidas correctivas ante una posible situación que se puede presentar.

El control administrativo es un elemento del proceso administrativo que ayuda a medir los resultados y compararlos con los objetivos planificados, para cumplir las metas los administradores tiene que delegar actividades a sus empleados, comunicarse de manera efectiva, hacerles partícipes en la elaboración de estrategias, para así lograr un compromiso personal en cada una de la actividades encomendadas a ellos, esta etapa permite evaluar los logros y desaciertos de la empresa, además ayuda a corregir alguna falla antes de que concluya el proceso productivo.

No olvidemos que “Sistema que no se controla, se degenera”

1.2.3 El papel de la contabilidad administrativa en la toma de decisiones

La contabilidad administrativa juega un papel muy importante dentro de las organizaciones ya que están relacionadas con las actividades de planeación, Organización, control y dirección, las cuales están a cargo del gerente.

Todos los días las organizaciones toman decisiones como contratar a un supervisor, contratar una línea de crédito, Establecer nuevos convenios con proveedores y clientes o seguir produciendo una línea de producto, en fin un sin número de actividades, por lo tanto toda la información requerida por el administrador debe ser de calidad para que garantiza la eficiencia económica

Los gerentes para tomar una decisión buena y certera utilizan el método científico, que se detallan a continuación:

1.- Análisis

- a) Reconocer que existe un problema
- b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios
- c) Obtener y analizar los datos

2.- Decisión

- a) Proponer diferentes alternativas
- b) Seleccionar la Mejor

3.- Puesta en práctica

- a) Poner en práctica la alternativa seleccionada.
- b) Realizar la vigilancia necesaria para controlar el plan elegido.

Este método ayuda a los administradores a escoger y tomar la mejor decisión para poder satisfacer las necesidades de los clientes, para tomar una decisión acertada los administradores deben contar con un sistema de información eficiente que permita obtener información que asegure una mejor decisión, no debemos olvidar que para tener éxito dependemos de la experiencia y conocimientos profesionales del elemento humano, quien elige la mejor alternativa que nos garantizara el éxito.

1.3 Herramientas financieras para la toma de decisiones

1.3.1 Sistema de costeo

En la actualidad es necesario conocer las diferentes formas de costear la producción por lo tanto para hacer una adecuada asignación del costo es necesario decidir la manera en que los costos indirectos deben asignarse a los productos, para ello encontramos la siguiente clasificación:

Costeo real: en este costeo los tres elementos del costo se cargan a la producción cuando se conoce su valor real o actual; es decir cuando se conoce el valor de los materiales, mano de obra y costo indirecto consumidos en la producción.

Este sistema consiste en acumular los consumos de recursos en las cuentas del mayor de los tres elementos y repartirlos entre las unidades producidas, esta información es disponible solo cuando el periodo contable ha terminado.

Costeo normal: en este sistema se registra la materia prima y la mano de obra con datos reales y se calcula una tasa de asignación para repartir el costo indirecto a la producción, en este sistema es necesario calcular tasas predeterminadas de costo indirecto al igual que hacer estimaciones para asignarla a la producción. Se debe asignar un presupuesto de costos indirectos y determinar un criterio que mejor se ajuste al consumo de los costos de producción.

La tasa predeterminada de asignación de costos indirectos es la siguiente:

Tasa = Costos indirectos presupuestados / Base de asignación presupuestada

Costeo estándar: extiende el beneficio de la investigación de diferencias entre lo estimado y lo real, a los tres elementos del costo, lo cual implica la generación de estándares o parámetros predeterminados de desempeño a alcanzar en los tres elementos del costo, está orientada a generar información en apoyo a la optimización de recursos, que al cálculo de los costos, este sistema es recomendable para empresas que trabajan con productos y procesos con ciclo de vida largos.

Costeo por órdenes: en este sistema se obtiene el costo de un producto o servicio asignando costos aun producto o servicio identificable. Una orden es una actividad por la que se gastan recursos para llevar un producto distinto, identificable al mercado. Con frecuencia, un producto se fabrica especialmente para un cliente en específico.

El sistema de costeos por órdenes se emplea a los sectores de servicio, comercial e industrial en este último costeo se emplean conceptos adicionales asociados a los inventarios de productos en proceso y de productos terminados.

Existe cinco pasos para asignar costos a los trabajos individuales, estos cinco pasos se aplican al costeo por órdenes en los sectores de servicio, comercio o industrial:

Paso 1.- Identifique la orden que es objeto escogido de costo.

Paso 2.- Identifique las categorías de costo directo para la orden.

Paso 3.- Identifique los grupos de costos indirectos asociados con la orden.

Paso 4.- Seleccione la base de asignación de costos que se va utilizar para asignar a cada grupo de costos indirectos a la orden.

Paso 5.- Desarrolle el porcentaje o tasa por unidad de la base de asignación de costos utilizada para asignar costos indirectos a la orden.

Costeo por procesos: en este sistema se obtiene el costo de un producto o servicio al asignarle costos a masas de unidades similares y luego se calcula los costos unitarios sobre una base promedio, se producen artículos idénticos para la venta en general y no para un cliente específico.

En sistema se puede presentar dos casos para el análisis:

Caso 1.- Costeo por procesos con las unidades totalmente terminadas al final del periodo reportado, utilizado por las industrias de servicios.

Caso 2.- Costeo por procesos con algunas unidades incompletas al final del periodo reportado, más utilizado por las industrias de producción.

Al igual que el costeo por órdenes el costeo por proceso utiliza cinco pasos claves del costeo, utilizando unidades equivalentes que se deben seguir paso a paso para minimizar los errores a continuación se detallan:

Paso 1.- Resuma el flujo de unidades físicas de un producto o fabricación.

Paso 2.- Calcule la producción en términos de unidades equivalentes.

Paso 3.- Resuma los costos totales a contabilizar, que son el total de los costos cargados a producción en proceso.

Paso 4.- Calcule los costos en unidades equivalentes

Paso 5.- Asigne los costos totales a las unidades terminadas y a las unidades que se encuentren en producción en proceso final.

Costeo basado en actividades: permite tener un costeo más lógico de los productos pues elimina los sesgos que un sistema tradicional basado en el prorrateo de costos fijos de producción en función al volumen, al identificar cuáles actividades generan costos.

Entre los principales beneficios de este sistema están:

- Permite tener una visión estratégica y global de la incidencia de las actividades de cada tipo de producto
- Ayuda a tomar medidas con respecto al precio o rediseñar la cadena de valor de los productos
- Facilita detectar las mejoras de los métodos de trabajo de las áreas de la empresa pasando de un análisis de costos a un análisis de costos basado en las actividades que agregan o no valor.
- Permite evaluar cuantitativamente cada uno de los departamentos que integran la organización para promover la mejora continua y comparar la competitividad con los bienes y servicios obtenidos externamente.

Costeo basado en metas: este método plantea fijar el precio con base en lo que el mercado pagaría por el producto, de manera que el diseño y la construcción del producto se ciñan a este, implica un cambio en la cultura organizacional, trabajar en equipo y adoptar la filosofía de mejora, continúa.

El costeo basado en metas se basa en tres aspectos básicos como son:

1. Orientar los productos a la capacidad adquisitiva del cliente o hacia un precio acorde con el mercado.
2. Tratar a los costos del producto como una variable independiente durante la definición de las especificaciones del producto.
3. Tratar proactivamente para alcanzar el costo meta durante el desarrollo del producto y de los procesos productivos.

Podemos aplicar la siguiente formula: $\text{Costo meta} = \text{Precio de venta} - \text{Margen de utilidad deseada}$

En la actualidad las empresas cuentan con una diversidad de métodos de costeo destinados a las actividades económicas entre las cuales tenemos: al servicio, comercio o industrial, estas herramientas están orientadas a obtener el máximo beneficio para la empresa, requiera organización en las áreas y también cambiar la manera de ver las cosas para poder adaptarse a todos los cambios que esta nueva era trae consigo, no se lograría sin una buena administración de parte de los gerentes.

1.3.2 Modelo costo volumen utilidad

Este modelo es muy importante para las áreas de planeación y control ya que facilita la implementación de medidas correctivas y la toma de decisiones, se encuentra dividido en tres variables: costo, volúmenes y precios, el manejo adecuado de las diferentes variables permitirá conocer las respuestas a diferentes interrogantes o a una pregunta ¿Qué pasaría si...?

Para una mayor comprensión vamos a explicar cada una de las variables que interviene en este modelo:

Precio: para poder competir en el mercado hay que igualar o reducir los precios con respecto a la competencia, el precio no es una variable que puede controlar la empresa, ya que el mismo está sujeto a diferentes factores como la inflación y el mercado.

Volumen: esta variable está sujeta a diversos factores como la comercialización, distribución, mercadotecnia, la saturación en el mercado, los gustos del consumidor, los empresarios deben realizar estudios de mercado para conocer cuál es la capacidad de demanda de su producto, con el fin de elaborar estrategia que le permitan obtener la utilidad deseada.

Costo: este factor al contrario del anterior es el único que puede ser controlado directamente por la empresa, al utilizar diversas estrategias para administrar los costos o reducir al máximo posible los mismos.

Según Ramirez (2008) "Lo importante es la capacidad de analizar los efectos de las diferentes variables sobre la utilidad (aumentos o disminuciones) por parte de cualquiera de las tres variables, para preparar así las acciones que maximicen la utilidad de la empresa." (p. 159).

El análisis costo-volumen-utilidad es la relación entre los precios de venta, las ventas, el volumen de producción, los costos, los gastos y las utilidades, es por ello que en la actualidad los gerentes buscan incorporar a sus empresas personas con experiencia, comprometidas y capaces de tomar decisiones rápidas que permitan generar utilidades.

1.3.2.1 Fundamentos del modelo costo-volumen-utilidad

Para entender en que se fundamenta el modelo costo-volumen-utilidad vamos a describir que es el enfoque de margen de contribución.

En el margen de contribución las ventas deben cubrir primero los costos variables, aquellos que están ligados íntimamente con el volumen de ventas. El restante conocido como margen de contribución, constituye el excedente con el cual la empresa intentará cubrir los costos fijos y generar utilidad de operación. La utilidad de operación también se obtiene de la siguiente manera:

Ventas
- Costo variable
= Margen de contribución
- Costos fijos
= Utilidad de operación

Una vez descrito el margen de contribución, hay dos condiciones que se deben cumplir para que una empresa logre obtener utilidades, que incrementen el patrimonio de sus accionistas y preste un servicio a la comunidad, las cuales se detallan a continuación:

1. Que el precio de venta por unidad sea mayor que el costo variable por unidad
2. Que el volumen de ventas sea lo suficientemente grande para que se genere un margen de contribución que sea superior a los costos fijos.

El precio de ventas de un producto, el costo variable que tiene un producto o servicio, el monto de costos fijos que la empresa debe cubrir y el volumen de unidades a vender, son variables que forman parte del modelo costo-volumen-utilidad, dichas variables sirven para dar respuesta a muchas preguntas en la administración, así como conocer la afectación que tiene cada una de ellas en las utilidades de la empresa.

1.3.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio facilita datos importantes a los gerentes para la toma de decisiones, ya que permite conocer cuando la empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas, logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá Beneficio positivo, al contrario una caída en las ventas desde el punto de equilibrio dará como resultado pérdidas.

El punto de equilibrio permite saber a la empresa que cantidad de unidades de su producto necesitará vender para recuperar la inversión o generar utilidades.

Existen tres métodos para determinar el punto de equilibrio:

Método de ecuación:

Este método nos permite conocer el punto de equilibrio en Unidades producidas, se expresa con la siguiente fórmula:

$$X = \frac{CF}{P - CV}$$

Dónde: P = precio por unidad

X = número de unidades vendidas

CV = costo variable por unidad

CF = costo total fijo en un trato definido

Método gráfico

Este método hace posible la representación gráfica, de las relaciones existentes entre el volumen de ventas y los costos fijos y variables.

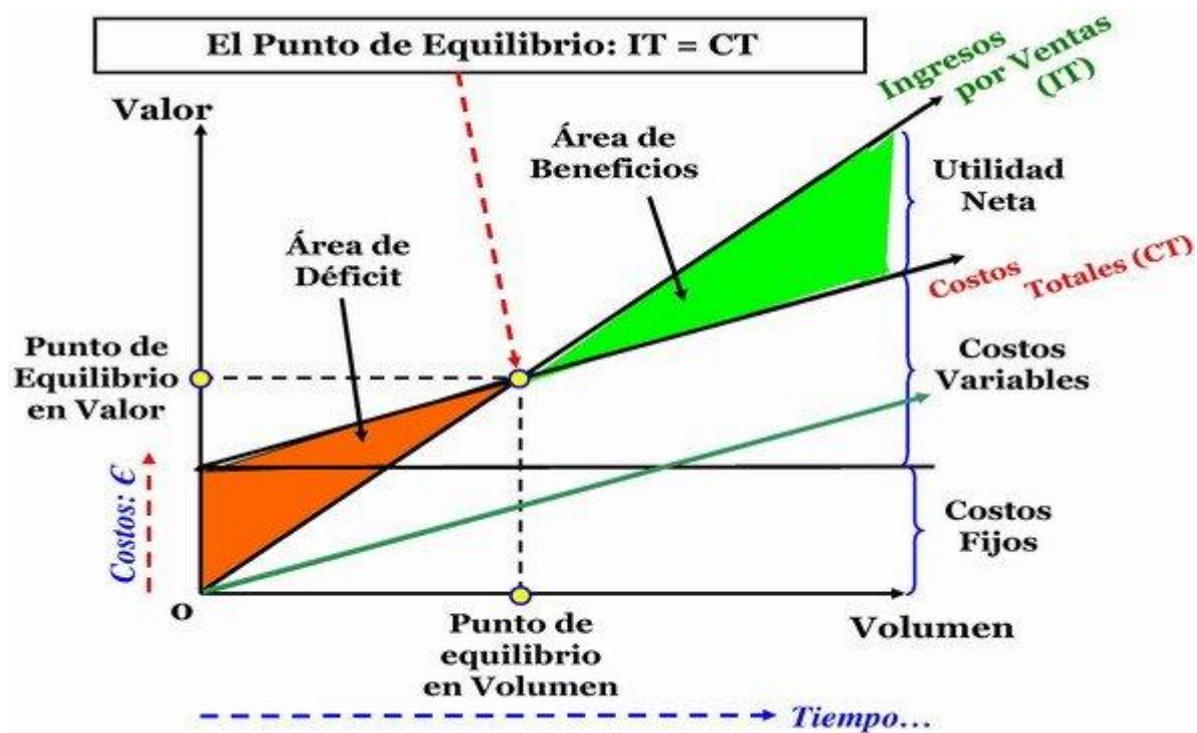


Figura 1. Punto de Equilibrio.

Fuente: <http://www.wblogsalm.com>

En el gráfico 1 podemos ver que el eje horizontal representa las ventas en unidades, y el vertical la variable en dólares, los ingresos se muestran calculando diferentes niveles de ventas. Uniendo dichos puntos se obtendrá la recta que representa los ingresos; lo mismo pasa con los costos variables en diferentes niveles. Los costos fijos están representados por

una recta horizontal dentro de un segmento relevante. Sumando la recta de los costos variables con los costos fijos se obtiene los costos totales y el punto donde se intercepta esta última recta con la de los ingresos representa el punto de equilibrio.

A partir de dicho punto se puede obtener la utilidad o pérdida, ya sea con el aumento o disminución del volumen de ventas; el área hacia el lado izquierdo del punto de equilibrio es pérdida, y del lado derecho es la utilidad.

Método de margen de contribución

El margen de contribución es la diferencia entre las ventas unitarias menos los costos variables de la empresa, en otras palabras es la proporción de las ventas destinadas a cubrir los costos fijos y la utilidad, se expresa con la siguiente fórmula:

$$\text{Número de unidades en el punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de Contribución por unidad}}$$

Los costos fijos son aquellos que indican los costos en los que la empresa está incidiendo y que en el corto plazo, para algunas actividades de producción en sus diferentes niveles, no requieren de la capacidad producida, esto se refiere a que hay excepciones. Los costos fijos, permanecen invariables frente a los cambios en los niveles de producción, es decir se mantienen independientes con relación a la manera en que funciona la producción por volumen.

1.3.4 Indicadores Financieros de producción

Los indicadores financieros son métodos que se utilizan para analizar la posición financiera en la que se encuentra la empresa, siendo el insumo primordial para el análisis de los estados financieros.

Existe un sin número de indicadores financieros, sin embargo hay ciertos indicadores que se usan con mayor frecuencia y se los puede clasificar de la siguiente manera: indicadores de

liquidez, indicadores de endeudamiento, indicadores de actividad e indicadores de rendimiento. A continuación se detallan:

Indicadores de liquidez.

Entendemos por liquidez, la capacidad que tiene la empresa de generar los fondos suficientes para cumplir con sus compromisos de corto plazo, tanto operativos como financieros, también se define liquidez simplemente como la capacidad de pago a corto plazo, a continuación detallamos las cuatro razones de liquidez más utilizadas:

- **Razón de circulante:** mide el número de veces que el activo circulante de una empresa cubre su pasivo circulante

$$\text{Razón de circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Razón de rapidez:** también conocida con prueba del ácido, mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante (a corto plazo), empleando su activo circulante (pero sin incluir sus inventarios, que son menos líquidos)

$$\text{Razón de rapidez} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

(razón de la prueba ácida)

- **Razón de efectivo:** es la proporción del activo de una compañía que se mantiene como efectivo.

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Total de activos}}$$

- **Razón de capital de trabajo:** es el capital de trabajo neto expresado como una proporción de las ventas.

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Ventas}}$$

Indicadores de endeudamiento o apalancamiento.

El apalancamiento financiero es el grado en que una empresa se financia con deuda, cuanto más grande sea la deuda, mayor será la posibilidad de que la compañía tenga problemas para cumplir con sus obligaciones.

- **Razón de deuda:** Deuda total / total de activos, que es la fracción del activo de una compañía que se financia con deuda

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

- **Razón deuda/capital:** Deuda total/total de capital de accionistas comunes, que es la cantidad de deuda por dólar de capital

$$\text{Razón deuda/Capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

Indicadores de actividades.

Los indicadores de actividad también llamados de rotación, están diseñadas para medir la efectividad con la que una empresa maneja sus activos. Una empresa enfrenta decisiones fundamentales respecto a cuánto debe invertir en activos como cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, y luego tiene la responsabilidad de usar de manera efectiva dichos activos, algunos indicadores de actividad son:

- **Días de inventarios:** Mide la eficiencia del control de inventario. Por lo general, menos días de inventario es mejor.

$$\text{Días de inventario} = \frac{\text{Ventas} / 365}{\text{Inventario}}$$

- **Rotación de inventarios:** Mide la cantidad de rotaciones anuales del inventario, mientras más alta sea la proporción, mejor.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$$

- **Periodo de cobranza promedio:** Indica el lapso promedio que debe esperar la empresa entre realizar una venta y recibir un pago en efectivo, es menor un tiempo menor de recuperación.

$$\text{Periodo de cobranza promedio} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales} / 365}$$

Indicadores de Rentabilidad.

Se concentran en la efectividad de la compañía para generar utilidades, estas razones reflejan el desempeño operativo, el riesgo y el efecto del apalancamiento.

- **Margen de utilidad bruta:** utilidad bruta dividida entre las ventas. Es la fracción de cada dólar por ventas que quedan después de pagar el costo de ventas.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

- **Rendimiento sobre el activo (RSA):** Utilidad dividida entre el total de activos

$$\text{Rendimiento sobre el activo (RSA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Los indicadores financieros sirven de referencia para obtener los datos que permitirán medir por medio de cálculos financieros la solidez, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y las utilidades de la empresa. Por medio de los indicadores financieros es factible poseer un análisis y apreciación de las cifras, resultados o información de la empresa, para tener en cuenta cómo actuar frente a las diferentes eventualidades que puedan presentar.

1.3.5 Problemas comunes en la toma de decisiones

Todas las decisiones que se toman en la empresa son responsabilidad de los gerentes, son ellos los que deciden cuanto producir o dejar de producir, en sus manos está el éxito o fracaso de una empresa, partiendo de esta reflexión examinaremos los cinco problemas comunes en la toma de decisiones:

- 1.- Aceptar la orden especial
- 2.- Hacer o compras
- 3.- Eliminar el producto
- 4.- Mezclar el producto o servicio, única restricción
- 5.- Vender o procesar más allá del costo conjunto.

Aceptar la orden especial: con frecuencia las empresas fabrican productos bajo su nombre o a nombre de una cadena de tiendas, estas a su vez venden los artículos a precios más bajos que los fabricantes, a corto plazo una empresa puede incrementar sus utilidades aceptando órdenes a precios que exceden sus costos diferenciales.

Generalmente, una orden especial podría aceptarse si:

- El ingreso incremental excede al costo incremental de orden especial.
- Las instalaciones poseen capacidad ociosa para usarse la orden especial y no tiene uso alternativo más útil
- La orden especial no altera el mercado regular de la empresa.

La decisión de hacer o comprar: depende de los estándares de cantidad o calidad para los dos casos deben ser iguales, existen algunas factores que inciden en la decisión de producir como pueden ser: porque dudan en la puntualidad de los proveedores externos, también porque se piensa que la producción interna de una empresa se puede hacer de una mejor calidad que los recibidos de fuentes externas.

Cuando existe equipo, espacio o mano de obra ociosa, la gerencia tiene la posibilidad de escoger entre producir partes internamente o comprarlas a un proveedor externo, esta descripción es conocida como la decisión de hacer o comprar

Decisión de eliminar un producto: cuantitativamente, una línea de producto sería eliminada si la reducción en los costos exceden a los ingresos perdidos, en términos cualitativos incluye el impacto de descontar el producto sobre el resto de los productos de la compañía y la habilidad del gerente para usar los recursos de una forma alternativa.

Decisión de mezclar un producto o servicio, única restricción: el problema de mezcla de productos se da cuando se fabrican productos múltiples en una instalación común.

Cuando la instalación común usa un fabricante esta frente a una o más limitaciones, el gerente tendrá que tomar una decisión de la combinación óptima de productos.

Decisión de vender o procesar más allá del costo conjunto: son el resultado de un proceso de producción único que genera dos o más productos principales, los productos conjuntos se encuentran en industrias que tiene proceso común de materia prima, como las industrias de madera, productos ganaderos, lácteos.

Si existe un mercado externo para productos semielaborados, el fabricante debe decidir cuales productos son rentables para vender en el punto de separación y cuáles procesar adicionalmente antes de la venta.

Podemos concluir que el problema común en la toma de decisiones, da las pautas a los gerentes para tomar la mejor decisión en beneficio de la empresa. Y por ende en la generación de utilidades.

CAPITULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DEL ALMACÉN
AGROPECUARIO “EL CAMPO”

2.1 Filosofía institucional

2.1.1 Antecedentes institucionales

El almacén agropecuario “El Campo” fue creado de forma empírica, en enero del 2008, bajo la dirección profesional de su propietario, su crecimiento se ha fundamentado principalmente por su ubicación estratégica, su atención personalizada y de calidad.

Actualmente se ubica dentro del sector de las PYMES, las pequeñas y medianas empresas las mismas que encuentran particularmente en la producción de bienes y servicios.

Se puede observar que el almacén es emprendedor y sobresale en su medio, dinamiza la economía local a través de la generación de empleo.

Almacén agropecuario “El Campo” se encuentra ubicado en el Cantón y parroquia Santa Isabel entre la Avenida Pasaje y Cañaribamba, a 10 mts, de la Plazoleta 20 de Enero, sector de gran afluencia del cantón, por ser una zona comercial y acceso único hacia las parroquias de la parte alta del cantón, parroquias de gran producción agropecuaria y agrícola

La empresa se encuentra legalmente constituida como persona natural desde 03 de Enero del 2008, RUC: 1716879034001, se dedica a la venta de productos veterinarios, asesoría veterinaria, producción de aves. Actualmente cuenta con locales propio tanto para la comercialización de los productos veterinarios como para la producción. (Ver Anexo 1).

En el párrafo anterior se detallan las actividades que realiza el propietario, debemos indicar que para el desarrollo de esta investigación nos enfocaremos en la producción y crianza de pollos, ya que la actividad principal del dueño es la venta de los productos veterinarios.

La fortaleza del Almacén agropecuario “El Campo” es su diversificación de riesgo, ya que al contar con su propia producción, nos permite realizar la transformación del producto y llegar al consumidor final, teniendo como resultados mayores ventas y por ende mayores ingresos.

Es preciso indicar que el propietario brinda asesoramiento personalizado en la cría de aves, lo que garantiza una buena producción y utilidades para sus clientes, en la actualidad cuenta con clientes de la zona alta, media y baja del cantón Santa Isabel, como son: Cañaribamba, Shagly, Huertas, Hornillos, Cevadas, Dandan, Lentag, Asuncion, Jubones, Sumaypamba y San Rafael de Sharug, esta actividad ha beneficiado a la empresa ya que ha generado mayor aceptación entre sus clientes

Almacén agropecuario “El Campo” promueve a que exista un buen clima laboral entre todos sus colaboradores, no tiene preferencia por alguna persona en especial, de esta manera todos sus clientes son tratados por igual, para fomentar el clima laboral y buen trato a los clientes se fomenta el dialogo y el trabajo en equipo entre gerente y colaboradores, con la finalidad de no generar carga operativa entre sus empleados, porque de ser así el empleado puede sentirse agotado y desmotivado, bajando su rendimiento.

Esta empresa está en constante cambio, adaptándose a las nuevas tecnologías y métodos que le han permitido ser competitiva en el ambiente donde se desenvuelve.

2.1.2 Misión, visión y objetivos

Toda empresa debe tener claro a dónde quiere llegar, lo que quisiera hacer en un futuro, que va hacer para alcanzar su propósito y que objetivos va utilizar para cumplir la meta, hay tres preguntas básicas ¿A dónde Vamos?, ¿Quiénes somos? Y ¿Dónde estamos?, las mismas que nos sirven para elaborar una guía que orienta el desarrollo y el caminar de la institución, es un plan que todos los empleados deben conocer para contribuir y crear un empresa eficiente y productivo, este concepto se plasmar en la misión, visión y objetivos de la empresa.

A continuación se presenta la misión, visión y objetivos del Almacén Agropecuario “El campo”:

Misión:

“Somos una empresa productora y comercializadora de productos avícolas y ganaderos de buena calidad, buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes con un servicio personalizado y cordial, que genera empleo y dinamiza la economía local.”

Lo explicado en las líneas anteriores responde a la pregunta que todas las empresas la hacen en lo referente a la misión, esta pregunta es: ¿Quiénes somos?

“Un cliente satisfecho, un cliente leal”

Visión:

“Ser una empresa líder en el mercado, posicionando a nuestros productos fuera del cantón, alcanzando una mayor cobertura para el 2016, de las zonas media y baja del cantón Pucará, logrando el reconocimiento y lealtad de los clientes”.

La visión que plantean es de gran importancia, ya que desean cubrir sectores fuera del cantón, su estrategia es ser constantes, enérgicos y decididos con referencia hacia donde quieren llegar.

Objetivos:

- Invertir en Tecnología e infraestructura.

La tecnología es de suma importancia en este tipo de empresas, puesto que es un medio para cumplir con los objetivos, las máquinas (en el caso que se las requiera), computadoras de última generación (puesto que tienen mayores ventajas) materiales de punta, y demás modelos de herramientas que no sean igual a la de los competidores.

Empleando la tecnología a favor de la empresa ésta el teléfono celular que ha llegado a ser una necesidad de gran importancia para la empresa, puesto que a través de este, en cualquier lugar que se encuentre el ejecutivo de ventas, se puede cerrar la venta a tiempo, basta con una llamada a su supervisor o el dueño se puede autorizar el pedido, mejorando así los tiempos y la eficiencia del servicio prestado.

Para la inversión se trabaja con capital propio o por medio de créditos solicitados a entidades financieras; en el caso de los créditos se tiene en cuenta el monto, la tasa de interés, el plazo y la amortización, realizando un análisis entre diferentes entidades financieras, con el fin de solicitar créditos con bajas tasa de interés.

- Eliminar los costos operativos innecesarios generados por el mal manejo de la información y falta de los procesos.

Se debe obviar los costos operativos (costos que tienen lugar en el medio administrativo) innecesarios que se han generado, y aumentar la eficiencia con el buen empleo de la información.

- Satisfacer las necesidades de los clientes, mediante la venta de productos a precios convenientes y con garantía.

De esta manera se brinda un buen servicio a los clientes y se hace frente a la competencia.

- Cumplir con las obligaciones laborales, con la finalidad de tener un personal satisfecho.

Pagando los sueldos y beneficios de ley a tiempo, es decir sin demora, porque los trabajadores también necesitan cubrir ciertas necesidades primordiales, de esta manera se tiene un personal contento y con más empeño para realizar el trabajo que le compete.

- Lograr una mayor cobertura en la localidad y nuevos mercados.

Alcanzar una considerable cobertura en la zona y la apertura a nuevos mercados, harán que la empresa sea más rentable y por ende mejorar la calidad de vida de todos los que la integran, puesto que aumentan los ingresos y se generan utilidades.

- Brindar asesoramiento técnico oportuno y personalizado.

- Fomentar un adecuado clima laboral a través de capacitaciones y comunicación efectiva.

Para lograr este objetivo, el propietario debe promover programas de capacitación para que los trabajadores sean eficientes en cualquier área que se desempeñen, realizando sus trabajos con más responsabilidad.

Así mismo con la capacitación se mejora el ambiente laboral y la relación con el resto de trabajadores.

2.2 Estructura administrativa y funcional

La empresa nace de la iniciativa de su propietario, quien es Veterinario, familiarizado desde temprana edad a la crianza de aves, desde que se inició el almacén es el responsable de planificar, organizar, liderar y controlar todas las actividades de la empresa, a quien los empleados debe responder u obedecer. Esto quiere decir que las disposiciones se dan desde el alto mando.

Para que el almacén Agropecuario “El Campo” progrese y pueda conseguir resultados positivos es indispensable que la empresa posea instrumentos de asesoramiento que constituyan fuentes para obtener información, a través de manuales que faciliten a los empleados conocer las funciones, las condiciones en las que se ofrece el servicio, la manera en la que se toma las decisiones, las disposiciones y el mejoramiento administrativo.

La empresa cuenta con dos personas dedicadas al proceso productivo, la una se encarga de sacar toda la producción del pollo desde el inicio hasta el final, mientras que el otro empleado es contratado solo para el proceso de faenación.

El organigrama actual con el que cuenta la empresa, nos permite identificar claramente los niveles de jerarquía existentes, típico de una empresa con finalidad de lucro, quien encabeza del organigrama es el Gerente General, quien es el responsable del funcionamiento y buen manejo de los recursos de la empresa, seguido por cada una de áreas estratégicas, a continuación se detalla:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ALMACEN “EL CAMPO”

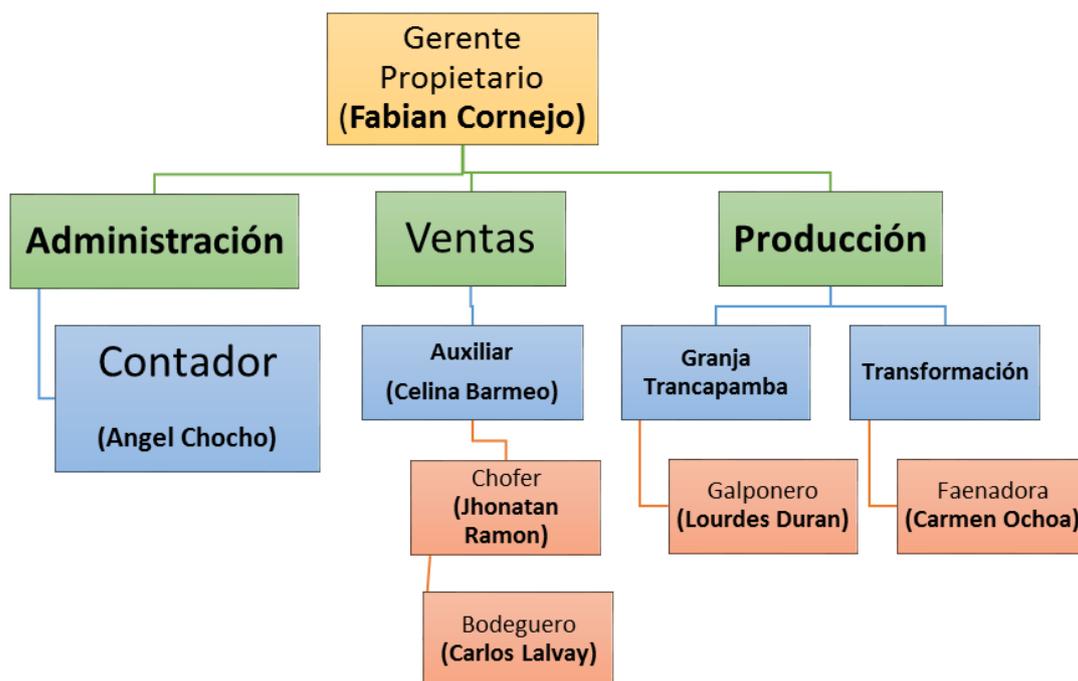


Figura 2: Estructura Organizacional del Almacén agropecuario “El Campo”

Fuente: Entrevista con el Gerente de “Almacén el Campo”

Elaborado por: Autora de la tesis

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Las funciones que a continuación se presentan hacen referencia a los principales puestos administrativos que se presentan en los altos mandos, al respecto se tiene:

Gerente General:

Función: Es la autoridad superior, entre sus facultades está la de administrar, controlar las actividades de carácter financiero, contable y administrativo de la empresa gestionando adecuadamente el talento humano para alcanzar los objetivos propuestos en la misión y visión.

Área administrativa: **Función:** Procesa, organiza, controla y coordina la información financiera y contable para la toma de decisiones, así como asegurar el cumplimiento de la normativa contable, a fin de facilitar los requerimientos del Almacén

Área de Venta:

Esta área se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento y control continuo al movimiento diario del almacén.

Área de producción:

Tiene a su cargo la producción de aves, controlando y cuidando que su alimentación sea equilibrada y sana. Esto constituye la base fundamental de la actividad de la empresa.

Dentro de esta área también encontramos la faenación que consiste en el sacrificio del animal, para obtener carne de buena calidad apta para el consumo humano, con un correcto manejo sanitario para que el producto llegue en óptimas condiciones al consumidor final y con estándares de calidad e inocuidad.

A continuación de detalla en Manual de Funciones del almacén agropecuario “El Campo”

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	
Relacion de Dependencia · Internas: Con todos los departamentos de la empresa · Externas: Proveedores y clientes	Relaciones de coordinación: Con las departamentos de Administración, Ventas, Producción y Tranformación
Resumen del Puesto: Actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la empresa.	
Responsabilidades y Tareas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente. 2. Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa. 3. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. 4. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados. 5. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales. 6. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión). 7. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. 8. Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado. 9. Se encarga de la contratación y despido de personal. 10. Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto. 11. Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación. 	
Capacitación mínima requerida	
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Recursos Humanos Administración financiera Ventas y Negociación Manejo de bases de datos Manejo de equipos y sistemas informáticos Capacidad de comunicación 	
Valores Institucionales	Valores Personales
<ul style="list-style-type: none"> Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad Pertenencia a la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntual - amable - Paciente - Comunicativo - Honrado - Respetuoso - Responsable - Confidencial

NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR	
Relacion de Dependencia · Internas: Con los departamentos de ventas y produccion · Externas: Proveedores	Relaciones de Coordinación: Gerente General
Resumen del Puesto: Procesar y proveer a la Empresa información financiera contable y oportuna para la toma de decisiones, así como asegurar el cumplimiento de la normativa contable.	
Responsabilidades y Tareas	
1.- Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos 2.- Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica 3.- Mantener constante comunicación con el gerente sobre el presupuesto que gasta o que necesita periódicamente la empresa 4.-Controlar el correcto registro de las cuentas contables de parte de los auxiliares 5.- Coordinar la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, los principios de contabilidad y las normas contables vigentes. 6.- Mantener actualizada la información para el oportuno pago de los impuestos, con el fin de evitar multas por incumplimientos	
Capacitación mínima requerida	
Politica Tributaria Principios y prácticas de contabilidad	
Valores Institucionales	Valores Personales
Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad Pertenencia a la institución	- Puntual - Comunicativo - Honrado - Responsable - Confidencial

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE VENTAS	
Relacion de dependencia · Internas: Gerente General y Área Administrativa · Externas: Proveedores Y Clientes	Relación de Coordinación: Gerente General, Departamento de Producción, Departamento administrativo
Resumen del Puesto: Es responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos	
Responsabilidades y Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar las actividades relacionadas con la promoción, venta y mercadeo - Atención personalida y telefonica a los clientes - Orientar al cliente en su decisión de compra, mostrando los artículos detalladamente cuando este los solicite - Coordinar con el bodeguero y chofer para el despacho respectivo de los productos - Recibir a los clientes con una sonrisa, saludar y llamarle por el nombre - Mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado - Realizar la apertura y cierre de caja de las ventas diarias y mantener en buen recaudo el dinero de las ventas. 	
Capacitación y Conocimientos academicos	
Bachiller en ciencias contables Técnicas de Ventas Capacitaciones en servicio al cliente	
Valores Institucionales	Valores Personales
Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad Pertenencia a la empresa Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Puntual - Comunicativo - Honrado - Responsable - Confidencial

NOMBRE DEL PUESTO: CHOFER	
Relacion de Dependencia · Internas: Auxiliar de Ventas y Área de Producción · Externas: Proveedores Y Clientes	Relación de Coordinación: Gerente General, Auxiliar de Ventas y Área de Producción
Resumen del Puesto: Es responsable de transportar la mercadería y productos de una manera ágil y oportuna hacia los clientes o las bodegas de la empresa	
Responsabilidades y Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> - Transportar mercaderías a los galpones, según las instrucciones recibidas - Colaborar con la carga, descarga y acarreo de la mercadería - Observar en forma estricta el cumplimiento de las leyes de tránsito - Revisar periódicamente la unidad asignada, con el fin de brindarle un adecuado mantenimiento preventivo 	
Capacitación y Conocimientos académicos	
Licencia de conducir profesional Capacitación en Relaciones Humanas	
Valores Institucionales	Valores Personales
Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad Pertenencia a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Puntual - Comunicativo - Honrado - Responsable - Organizado - Ordenado

NOMBRE DEL PUESTO: GALPONERO	
Relacion de dependencia · Internas: Área de Producción	Relación de Coordinación: con el Área de Transporfación
Resumen del Puesto: Es responsable de cumplir con todos los requerimientos y procedimientos para la crianza de aves garantizando los mejores resultados desde el punto de vista zootécnico, sanitario y económico.	
Responsabilidades y Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> - Alistar correctamente el galpón para la recepción de las aves - Recibir y cuidar apropiadamente a las aves - Cumplir apropiadamente con las normas de bioseguridad - Alimentar a las aves de acuerdo las etapas de crecimiento establecidas 	
Capacitación y Conocimientos academicos	
Experiencia no necesaria Voluntad de trabajar	
Valores Institucionales	Valores Personales
Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad, coolaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Puntual - Comunicativo - Honrado - Responsable - Servicial

NOMBRE DEL PUESTO: FAENADOR	
Relacion de dependencia - Internas: Mantiene relación con el área de producción y ventas	Relación de Coordinación: área de ventas
Resumen del Puesto: Es responsable de faenar las aves, garantizando un producto en optimas condiciones para la venta cumpliendo con las normas de calidad.	
Responsabilidades y Tareas	
- Lavar , pelar y eviscerado las aves para la venta - Mantener el orden y la limpieza en su lugar de trabajo	
Capacitación y Conocimientos academicos	
Experiencia no necesaria Voluntad para trabajar	
Valores Institucionales	Valores Personales
Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad, colaborador	- Puntual - Comunicativo - Honrado - Responsable - Servicial

2.3 Análisis de competitividad

2.3.1 Matriz de análisis de competencia

Las empresas deben ser perseverantes en la actualización de sus procesos debido a que existen variables en el entorno que influyen en el desempeño de una organización.

Estas variables pueden dividirse en dos grupos:

1. El Macroambiente: constituido por circunstancias que se dan en el sistema político, económico, demográficos, valores sociales, estilos de vida que no son controlables por la empresa.

2. El Microambiente: que corresponde a aspectos que están relacionados con la empresa como los proveedores, sustitutos, compradores, compañías rivales.

Por esta razón es importante para el Almacén Agropecuario “El Campo” realizar un análisis del entorno en el cual se desempeña, con la finalidad de conocer la influencia que tienen cada uno de estos aspectos en la empresa, así como también a los cambios a los cuales la empresa debe adaptarse para alcanzar una ventaja competitiva.

2.3.1.1 El macroambiente.

Está compuesto por factores interrelacionados que la empresa no puede controlar en forma total, pero si puede ejecutar estrategias para ablandar en algo las consecuencias que ocasionen en la empresa, entre estos tenemos:

Factor Demográfico

La población del Cantón Santa Isabel está dividida en cuatro parroquias centrales Carmen de Pijili, Zhagli, La Unión y Santa Isabel, las cuales tienen la siguiente población según el censo de población y vivienda del INEC del año 2010 la población está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución poblacional del cantón Santa Isabel

Parroquia	Población Total	Hombres	Mujeres
Santa Isabel	11607	5603	6004
Abdón Calderón	4631	2291	2340
Shagli	2155	1016	1139
TOTAL	18393	8910	9483

Fuente: Censo de población y vivienda INEC, 2010

Elaborado por: Autora de la tesis

Prestando atención a la tabla anterior se puede observar que la parroquia con mayor número de habitantes es Santa Isabel, seguida de la parroquia Abdón Calderón, Shaglli, lo que nos da una referencia de la localidad donde puedo seguir expandiendo el mercado.

El factor demográfico nos permite determinar el área de influencia y los sectores en los que se debe elaborar estrategias que permitan lograr mayor cobertura de mercado y así generar mayores ingresos y utilidades para la empresa.

Factor económico

El Factor Económico es muy importante al momento de realizar el análisis económico, ya que, facilita información de cómo se reparte entre la población la riqueza que se produce en el país por año, es decir cómo se reparten los ingresos entre los ecuatorianos en salarios, ingresos del capital, entre otros.

La inflación

La inflación mensual en noviembre del 2014 fue del 0,18% frente al 0,39% del mismo mes en el 2013, del mismo modo, en noviembre del 2014, el país reportó una inflación anual de 3,76% y una acumulada de 3,55%. En noviembre del 2013, la inflación anual llegó a 2,30% y la acumulada a 2,49%. Este indicador ayuda a medir la rentabilidad de la empresa, es decir si se esta sobre la inflación pronosticada se tendrá resultados positivos o sea ganancia, si los niveles son inferiores a la inflación los resultados serán negativos o las denominadas perdidas económicas, producto de la inestabilidad de la inflación.

Factor tecnológico

El factor tecnológico está relacionado directamente con la correcta manera de operar de la empresa, entre cuales esta las tecnologías de la información, fabricación y canales de distribución.

El área de producción posee una infraestructura tecnificada para el control de temperatura, iluminación, ventilación y control de alimentos que permiten la producción de aves todo el año

Para el área comercial la empresa dispone de un sistema contable llamado TCA Practisoft, que brinda información actualizada de la empresa.

El uso del internet, celulares ayuda a mantener una comunicación efectiva entre las diferentes áreas del almacén, permitido agilizar la distribución de las aves faenadas desde el área de producción hasta el área de ventas, para su respectiva distribución y venta hacia nuestros clientes.

Factor político-legal

Cualquier decisión respecto a estrategias se verá intervenida directamente por las decisiones gubernamentales y legales sobre una política económica y salarial. En estos casos los gerentes deben definir estas fuerzas externas y hallar soluciones o habituarse a estos cambios con el fin de no perjudicar a la empresa.

Para la empresa es clave fundamental comprender a fondo el entorno legal y político donde va a actuar, debido a que las decisiones tomadas en este entorno tienen un impacto importante en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores.

Factor socio y cultural

El factor social y cultural tienen influencia dentro de las empresas de diferente modo, puesto que todas producen y venden diferentes productos, bienes, o servicios, por lo tanto el consumidor adquiere los mismos de acuerdo a sus necesidades y gustos.

Dentro del factor social predominan los factores culturales de la población, sus gustos y preferencias, además es importante analizar factores sociales como la inseguridad, el índice de pobreza, etc.

2.3.1.2 El Microambiente.

Está ajustada a cinco fuerza competitivas: competidores, clientes, proveedores, sustitutos y rivalidad entre empresas, estas fuerzas son de naturaleza interna para la empresa ya que en ellas se puede implementar estrategias para conseguir una ventaja competitiva en relación con sus competidores.

Competidores: En el cantón de Santa Isabel, hay seis almacenes veterinarios que compiten para ganar mercado y fidelidad de los clientes, se podría decir que actualmente el primer

almacén de la tabla adjunta incide como competencia para la empresa, ya que es el único que se dedica a la producción y comercialización de pollos, los demás almacenes solo de dedican a la comercialización.

El almacén El Campo posee algunas ventajas frente a la competencia, entre una de ellas está la ubicación del negocio ya que en esa zona hay una constante circulación de personas que requieren hacer compras de este tipo de productos, otro punto fuerte es la atención personalizada, como se mencionó en un párrafo anterior, por parte de los empleados hacia los clientes, su cadena de producción y distribución hace que los costos sean más baratos logrando así una ventaja competitiva y por ende más rentabilidad para la empresa.

Tabla 2. Competencia del almacén agropecuario “El Campo”

COMPETIDORES DEL ALMACÉN "EL CAMPO"		
ALMACENES	UBICACIÓN	PROPIETARIO
EL GANADERO	Calle Manabi y Fidel Rosales	Dr. Manuel Cevallo
MUNDO ANIMAL	Calle Manabi e Isauro Rodriguez	Dr. Miguel Condo
LA HACIENDA	Calle Jose Peralta y Abdon Calderon	Dr. Ernesto Angamarca
AGRIPAC S.A.	Calle JosE Peralta y Rafael Galarza	Distribuidor Autorizado
LA PRADERA	Calle 3 de Noviembre y 24 de Mayo	Dr. Tannia Orellana
AGRIVAN	Calle Rafael Galarza y Manabi	Sr. Ivan Guerrero

Fuente: Entrevista con el Gerente de “Almacén el Campo”

Elaborado por: Autora de la tesis

Sustitutos: todas las industrias producen y comercializan productos sustitutos que reemplazan a otros, puede ser una atención al cliente la que los diferencia de otras empresa, el trato amable y cordial que ofrecen los empleados del almacén, así como también la venta de balanceados a menor costo por su composición o por la compra de productos en gran volumen, abaratando costos, estas estrategias hacen que una empresa sea mejor que otra.

Clientes: son los que hacen presión para que la precios bajen, son el principal motor que mueve a una empresa, sin cliente no existe ventas. Actualmente el almacén está ganando mercado en las zonas altas, medias y bajas del cantón de Santa Isabel, así como también está expandiendo su mercado al sector de Lentag y Asunción pertenecientes al cantón

Girón, por el valor que añade a sus clientes a través de la venta personalizada, sus precios bajos y asesoramiento en toda la producción.

Proveedores: o individuos son los que proveen de recursos al Almacén, a veces los proveedores son los que elevan el costo de la producción y ventas de productos. La empresa mantiene convenios de compra, con algunos proveedores, lo cual ha facilitado el trabajo en conjunto, las facilidades que estos ofrecen a la empresa son el crédito directo o pago en efectivo.

El Almacén agropecuario “El Campo”, cuenta con una persona que se encarga de realizar los pedidos a los proveedores en los tiempos determinados con el fin de disponer en los tiempos adecuados de la materia prima para la producción, los pedidos los realiza a través del teléfono o personalmente con los agentes vendedores que visitan semanalmente el almacén.

Hemos creído conveniente enumerar cuales son nuestros proveedores a través de la siguiente tabla:

Tabla 3. Proveedores del almacén agropecuario “El Campo”

PROVEEDORES DEL ALMACÉN "EL CAMPO"		
EMPRESAS	CIUDAD	PRODUCTOS
Bioalimetar	Ambato	Productos alimenticios - Balanceado
Avescas	Tambillo	Pollo Bebe
Kiquiriki	Tambillo	Pollo finqueros
Farbiovet S.A.	Quito	Productos farmaceuticos
Fadec	Ambato	Sales Minerales
Dodi Farnat	Cuenca	Comederos - Bebederos
Ecuaquimica	Guayaquil	Productos Veterinarios
Comercial Siguienza	Cuenca	Maiz-Arina-Chanca

Fuente: Entrevista con el Gerente de “Almacén el Campo”

Elaborado por: Autora de la tesis

2.3.2 Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta útil y elemental, de gran importancia para considerar las capacidades e insuficiencias de los recursos que posee la empresa, las oportunidades comerciales y las amenazas externas dependen de su bienestar futuro.

El FODA está compuesto de las siglas que significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, los mismos que permiten establecer donde está situada la empresa en general con el fin de instaurar estrategias para lograr una ventaja competitiva y de esta manera alcanzar una mayor rentabilidad para la empresa.

El análisis FODA permite administrar y reconocer sus Fortalezas y Debilidades que posee la empresa, esta son de carácter interno, en tanto que las Oportunidades y Amenazas son de índole externas a la empresa que dependen de factores que la empresa no tiene control.

Fortalezas: son las competencias particulares con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una postura única frente a la competencia. Recursos que están en constante verificación, capacidades y destrezas que poseen, actividades que se desenvuelven en un ambiente positivo, etc.

Oportunidades: se refiere a aquellos elementos que producen resultados positivos a favor de la empresa, aprovechables, que se deben descubrir en el entorno en el que funciona la empresa, y que admiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellas circunstancias que inducen a la empresa a ubicarse en una postura que le perjudica frente a la competencia. Recursos que hacen falta, habilidades o competencias que no se posee, actividades que no tienen lugar a desarrollarse de manera positiva, etc.

Amenazas: hace referencia a aquellas condiciones que resultan del entorno y que pueden llegar a quebrantar inclusivamente contra la estabilidad y permanencia de la organización en el mercado.

Análisis FODA



Figura 3. Análisis FODA

Fuente: Entrevista con el Gerente de “Almacén el Campo”

Elaborado por: Autora de la tesis

Para comprender la situación en que se encuentra actualmente la empresa, se detalla cada una de ellas

Fortalezas

- Contar con local propio y adecuadas Instalaciones.
- Personal de confianza
- Buenas relación con los clientes
- Ventaja de costos sobre rivales
- Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento
- Buen servicio al cliente, trato amable y cordial.
- Tener vehículo propio para el traslado de la aves desde la granja hasta punto de venta
- Ubicación estratégica del local comercial

Debilidades

- Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras
- Procesos administrativos deficientes
- Personal poco capacitado y cansado
- No contar con herramientas administrativas y financieras para la toma de decisiones a corto plazo

Oportunidades

- Expandirse a nuevos mercados
- Oportunidades de financiamiento con el sector financiero nacional
- Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales
- Expansión a la zona baja y media del cantón pucara
- Establecer convenios con los clientes.
- Establecer nuevas líneas de productos para llegar a más clientes con variedad

Amenazas

- Posibles enfermedades aviarias que restringen la normal productividad
- Pérdida de ventas ante productos sustitutos
- Reformas Tributarias y aumento de impuestos
- Problemas no controlables como la inflación
- Cambio de necesidades y gustos del comprador

2.4 Análisis de costos de producción y venta

2.4.1 Estructura de costos

Los costos pueden ser clasificados de diferentes formas de acuerdo a los procesos de las empresas o al tipo de decisiones, nuestra empresa esta dedicada a la producción y comercialización de aves, sus costos estan divididos de la siguiente forma: (Ver Anexo 5)

- Costos Variables : son los que cambian en relación directa con la producción, como la materia prima, costos indirectos

- Costos Fijos: son los que permanecen constantes durante periodo de tiempo o volumen dado, no cambian a pesar de haber cambios en el rango del volumen de producción.
- Costos semivariables estos costos tiene una parte de costos variables o fijos, como el pago de electricidad y telefono.

Los costos incurridos por la empresa corresponden al año 2014, en este periodo el almacén realizar 4 producciones al año, cada ciclo de producción dura aproximadamente 8 semanas para obtener el producto terminado y listo para la venta.

Entre cada produccion hay un mes destinado al reposo de los galpones para realizar tareas de desinfección, para luego iniciar nuevamente el ciclo productivo.

A continuación se detalle el total de costos del Almacén “El Campo”, proporcionados el el propietario.

Tabla 4. Costos Totales Año 2014

COSTOS TOTALES				
COSTOS DE PRODUCCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	AÑO 2014
MATERIA PRIMA				
POLLO INCUBESA	CAJA X 100	92	65	5980
BALANCEADOS				
CRECIMIENTO	QUINTALES	280	28,65	8022
ENGORDE	QUINTALES	644	28,45	18321,8
INICIAL	QUINTALES	296	28,02	8293,92
PREINICIAL	QUINTALES	48	28,76	1380,48
VACUNAS				
HIPRAGUMBORO	FRASCOS	40	8,85	354
HIPRAVIAR	FRASCOS	12	4,75	57
HIPRAVIAR SH	FRASCOS	12	6,2	74,4
PHARMASIN	FRASCOS	4	91,25	365
VETRIBAC	FRASCOS	4	95,88	383,52
ADILMOD	FRASCOS	4	101,25	405
CIPROFLOX	FRASCOS	8	42	336
ENERGY	FRASCOS	4	20	80
VITAMINAS Y SUPLEMENTOS				
TURBOLYTE	FRASCOS	12	27	324
PHARMACI 1L	FRASCOS	4	91,25	365
MANO DE OBRA				
GALPONERO	MENSUAL	12	307,87	3694,44
FAENADORA Pollos pelados	UNIDADES	2996	0,25	749
COSTOS INDIRECTOS				
DEPRECIACIÓN	MENSUAL	12	298,26	3579,12
TRANSPORTE	FLETE	8	60	480
SERVICIOS BASICOS (LUZ-AGUA)	MENSUAL	12	36	432
DESINFECTANTES				
VANODINE	BOTELLAS	8	13,85	110,8
MATERIALES E INSUMOS				
COLORO	FRASCOS	4	4,4	17,6
SOGA	METROS	20	2,7	54
FILTRO HEPATEX	UNIDADES	4	18,9	75,6
GAS	CILINDRO	188	2	376
CAL	QUINTALES	40	5,5	220
BEBEDEROS	UNIDADES	100	5,94	594
TAMO	SACOS	532	3	1596
COSTO TOTAL				56720,68

Fuente: Entrevista con el Gerente de "Almacén el Campo"

Elaborado por: Autora de la tesis

La Estructura de costos del almacén "El Campo" es la siguiente:

Tabla 5. Costos Variables 2014

COSTOS VARIABLES				
COSTOS DE PRODUCCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	AÑO 2014
MATERIA PRIMA				
POLLO INCUBESA	CAJA X 100	92	65	5980
BALANCEADOS				
CRECIMIENTO	QUINTALES	280	28,65	8022
ENGORDE	QUINTALES	644	28,45	18321,8
INICIAL	QUINTALES	296	28,02	8293,92
PREINICIAL	QUINTALES	48	28,76	1380,48
VACUNAS				
HIPRAGUMBORO	FRASCOS	40	8,85	354
HIPRAVIAR	FRASCOS	12	4,75	57
HIPRAVIAR SH	FRASCOS	12	6,2	74,4
PHARMASIN	FRASCOS	4	91,25	365
VETRIBAC	FRASCOS	4	95,88	383,52
ADILMOD	FRASCOS	4	101,25	405
CIPROFLOX	FRASCOS	8	42	336
ENERGY	FRASCOS	4	20	80
VITAMINAS Y SUPLEMENTOS				
TURBOLYTE	FRASCOS	12	27	324
PHARMACI 1L	FRASCOS	4	91,25	365
TOTAL COSTOS VARIABLES				44742,12

Fuente: Entrevista con el Gerente de "Almacén el Campo"

Elaborado por: Autora de la tesis

Como podemos ver en la tabla 5, que en la materia prima tenemos el pollo incubesa el mismo que contiene 100 pollos en cada caja, sin embargo la cancelación del producto se la realiza por cajas no por unidades.

Tabla 6. Costos Fijos Año 2014

COSTOS FIJOS				
COSTOS DE PRODUCCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	AÑO 2014
COSTOS INDIRECTOS				
DEPRECIACIÓN	MENSUAL	12	298,26	3579,12
TRANSPORTE	FLETE	8	60	480
SERVICIOS BASICOS (LUZ-AGUA)	MENSUAL	12	36	432
MANO DE OBRA				
GALPONERO	MENSUAL	12	307,87	3694,44
FAENADORA (Pollos pelados)	UNIDADES	2996	0,25	749
DESINFECTANTES				
VANODINE	BOTELLAS	8	13,85	110,8
MATERIALES E INSUMOS				
COLORO	FRASCOS	4	4,4	17,6
SOGA	METROS	20	2,7	54
FILTRO HEPATEX	UNIDADES	4	18,9	75,6
GAS	CILINDRO	188	2	376
CAL	QUINTALES	40	5,5	220
BEBEDEROS	UNIDADES	100	5,94	594
TAMO	SACOS	532	3	1596
TOTAL COSTOS FIJOS				11978,56
Fuente: Entrevista con el Gerente de "Almacén el Campo"				
Elaborado por: Autora de la tesis				

En la tabla 6, en la fila de mano de obra consta el galponero y faenadora, debemos mencionar que el primero tiene contrato indefinido, mientras que el segundo solo es contratado por el ciclo estacional, su remuneración es por tareas, su tiempo en la empresa es solo por un periodo de un mes, en total esta persona trabaja cuatro meses, ya que se produce cuatro veces al año.

2.4.2 Ciclo de producción

La avicultura ha llegado a considerarse de gran importancia en nuestro país, destacando que esta se refiere a la producción de carne de ave, puesto que la mayoría de los habitantes la consumen, teniendo en cuenta que se ha radicado como una gran industria capaz de competir con otras producciones.

El proceso productivo es una secuencia definida de operaciones que transforma unas materias primas y/o productos semielaborados en un producto acabado de mayor valor.

El proceso de producción es la combinación de mano de obra, maquinaria, herramientas, para transformar la materia prima en productos terminados e introducirlos en el mercado. (Ver Anexo 2).

Almacenes “El Campo” cuenta con una infraestructura y programas de bioseguridad adecuados, para el normal desarrollo de sus actividades, a continuación se detalla el proceso de producción:

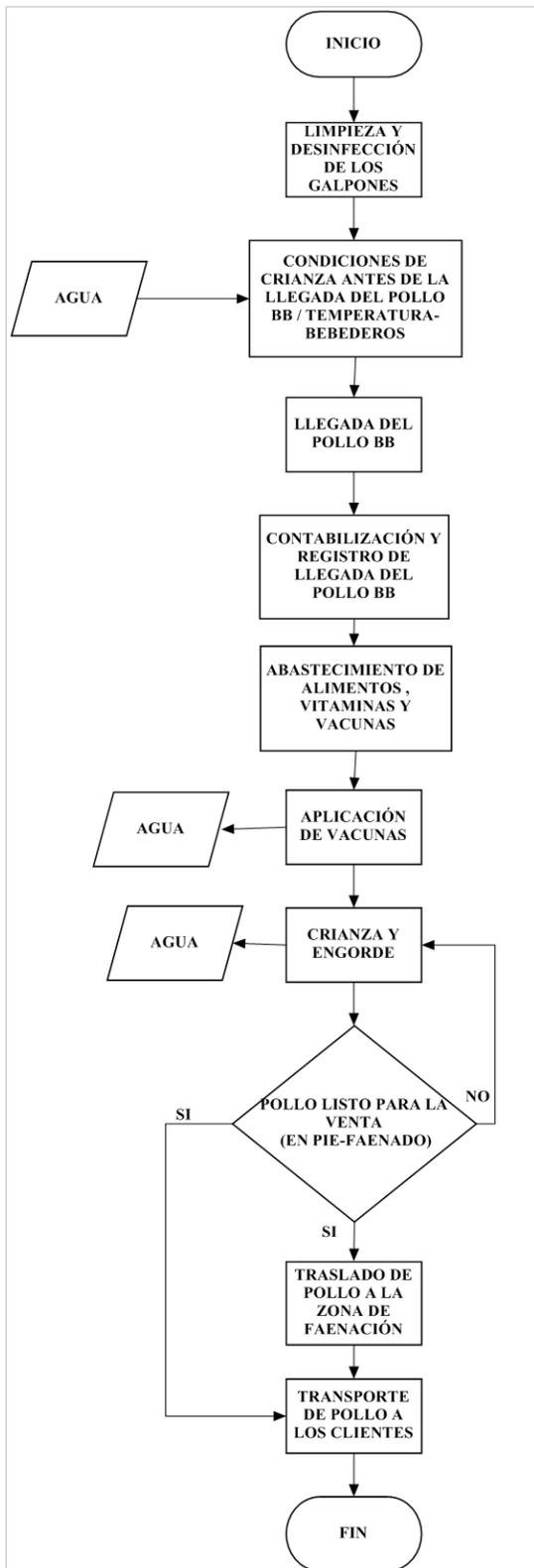


Figura 4. Proceso de crecimiento y engorde del pollo del almacén agropecuario “El Campo”

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Almacén “El Campo” realiza al año cuatro ciclo de producción, cada ciclo tiene un duración de dos meses para obtener el producto terminado, con una producción anual que oscila entre los 9000 a 10000 pollos, el galpón se encuentran alejadas del centro urbano, el acceso a los galpones es de uso exclusivo para el personal.

Como estrategias para garantizar la calidad de los productos (aves), y así obtener mayor rentabilidad se realizan capacitaciones permanentes a los empleados, de las diferentes etapas del ciclo de producción, normas de calidad, conservación del medio ambiente, estas actividades se llevan a cabo por el esfuerzo, la cooperación y el trabajo en equipo tanto del personal como de la empresa.

A continuación se detalla cada etapa del proceso de producción del Almacén “El Campo”

1.- LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LOS GALPONES

Con la finalidad de empezar un nuevo ciclo productivo debemos realizar la limpieza y desinfección de los galpones, con el fin de evitar enfermedades. (Ver anexo 2)

1. Baldear el galpón con agua, luego con agua y deja, luego de nuevo con agua lavando toda las heces que se encuentran en el piso y paredes del galpón.
2. Votar agua con cipermetrina “VIRKOS I”
100ml en un tanque de 50 litros de agua.
3. Luego quemar las plumas y sobrantes de tamo viejo con heces, con el soplete
4. Luego votar agua con sal en grano un saco en 200 litros de agua y cal 1 saco con 20 libras de cemento en 200 litros (poner la sal en el agua 1 día antes para que se diluya).
5. Desinfectar con Formol el piso, 250ml de formol en 100 litros de agua.
6. Colocar el tamo de arroz
7. Desinfectar el tamo de arroz: 100 cc de yodotopic en 20 litros de agua en una bomba pequeña.
8. Desinfectar tamo con formol: 100cm de formol en 20 litros de agua
9. Colocar cortinas.
10. Desinfectar todo el galpón (piso, paredes, cortinas) con amonio cuaternario “GERMICIDE”, 50ml de amonio en una bomba de 20 litros.

11. Lavar el tanque de agua con cloro y detergente y dejar toda la noche el tanque con 40 litros de agua con un litro de agua IntraHydrocare que quede lleno con esa agua todo el sistema de agua, para luego lavar todo con abundante agua

2.- LLEGADA DEL POLLO BEBE A LOS GALPONES

Para este proceso se tiene los siguientes puntos:

- Tener los desinfectantes, colocados a la entrada del galpón, para que se realice la desinfección de manera eficiente antes de la llegada de los pollos, de manera que las aves estén en un lugar limpio y desinfectado.
La desinfección debe realizarse de forma apropiada y en el momento adecuado, esto para prevenir cualquier forma de riesgo en la seguridad alimentaria.
- Colocar y encender la criadora a metro y medio del piso, seis horas antes de la llegada de las aves, para controlar la temperatura, de manera que sea la ideal en el momento de recibirlos, debido a que es de suma importancia, ya que los pollitos necesitan calor, si hay enfriamiento puede afectar la crianza de estos.
- Colocar los bebederos con agua y medicamentos una hora antes de la llegada del pollo. Es deber del encargado colocar bastante agua, ya que en el transcurso del camino hacia el criadero los pollitos se deshidratan, esto es debido a que el agua es indispensable para los diferentes procesos fisiológicos que poseen las aves, facilitando la digestión, metabolismo y respiración.
- Ubicar el termómetro para mantener la temperatura adecuada del pollo que es de 30 a 32 grados, ya que esta es la ideal, para que mantengan la temperatura corporal sin llegar a deshidratarse. Si no hay un buen manejo de la temperatura el ave puede verse afectada en cuanto a su forma productiva, tales como: aumento de peso, aumento de mortalidad, mal crecimiento y un costo más elevado.
De ahí la importancia de mantener una temperatura apropiada para una correcta producción avícola.
- Contar y registrar el pollo a su llegada, aunque algunas de las empresas avícolas repiten la cuenta para estar seguros, esto queda a criterio del dueño mediante las órdenes que dé al encargado, esto se da porque de pronto puede haber algún error al contarlos y por eso repite la cuenta, luego de este proceso se distribuye los pollitos en el galpón.

Una vez contado el pollo se anota en el registro el número total de pollitos recibidos.

- Vacunar el pollo a su llegada (Bronhipra al ojo), esto para prevenir la bronquitis infecciosa aviar, la cual presenta síntomas como estornudos, tos, ruidos raros cuando respiran (estertores), caracterizada por perturbaciones que prevalecen en las medidas productivas de las aves, esto para cuidar su salud, debido a que tienen un alto grado de contagio por medio del aire, pudiéndose propagar dentro del galpón.

La vacuna Bronhipra se administra en el ojo, es un gotero, vacunando a todos los pollitos, caso contrario cuando les da la enfermedad se mueren.

3.- ETAPAS DE VACUNACIÓN

VACUNACIÓN AL OJO O PICO

El desarrollo para el control de las enfermedades infecciosas de las aves tiene una considerable importancia en la avicultura moderna, basada en medidas de higiene y bioseguridad, por medio de vacunas especiales, de las cuales este tipo de industria no las puede excluir, esto para un correcto funcionamiento de la avícola.

La vacunación al ojo es un proceso muy fiable que se apoya en la aplicación de una gota de vacuna en el ojo, para esto se debe tener mucha cautela de no chocar el gotero al ojo del pollito para prevenir la irritación del ojo del ave.

La gota debe ser aplicada con exactitud y para que entre con certeza al ojo se debe mantener la cabeza del animal en una posición apropiada.

La vacunación al pico es uno de los medios de administración de vacunas, para esto se abre los frascos siempre y cuando estén dentro del agua en una reducida cantidad de esta, reconstruyendo el liofilizado (tabletas sólidas que se encuentran envasadas al vacío), una vez que se ha suspendido el liofilizado, se lo vacía en un envase apropiado hasta una cantidad adecuada, de manera que el agua a beber pueda ser tomada por las aves.

Al respecto se tiene el siguiente proceso:

- Retirar el agua a los pollos una hora antes de la vacuna.

- Retirar media hora antes, comederos y bebederos del lugar donde se encerrará los pollos.

VACUNACIÓN AL AGUA

- Debe usarse agua purificada y fresca, es decir tener los bebederos limpios, no contener residuos de cloro, lavarlos sin detergente ni desinfectantes, para no afectar a la vacuna. Coger un día antes el agua sin cloro según y adicionar el neutral.
- Retirar el agua a los pollos dos horas antes de la vacuna.

Tabla 7. Calendario de vacunación del almacén agropecuario “El Campo”

Edad días	Enfermedad	Vacuna	Vía de admini.
1	Bronquitis	Bronhypra-1H120	OJO
8	Gumboro	Hipragumboro GM97	PICO
12	Newcatle	Hipraviar S	AGUA
17	Gumboro	Hipragumboro CH80	AGUA
20	Newcatle	Hipraviar S	AGUA

Fuente: Entrevista con el Gerente de “Almacén el Campo”

Elaborado por: Autora de la tesis

4.- ETAPA DE ALIMENTACIÓN

La alimentación obedece a varias circunstancias tales como: la genética, la dieta, edad del pollo, salud, modelo de galpones, equipo, etc.

La edad del pollito tiene mucho que ver cuando se comienza su alimentación, a manera de ejemplo se tiene que un pollito tiene que comer una determinada cantidad de alimento al inicio, acorde a su edad, y luego de este consumo se cambia la ración de alimento, cuando ha crecido y pasa a otra edad, esto es cuando el pollo ha conseguido determinado peso antes de cambiar las raciones de alimento. (Ver Anexo 4.)

Cabe señalar que en cuanto a la alimentación se puede dar de comer más a los machos, debido a que estos requieren considerables valores nutricionales, lo importante aquí es que

lo pollos ni se sobrealimenten ni se subalimenten, esto es para obtener en el futuro un producto de calidad.

El perfil nutricional de las materias primas de acuerdo a la edad tiene una importancia relevante, en particular en los primeros días de vida del pollito, ya que se deben usar ingredientes frescos y de buena calidad, conociendo el valor nutritivo preciso de cada ingrediente.

Para los pollos de engorde se tiene que cuando existe más calor se consume menos alimento y cuando hay menos calor consumen más alimento.

Si se quiere obtener resultados que sean de beneficio para la empresa, es necesario un buen equipo de alimentación y un buen espacio para este objetivo, para no desperdiciar ni un gramo de alimento por cada ave que consume su ración cada día.

Para la correcta alimentación y una adecuada nutrición de las aves se debe tener en cuenta la asimilación de los nutrientes y tener en cuenta los componentes que poseen los alimentos, presentando dietas que sean lo más baratas en lo que cabe la posibilidad.

Es indispensable poseer una buena comprensión de los distintos elementos que conforman los sistemas de alimentación para poder conseguir una estrategia de alimentación segura.

Recibir y registrar el ingreso de alimento balanceado, medicamentos, gas y accesorios que se les entreguen.

Recibir el alimento balanceado de acuerdo a la edad del pollo, en caso de error de envió no recibir y devolver para cambio.

Tabla. 8 Calendario de alimentación almacén agropecuario “El Campo”

Edad días	Balanceado
1 a 7	Pre – inicial
8 a 21	Inicial
22 a 35	Crecimiento
36 a 42	Engorde
43 en adelante	Engorde saque

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

5.- SALIDA DE POLLO

En esta etapa de la producción que dura de 6 a 7 semanas, empezamos a vender el pollo a nuestros clientes, la venta puede ser en pie (con plumas) o faenado (pelado), según los requerimientos de los clientes, es en esta etapa de la producción que empezamos a disponer de dinero corriente para la empresa, el almacén realiza las siguientes actividades para la salida de las aves al mercado

- Recibir gavetas limpias al momento del inicio de salida del pollo, en caso de que estén sucias devolver para lavar.
- Encerrar una cantidad aproximada de pollo, para no maltratar al resto.
- Coger al pollo con cuidado sin golpear.
- Registrar la cantidad de pollo, cada vez que salga del galpón.

2.4.3 Indicadores de producción

Partimos del concepto de análisis financiero para poder entender que son los indicadores financieros:

León (1999) indica que “análisis financiero es el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o sector específico de ésta”. (p. 190)

Debemos tener claro que los indicadores financieros generalmente acompañan o complementan a las demás herramientas que se utilizan en el análisis financiero.

Según León (1999) señala que un “indicador financiero o índice financiero, es una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta.” (p.190)

Se ha escogido algunos indicadores o razones financieras como la liquidez, rentabilidad y endeudamiento, del Almacén agropecuario “El Campo”, estos valores corresponden a los estados financieros de la empresa, como es el Balance y el Estado de resultados, esto con la finalidad de tener una idea clara de la situación financiera de la empresa.

A continuación se presenta el desarrollo e interpretación de estos indicadores:

ALMACEN "EL CAMPO"
ESTADO DE RESULTADOS
DESDE EL 01/01/2014 HASTA EL 31/12/2014

CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	V ALOR
4	INGRESOS	58.903,52
41	INGRESOS POR VENTAS	58.903,52
4101	VENTAS TOTALES	58.903,52
410101	VENTAS NETAS	58.903,52
410101001	VENTAS TARIFA 0%	58.903,52
5	EGRESOS	56.720,68
51	COSTO Y GASTOS	56.720,68
510101	COMPRAS NETAS	48.535,12
510101002	COMPRAS TARIFA 0%	48.535,12
510102	COSTO DE MANO DE OBRA	3.694,44
510102001	SUELDOS Y SALARIOS	3.694,44
510103	GASTOS DE FABRICACIÓN	4.491,12
510103001	DEPRECIACIÓN	3.579,12
510103002	SERVICIOS BASICO (LUZ-AGUA)	432,00
510103003	TRANSPORTE	480,00
	GANANCIA O PERDIDA	2.182,84
	UTILIDAD ANTES DEL 15% PART. TRAB.	2.182,84
	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	327,43
	UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	1.855,42
	IMPUESTO A LA RENTA 22%	408,19
	UTILIDAD NETA	1.447,22

Almacén "El Campo"
Balance General de la Empresa
Al 31 de Diciembre del 2014

CODIGO	DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	SUBTOTAL	TOTAL
1	ACTIVO		23.443,67
11	ACTIVO CORRIENTE		2102
1101	ACTIVO DISPONIBLE		2102
1101001	CAJA	2102	
1102	ACTIVO REALIZABLE		0
110201	MATERIA PRIMAS Y OTROS	0	
110202	POLLO BB	0	
110203	BALANCEADO	0	
12	ACTIVOS FIJOS		21.341,67
1201	INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO		28500
120101	INMUEBLES		18000
120101001	TERRENO	8000	
120101002	GALPON	10000	
120102	MAQUINARIA EQUIPOS Y MOVILIARIO		10500
120102001	MAQUINARIA EQUIPOS	2500	
120102002	VEHÍCULO	8000	
120104	DEPRECIACION ACUMULADA		(7.158,33)
120104001	DEPREC.ACUM DEL GALPON	(3.333,33)	
120104002	DEPREC.ACUM DE MAQUINARIA Y EQUIPO	(625,00)	
120104003	DEPREC.ACUM DE VEHICULO	(3.200,00)	
2	PASIVO		7.555,57
21	PASIVO CORRIENTE		692,83
2101	PASIVO CORTO PLAZO		692,83
210101	SUELDOS Y BENEFICIOS		651,52
210101001	PROV. XIII SUELDO	28,32	
210101002	PROV. XIV SUELDO	283,2	
210101003	PROV. VACIONES	340	
210102	IMPUESTOS Y DEUDAS FISCALES		41,31
210102001	APORTES AL IESS	41,31	
210104	PROVEEDORES		0
210104001	ALMACEN EL CAMPO		
22	PRESTAMOS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		6.862,74
2201	COOPERATIVA Y BANCOS		6862,74
2201001	COOP. JARDIN AZUAYO	6862,74	
31	PATRIMONIO NETO		15.888,10
3101	CAPITAL, RESERVAS Y RESULTADO		13.705,26
310101	CAPITAL		13.705,26
310101001	FABIAN CORNEJO	13705,26	
3103	RESULDOS		2182,84
310301	PERDIDAS Y GANANCIAS		2182,84
310301002	CIERRE DEL EJERCICIO - UTILIDAD	2182,84	
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		23.443,67

Análisis de indicadores de liquidez del almacén agropecuario “El Campo”

- **Razón Circulante.**

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{activos corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{2102,00}{692,83} = 3,03$$

Interpretación: la razón circulante o corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Esto quiere decir que la empresa por cada dólar que debe a corto plazo, tiene 3, o3 dólares para pagar o respaldar esa deuda, mientras mayor sea la razón mayor solvencia y capacidad de pago.

- **Razón de Rapidez.**

$$\text{Razón de rapidez (razón de la prueba ácida)} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

$$\text{Razón de rapidez (razón de prueba ácido)} = \frac{2102 - 0}{692,83} = 3,03$$

Interpretación: el resultado nos da 3,03, quiere decir que la empresa dispone de 3,03 dólares para pagar sus activos a corto plazo, la empresa tiene este indicador tal elevado, porque no dispone de inventarios al cierre de cada ciclo de producción ya que el propietario abastece solo lo necesario hasta sacar la producción a la venta.

Análisis de indicadores de endeudamiento del almacén agropecuario “El Campo”

- **Razón de deuda:**

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón de deuda} = \frac{7555,57}{23.443,67} = 0,32$$

Interpretación: podemos decir que el total de los activos de la empresa el 32% está financiado por terceros, el 68% restante proviene del capital propio de la empresa, este porcentaje está representado por el préstamo, los sueldos y beneficios.

- **Razón Deuda/Capital:** Deuda total/total de capital de accionistas comunes, que es la cantidad de deuda por dólar de capital

$$\text{Razón deuda/Capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

$$\text{Razón deuda a capital} = \frac{7555,57}{13705,26} = 0,55$$

Interpretación: este razón nos muestra la cantidad de activos que se encontraba financiada por una institución bancaria, podemos ver que los acreedores proporcionaban \$0,55 de financiamiento por cada dólar que apporto el gerente.

Análisis de indicadores de rentabilidad del almacén agropecuario “El Campo”

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{2.182,84}{58903,52} = 3,71\%$$

Interpretación: se puede inferir que la utilidad bruta después de descontar los costos de ventas fue 3.71%, el propietario debe optimizar los recursos reduciendo los costos de ventas, y como resultado aumentar la utilidad.

- **Rendimiento sobre el activo (RSA):**

$$\text{Rendimiento sobre el activo (RSA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

$$\text{Rendimiento sobre el activo (RSA)} = \frac{1.447,22}{23.443,67} = 0,06$$

Interpretación: indica que por cada dólar invertido en activos, la empresa genera como retorno \$0,06 centavos de utilidad neta.

CAPITULO III

PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN EL ALMACÉN AGROPECUARIO “EL CAMPO”

3.1 Análisis de la rentabilidad de los productos

En este capítulo identificaremos y mediremos las variables que convergen en el costo de los productos y sus precios de ventas y como consecuencia la contribución marginal, es de vital importancia determinar la utilidad de la empresa o la rentabilidad que esta proporciona.

En el margen de contribución las ventas deben cubrir primero los costos variables, aquellos que estan ligados intimamente con el volumen de ventas.

El restante conocido como margen de contribución, constituye el excedente con el cual la empresa intentara cubrir los costos fijos y generar utilidad de operación, a continuación se detalla el margen de contribución del almacén agropecuario “El Campo”, aplicando la siguiente fórmula:

Tabla 9. Margen de contribución

	VENTAS	58903,52
-	COSTOS VARIABLES	44742,12
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	14161,40
-	COSTOS FIJOS	11978,56
=	INGRESO DE OPERACIONES	2182,84

Fuente: Entrevista con el Gerente
Elaborado por: Autora de la tesis

Porcentaje del margen de contribución: indica el porcentaje de cada unidad de moneda vendida, disponible para cubrir los costos fijos y obtener un ingreso operativo.

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{\text{ventas} - \text{costos variables}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Porcentaje de margen de contribución} = \frac{58903,52 - 44742,12}{58903,52} = 0,24$$

Interpretación: Para el almacén agropecuario “El Campo” el porcentaje de margen de contribución es del 24%, lo que indicaría que si las ventas suben por alguna orden especial, el margen de contribución se incrementa, por el contrario si las ventas bajan se verá una disminución en el margen de contribución por lo que se tendrá menos utilidad, siempre y cuando la variable de costos fijos de mantenga.

Margen de contribución unitario: es la cantidad monetaria (dólares) de cada unidad de ventas disponible para cubrir los costos fijos y proporcionar utilidades de operación y se calcula con la siguiente formula:

Margen de contribución unitario = Precio de venta unitario – costo variable unitario

Margen de contribución unitario = 1,18 - 0,89 = 0,28

Tabla 10. Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU

		GALÓN TRANCAPAMBA	%	TOTAL	%
	VENTAS	58903,52	100%	58903,52	100%
-	COSTOS VARIABLES	44742,12	76%	44742,12	76%
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	14161,4	24%	14161,4	24%
	PARTICIPACION	1		1	
*	COSTOS FIJOS TOTALES	11978,56	20%	11978,56	20%
=	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	11978,56	20%	11978,56	20%
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	2182,84	4%	2182,84	4%

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Interpretación: en la tabla 10 rentabilidad de los productos, nuestro análisis se basa en una sola línea de producción que corresponde a la crianza de pollo, con estos datos podemos ver que nuestra ventas son de 58903,52, el costo de venta es de 44742,12 que representa el 76% de las ventas totales, la diferencia nos da la contribución marginal en un 24%, la participación contribuye el 100% de las ventas en la generación de ingresos o contribución marginal de la empresa, luego tenemos los costos fijos que multiplicados por la participación nos da como resultado los costos fijos asignados \$11978,56 y por último la utilidad operación se obtiene de restar el margen de contribución marginal menos los costos fijos asignados obteniendo una utilidad de 2182,84.

Podemos concluir que como nuestra empresa tiene una sola línea de producción esta contribuye con el 100% en la generación de ingresos.

Tabla 11. Mescla de contribución marginal por producto o línea de producto

		GALÓN TRANCAPAMBA	%
	PRECIO DE VENTA	1,18	100
-	COSTO VARIABLE	0,89	0,76
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,28	0,24
*	PARTICIPACION	1	1
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,28	0,24

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Interpretación: la tabla 11 quiere decir que si el almacén incrementa su volumen de ventas, tendríamos que multiplicar el volumen adicional con el margen de contribución unitario \$0,28, lo que nos dará un aumento en el margen de contribución y en las otras variables porque aumenta el volumen de las ventas.

Si el margen de contribución es positivo, permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia esperada.

Entre mayor sea el margen de contribución, mayor será la utilidad

Cuando el margen de contribución no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir operando en el corto plazo debido a que puede cubrir en parte los costos fijos, si no se toman medidas, al estar trabajando a pérdida corre el riesgo de quedarse sin Capital de trabajo suficiente, puesto que éste es utilizado para cubrir los costos fijos que no alcanza a cubrir el margen de contribución.

Cuando el margen de contribución es negativo, es decir, que los costos variables son superiores al precio de venta, se está ante una situación crítica la cual necesariamente debe conducir a suspender la producción del bien en cuestión.

3.2 Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

3.2.1 Modelo costo-volumen-utilidad

El Costo-Volumen-Utilidad (CVU) analiza el comportamiento de los costos totales, ingresos totales e ingresos de operación, como cambios que ocurren a nivel de producto, precio de venta, costos variables o costos fijos, en este análisis se utiliza un solo factor de ingresos y un solo factor de costos. (Orngren, Foster y Datar, (1996, p. 61).

Una empresa debe conocer como fijar la metas, es decir cuánto volumen de producción necesita para lograr un ingreso operativo deseado, de allí la importancia del modelo costo volumen utilidad en las funciones de planificación y control, ya que esta nos permite tomar decisiones en otras áreas, como es el caso de la fijación de precios, los canales de distribución y métodos de producción alternativos.

Para tener éxito en los negocios los empresarios deben conocer que el costo, volumen y precios, bien combinadas o encausadas ayudaran a generas utilidades para la empresa.

En este mundo globalizado donde cada empresa quiere tener más utilidades, nos volvemos más competitivos, nacen nuevos empresarios con ideas innovadoras para mejorar la productividad y generar utilidades.

3.2.2 Aplicación del modelo costo volumen utilidad

Con los datos recolectados junto con el dueño del local vamos a aplicar los modelos para conocer cuál es el margen de contribución y el punto de equilibrio que actualmente posee la empresa para de allí partir y elaborar supuestos escenarios en los que podrían estar la empresa y tomar medidas correctivas de ser el caso para garantizar una producción que genere utilidades.

Tabla 12. Análisis de la rentabilidad de los productos, bajo el modelo CVU

		Galpón de Trancapamba	%	TOTAL	%
	CANTIDAD A VENDER	50104,08		50104,08	
*	PRECIO	1,18		1,18	
=	VENTAS	58903,52	100,00	58903,52	100,00
-	COSTOS VARIABLES	44742,12	75,96	44742,12	75,96
=	COSTO MARGINAL	14161,40	24,04	14161,40	24,04
	PARTICIPACIÓN	1		1	
*	COSTOS FIJOS TOTALES	11978,56	20,34	11978,56	20,34
=	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	11978,56	20,34	11978,56	20,34
=	UTILIDAD OPERACIONAL	2182,84	3,71	2182,84	3,71

Fuente: Autora de la tesis

Elaborado por: Autora de la Tesis

En la tabla 12 podemos ver que el margen actual de contribución del almacén agropecuario “El Campo”, es de 14161.40, también se visualiza que la utilidad operativa es de 2182.84, sin embargo vamos a realizar el cálculo para conocer el punto de equilibrio, que actualmente posee la empresa.

Fórmula del punto de equilibrio en unidades físicas.

$$\text{P.E operativo} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de Contribución por unidad (Precio de Venta - Costos variables)}}$$

$$\text{P.E operativo} = \frac{11978,56}{(1,18 - 0,89)} = 42381,03$$

Fórmula del coeficiente del margen de contribución

$$\text{Coeficiente del Margen de Contribución} = \frac{\text{Margen de Contribución por unidad}}{\text{Precio Unitario de Venta}}$$

$$\text{Coeficiente del Margen de Contribución} = \frac{0,28}{1,18} = 24\%$$

Fórmula punto de equilibrio en unidades monetarias

$$\text{P.E en unidades monetarias} = \frac{11978,56}{\text{Coeficiente del margen de contribución}}$$

$$\text{P.E en unidades monetarias} = \frac{11978,56}{0,24} = 49824,12$$

Interpretación: El punto de equilibrio donde la empresa no obtiene utilidad ni pérdida, sin embargo cubre sus costos y gastos es cuando produce 42381,03 libras de pollos las mismas que representan \$ 49824,12 en ventas, se puede deducir que si la cantidad producida es menor se genera una pérdida, en cambio sí producimos más cantidad de la establecida en el punto de equilibrio se genera utilidad.

En el periodo 2014 la empresa vendió 50104,08 libras de pollo y obtuvo una utilidad de \$ 2182,84 por lo que estamos en el área de utilidad.

Tabla 13. Punto de equilibrio del almacén agropecuario “El Campo”

PUNTO DE EQUILIBRIO			42381,03
		GALÓN TRANCAPAMBA	%
	CANTIDAD A VENDER	42381,03	
*	PRECIO DE VENTA	1,18	
=	VENTAS	49824,12	100%
-	COSTOS VARIABLES	37845,56	76%
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	11978,56	24%
	PARTICIPACIÓN	1,00	
-	COSTOS FIJOS TOTALES	11978,56	24%
	COSTOS FIJOS ASIGNADOS	11978,56	24%
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN	0,00	0%

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

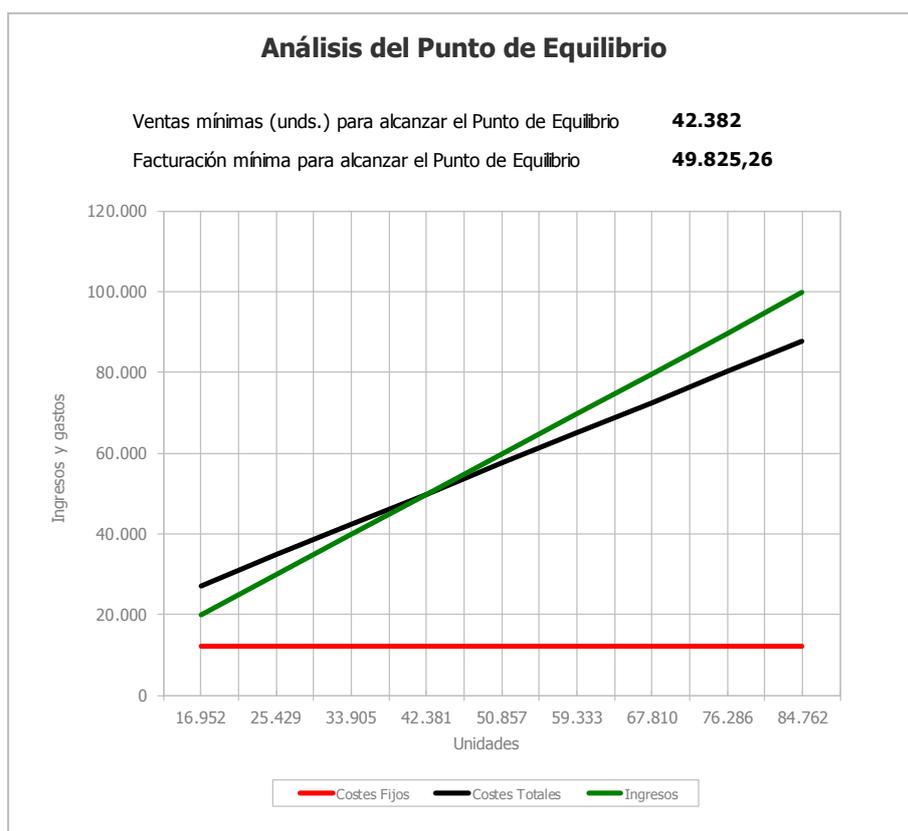


Figura 5. Punto de Equilibrio del almacén agropecuario “El Campo”

Fuente: Entrevista con el Gerente.

Elaborado por: Modelos y aplicaciones Excel. www.plantillasmil.com

Después de conocer cuál es el punto de equilibrio del almacén “El Campo” y con los valores obtenidos del análisis Costo, volumen, utilidad, vamos analizar cuantos deberíamos vender para recuperar el capital invertido después de los impuestos, para ello vamos aplicar la siguiente formula:

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \frac{\text{Utilidad deseada después de impuestos}}{(1 - t)}}{\text{Margen de contribución unitario}}$$

El propietario del almacén adquirió hace dos años un crédito en la una Institución financiera, en la actualidad tiene un saldo pendiente de \$ 6862,74, capital que invirtió para la construcción del galpón, el gerente desea un 33% de rendimiento sobre la inversión después de considerar los impuestos y conocer cuántas unidades tiene que vender para generar una utilidad que le permita cancelar el crédito:

$$\text{Unidades por vender} = \frac{11978,56 + \frac{2287,58}{(1 - 0)}}{0,28} = 50.950,50$$

Si la empresa vende 50.950,50 libras de pollo, con un margen de contribución de \$0,28 obtiene:

$$50.950,50 \times 0,28 = 14.266,14$$

Que sería la cantidad necesaria que nos permitiría cubrir los costos fijos \$11978,56 y cancelar el capital invertido en el crédito de \$2287,58.

En el aspecto fiscal, el valor del impuesto a la renta es cero, ya que la empresa no genera utilidades que sobrepase la base imponible o fracción básica, debido a que las utilidades del año 2014 del almacén está por debajo de la fracción básica, las misma que se hacen Referencia en el Artículo 36 y 37, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno del SRI.

En el libro de (Horngren, Foster, & Datar, pág. 64), nos plantea otra forma de calcular cuanto debemos vender para recuperar el capital invertido por el propietario, esta ecuación se llama ingreso de operación objetivo:

Sea N= número de unidades que deben venderse para alcanzar el ingreso de operación objetivo

Ingresos - costos variables – costos fijos = ingreso de operación objetivo

$$1,18 N - 0,89N - 11978,56 = 2287,58$$

$$0,28 N = 2287,58 + 11978,56$$

$$N = 50950,5 \text{ UNIDADES}$$

El desarrollo de la ecuación nos da como resultado 50950,50 de unidades que debe vender la empresa, multiplicado por el margen de contribución 0,28 nos da como resultado \$14266.24, valor necesario para cubrir los costos fijos y obtener el rendimiento esperado para pagar la deuda con la institución financiera

Es por ello la importancia de conocer y aplicar el modelo Costo-Volumen-Utilidad en el almacén “el Campo”, ya que esta herramienta permitirá al administrador estar al tanto de que variable puede modificar en un corto plazo con el fin de obtener una mayor utilidad para la empresa.

3.3 Fijación de precios

Las políticas de fijación de precios tienen cierto grado de complicación ya que dependen de algunas consideraciones, hoy en día los propietarios de empresas productivas fijan los precios de sus productos en base a su conocimiento empírico de la actividad que realizan, sin embargo hay factores que establecen los precios como la competencia , la demanda , la oferta, las condiciones económicas, la situación financiera de la empresa , las características del producto, la restricciones del gobierno y la acumulación de inventarios.

Los procedimientos para la determinación de precios son instrumentos para lograr los objetivos de la administración o conseguir estrategias establecidas entre las cuales está

tener un crecimiento a largo plazo, obtener utilidades, hacer frente a la competencia, ingresar a nuevos mercados y conseguir un rendimiento justo de la inversión.

Para algunas compañías la fijación de precio a un producto o servicio está enfocada en la oferta y la demanda, dado que están relacionadas directamente a tres factores importantes como son los clientes, los competidores y los costos.

Cuando los consumidores exceden la disponibilidad de productos, los precios suben, las variaciones de la demanda pueden ser provocadas por cambios en las preferencias del consumidor, aumento o disminución de los ingresos, tendencias futuras de la población.

En cambio la oferta es la cantidad de productos que los vendedores están dispuestos a ofrecer a diversos niveles de precios, si hay una oferta excesiva los precios bajarán.

Tanto los clientes, los competidores y los costos son importantes para establecer estrategias para la determinación de los precios, en la toma de decisiones los tres factores deben tener un propósito específico.

Los empresarios deben estar preparados para afrontar situaciones que impliquen cambios en los precios de sus productos, dado que estos afectan directamente a las utilidades de la empresa, para ellos existen algunos métodos para la determinación de precios a través de los costos, nosotros nos basaremos en seis métodos que consideramos importantes para nuestra investigación a continuación detallamos cada uno de ellos.

1.- Determinación de precios sobre la base de costo total

Consiste en aumentar el costo total, que incluye los costos de producción como los de operación y el porcentaje deseado por la gerencia, en función de las utilidades que desea lograr, la principal ventaja de este método es que asegura la total recuperación de los costos y la obtención de un margen de utilidad deseado, y tiende a generar estabilidad del precio en el mercado, está enfocado a empresa cuyo producto es diferente a los demás o nuevos productos que no tienen un precio en el mercado, sin embargo el método de costeo total tiene cuatro limitaciones:

1. No toma en cuenta la elasticidad de la demanda

2. No da la debida importancia a la competencia
3. No establece la distinción entre los costos variables y los fijos
4. Aplica un porcentaje fijo al costo del producto como provisión para utilidades.

2.- Determinación de precio sobre la base de costo marginal

En este método también es conocido como costeo directo, en este enfoque el precio debe ser suficiente para cubrir los costos variables y generar un determinado margen de contribución que permita cubrir parte de los costos fijos, en el costeo marginal cualquier contribución que se haga con el propósito de recuperar los costos fijos es mejor que ninguna.

Bajo el costeo marginal un empresario que determina los precios tienen más flexibilidad, su objetivo es establecer el precio y el volumen, más que maximizar las utilidades, siempre y cuando el precio sea por lo menos mayor que los costos marginales o incurridos.

3.- Determinación de precio sobre la base del rendimiento de la inversión

Este enfoque se basa en el principio de que el precio debe garantizar una justa remuneración al capital invertido, el precio debe ser fijado en función del rendimiento que desean las empresas sobre la inversión total.

Este método de rendimiento sobre la inversión puede usarse para fijar los precios para un nuevo producto cuando no hay un precio de mercado establecido, para tomar decisiones de fabricación o venta y para ajustar precios de venta de acuerdo a los cambios de los costos, este método aplica la siguiente fórmula para establecer el precio de venta que cubrirá el rendimiento deseado sobre la inversión:

$$P = \frac{(C + RFc)}{1 - RVc}$$

Donde P = precio de venta

C= costo total de las unidades que se van a vender

R= rendimiento deseado sobre la inversión

Fc= inversión en activos fijos

Vc= inversión variable en capital de trabajo como porcentaje de ventas

U= unidades que se van a vender

4.- Determinación de precio sobre la base de costo de conversión

El método de conversión sostiene que las utilidades deberían basarse solamente sobre el valor aumentado por el costo de fabricación, es decir los costos de conversión (mano de obra y costos indirectos) y la cantidad de material. Este técnica se emplea en industrias en las cuales la naturaleza y los elementos de costo de los productos varían en grado considerable.

5.- Determinación de precio de acuerdo con el costeo basado en metas

Ramírez (2008) nos define “el método basado en metas plantea fijar el precio con base en lo que el mercado pagaría por el producto, de manera que el diseño y la construcción del producto se adapten a este” (p. 94).

Las empresas comienzan analizando en qué posición esta la empresa con respecto a los productos propios y similares de la competencia, para luego fijar el precio que el mercado pagaría por este.

Este precio de acuerdo al costeo basado en metas se expresa de la siguiente manera:

Costo meta = Precio de venta - Margen de utilidad deseada

Este enfoque plantea una manera diferente de pensar, no se trata de reducir los costos para alcanzar la utilidad deseada, si no de comprometer al personal a trabajar en equipo para alcanzar una meta en común, también se habla de organización en todas las áreas de la empresa y de adoptar la filosofía de mejora continua en la empresa

6.- Método basado en cláusulas escalatorias.

Este método permite ajustar de manera automática los precios, en función de alguno o algunos insumos que integran el producto y así evitar pagar valores excesivos, cuando la empresa trabaja con pedidos que demoran meses para la entrega final del pedido, resulta

difícil establecer un precio fijo por lo que esta técnica beneficia tanto al comprador como al proveedor, se aplica la siguiente fórmula:

$$PA = PB \left(\frac{XA}{XB} a + \frac{YA}{YB} b + \frac{ZA}{ZB} c + d \right)$$

Donde PA = Precio actualizado

PB = Precio base

X,Y,Z = Insumos más importantes del producto

A = Precio actualizado de cada insumo

B = Precio base de cada insumo

a,b,c,d = Proporción de cada insumo dentro del costo total

Estos seis métodos permitirán al propietario elaborar estrategias de fijación de precios, que mejor afinidad tenga con la actividad de la empresa, sin embargo en el Ecuador existe políticas de precios establecidas por gobierno con el fin de evitar la especulación o práctica desleal que cause el alza indiscriminada de precios de bienes o servicios y que garantice a la población un acceso justo a los alimentos.

Para la explicación del decreto vamos utilizar los artículos que desde nuestro punto de vista son los más importantes para nuestro análisis.

El decreto 1438 del 22 de febrero del 2013 dice:

DECRETA: EXPEDIR UNA POLITICA DE PRECIOS PARA EL CONTROL DE LA ESPECULACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

Artículo 2.- Política de precios referenciales: la política de precios para los productos sujetos a las disposiciones del presente decreto, consiste en establecer precios referenciales para cada uno de ellos, con el fin de que sirvan de base para el control de la especulación por parte de las autoridades competentes.

Artículo 3.- Calculo del precio referencial: para el cálculo del precio referencial se aplicara la siguiente metodología:

a) Se procederá con el levantamiento de información histórica de los precios a nivel de mayoristas, en cada uno de los mercados de dicha categoría a nivel nacional; correspondientes a los 3 meses inmediatos anteriores, contados a partir de la entrada en vigencia del presente decreto, a fin de contar con un mínimo de 30 datos para el cálculo del precio referencial.

b) El precio referencial resultara de la aplicación de la mediana de los precios históricos previamente levantados, de cada uno de los productos sujetos a la presente normativa, en cada uno de los mercados mayoristas a nivel nacional.

c) Los precios referenciales de cada uno de los productos sujetos a la presente disposición, serán publicados dentro de los primeros (5) días de cada mes, en la página web del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y Ministerio de Industrias y Productividad, según sus competencias, a fin de que tengan acceso a los mismos, tanto para las autoridades de control como para la ciudadanía en general.

Tabla 14. Precios de agroindustrias y centro de acopio del Azuay.

Fecha Toma	Provincia	Cantón	Producto	Presentación	Tipo	Precio
21/11/2014	AZUAY	SANTA ISABEL	Pollo en Pie	Libra de 1,00 Libra	COMPRA	1,02
21/11/2014	AZUAY	SANTA ISABEL	Pollo faenado con Visceras	Libra de 1,00 Libra	VENTA	1,2
21/11/2014	AZUAY	SANTA ISABEL	Pollo faenado sin Visceras	Libra de 1,00 Libra	VENTA	1,3

Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Elaborado por: Autora de la tesis

En la tabla 12 del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, podemos ver que los precios por libra de pollo del almacén “El Campo” de \$1,18, está acorde con los precios referenciales que publican la página web del estado, sin embargo estos precios pueden cambiar por la oferta y la demanda del mercado, lo importante aquí es mantenerse actualizados de los precios referencias y así elaborar estrategias que permita cubrir los costos generales y generar utilidades para la empresa, sin afectar a los clientes.

Tabla 15. Situación actual del precio de venta del almacén "El Campo"

	Contribución del producto del Almacén "El Campo"			
	Libra de pollo	%	Total	%
Precio de venta	1,18	100%	1,18	100%
Cost. Variable	0,89	76%	0,89	76%
C.M.	0,28	24%	0,28	24%
Participación	100		100	
M.C. Ponderado	0,28		0,28	

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Tabla 16, Propuesta de Precio de venta del almacén "El Campo"

	Contribución del producto del Almacén "El Campo"			
	Libra de pollo	%	Total	%
Precio de venta	1,30	100%	1,30	100%
Cost. Variable	0,89	69%	0,89	69%
C.M.	0,41	31%	0,41	31%
Participación	100		100	
M.C. Ponderado	0,41		0,41	

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Interpretación: en la tabla 15 podemos ver la situación actual del precio de venta, que nos da como resultado un \$ 0,28 de margen de contribución por unidad, mientras que en la tabla 16 se presenta un análisis con el precio referencial Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de \$1,30, dando como resultado un \$ 0,41 de margen de contribución por unidad, que equivale a un aumento del 46% entre las dos comparaciones, si el propietario quisiera vender su producto al precio referencia obtendría un mayor margen de utilidad, claro que esto depende mucho de la oferta y la demanda del producto.

3.4 Determinación y análisis de la utilidad

Para desarrollar este tema vamos a utilizar los modelos de simulación, o recrear escenarios de las variables que intervienen en la producción, para ello partiremos de la definición del análisis de sensibilidad el cual nos servirá para desarrollar este punto.

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar como un modelo matemático, los cursos alternativos de acción basados en hechos y suposiciones a fin de representar la toma real de decisiones en condiciones de incertidumbre (Ramirez Padilla, 2008, p. 186).

Entre las ventajas de la simulación están:

- 1.- Permitir experimentar con un modelo de sistema y no el sistema real
- 2.- Facilita la proyección de los hechos futuros y detecta cual será la reacción del sistema real
- 3.- Ayuda a que la empresa conozca con anticipación los efectos que pueden ocurrir con la liquidez y la rentabilidad.
- 4.- Se logra analizar en forma independiente cada una de las variables que integran el modelo
- 5.- Disminuye el riesgo de un negocio cuando se enfrenta a un problema, al elegir la acción adecuada basada en información objetiva.

EL análisis de sensibilidad tiene relación directa con el modelo costo, volumen, utilidad, los cuales permiten al empresario diseñar y elegir las mejores alternativas que le garantice sobrevivir en este mercado competitivo. A continuación vamos a ver el comportamiento de cada variable ante posibles cambios en la producción.

3.4.1 Cambios en la variable de los costos unitarios

Al optimizar los recursos que utiliza la empresa como es la materia prima se reduce el costo variable, esto puede darse al adquirir materia prima más barata, no desperdiciar los insumos.

Al disminuir el costo variable, el margen de contribución se incrementa, en cambio, si aumenta los costos variables unitarios, el margen de contribución disminuye, lo cual origina las mismas consecuencias sobre las utilidades. (Ramirez Padilla, 2008, p. 169)

Situación actual del almacén agropecuario “El Campo”

Tabla 17. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto

		GALPÓN TRANCAPAMBA	%
	PRECIO DE VENTA	1,18	100,00
-	COSTO VARIABLE	0,89	0,76
=	C.M.	0,28	0,24
*	PARTICIPACIÓN	100,00	
=	MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	0,28	

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: la autora de la tesis

Tabla. 18 Cambios en la variable de los costos unitarios

SITUACION ACTUAL	
Ventas netas (50104,08 a \$ 1.18)	58903,52
Costo variable (50104,08 a 0,89)	44742,12
Margen de contribución	14161,40
Costos fijos	11978,56
Utilidad de operación	2182,84
Punto de Equilibrio en unidades	42381,03
Punto de Equilibrio en dólares	49824,12

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: la autora de la tesis

Interpretación: en la tabla 17 y 18 situación actual se muestra que la empresa, tiene un precio de venta de \$ 1,18 y un costo variable de 0,89, sus costos fijos son de \$11978,56, logra su punto de equilibrio cuando vende 42381,03 libras, no hay utilidad ni perdida y todos sus costos y gastos están cubiertos, actualmente la empresa tiene un nivel de ventas en libras de 50104,08, lo que genera una utilidad de 2182,84

Qué pasaría con la utilidad y el punto de equilibrio si su costo variable disminuye a 0,80

Tabla 19. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable (Disminución)

		TABLA BASE		CAMBIO	
		GALPÓN TRANCAPAMBA	%	GALPÓN TRANCAPAMBA	%
	PRECIO DE VENTA	1,18	100,00	1,18	100
-	COSTO VARIABLE	0,89	0,76	0,80	0,68
=	C.M.	0,28	0,24	0,38	0,32
*	PARTICIPACIÓN	100,00		1,00	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,28		0,38	

Fuente: Entrevista con el Gerente
Elaborado por: Autora de la tesis

Tabla 20. Disminución del costo variable unitario

SITUACION PROPUESTA 1	
Ventas netas (50104,08 a \$ 1.18)	58903,52
Costo variable (50104,08 a 0,80)	40083,26
Margen de contribución	18820,26
Costos fijos	11978,56
Utilidad de operación	6841,70
Punto de Equilibrio en unidades	31522,53
Punto de Equilibrio en dólares	37196,58

Fuente: Entrevista con el Gerente del almacén agropecuario "El Campo"
Elaborado por: Autora de la tesis

Interpretación: En este escenario Almacén "El Campo" tiene un precio de venta de \$ 1,18 y su costo variable disminuye a 0,80, sus costos fijos son de \$11978,56, el punto de equilibrio disminuye en un 26% en relación a los requerido con 31522,53 libras, en un nivel de ventas de 50104,08, libras obtiene una utilidad de 6841,70.

Si su costo variable aumenta a 0,95, que pasaría con la utilidad y el punto de equilibrio:

Tabla 21. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el costo variable (Aumento)

		TABLA BASE		CAMBIO	
		GALPÓN TRANCAPAMBA	%	GALPÓN TRANCAPAMBA	%
	PRECIO DE VENTA	1,18	100	1,18	100
-	COSTO VARIABLE	0,89	0,76	0,95	0,81
=	C.M.	0,28	0,24	0,23	0,19
*	PARTICIPACIÓN	100		100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,28		0,23	

Fuente: Entrevista con el Gerente
Elaborado por: Autora de la tesis

Tabla 22. Aumento del costo variable unitario

SITUACION PROPUESTA 2	
Ventas netas (50104,08 a \$ 1.18)	58903,52
Costo variable (50104,08 a 0,95)	47598,88
Margen de contribución	11304,64
Costos fijos	11978,56
Utilidad de operación	-673,92
Punto de Equilibrio en unidades	52080,70
Punto de Equilibrio en dólares	61455,22

Fuente: Entrevista con el Gerente del almacén agropecuario "El Campo"
Elaborado por: Autora de la tesis

Interpretación: En la propuesta 2 podemos ver que si hay un incremento en el costo variable, afecta la generación de utilidades y por ende el punto de equilibrio aumenta. El costo variable aumento de 0,83 a 0,95, es decir un 14%, el margen de contribución disminuye en 11304,64 lo que ocasionó una disminución en las utilidades de 673,92 de perdida un decremento del 130% con relación la situación actual de la empresa.

Podemos decir que cuando los costos variables se aproximan al precio de venta puede ocasionar que el margen de contribución sea más pequeños y como consecuencia no tener utilidades para la empresa

3.4.2 Cambios en la variable de precio

Cuando las empresas no están sujetas a controles de precios, estos pueden variar o el empresario puede cambiar los precios, pero dependiendo de la demanda, el mercado, la competencia y la calidad de los servicios para que los clientes estén dispuesto a preferir nuestro producto a pesar del tener cierto precio.

Supongamos que el precio de ventas disminuye en un 5% que pasaría con el punto de equilibrio y con las utilidades

Tabla 23. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta (Disminución)

		TABLA BASE		CAMBIO	
		GALPÓN TRANCAPAMBA	%	GALPÓN TRANCAPAMBA	%
	PRECIO DE VENTA	1,18	100	1,12	100
-	COSTO VARIABLE	0,89	0,76	0,89	0,80
=	C.M.	0,28	0,24	0,23	0,20
*	PARTICIPACIÓN	100		100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,28		0,23	

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Tabla 24. Disminución del precio de venta

	SITUACION ACTUAL	PROPUESTA 1 (DISM 5%)
	PRECIO DE VENTA \$ 1,18	PRECIO DE VENTA \$ 1,12
Ventas netas (50104,08)	58903,52	56116,57
Costo variable (50104,08)	44742,12	44742,12
Margen de contribución	14161,40	11374,45
Costos fijos	11978,56	11978,56
Utilidad de operación	2182,84	-604,11
Punto de Equilibrio en unidades	42381,03	52765,17
Punto de Equilibrio en dólares	49824,12	59096,99

Fuente: Entrevista con el Gerente del almacén agropecuario "El Campo"

Elaborado por: Autorade la tesis

Interpretación: En la tabla podemos ver que la disminución del 5% en el precio de ventas tiene un efecto más grave en las utilidades, disminuyo el margen de contribución de 0,28 a 0,23, ocasionando perdida y aumento en el punto de equilibrio, la variación en el precio provoco una perdida para la empresa de \$604,11.

Veamos lo que sucede con el punto de equilibrio y la utilidad de la empresa cuando aumenta el precio de venta en un 10%

Tabla 25. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio en el precio de venta (Aumento)

		TABLA BASE		CAMBIO	
		GALPÓN TRANCAPAMBA	%	GALPÓN TRANCAPAMBA	%
	PRECIO DE VENTA	1,18	100,00	1,30	100
-	COSTO VARIABLE	0,89	0,76	0,89	0,69
=	C.M.	0,28	0,24	0,41	0,31
*	PARTICIPACIÓN	100		100	
=	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,28		0,41	

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Tabla 26. Aumento del precio de venta

	SITUACION ACTUAL	PROPUESTA 2 (AUM 10%)
	PRECIO DE VENTA \$ 1,18	PRECIO DE VENTA \$ 1,30
Ventas netas (50104,08)	58903,52	65135,30
Costo variable (50104,08)	44742,12	44.742,12
Margen de contribución	14161,40	20393,18
Costos fijos	11978,56	11978,56
Utilidad de operación	2182,84	8414,62
Punto de Equilibrio en unidades	42381,03	29.430,16
Punto de Equilibrio en dólares	49824,12	38.259,21

Fuente: Entrevista con el Gerente del almacén agropecuario "El Campo"

Elaborado por: Autorade la tesis

Interpretación: Podemos observar que el aumento del 10% en el precio de ventas incremento la utilidad en 285%, mientras que el punto de equilibrio en dólares se reduce en 23%, siempre y cuando la demanda no se altera.

3.4.3 Cambios en la variable de costos fijos

También puede existir un aumento en los costos fijos, por diversas razones entre las cuales están mano de obra, depreciación o materiales.

Tabla 27. Mezcla de contribución marginal por producto o línea de producto: cambio del costo fijo

	TABLA BASE		CAMBIO	
	GALPÓN TRANCAPAMBA	%	GALPÓN TRANCAPAMBA	%
PRECIO DE VENTA	1,18	100	1,18	100
- COSTO VARIABLE	0,89	0,76	0,89	0,76
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0,28	0,24	0,28	0,24
* PARTICIPACION	100		100	
= MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	0,28		0,28	
COSTOS FIJOS TOTALES	11978,56		13176,42	
COSTOS FIJOS ASIGNADOS	11978,56		13176,42	

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Tabla 28. Cambio en la variable de Costos Fijos

	SITUACION ACTUAL	PROPUESTA
Ventas netas (50104,08 a \$ 1.18)	58903,52	58903,52
Costo variable (50104,08 a 0,89)	44742,12	44742,12
Margen de contribución	14161,40	14161,40
Costos fijos	11978,56	13176,42
Utilidad de operación	2182,84	984,98
Punto de Equilibrio en unidades	42381,03	46619,13
Punto de Equilibrio en dólares	49824,12	54806,54

Fuente: Entrevista con el Gerente

Elaborado por: Autora de la tesis

Interpretación: En la tabla podemos ver que al aumentar los costos fijos, disminuye la utilidad, el punto de equilibrio aumenta al igual que el equilibrio en dólares.

Hemos elaborados escenarios, que nos permiten conocer cómo afectan los cambios de las variables a la utilidad y el punto de equilibrio de la empresa.

CONCLUSIONES

Luego del trabajo investigativo realizado en el almacén agropecuario “El Campo”, sobre la toma de decisiones a corto plazo podemos enunciar las siguientes conclusiones:

En el transcurso de la investigación se pudo evidenciar que el principal problema que enfrenta la empresa es la falta de un sistema de contabilidad de costos que le permitan calcular lo que cuesta fabricar un producto.

Otro problema que afecta a la empresa es la falta de conocimiento de las nuevas filosofías administrativas como la teoría de restricción, justo a tiempo y la cultura de la calidad, que en los últimos años ha sido la clave del éxito de muchas empresas.

El desconocimiento del propietario del papel que juega la contabilidad administrativa en la planeación, el control y toma de decisiones no le ha permitido determinar o elaborar estrategias competitivas para lograr el liderazgo en costos y precio del producto.

En la actualidad los seres humanos estamos cambiando nuestros hábitos alimenticios, es por ello que el almacén Agropecuario “El Campo” tiene una gran demanda de carne de pollo, por su alto contenido nutricional ya que es más saludable y económica.

La empresa se ha ganado la lealtad de muchos clientes, ya que el propietario con el afán de ganar clientela ofrece asesoramiento personalizado que permite que la producción de sus clientes tenga éxitos al final del ciclo productivo.

El desconocimiento de las herramientas administrativas en la planeación y control, no le ha permitido poner en práctica los modelos de simulación del costo volumen utilidad, punto de equilibrio, y así poder medir el riesgo de la empresa.

Al no contar con herramientas administrativas y financieras para la toma de decisiones el propietario no puede conocer cómo afecta cada una de las variables en la generación de la utilidad.

Y por último el propietario debe tener presente que el éxito de su empresa depende de tres variables que se derivan de los modelos antes mencionados esta son precio, volumen y costo, el adecuado manejo de estas variables elevara al máximo el valor de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al concluir el presente trabajo investigativo creemos necesario brindar las siguientes recomendaciones:

- La creación e implementación de un sistema de contabilidad de costos que contribuya al control de las operaciones y facilite la toma de decisiones.
- Se recomienda al propietario o administrador de la empresa adquirir conocimientos de las nuevas filosofías administrativas con el fin de contar con información que impulsen la competitividad de la empresa.
- Aplicar los conceptos de administración para llevar a cabo un mejor proceso de planeación, toma de decisiones y control administrativo, de forma que pueda competir exitosamente.
- Implementar diferentes técnicas de producción y comercialización a través del mejoramiento continuo de la avícola, con la finalidad de abastecer la demanda actual.
- Brindar capacitaciones y asesoramiento a sus principales clientes para afianzar lazos comerciales e incrementar el volumen de ventas.
- Se recomienda al propietario aplicar los métodos, técnicas y herramientas administrativas que le permitan manejar la información para cumplir con la estrategia del negocio y asegure su permanencia a largo plazo en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Censos, I. N. (2010). *Sistema-integrado-de-consultas-redatam/*. Recuperado el Febrero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>
- Comunicación, S. N. (01 de 02 de 2015). *http://www.comunicacion.gob.ec*. Obtenido de <http://www.comunicacion.gob.ec/rige-en-ecuador-politica-de-precios-para-el-control-de-la-especulacion-en-46-productos-decreto/>
- Churchill, C., & Frankiewicz, C. (2008). *GESTIÓN DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS, Cómo mejorar el desempeño institucional*. Ginebra, Suiza: Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Emery, D., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, México: Prentice Hall.
- García, R. F. (2011). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Editorial Club Universitario. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=pvTHRfCmYwYC>
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=PwF4AQ2F4mgC>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: Un Enfoque basado en Competencias*. Mexico D.F., Mexico: Thomson Learning.
- INEC. (01 de Enero de 2010). *Censo de Población Yvivienda 2010*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-integrado-de-consultas-redatam/>
- León, O. (1999). *ADMINISTRACION FINANCIERA, Fundamentos y Aplicaciones*. Cali, Colombia: Prensa Moderna Impresores S.A.
- Ministerio de, A. A. (10 de Febrero de 2015). *http://sinagap.agricultura.gob.ec/agroindustria*. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/agroindustria>

- Polimeni , R., Fabozzi, F., & Adelberg, A. (1990). *Contabilidad de costos, Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. México, México: McGraw-Hill-Interamericana de México.
- Ramirez, D. (2008). *Contabilidad administrativa*. México, México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria.
- Thompson, A., Strickland , A., & Glamble, J. (2008). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. México D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Torres , A. (2010). *Contabilidad de costos, Análisis para la toma de decisiones* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw Hill Interoamericana.
- Torres Salinas , A. (2002). *Contabilidad de Costos, Análisis para la toma de decisiones*. México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Torres, A. (2002). *Contabilidad de Costos Análisis para la toma de decisiones*. México D.F, México: Miembro de la Cámara de la Industria.
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, Planificación y Control*. México, México: Camara Nacional de la Industria.

ANEXOS

ANEXO 1: REGISTRO ÚNICO DEL CONTRIBUYENTE (RUC)



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1716879034001

APELLIDOS Y NOMBRES: CORNEJO RIERA EDWIN FABIAN

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL:

NUMERO:

FEC. NACIMIENTO: 13/08/1981

FEC. ACTUALIZACION: 19/04/2010

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/01/2008

FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INSCRIPCIÓN: 11/01/2008

FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES VETERINARIAS CLINICO-PATOLOGICAS Y DE DIAGNOSTICO DE ANIMALES.

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: AZUAY Cantón: SANTA ISABEL Parroquia: SANTA ISABEL (CHAGUARURCO) Calle: RAFAEL GALARZA ARIZAGA Número: S/N Intersección: SUCRE Referencia: A UNA CUADRA DEL BANCO DEL AUSTRO Teléfono: 072270597 Email: mvzcornejo@hotmail.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_PERSONAS NATURALES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

ABIERTOS: 1

JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY

CERRADOS: 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MDSG170907

Lugar de emisión: CUENCA/AV. REMIGIO

Fecha y hora: 19/04/2010



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



NUMERO RUC: 1716879034001
APELLIDOS Y NOMBRES: CORNEJO RIERA EDWIN FABIAN

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 22/09/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS.
VENTA AL POR MENOR DE COMEDEROS Y BEBEDEROS PARA ANIMALES.
ACTIVIDADES VETERINARIAS CLINICO-PATOLOGICAS Y DE DIAGNOSTICO DE ANIMALES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

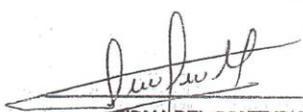
Provincia: AZUAY Cantón: SANTA ISABEL Parroquia: SANTA ISABEL (CHAGUARURCO) Calle: AV. CAÑARIBAMBA
Número: S/N Intersección: 8 DE OCTUBRE Referencia: A UNA CUADRA DE LA PLAZOLETA VEINTE DE ENERO Celular:
094167406

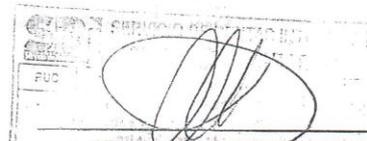
No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** CERRADO **FEC. INICIO ACT.:** 03/01/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:** 23/02/2010
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: SANTA ISABEL Parroquia: SANTA ISABEL (CHAGUARURCO) Calle: RAFAEL GALARZA
ARIZAGA Número: S/N Intersección: SUCRE Referencia: A UNA CUADRA DE LA FISCALIA Telefono Domicilio: 072270597
Email: mvzcornejo@hotmail.com


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE


SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MDSG170907 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 19/04/2010

Anexo 2: HERRAMIENTAS DE TRABAJO VEHICULO



Anexo 3: LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN DE LOS GALPONES



Anexo 4: ALIMENTACIÓN DE POLLO



VENTILACIÓN DEL POLLO



Anexo 5: CONTROL DE MATERIA PRIMA DEL ALMACÉN "EL CAMPO"

CONTROL MATERIA PRIMA DEL ALMACÉN AGROPECUARIO "EL CAMPO"

GALPON DE TRANCAPAMBA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

CANTIDAD ANUAL	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. TOTAL ANUAL	COSTO	DETALLE
4	COLORO	4,4	17,60	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
40	CAL	5,5	220,00	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
20	SOGA	2,7	54,00	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
360	TAMO	3	1.080,00	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
80	BEBEDEROS	5,94	475,20	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
12	TURBOLYTE	27	324,00	VARIABLE	VITAMINAS Y SUPLEMENTOS
20	BEBEDEROS	5,94	118,80	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
4	PHARMACI 1L	91,25	365,00	VARIABLE	VITAMINAS Y SUPLEMENTOS
104	GAS	2	208,00	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
4	FILTRO HEPATEX	18,9	75,60	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
8	CIPROFLOX	42	336,00	VARIABLE	VACUNAS
20	HIPRAGUMBORO	8,85	177,00	VARIABLE	VACUNAS
8	HIPRAGUMBORO	8,85	70,80	VARIABLE	VACUNAS
12	HIPRAVIAR	4,75	57,00	VARIABLE	VACUNAS
12	HIPRAGUMBORO	8,85	106,20	VARIABLE	VACUNAS
12	HIPRAVIAR SH	6,2	74,40	VARIABLE	VACUNAS
48	PREINICIAL	28,76	1.380,48	VARIABLE	BALANCEADOS
296	INICIAL	28,02	8.293,92	VARIABLE	BALANCEADOS
92	POLLO INCUBESA CAJAS X 100	65	5.980,00	VARIABLE	MATERIA PRIMA
8	VANODINE	13,85	110,80	COSTOS FJO	DESINFECTANTES
240	CRECIMIENTO	28,65	6.876,00	VARIABLE	BALANCEADOS
36	CRECIMIENTO	28,65	1.031,40	VARIABLE	BALANCEADOS
4	CRECIMIENTO	28,65	114,60	VARIABLE	BALANCEADOS
124	ENGORDE	28,45	3.527,80	VARIABLE	BALANCEADOS
120	ENGORDE	28,45	3.414,00	VARIABLE	BALANCEADOS
32	ENGORDE	28,45	910,40	VARIABLE	BALANCEADOS
4	VETRIBAC	95,88	383,52	VARIABLE	VACUNAS
4	PHARMASIN	91,25	365,00	VARIABLE	VACUNAS
4	ENERGY	20	80,00	VARIABLE	VACUNAS
200	ENGORDE	28,45	5.690,00	VARIABLE	BALANCEADOS
4	ADILMOD	101,25	405,00	VARIABLE	VACUNAS
80	ENGORDE	28,45	2.276,00	VARIABLE	BALANCEADOS
48	ENGORDE	28,45	1.365,60	VARIABLE	BALANCEADOS
40	ENGORDE	28,45	1.138,00	VARIABLE	BALANCEADOS
172	TAMO	3	516,00	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
84	GAS	2	168,00	FIJO	MATERIALES E INSUMOS
12	Trabajador	307,87	3.694,44	FIJO	MANO DE OBRA
8	Transporte	60	480,00	FIJO	TRANSPORTE
2996	Pollos pelados	0,25	749,00	FIJO	FAENACION
12	Servicios basicos (luz/agua)	36	432,00	FIJO	SERVICIOS BASICOS
12	Depreciación	298,26	3.579,12	FIJO	DEPRECIACION

56.720,68

**VALOR DE LA DEPRECIACIÓN ACUMULADA
ALMACEN AGROPECUARIO "EL CAMPO"**

DETALLE	VALOR TOTAL	VIDA UTIL	PORCENTAJE DE DEPRECIACION LINEA RECTA	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL	BALANCE DEPRECIACION ACUMULADA (2 AÑOS)
GALPON	10000	6	16,67	1666,67	138,89	3.333,33
MAQUINARIA, EQUIPO Y MOVILIARIA	2500	8	12,50	312,50	26,04	625,00
VEHICULO	8000	5	20,00	1600,00	133,33	3.200,00
				3579,17	298,26	

ROL DE PAGOS

FABIAN CORNEJO RIERA		ROL DE PAGOS	
EMPLEADO:	LOURDES NOHEMI DURAN NARVAEZ	Dias Trabajados	30
CARGO:	GALPONERA	MES DE:	oct-14
INGRESOS		EGRESOS	
SUELDO	340	Aporte Seguro 9.45%	32,13
Horas Extras	0	Anticipo de Sueldo	0
Horas Suplementarias	0	Otros descuentos	0
Recargo 25% Jornada Nocturna	0		
Bonos	0		
Ingresos Varios	0		
Fondo Reserva Mensual	0		
Otros Ingresos	0		
Uniformes	0		
TOTAL INGRESOS:	340	TOTAL DESCUENTOS:	32,13
LIQUIDO A COBRAR:		307,87	
_____ EMPLEADOR		_____ EMPLEADO C.I.: 0105642144	

**CONTROL VENTAS DEL ALMACÉN AGROPECUARIO EL CAMPO
GALPÓN DE TRANCAPAMBA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

N°	CANTIDAD ANUAL DE POLLO	CANT. LBS ANUAL	V. VENTA PROMEDIO	TOTAL VENTAS ANUALES
TOTAL VENTAS	8860	50104,08	1,18	58903,52