



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 Avícola Melissa de la ciudad de Balsas de enero a marzo del 2014.

TRABAJO FIN DE TITULACION

AUTOR: Flores Pogo, Patricia Noemi

DIRECTOR: González Román, John Patricio, Ing. Mg

**CENTRO UNIVERSITARIO BALSAS
2015**

APROBACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION

Magister

John Patricio González Román

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación, denominado “Análisis de las herramientas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Avícola Melissa de la ciudad de Balsas de enero a marzo del 2014” realizado por el profesional en formación Flores Pogo Patricia Noemi; ha sido orientado y revisado durante su ejecución cumple con los requisitos establecidos en las normas por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f)

DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Flores Pogo Patricia Noemí 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 Avícola Melissa de la ciudad de Balsas de enero a marzo del 2014.” de la titulación Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, siendo el Ing. Mg. John Patricio González Román director del trabajo investigativo y 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 en la tesis, 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 de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f)

Autora: Flores Pogo Patricia Noemi

Cedula: 0704579937

DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de titulación se la dedico principalmente a Dios, por darme la vida, por ser quien me guio por el buen camino dándome fortaleza para seguir adelante y llegar a este punto tan importante en mi vida profesional.

A mis padres por sus consejos, apoyo, amor, y ayuda incondicional en los momentos difíciles, ellos que son los que han dado todo lo que soy como persona mis valores, principios, carácter y mi perseverancia para conseguir mis objetivos.

A mis queridos hermanos por estar siempre presentes, apoyándome para alcanzar mis metas. A Mike mi sobrino quien con tus risas y travesuras me haces sentir tan afortunada de tenerte eres mi motivación, inspiración y felicidad.

A mi novio que ha sido una persona muy importante en esta etapa de mi vida, que es quien me acompaño cuando lo he necesitado y siempre a estado apoyándome para que culmine exitosamente mi carrera.

A mis familiares y amigos que se han sumado a mi vida para hacerme compañía dándome ánimos para no desmayar al último momento.

Patricia Noemi Flores Pogo

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo me gustaría agradecer a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por hacer realidad este sueño tan anhelado.

A los profesores de la UTPL quienes supieron guiarme por el camino del saber, de manera especial al Ing. John Patricio González Román Mg. Director de Tesis por su apoyo y conocimientos, al propietario de “Avícola Melissa”, por abrirme las puertas de su empresa para realizar esta investigación y brindarme la información necesaria para culminar con éxito este trabajo investigativo.

Sobre todo a mi familia por compartir mis alegrías y tristezas durante el desarrollo del trabajo investigativo.

Patricia Noemi Flores Pogo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACION DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I.....	5
1. FILOSOFÍAS Y HERRAMIENTA ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO	5
1.1. Filosofías Administrativas Contemporáneas.....	6
1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.	11
1.3. Herramientas Financieras para la toma de decisiones.....	14
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	22
2.1. Filosofía institucional.....	22
2.2. Estructura administrativa	24
2.3. Análisis de competitividad	25
2.4. Análisis de costos de producción y venta	30
HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA AVÍCOLA MELISSA DE LA CIUDAD DE BALSAS DE ENERO A MARZO DEL 2014.....	35
3.1. Análisis de la Rentabilidad de los productos	36
3.2. Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad	42
3.3. Fijación de precios.	45
3.4. Determinación y análisis de la utilidad.	46
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXO 1	55

RESUMEN EJECUTIVO

La tesis denominada “Análisis de las herramientas administrativas – financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en la empresa de producción Avícola Melissa de la ciudad de Balsas de enero a marzo del 2014, fue realizada para obtener el Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica Particular de Loja, su desarrollo se sujetó en base a las normas requeridas por la Institución Educativa antes mencionada.

El objetivo es realizar un análisis y aplicar herramientas administrativas - financieras básicas, para la toma de decisiones a corto plazo en la empresa, para su cumplimiento se discrepó las corrientes administrativas objetivo de investigación, diagnosticando aspectos administrativos – financieros de Avícola Melissa para implementar herramientas administrativas- financieras de acuerdo a la situación actual que presenta la empresa.

Culminando la tesis se determinó la inexistencia de herramientas administrativas como es el análisis financiero, análisis costo-volumen-utilidad, punto de equilibrio e indicadores financieros, impidiéndole conocer claramente la salud financiera por la que está atravesando Avícola Melissa, imposibilitándole tomar decisiones oportunas para el crecimiento y desarrollo empresarial que demanda el mercado ecuatoriano.

Palabras Clave: herramientas administrativas-financieras básicas, análisis financiero, análisis costos-volumen-utilidad, punto de equilibrio, indicadores financieros.

ABSTRACT

The thesis entitled "Analysis of the administrative tools - Financing for making short-term decisions and application in production company Poultry Melissa city Balsas January to March 2014, was carried to obtain the title Engineer in Accounting and Auditing at the Universidad Técnica Particular de Loja, its development was held on the basis of the standards required by the aforementioned educational institution.

The objective is to analyze and implement administrative tools - basic financial, for making short-term decisions in the company, for the purpose of research compliance administrative currents disagreed, diagnosing administrative aspects - Poultry financial Melissa to implement administrative tools - Financing according to the current situation presented by the company.

Culminating thesis the lack of management tools was determined as financial analysis, cost-volume-profit, breakeven and financial indicators, preventing clearly know the financial health that is facing Poultry Melissa, making it impossible for timely decisions for business growth and development that the Ecuadorian market demand.

Keywords: administrative tools - basic financial, financial analysis, cost-volume-profit, breakeven and financial indicators.

INTRODUCCIÓN

Avícola Melissa, inicia su actividad económica el 03 de abril de 1997 para desarrollar la actividad como es la crianza de aves de corral a través de los años el Sr. Juan María propietario observa la demanda del mercado del cantón Balsas por lo que decide cambiar su actividad económica principal por el expendio de aves de corral ya que es muy rentable de acuerdo a su estudio de mercado, con la decisión tomada el Sr. Propietario reabre su empresa el 25 de octubre del 2013.

El Sujeto activo basándose en las declaraciones efectuadas mensualmente y por el capital que opera, el Servicio de Rentas Internas lo considera como una empresa que está obligada a llevar contabilidad lo que emana realizar las declaración mensual del IVA, declaración retención en la fuente, anexo transaccional simplificado, anexo relación de dependencia y la declaración del Impuesto a la renta anual.

La ejecución del presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar y aplicar herramientas administrativas – financieras básicas lo que constituye una verdadera ayuda para una adecuada toma de decisiones empresariales a corto plazo al realizar el análisis periódico se determina la rentabilidad con la que se encuentra operando económicamente la empresa y tomar medidas correctivas para el mejoramiento y crecimiento empresarial de Avícola Melissa. Además es importante conocer que corrientes administrativas actuales posee la pequeña empresa que le ayuda a la toma de decisiones a corto plazo, realizar un diagnóstico situacional de aspectos administrativos financieros e implementar si no lo posee herramientas administrativas para la toma de decisiones en corto plazo en Avícola Melissa.

La estructura metodológica del presente trabajo de investigación está compuesto por: título enunciado el tema, resumen ejecutivo y traducido al inglés en donde se justifica la realización del mismo, cumplimiento de los objetivos propuestos y su principal conclusión y recomendación de lo ejecutado. Introducción sobresale la importancia del tema, el aporte que brinda la investigación ejecutada a Avícola Melissa y la estructura metodológica que se ha seguido para el desarrollo del trabajo de tesis, los contenidos en el que exponen los referentes teóricos relacionados sobre las herramientas administrativas que se emplean y que se pueden emplear en la empresa Avícola Melissa, la propuesta en donde se presenta un análisis de las herramientas financieras indispensable en la empresa como también indicadores que permitan conocer la situación económica con la que opera avícola melissa; Conclusiones con los resultados encontrados los mismo que contribuirán de manera significativa para tomar decisiones acertadas para el crecimiento y desarrollo empresarial: recomendaciones son las posibles soluciones que deberán aplicarse instantáneamente en la

empresa para mejorar su rentabilidad y competir en el mercado nacional; la bibliografía describe las fuentes de información que contribuyeron para el desarrollo de la tesis, finalmente los anexos en donde se sustenta el trabajo de tesis.

CAPITULO I

FILOSOFIAS Y HERRAMIENTA ADMINISTRATIVAS CONTEMPORÁNEAS PARA LA TOMA DE DECISIONES A CORTO PLAZO

1.1. Filosofías Administrativas Contemporáneas

Se estudiarán las diferentes filosofías administrativas que en los últimos años han sido clave del éxito de muchas empresas. Exponiendo técnicas relacionadas con estas filosofías administrativas: Teoría de las restricciones, justo a tiempo y la cultura de la calidad total.

1.1.1. Teoría de las restricciones.

Todas las empresas deben seleccionar la mezcla de productos o servicios que maximice sus utilidades. Cada mezcla de productos o servicios produce diferentes niveles de utilidades y efectos en la empresa. Normalmente la administración selecciona aquella mezcla que genera el mayor margen de contribución, el cual se determina seleccionando las líneas que proporcionan el margen unitario. Para ello, por lo general se toman en consideración sólo los costos variables como costos relevantes, ignorando las restricciones que normalmente tiene que enfrentar una empresa. Es utópico pensar que la demanda de un producto es ilimitada para una empresa cuya capacidad instalada también es ilimitada. Frecuentemente existen restricciones acerca de la demanda de los productos y de la capacidad instalada, las cuales se tienen que tomar en cuenta para una toma de decisiones correcta, respecto a la mezcla que debe producirse, venderse o bien cualquier otra circunstancia ya sea interna, como disponibilidad de maquinaria y espacio, o externa, como la demanda de un producto (Ramirez Padilla, 2010)

Se basa en que toda organización es creada para lograr una meta. Si nuestra organización tiene como meta el ganar dinero, debemos estar conscientes que los logros obtenidos, ha estado determinado por la o las restricciones que actúan sobre la organización. Si no hubiese existido alguna restricción, los logros obtenidos pudieron haber sido infinitos.

Las restricciones determinan las posibilidades de obtener más de la meta de la organización.

Esta teoría de la restricciones ayudan a los administradores a determinar correctamente las restricciones internas como externas y a decidir cómo sacar el mejor provecho de las mismas subordinando cualquier actividad ante la aplicación de las restricciones y a reducir las limitaciones que provocan.

Es por ello que se puede determinar la existencia de restricciones como:

Restricciones físicas.- Cuando la limitación pueda ser relacionada con un factor tangible del proceso de producción.

Restricciones de mercado.- Cuando el impedimento está impuesto por la demanda interna en el consumo y la crianza de la alimentación de las aves.

Restricciones de políticas.- Cuando la empresa Avícola Melissa ha adoptado prácticas, procedimientos, estímulos o formas de operación que son contrarios a su productividad o conducen a resultados contrarios a los deseados.

Las restricciones se las puede definir como cualquier cosa que dificulta que el sistema de producción y de mercado logre un mayor desempeño y alcance su meta, tanto hoy como en el futuro.

1.1.2. Justo a tiempo.

“Es una nueva manera de administrar los inventarios teniendo dos objetivos principales: Aumentar las utilidades al eliminar los costos que incrementan la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes y mejorar la posición competitiva de la empresa al incrementar la calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Esta filosofía administrativa es visualizada como una técnica cuya misión es reducir el costo de los inventarios, pero tiene un alcance más amplio ya que impulsa la mejora de todo el proceso de producción no solo de los inventarios, permitiendo diseñar estrategias necesarias para mantener inventarios sólo cuando se necesiten, conllevando a realizar un análisis cuidadoso de las compras, producción y venta; evitando inventarios innecesarios al coordinar las actividades principales que conforman la empresa Avícola Melissa.

La filosofía de jalar el sistema, es una técnica que permite conectar los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento del abastecimiento, en donde se alimenta de insumos a la empresa para transformarlos en un producto elaborado o terminado, lo que implica que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento, conllevando a que la fecha de entrega es el punto de partida y todo el proceso se coordina de tal forma que en esa fecha se cumpla, evitando tener flujo de efectivo estáticos y problemas serios de liquidez.

La filosofía de jalar el sistema, en lugar de empujar, permite administrar con mucha destreza los inventarios y aplicar la filosofía de justo a tiempo.

Una de las técnicas que facilitan implantar esta manera de administrar los inventarios es el KABAN, que consiste en una etiqueta colocada en los contenedores y en los estantes en donde se guardan los componente, permitiendo a los responsables administrar la empresa saber cuándo y cuánto comprar, cuándo y cuánto producir, cuándo y cuánto mantener en

bodega para vender. (Ramirez Padilla, 2010). Este sistema es el corazón de **Justo a Tiempo** como sistema de administración de inventarios.

Las etiquetas o tarjetas que se usan son de plástico o de metal y sus medidas por lo general son de 5 por 10cm. Se utilizan tres tipos de tarjetas: de retiro, producción y de venta. Las dos primeras son para administrar el proceso dentro de la empresa y la tercera controla los momentos del proceso interno y los proveedores externos.

La tarjeta de retiro especifica la cantidad que el siguiente proceso debe retirar del proceso anterior. La tarjeta de producción indica la cantidad que el siguiente proceso debe producir. La tarjeta de vender se usa para notificar al proveedor que envíe más partes y especificar qué tipos de partes se necesitan.

Esta tecnología de justo a tiempo apoyada en la cultura de jalar permite una mejor utilización de la capacidad de la empresa, al manejar un balance correcto de las diferentes líneas.

Al implantar esta tecnología se liberan fondos de inversiones no solo de inventarios, sino de inversiones de capital y recursos humanos.

Además los administradores al enfocarse en este sistema y comenzar a monitorear los recursos y su asignación, permite obtener información muy confiable de costos que incurren en el levantamiento del pollo bebe.

Las diferencias entre los sistemas tradicionales de administrar inventarios y la tecnología de justo a tiempo se concentran en 8 aspectos relativamente representativos para gestionar inventarios que directamente afectan en la producción de un producto, debido a ello es necesario darles a conocer exponiéndoles de la siguiente manera:

Tabla 1 Diferencias entre sistema tradicional y de justo a tiempo

ASPECTO	SISTEMA TRADICIONAL	JUSTO A TIEMPO
Inventarios	Siempre tienen inventarios, para protegerse de las diferentes situaciones que se pueden presentar en la producción, como retrasos, desperdicios, tiempos muertos, extinción del polluelo	Trata de reducir los niveles de inventarios.
Diseño del	Está orientado a diseñar cada uno de los procesos	Está orientado con base en el producto; esto es, en diseñar dentro

proceso de producción		de la planta mini fábricas, una para cada producto.
Tiempo del ciclo de producción	Tiende a ser demasiado largo	Tiene como objetivo eliminar todas las actividades o proceso de producción que le agregan valor al producto o servicio, con el cual el tiempo de este ciclo se reduce.
Mano de obra	Orientado al trabajo individual	Promueve el trabajo en equipo al delegar a los trabajadores la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones referentes a la operación
Sistema de producción	Trabaja con el enfoque de procesos, con el fin de mantener un nivel de inventarios.	Opera con base en órdenes específicas, lo cual evita excesos de inventarios.
Tiempo de arranque	Incorre en largo tiempo de arranque, generando existencia de inventarios fuertes.	Para reducir inventarios, trata de reducir los tiempos que utiliza para la producción y comercialización.
Filosofía de calidad	No tiene como premisa la cultura del mejoramiento continuo.	Tiene como objetivo llegar a cero defectos, porque con ellos se evitan desperdicios, etc. Lo cual trae aparejada la baja de los inventarios
Proveedores	Se enfoca en una relación corta con proveedores y sólo para negociar precio.	Mantiene una relación estrecha con el proveedor ya que lo considera parte importante del negocio, logrando así envíos frecuentes de materiales, en el momento oportuno y con bajos costos.

FUENTE: Ramírez Padilla David Noel
ELABORACIÓN: La autora

1.1.3. Cultura de la calidad total.

Para poder definir la cultura de la calidad total es necesario saber que es cultura y qué es calidad total, es por ello que se los puede definir de la siguiente manera:

Cultura.- Es el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar y general comportamientos que provienen y son parte de la cultura de los pueblos.

Calidad Total.- Es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, sistemas productivos y otros recursos que utiliza para su desarrollo empresarial.

Podemos decir que la Cultura de la Calidad Total es un proceso que implica cambios constantes en la forma de pensar, actuar y verificar de un grupo de personas o de una empresa.

El enfoque que tiene la cultura de la calidad total, es la satisfacción completa del consumidor, esto se podría lograr con la mejora continua y la superación de todos los integrantes de la empresa Avícola Melissa (HIDALGO, 2011)

La Empresa que trabaja con la filosofía de calidad total, planifica a largo plazo y las equivocaciones o errores los considera como una oportunidad mejor para mejorar sus actividades, además como un aprendizaje de la vida productiva y no como un problema y estar en competitividad con las empresas de su mismo ramo o su misma actividad.

Es por ello que la cultura de calidad total se la define como una herramienta gerencial muy importante para enfrentar diversos problemas de la empresa y abarcar más mercado del que normalmente tiene. La empresa que no tenga cultura de la calidad total, no tendrá fortaleza para enfrentar futuros retos.

La cultura de la calidad total está centrada en que las tareas siempre se hacen de lo mejor posible desde la primera vez a un nivel económico, con mucho entusiasmo y ofreciendo al consumidor la satisfacción completa.

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

Para la toma de decisiones a corto plazo es indispensable una adecuada y oportuna información administrativa de la empresa Avícola Melissa, por lo cual es necesario que respondan las siguientes preguntas:

- 1) Cuál es la estructura de los costos de la empresa Avícola Melissa.
- 2) Cuál es la estructura de costos de la empresa de la competencia.
- 3) Por qué en algunas razas de aves son más rentables que otras.
- 4) Que precios se deben fijar a determinadas aves.
- 5) Cuánto y cuándo se debe aumentar o disminuir el precio.
- 6) Qué beneficios se logra aumentando la participación del mercado.
- 7) Cuánto cuesta perder participación de mercado.

Estas preguntas se harán fáciles de contestar si cuenta con un sistema de información pertinente.

Las empresas tiene la obligación de realizar un constate cuestionamiento para aprovechar sus insumos a corto y a largo plazo lo cual obliga a los representantes administrativos a tomar decisiones sobre nuevas circunstancias, buscando siempre que se maximice el valor de la empresa. Nos apoyamos de la contabilidad administrativa para una mejor toma de decisiones.

1.2.1. El papel de la contabilidad administrativa en la planeación.

La actividad de planeación se ha vuelto importante, debido al desarrollo tecnológico, economía cambiante, crecimiento acelerado de las empresas, desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que poseen las empresas.

La planeación es necesaria por diferentes motivos:

- 1) Prevenir cambio de entorno, que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las empresas y se logre competir exitosamente en estrategias.
- 2) Integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
- 3) Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Con una adecuada planeación de las empresas se logra mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

“La planeación es el diseño de acciones cuya misión es cambiar el objeto de la manera en que éste haya sido definido, se puede planear o diseñar acciones a corto y a largo plazo. (Hassen., 1976).

La planeación que recibe ayuda de la contabilidad administrativa es básicamente la operativa, que consiste en el diseño de acciones cuya misión es alcanzar los objetivos que se desean en un periodo determinado, especialmente en lo referente a la operación de la empresa, mediante el empleo de diferentes herramientas tales como los presupuestos, el modelo costo-volumen-utilidad, el costeo por actividades, apoyado en la filosofía de la concepción de cadenas de valor, brinda una gran ayuda en el proceso de planeación estratégica para determinar cuál debe ser la estrategia competitiva en donde la empresa debe basarse para lograr la ventaja competitiva que le dé una posición atractiva dentro del sector productivo. El presupuesto es una herramienta que traduce a un lenguaje cuantitativo las acciones de la alta administración, con el objetivo de colocar la empresa en una determinada situación financiera durante cierto periodo.

Dentro de la planeación se puede distinguir dos tipos de planeación que son: La operativa y la estratégica las que permiten recurrir a otra herramienta esencial como es el método de simulación de las variables costo, precios y volumen. Esta técnica permite analizar los posibles efectos en las utilidades al tomar una determinada decisión dentro de la empresa, teniendo la capacidad de interrelacionar las tres variables fundamentales para una adecuada y pertinente planeación operativa.

Los presupuestos y el modelo costo-volumen-utilidad son los instrumentos que apoyan la planeación desde el punto de vista informativo, ya que ayuda a la contabilidad administrativa en la planeación a corto plazo o táctica es más notable, la información generada por la contabilidad es de vital importancia en la planeación a largo plazo o estratégica con el fin de realizar proyecciones de cinco a diez años.

1.2.2. El papel de la contabilidad administrativa en el control administrativo.

El control administrativo es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la empresa.

- 1) Como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección desea que se haga.
- 2) Como medio para motivar a la empresa con el fin que actúe de la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales.

- 3) Como medio para evaluar los resultados, permitiendo juzgar qué tan buenos resultados se obtienen y de esta manera evaluar el desempeño de los responsables de cada área de la empresa.

La contabilidad administrativa es necesaria para obtener mejor control del proceso productivo en la empresa, en donde se debe medir los resultados y compararlos con un estándar fijado previamente con base en los objetivos planeados ya que la administración pueda asegurarse de que los recursos fueron manejados con efectividad y eficiencia.

El control administrativo se efectúa a través de informes que genera cada una de las áreas de producción, permitiendo detectar sospechas graves de desviaciones y conduce hacia la administración por excepción por parte de la alta gerencia, de tal modo que al manifestarse alguna variación se pueda realizar acciones correctivas necesarias para lograr efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos de la empresa.

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

Para tomar una buena decisión se requiere utilizar el método científico que se pueden desprender lo siguiente:

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 de solución
- 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.

Con este modelo la contabilidad administrativa ayuda a que la decisión sea la mejor, de acuerdo con la calidad de la información que se posee.

En toda empresa diariamente se toman decisiones, unas rutinarias; como la de contratar un nuevo empleado u otras como introducir o eliminar un cierto producto o servicio, para ello se requiere información adecuada.

Se puede decir que para que exista una buena calidad de decisiones es indispensable contar con un buen sistema de información, a mejor calidad de información se asegura una mejor decisión para el crecimiento y desarrollo empresarial de la Empresa Avícola Melissa.

Un sistema de información administrativo adecuado y pertinente es la contabilidad por productividad, la misma que utiliza todas las herramientas de contabilidad administrativa fusionada en un solo sistema de información cuantitativo.

1.3. Herramientas Financieras para la toma de decisiones

Para la toma de decisiones es necesario aplicar herramientas financieras que coadyuven al mejoramiento y desarrollo empresarial de la empresa Avícola Melissa.

Dentro de las cuales se puede tomar como referencia para la realización de la presente tesis el Análisis Vertical y Horizontal de los respectivos Estados Financieros, políticas y estrategias financieras para la recuperación de la cartera a corto plazo y de las cuentas por pagar ya sean estas a corto o largo plazo.

Planificación Financiera.- Define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos es por ellos que es la encargada de aportar una estructura acorde a la base del negocio de la empresa a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros. Su implementación es de gran importancia tanto internamente como externamente ya que ayudan a tomar decisiones ya sean estas a largo o mediano plazo.

Estados financieros.- Estos estados se elaboran al finalizar un ejercicio económico, brindando información de la situación económica y financiera de Avícola Melissa, permitiéndonos examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial futuro de la empresa a través de los siguientes estados financieros:

1. Estado de resultados
2. Estado de situación financiera
3. Estado de flujo del efectivo
4. Estado de cambios en el patrimonio.

El objetivo general de los estados financieros es brindar información útil y viable para tomar decisiones de inversión y de préstamo para el crecimiento empresarial de la empresa avícola Melissa, es por ello que dicha información debe ser pertinente, confiable y comparable.

La información pertinente es útil para tomar decisiones y evaluar el desempeño pasado. La información confiable está libre de error importante y libre del perjuicio de un punto de vista particular.

La información comparable se puede comparar de un período a otro para ayudar a los propietarios de la empresa a seguir el proceso del negocio a través del tiempo. (Valdivieso, 2009).

Análisis financiero.- Es una herramienta que se puede utilizar de acuerdo a las necesidades de información que se tengan en un momento dado, dependiendo de los objetivos del análisis pueden ser:

- Análisis Vertical.- Este análisis se lo realiza con los estados financieros de un mismo año, permitiéndonos comparar mes a mes la situación económica con la que atraviesa la empresa Avícola Melissa.
- Análisis Horizontal.- Permite analizar los estados financieros de varios años y comparar meses o periodos equivalente en periodos de tiempo más extensos. (Camacho, 2011)

Razones Financieras.- Forman parte del análisis financiero, coadyuvando a conocer los signos vitales o indicadores fundamentales de una empresa, estos pueden ser:

- Liquidez.- Es la capacidad que tiene la empresa de generar dinero en efectivo para cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto, mediano y largo plazo.
- Productividad.- Corresponde a la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos disponibles.
- Rentabilidad.- Mide la cantidad de recursos generados a partir de las inversiones realizadas.
- Endeudamiento.- Mide la capacidad de la empresa de incurrir en deudas para apalancar su carga financiera.

Luego de haber aplicado las razones financieras antes mencionadas se deberá realizar la interpretación de los mismos generando una opinión profesional relacionado con la situación financiera de la empresa.

Políticas y Estrategias Financieras aplicables para el pago de las cuentas por pagar a corto y largo plazo.- Dentro de las políticas y estrategias financieras que debería tener en cuenta avícola Melissa para el pago de las cuentas a corto y largo plazo pueden ser las siguientes:

- Política de pagos fijos y recurrentes; para aquellos conceptos que son recurrentes, fijos y que se encuentran bajo un documento firmado, establecer mecanismos que garanticen una menor carga administrativa.
- Seguimiento de pagos; establecer mecanismos que garanticen un control de los pagos realizados, así también su adecuado registro en contabilidad con la respectiva documentación sustentaría que ha sido cancelado una cuota o la deuda final.
- Envío de información para pagos; establecer mecanismos garantizando que la información que es enviada a tesorería para pago, se encuentre completa y sin errores.
- Recepción de información; implantar normas internas que garanticen que toda la información que recibe el área de cuentas por pagar se encuentre revisada y con autorización. (Grand, 2013)

1.3.1. Sistemas de costeo.

El objetivo del sistema de costeo es acumular los costos de los productos, dicha información de los costos de un producto es usada por los propietarios o gerentes para establecer precios del producto, controlar las operaciones y desarrollar estados financieros confiables. También el sistema de costeo mejora el control proporcionando información sobre los costos incurridos por cada departamento que realice un proceso.

Dependiendo de cómo se acumulan los costos para costear la producción, los sistemas de costeo se clasifican en:

Sistema de Costeo por órdenes de producción.- Proporciona un registro separado para el costo de cada cantidad de producto en particular se le llama orden, este proceso encaja mejor en las industrias que elaboran productos. Posee características como son:

- Se acumulan por lotes
- Producción bajo pedidos específicos.
- No se produce normalmente el mismo artículo.

Sistema de Costeo por procesos.- En este proceso los costos se acumulan por cada proceso en la empresa, este sistema encaja en las compañías de manufactura de productos

los cuales no son distinguibles unos con otros durante un proceso de producción continuo. Cuenta con las siguientes características

- Se acumula por departamento
- Producción continua y homogénea

Los costos de producción se pueden determinar antes de iniciar el proceso. Costos predeterminados (estimados o estándar); después o al mismo tiempo del proceso – costos reales (actuales o históricos).

1.3.2. Modelo costo volumen utilidad.

El modelo costo-volumen-utilidad es un apoyo fundamental en la actividad de planeación ya que permitirá lograr el desarrollo integral de la empresa al igual que los presupuestos, ayudando a implantar una planeación estratégica que ayudara a la toma de decisiones y la implantación de acciones concretas.

La planeación operativa a corto plazo tiene tres elementos significativos para conducir su futuro: precios, volúmenes y costos.

Precio. El precio de los productos no es un factor controlable por la empresa, ya que para poder competir se requiere igualar o reducir el precio respecto a sus competidores. Pocas empresas pueden definir el precio de su producto sin considerar al mercado, esto es para productos nuevos sin competencia directa pero la decisión del precio tenderá a orientarse más al mercado.

Volumen. Depende de factores como la saturación del mercado, el valor agregado que el producto ofrece respecto al ofrecido por otros productos similares, las estrategias de comercialización, distribución y mercadotecnia y los cambios de gustos del consumidor.

Costo. Es la única variable que se puede controlar directamente por la empresa, en el aspecto de costos, la tendencia es intentar reducirlos lo máximo posible y al mismo tiempo hacer más eficiente su utilización, evitando que la capacidad ociosa castigue el rendimiento financiero de la compañía.

El modelo costo-volumen-utilidad permite dar respuestas a dos preguntas constantes en la administración: ¿Cuáles con las ventas mínimas debe tener el negocio para no tener pérdidas, y ¿Cuántas ventas se deben tener para que la empresa sea rentable de acuerdo a las decisiones que posee el propietario de la empresa (Noel, 2008).

“La interrelación de los elementos costo-volumen-utilidad permiten una adecuada toma de decisiones, así como también es una herramienta básica para la planeación y el control; la variación de cualquiera de estos elementos afecta a las utilidades de la empresa, para el incremento de probabilidad de que se tome la mejor decisión, la gerencia debe comprender la relación entre costos, ingresos y utilidades.

El análisis del punto de equilibrio y el análisis de costo-volumen-utilidad tienen en cuenta esta interrelación y pueden suministrar al propietario de la empresa pautas útiles para la toma de decisiones.

Para el análisis de Costo – Volumen - Utilidad, se utiliza el Costeo Directo, en el que los costos fijos y los variables están debidamente separados y facilitan la determinación del punto de equilibrio (Ubidia, 2009)

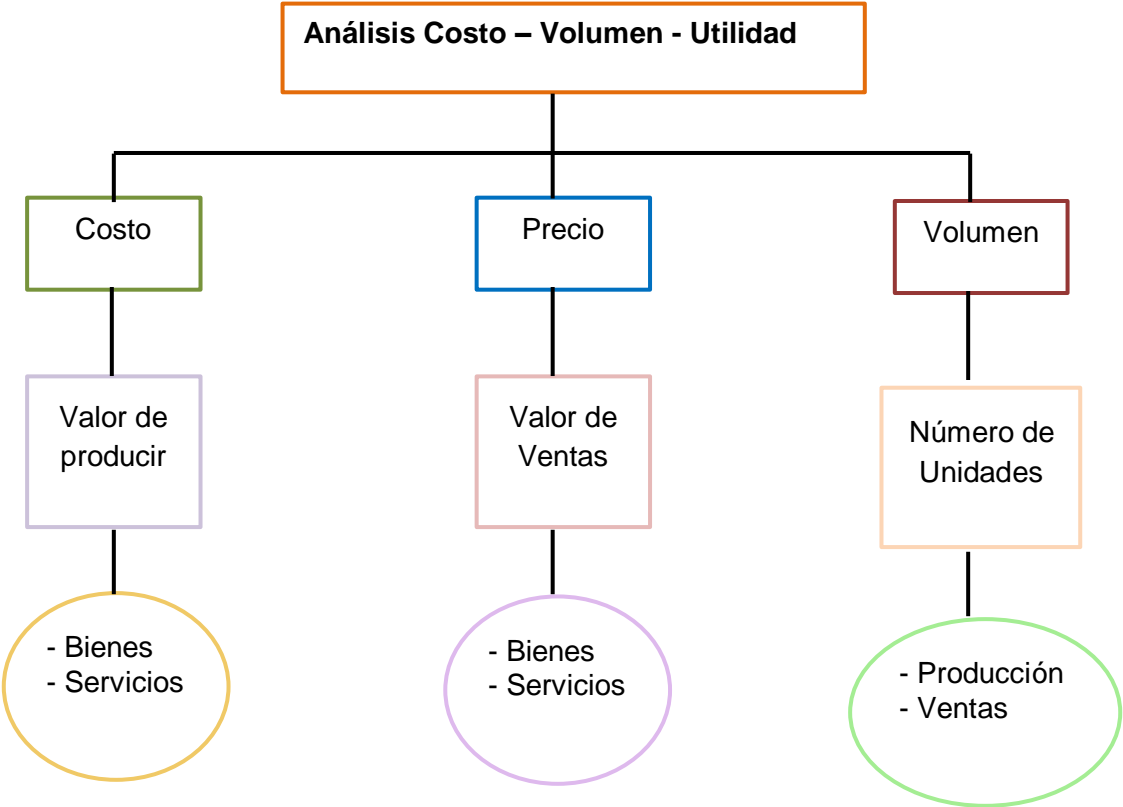


Grafico 1. Análisis Costo – Volumen – Utilidad.

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACION: La autora

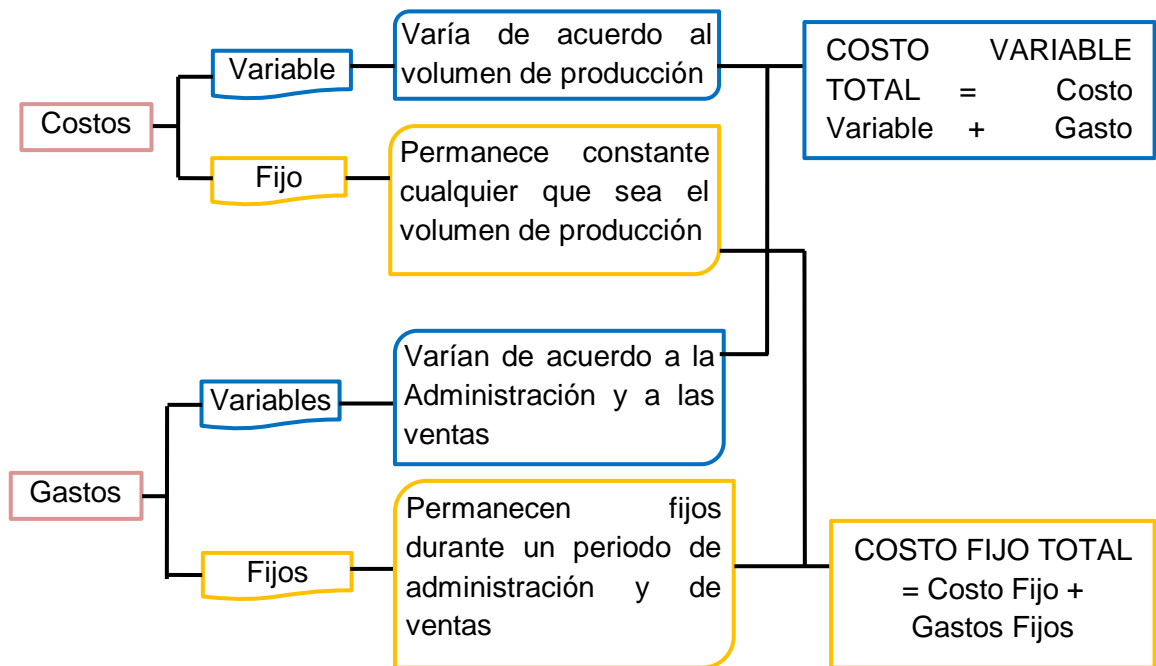


Grafico 2. Análisis Costo – Volumen – Utilidad.

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

Ventas = Valor total de Ventas sean Bienes o Servicios

Margen de Contribución = Ventas – Costos y Gastos Variables Fijos

Margen de Seguridad = Utilidad después del Punto de Equilibrio

Grafico 3 Análisis Costo – Volumen – Utilidad

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

1.3.3. Punto de equilibrio.

Se denomina punto de equilibrio al punto en el cual el volumen de ventas es igual su costos totales por lo tanto la empresa no genera ni utilidad ni pérdida.

$$PE = (V V = CT).$$

PE = Punto de equilibrio

VV = Volumen de ventas

CT = Costos totales

Para calcular el punto de equilibrio se debe tener bien identificado el comportamiento de los costos, se pueden aplicar tres métodos para su cálculo.

- Método de Ecuación
- Método del Margen de Contribución
- Método Gráfico.

Método de Ecuación: Para el cálculo de este método se puede tomar en cuenta dos puntos muy importantes.

a) Punto de Equilibrio en Volumen

$$PEQ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio Venta Unitario} - \text{Costos Variables Unitarios}}$$

b) Punto de Equilibrio en Valores

$$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costos Variable Total}}{\text{Venta Total}}}$$

Método del Margen de Contribución: Dentro de este método podemos calcularlo de la siguiente manera:

a) Punto de Equilibrio en Cantidades

$$PEQ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución Unitario}}$$

b) Punto de Equilibrio en Valores

$$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Porcentaje de Margen de Contribución}}$$

Método Gráfico

Este método permite determinar el punto de equilibrio que posee la empresa Avícola Melissa, y poder observar con mayor facilidad el margen de pérdidas o ganancias que posee la empresa,, para la elaboración del método grafico se debe tener de por medio el volumen de unidades que se han vendido durante el periodo que se va analizar.

1.3.4. Indicadores financieros de producción.

Los indicadores financieros de producción permiten analizar cómo se encuentra la producción del producto, siendo este importante para la adecuada y pertinente toma de decisiones a corto plazo, conllevando a dar solución inmediata a pequeños o grandes problemas que impiden el incremento de la rentabilidad de la empresa AVÍCOLA MELISSA, debido a ello se aplica los siguientes indicadores de producción:

Registro de peso semanal:

$$\text{Registro de peso semanal} = \text{Semana 1} + \text{Peso del ave}$$

Consumo de alimento por ave:

$$\text{Consumo de alimento por ave} = \text{Alimento suministrado} \times \text{Saldo de aves}$$

Conversión alimenticia acumulada:

$$\text{Conversión Alimenticia acumulada} = \text{Consumo de alimento} + \text{Peso generado por ave}$$

1.3.5. Problemas comunes en la toma de decisiones.

Dentro del modelo de toma de decisiones la contabilidad gerencial, ayuda para que la decisión sea mejor, de acuerdo con la calidad, para la toma de decisiones tenemos los siguientes problemas comunes:

- 1) Aceptar una Orden Especial.- Existen ocasiones que se presentan en la empresa pedidos especiales, en donde se requiere que se vendan un producto a un precio menor que el del mercado.
 - Esta orden especial se debería aceptar si los ingresos adicionales son mayores que los costos adicionales.
 - Si existe capacidad ociosa en la empresa, la orden especial no produce un aumento en los costos fijos y su precio es mayor que los costos variables.
 - Los descuentos especiales que se ofrecen a los pedidos especiales no generen descontento en los antiguos clientes.
- 2) Hacer o comprar.- Todo dependerá de la capacidad y el tiempo que posea la empresa para producir un producto en forma eficiente como su proveedor potencial e incorporando los costos alternativos.

- 3) Eliminar una línea o producto.- Un producto será eliminado o sustituido si la reducción o ahorro en los costos superen los ingresos perdidos o existen poca rentabilidad en el producto.
- 4) Mezclar un producto o un servicio.- Si la empresa produce múltiples productos usando instalaciones independientes para cada producto no se enfrenta a tipo de problemas. Si una empresa posee una instalación común podrá decidir que proporciones se producirán de cada producto.
- 5) Vender o procesar adicionalmente.- Un producto se deberá elaborar adicionalmente si los ingresos adicionales que genera el procesamiento adicional son mayores que los costos adicionales que produce el mayor grado de elaboración, ya que aumentará la riqueza de la organización.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Filosofía institucional

Avícola Melissa es una pequeña empresa brindando sus servicios a la comunidad balseña en la comercialización en pie de aves de corral, lo que su actividad económica está basada en el levantamiento del polluelo hasta la venta del mismo. Desde el inicio de su actividad económica como toda empresa Avícola Melissa ha atravesado una serie de inconvenientes que han impedido el crecimiento empresarial, recalcando que sus políticas, compromisos y objetivos institucionales están basados para una adecuada operatividad de la Empresa.

Lo que la hecho merecedora de aportar a la sociedad balseña con pollo de calidad para una alimentación saludable conllevando a un adecuado buen vivir, debido a la demanda existente se ha visto en la necesidad de contratar personal para una mejor operatividad empresarial favoreciendo de esta manera el crecimiento de empleo en nuestra sociedad ecuatoriana y al desarrollo cantonal de Balsas, convirtiéndose en uno de las principales proveedores de pollo en la zona.

Es muy importante conocer que durante el levantamiento del polluelo, esta etapa provisiona abono orgánico utilizable para el mejoramiento de los cultivos que se encuentran alrededor de Avícola Melissa, existiendo un aprovechamiento total de desechos orgánicos contribuyendo a la disminución de la contaminación ambiental en nuestra zona costera.

Antecedes institucionales

Avícola Melissa es una empresa con su representante legal el Sr. Juan María Sánchez Apolo, con numero de RUC: 0702198813001, se encuentra ubicada en la provincia de el Oro, cantón Balsas en la ciudadela Urdesa, en las calles Avenida Loja junto al restaurant Pepe Cevallos, inicia su actividad económica el 03 de abril de 1997 para desarrollar las actividades como es la crianza de aves de corral y el servicio regular de transporte interprovincial de pasajeros, a través de los años con la llegada de la globalización y las nuevas tecnología el desarrollo y crecimiento empresarial ha mejorado en el cantón Balsas, conllevando a que las pequeñas empresas tengan poca rentabilidad en sus inversiones.

Debido a ello el Sr. Juan María Sánchez Apolo toma la decisión que su empresa ya no operaria con la producción y comercialización de las aves de corral y la prestación de los servicios de transporte a la comunidad balseña, conllevando a ello al cierre de su empresa el 14 de Octubre del 2010. En el transcurso del tiempo el Sr. Juan María observa la demanda del mercado del cantón Balsas por lo que decide por reabrir su empresa con su actividad económica principal de la crianza de aves de corral ya que es muy rentable de acuerdo a su estudio de mercado, con la decisión tomada el Sr. Propietario reabre su empresa el 25 de octubre del 2013 con la actividad de la crianza de aves de corral, es una empresa obligada a llevar contabilidad.

La crianza de aves de corral es una actividad económica que viene desarrollando la Empresa Avícola Melissa, específicamente a la producción y comercialización de aves de corral, con el pasar de los años ha expandido su comercialización hacia las provincia de Azuay, Guayas y Loja. Actualmente es una de las principales empresas gestoras del desarrollo y el progreso del cantón y la provincia, para su operatividad cuentan con un talento humano sólido, eficiente y capacitado de 10 personas para que la empresa cumpla con el compromiso del bienestar de la salud y de la nutrición de sus consumidores. Además dispone de los recursos necesarios para la cría, levante y comercialización de sus productos a de acuerdo con las normas sanitarias vigentes, comprometiéndose siempre con el cuidado del medio ambiente, garantizando así la calidad de sus productos, constituyéndose en la mejor opción y en el proveedor ideal a través de su excelente servicio ofrecido a la sociedad ecuatoriana.

2.1.1. Misión, visión y objetivos

Misión

Somos una empresa avícola que busca ofrecer productos de la más alta calidad para la satisfacción total de los consumidores, además de contribuir con las necesidades de

empleo y desarrollo empresarial de todas las zonas en donde Avícola Melissa ejerce sus operaciones.

Visión

Ser una empresa con cobertura y reconocimiento a nivel nacional a través del mejoramiento productivo y la gestión de calidad, contribuyendo al desarrollo del sector avícola de acuerdo a las exigencias del mercado.

Objetivos

- Surgir como el primer proveedor de aves de corral en la región compitiendo en el mercado nacional e internacional
- Mejorar los índices de calidad frente a la competencia de nuestro mercado.
- Expandir nuestras metas hasta llegar a la producción de huevo fértil para la comercialización del polluelo a corto plazo.
- Adquirir la infraestructura y personal necesario para el procesamiento de la carne de aves para elaborar subproductos derivados (embutidos).

2.2. Estructura administrativa

Dentro de la estructura administrativa Avícola Melissa no posee una estructura administrativa establecida, se mantienen por funciones asignadas oralmente para el funcionamiento de la empresa, debido a ello se pudo diseñar lo siguiente:

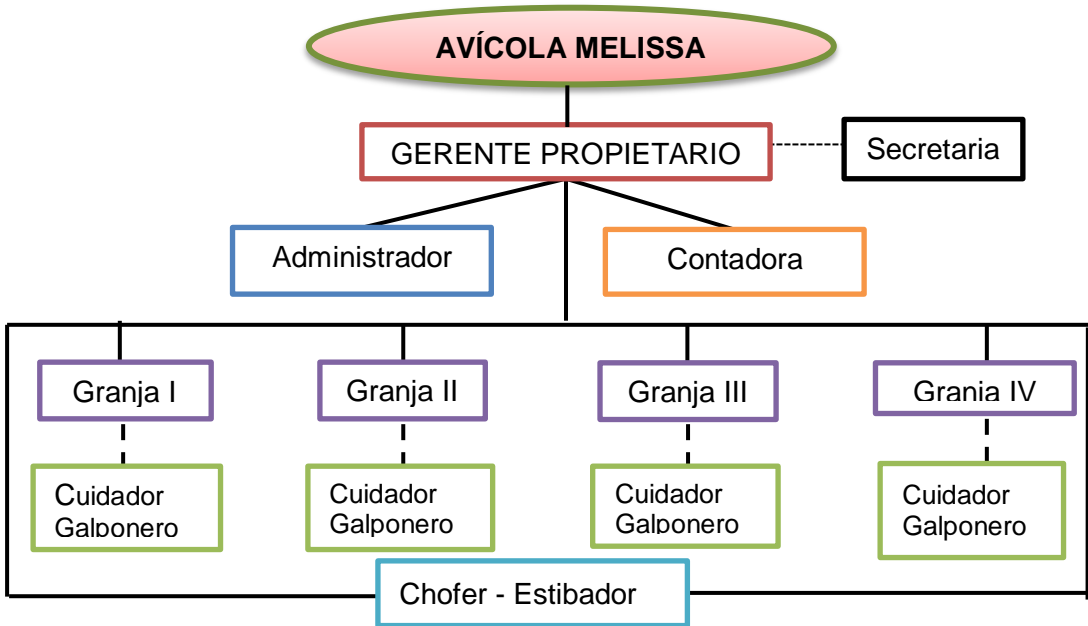


Grafico 4 Organigrama estructural de la empresa

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORADO: La autora

2.3. Análisis de competitividad

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores. (www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm., www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm.)

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

Realizando el análisis competitivo a la Avícola Melissa con las demás empresas Avícolas que se encuentran en el cantón Balsas, se puede decir que la empresa posee experiencia en el mercado la misma que ha sido una de las primeras empresas en la producción y comercialización de aves de corral, mientras que otras avícolas operan con poca experiencia en el mercado, empleando la nuevas tecnologías para la de producción de huevo fértil, el mismo que conlleva a la comercialización del polluelo.

Dentro del mercado a corto plazo no posee una gran entrada ya que existe un proceso de largo plazo para la cría de las aves por lo que no cuentan con una planificación estratégica y operativa a corto plazo para mejorar el mercado, conllevando a que no tenga un crecimiento y desarrollo empresarial en la región.

Además se puede analizar que ha existido un mejoramiento mínimo comparado con las demás empresas avícolas es por ello que se requiere tomar decisiones adecuadas y pertinentes para mejorar los índices de calidad frente a la competencia de nuestro mercado, es por ello que Avícola Melissa se ha visto en la necesidad empresarial de elaborar el alimento balanceado empleando técnicas ambientales para la transformación de la materia prima (maíz) en el producto terminado (balanceado) para el consumo en el levante del

polluelo mejorando así su calidad del producto lo que favorece a la sociedad ya que proporciona bienestar en su salud y nutrición.

La Demanda que existe en el consumo de carne de pollo fresco en nuestra población ecuatoriana es relevante ya que constituye uno de los productos básicos para una adecuada dieta alimenticia conllevando al buen vivir de la sociedad ecuatoriana.

La aplicación de tecnologías le permitirá tener un desarrollo empresarial acelerado ya que con el avance tecnológico se puede priorizar gastos innecesarios permitiéndole tener una rentabilidad acorde a los egresos en el levantamiento del polluelo.

2.3.1. Matriz de análisis de competencia

Avícola Melissa ubicada en el sector Balsas en donde existen varias empresas que ofrecen a la población ecuatoriana el mismo producto debido a la demanda del mismo y con estrategias empresariales, se puede realizar el siguiente análisis de competencia

Tabla 2 Análisis de competencias

AVÍCOLA MELISSA	COMPETENCIA	OTRAS AVÍCOLAS DEL SECTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado no tiene privilegio en ciertos sectores consumistas mayoritarios. • Avícola melissa no se encuentra en la capacidad para competir en el mercado nacional para cubrir la demanda del producto que se presenta en ciertas temporadas del año. • Acreedores y consumidores finales acuden a un solo proveedor por la diferencia del precio de venta del producto, lo que no existe un control de precio para el expendio del pollo en pie, lo que no hacen una competencia directa unos a otras por la calidad del 	<ul style="list-style-type: none"> • Monopolio • Oligopolio Diferenciado. • Competencia Monopolística 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoderamiento del mercado de un sola PYME. • Ciertas empresas ocupan un posicionamiento diferente, lo que determinan un mantenimiento de cierto nivel de equilibrio en el mercado. • Ofertan el producto a precios que se encuentra bajo el nivel de rentabilidad que se debe tener para cubrir los gastos y costos de producción.

<p>producto ofertado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda del producto en crecimiento, sin tener la posibilidad del mejoramiento de la producción por el temor empresarial de obtener perdidas representativas en la avícola 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Pura 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes empresas mejorar día a día la producción del polluelo, empleando tecnología y estrategias empresarial, debido a su alta rentabilidad obtenida.
--	--	--

FUENTE: Avícola Melissa 2014
 ELABORACIÓN: La autora

Tabla 3 Estrategias para mejorar la competencia.

COMPETENCIA	ESTRATEGIA
<ul style="list-style-type: none"> • Monopolio 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite a la empresa AVICOLA MELISSA a desarrollar su propia estrategia empresarial que le permita tener más acogida en el mercado, convirtiéndose en una empresa importante dentro del sector empresarial.
<ul style="list-style-type: none"> • Oligopolio Diferenciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un desarrollo más refinado y mejoramiento de estrategias de ventas y de producción para el incremento de la producción y estar en la capacidad empresarial para competir en el mercado nacional de acuerdo a la demanda presentada en ciertas temporadas del año.
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Monopolística 	<ul style="list-style-type: none"> • El alto nivel de diferenciación que existe en los productos participantes en cuento a la fijación del precio de venta, lleva consigo que las estrategias que desarrolle cada uno de ellos afecte muy poco o nada la situación de los demás productos que son considerados como competencia directa en el mercado lo que sería idóneo aplicar la filosofía de justo a tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia Pura 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado para mejorar obtener calidad y eficiencia en el levantamiento del polluelo

FUENTE: Avícola Melissa 2014
 ELABORACIÓN: La autora

2.3.2. Matriz FODA

Para la realización de la matriz FODA se debe realizar los siguientes procedimientos:

Procedimiento para elaborar la matriz de evaluación del factor interno (MEFI).- Realizar un análisis interno o una pequeña auditoría interna que nos permita determinar las fuerzas y debilidades de la empresa y utilizando con el análisis externo permitir generar objetivos estratégicos para establecer una ventaja competitiva.

Fortalezas:

- Factores o elementos internos que constituyen sus mejores virtudes o capacidades y que permiten enfrentar con éxitos los cambios o retos.
- Atributos claves, habilidades y capacidades distintivas del organismo para su crecimiento y mejora continua.
- Lo que la empresa hace muy bien y que a otras empresas le sería difícil realizar

Debilidades:

- Factores o elementos internos que constituyen deficiencias o sus más bajas capacidades y que impiden enfrentar con éxito el cambio.
- Limitaciones de la empresa.
- Impiden o limitan enfrentar con éxito los cambios o la competencia
- Limitaciones de avícola Melissa en cuanto a: talento humano, capacidad de proceso, servicios, recursos financieros entre otros.

Para poder elaborar la matriz de evaluación del factor interno (MEFI) se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Clima organizacional
- Sistemas de evaluación
- Sistemas de información
- Situación financiera
- Imagen pública

- Capital humano
- Calidad del producto a ser vendido.

Procedimiento para elaborar la matriz de evaluación del factor externo (MEFE).- esta matriz externa permitirá resumir y evaluar toda la información externa. Para poder elaborar la matriz de evaluación del factor externo se debe tomar en cuenta lo siguiente hacer una lista de amenazas y oportunidad decisivas que influyen externamente en la empresa como:

- Situación económica del país
- Índice de rentabilidad en el país
- Observar el mercado ecuatoriano
- Oferta y demanda que existe en la localidad
- Situación geográfica en donde se encuentra ubicada la empresa
- Estudio de mercado.

De acuerdo a lo establecido con anterioridad se puede realizar una matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en donde se puede resumir en la matriz de evaluación el factor interno y en la misma matriz de evaluación el factor externo, luego de haber realizado una evaluación se puede determinar la siguiente matriz:

Tabla 4 Análisis de FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado. • Clima favorable contribuyendo a la calidad de la producción. • Demanda en el mercado ya que se constituye como producto básico en la dieta alimenticia de la población. • Preferencia del consumidor al producto. • Terreno propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de una planificación estratégica y operativa a corto y mediano plazo. • Aprovechamiento del medio ambiente para la crianza de las aves de corral. • Expansión del mercado con el aumento de la producción con calidad en el producto. • Oferta del producto con un precio accesible para la sociedad en general. • Aumento de granjas para cubrir con la demanda que se presente a futuro.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación del precio, impidiendo cerrar negociaciones a largo plazo. • Baja de precio por la sobreoferta. • Falta de capacitación técnica al personal. • Dependencia del abasto del huevo fértil. • Ausencia de tecnologías en las granjas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado puede llegar a un déficit. • Baja rentabilidad. • Pérdida del producto por la implementación de técnicas de producción inadecuadas. • Desabastecimiento del polluelo para su crianza y levantamiento. • Aparición de plagas y enfermedades por la no detección a tiempo

FUENTE: Avícola Melissa 2014
 ELABORACIÓN: La autora

2.4. Análisis de costos de producción y venta

Para el análisis de costos de producción y venta se ha desarrollado lo siguiente:

Tabla 5 Análisis de costos

CICLO DE PRODUCCION	VALOR REQUERIDO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de la granja 2. Recepción del polluelo 3. Cría del pollo 4. Crecimiento y levantamiento del pollo 5. Engorde de los pollos 6. Selección del pollo para el faenamiento 7. Faenamiento del pollo 8. Distribución de la carne de pollo 9. Venta al consumidor 	<p>Con los respectivos costos empleados para cada uno de los ciclos de producción, se puede establecer el precio de venta del producto, siendo parte de la cadena alimenticia humana satisfaciendo adecuada y pertinentemente una de las necesidades básicas del ser humano</p>

FUENTE: Avícola Melissa 2014
 ELABORACIÓN: La Autora

2.4.1. Estructura de costos

Existen diferentes clasificación de costos, para el desarrollo de la presente tesis se estudiarán la siguiente clase de costos:

De acuerdo a la actividad económica que desarrolla Avícola Melissa se aplicara la clasificación del costo de acuerdo a su comportamiento, los mismos que son:

1.- De acuerdo al comportamiento dentro de la producción de aves de corral tenemos lo siguiente:

- Costos Fijos y
- Costos Variables.

Para una mejor comprensión se lo realizara de la siguiente manera:

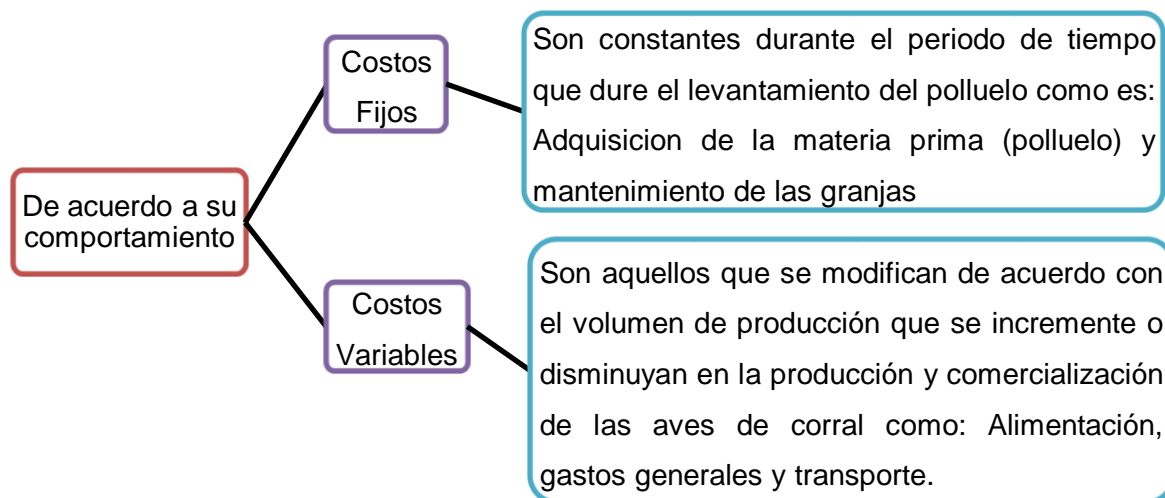


Grafico 5. Clasificación de los costos

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

2.4.2. Ciclo de producción

El ciclo de producción en avícola melissa está basado en el levantamiento del polluelo, su inicio es desde el mantenimiento de las granjas para recibir el polluelo en condiciones adecuadas para el crecimiento y levantamiento del mismo, para ello es necesario contar la alimentación necesaria para el engorde del pollo, con la manutención otorgada para el engorde del pollo y el cuidado que se le preste hasta que se encuentre en las condiciones de salir a la venta existiría un riesgo mínimo de mortalidad, con la subsistencia brindada se procede a seleccionar el pollo para ofertarlo de acuerdo a la demanda presentada en el mercado local, escogida el ave de corral se distribuye a los acreedores mayoritarios del pollo, es importante mencionar que durante el ciclo de producción del levantamiento del polluelo abarca también el expendio del pollo en pie tanto a grandes acreedores como al consumidor final ya que Avícola Melissa presta sus servicios de acuerdo a la necesidad que se presente en la comunidad.

El ciclo de producción tiene una duración de 1 a 35 días aproximadamente, esto varía de acuerdo al cuidado y atención que se le dé al polluelo, tomando en cuenta que el día numero 1 empieza desde que ingresa como polluelo a las granjas para su levantamiento. El pollo puede ser vendido para su faenamiento de acuerdo a las características que presente, ya que en el día 34 los pollos sufren un alto riesgo de mortalidad debido a su peso alcanzado y su ansiedad por la comida conllevándolos que entre ellos se exterminen.



Grafico 6 Ciclo de levantamiento del polluelo

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La Autora

2.4.3. Indicadores de producción

Para una adecuada producción de aves de corral sería pertinente aplicar indicadores que permitan conocer cómo se encuentra la producción de aves de corral, por ello que dentro del desarrollo de la tesis se aplicaran los siguientes indicadores de producción como lo son: Es por ello sería muy conveniente aplicar los siguientes indicadores de producción:

Registro de peso semanal:

Para registrar el peso semanal es relevante conocer que durante la producción al pollo se lo separa por días, lo que para el productor se le hace más fácil identificarlo por semanas para un mejor control, lo que varía en que cada semana tiene entre 15 a 8 días.

Tabla 6 Clasificación del pollo por semanas

DIAS	De 1 a 14 días	De 15 a 28 días	De 29 a 35 días	De 36 hasta el final
SEMANA	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4

FUENTE: Avícola Melissa 2014.

ELABORACIÓN: La autora.

Registro de peso por dias = Semana 1 + Peso del ave

Registro de peso por dias = Semana 1 + 1,206 lb.

En la primera semana el polluelo alcanza un peso de 1,206 libras; éste valor lo multiplicamos por la cantidad de pollos que existen en la granja cabe recalcar que ya se toma en cuenta la mortalidad del pollo que nos da un total de 283.204,00 libras en 234.000 polluelos. De la misma manera se realiza las siguientes semanas posteriores

Registro de peso por dias = Semana 2 + 3,782 lb.

Registro de peso por dias = Semana 3 + 4,933 lb.

Registro de peso por dias = Semana 4 + 5,75 lb.

En resumen se presenta el siguiente cuadro:

Tabla 7 Resumen de peso alcanzado

DIAS	CANTIDAD	PESO ALCANZADO LIBRAS	TOTAL
Semana 1	234000	1,206	282204,00
Semana 2	234000	3,782	884988,00
Semana 3	234000	4,933	1154322,00
Semana 4	234000	5,75	1345500,00

FUENTE: Avícola Melissa 2014

ELABORACIÓN: La autora

En la tabla 7 se puede observar el detalle del peso alcanzado en cada semana y el peso del total de los pollos existentes. En la semana 4 el pollo alcanza un peso de 5,75 lb considerado listo para su expendio; para obtener un peso total de multiplica los 234.000 pollos por 5,75 libras que da un total de 1.345.500,00 libras.

Consumo de alimento por ave:

Consumo de alimento por ave = Alimento suministrado x Saldo de aves

$$\text{Consumo de alimento por ave} = (0,0081902) \times 234.000$$

$$\text{Consumo de alimento por ave} = 1916,50$$

Se determina que 234.000 pollos consumen 1916,50 quintales de balanceado.

Conversión alimenticia acumulada:

Conversión Alimenticia acumulada = Consumo de alimento + Peso generado total

$$\text{Conversión Alimenticia acumulada} = 1916,50 + 1.345.500$$

$$\text{Conversión Alimenticia acumulada} = 1.347.416,50$$

La conversión alimenticia acumulada permite conocer el total de peso que se generaría si los pollos pesaran en este momento 1.345.500 libras y consumieran los 1.916,50 quintales de balanceado, lo que generaría una alimentación acumulada de 1.347.416,50 lo que genera un peso no adecuado para los pollos ya que tienen un límite de peso de acuerdo a los días que tengan y su alimentación rutinaria, es por ello que no se genera una mortalidad en grandes cantidades.

$$\text{Mortalidad \%} = \left(\frac{\text{aves muertas}}{\text{total de aves}} \right) \times 100$$

$$\text{Mortalidad \%} = \left(\frac{6.000}{234.000} \right) \times 100$$

$$\text{Mortalidad \%} = \left(\frac{6.000}{234.000} \right) \times 100$$

$$\text{Mortalidad \%} = 2,56 \%$$

La mortalidad del pollo durante el proceso del levantamiento es de 2,56% de 240.000 pollo que se adquieren al inicio de la producción porcentaje no muy representativo, pero considerado para el mejoramiento en la crianza del polluelo.

CAPITULO III

**PROPUESTA: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA LA TOMA DE
DECISIONES EN LA EMPRESA AVÍCOLA MELISSA DE LA CIUDAD DE BALSAS
DE ENERO A MARZO DEL 2014**

3.1. Análisis de la Rentabilidad de los productos

El análisis de rentabilidad permite medir la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida y la inversión de los recursos que se utilizaron para poder realizar este análisis se deberá aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad o Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Para ello es necesario identificar y medir las variables que concurren en el costo de los productos que se involucren directamente en la producción de las aves como es: la compra del pollo bebe de los tres meses que está realizando el análisis, la mortalidad del pollo durante su crecimiento, la alimentación desde; el balanceado inicial, crecimiento, engorde y el balanceado que se les da hasta la salida de pollo. Además el precio de venta y su utilidad que se obtiene cuando el pollo ya sale a la venta.

Continuando con este análisis se presenta los siguientes cuadros en donde se podrá conocer variables que son necesarios para aplicar la fórmula antes mencionada.

Tabla 8 Adquisición de la materia prima

<i>Avícola Melissa</i> ADQUISICIÓN POLLO BEBE De enero a marzo del 2014			
MES	CANTIDAD POLLO BEBE UND.	P. COSTO UNIT	PRECIO TOTAL
Enero	80000	\$ 0,61	\$ 48.800,00
Febrero	80000	\$ 0,61	\$ 48.800,00
Marzo	80000	\$ 0,61	\$ 48.800,00
TOTAL	240000	\$ 0,61	\$ 146.400,00

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 8 se detalla claramente la cantidad de pollo bebe que se adquiere cada mes que es un total de los tres meses de 240.000 unidades; los mismos que se compra a un precio de 0,61 c/u que multiplicando por la cantidad de pollo bebe comprado nos da un total de \$ 146.400,00 dólares americanos invertidos sin tomar presente la mortalidad del pollo que se produce durante el crecimiento desarrollo y engorde del polluelo:

Tabla 9 Mortalidad del pollo

<i>Avícola Melissa</i> EXISTENCIA DE POLLOS De enero a marzo del 2014			
N° GRANJAS	POLLOS INGRESADOS	MORTALIDAD POLLOS	POLLOS EXISTENTES
Granja 1	60000	1500	58500
Granja 2	60000	1500	58500
Granja 3	60000	1500	58500
Granja 4	60000	1500	58500
TOTAL	240000	6000	234000

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 9 se puede observar una ponderación de la mortalidad del pollo existente desde la entrada del pollo bebe a cada granja asignada hasta la salida del mismo, conociendo con veracidad la existencia de los pollos que salen a la venta.

Conociendo el número de pollos que se producen en cada granja y el total de pollos existentes para la venta, ya tomando en cuenta la mortalidad del pollo, es indispensable estar al tanto del consumo de cada ave desde el momento que ingresa a la granja hasta su salida. Debido a ello se realizan los siguientes cálculos matemáticos representados en cuadros.

Tabla 10 Costos de alimentación en días

<i>Avícola Melissa</i> COSTOS POR ALIMENTACION De enero a marzo del 2014							
CLASE DE BALANCEADO	PRECIO/ QUINTAL	CANTIDAD DE POLLO	De 1 a 14 días				
			CANT. Kg CADA POLLO	CANT CONSUMIDA DEL TOTAL DE POLLOS			V. TOTAL
				KG	LIBRAS	QUINTALES	
Inicial	\$ 28,00	234000	0,385	90090	19861	198,61	\$ 5.561,08
Crecimiento	\$ 27,80	234000					
Engorde	\$ 27,40	234000					
Final	\$ 26,00	234000					
TOTAL							\$ 5.561,08

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

Continuando con el análisis de rentabilidad en la Tabla 10 mostrado anteriormente se puede ver la alimentación que se les proporciona al pollo bebe desde el día 1 hasta el día 14, consumiendo 0,385 kg de balanceado inicial cada pollo bebe, el cuadro se observa que los 234.000 pollos bebes consumen 198 quintales con 61 libras de balanceado inicial y que cada quintal de este balanceado tiene un valor de \$ 28,00 c/u que nos da un total de costo por la compra de balanceado de \$ 5.561,08 esto es un gasto que se ocasiona para la producción final del ave.

Tabla 11 Costos de alimentación en días

<i>Avícola Melissa</i> COSTOS POR ALIMENTACION De enero a marzo del 2014							
CLASE DE BALANCEADO	PRECIO/ QUINTAL	CANTIDAD DE POLLO	De 15 a 28 días				V. TOTAL
			CANT. Kg CADA POLLO	CANT CONSUMIDA DEL TOTAL DE POLLOS			
				KG	LIBRAS	QUINTALES	
Inicial	\$ 28,00	234000					
Crecimiento	\$ 27,80	234000	1,01	236340	52104	521,04	\$ 14.484,91
Engorde	\$ 27,40	234000					
Final	\$ 26,00	234000					
TOTAL							\$ 14.484,91

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

De la misma manera en la Tabla 11 se observa que los 234.000 pollos que se encuentran de 15 a 28 días consumen 521 quintales con 04 libras de balanceado de crecimiento y cada quintal tiene un valor de \$ 27,80; por lo tanto durante este periodo de producción de los pollos existe un consumo de alimento de crecimiento por un costo total de \$ 14.484,91.

Tabla 12 Costos de alimentación en días

<i>Avícola Melissa</i> COSTOS POR ALIMENTACION De enero a marzo del 2014							
CLASE DE BALANCEADO	PRECIO/ QUINTAL	CANTIDAD DE POLLO	De 29 a 35 días				V. TOTAL
			CANT. Kg CADA POLLO	CANT CONSUMIDA DEL TOTAL DE POLLOS			
				KG	LIBRAS	QUINTALES	
Inicial	\$ 28,00	234000					
Crecimiento	\$ 27,80	234000					
Engorde	\$ 27,40	234000	0,69	161460	35596	355,96	\$ 9.753,30
Final	\$ 26,00	234000					
TOTAL							\$ 9.753,30

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

De la misma manera se observa en la Tabla 12 existe un consumo de \$ 9.753,30 en lo correspondiente al alimento de engorde ya que consumen 355 quintales con 96 libras cada quintal tiene un costo de \$ 27,40 y da a las aves durante el día 29 hasta el día 35 cabe resaltar que este consumo es del total de pollos de 234.000 del total de las granjas en donde se encuentran ubicados para su producción.

Tabla 13 Costos de alimentación en días

<i>Avícola Melissa</i> COSTOS POR ALIMENTACION De enero a marzo del 2014							
CLASE DE BALANCEADO	PRECIO/ QUINTAL	CANTIDAD DE POLLO	De 35 has el final				V. TOTAL
			CANT. Kg CADA POLLO	CANT CONSUMIDA DEL TOTAL DE POLLOS			
				KG	LIBRAS	QUINTALES	
Inicial	\$ 28,00	234000					
Crecimiento	\$ 27,80	234000					
Engorde	\$ 27,40	234000					
Final	\$ 26,00	234000	1,63	381.420,00	84.089,00	840,89	\$ 21.863,14
TOTAL							\$ 21.863,14

FUENTE: Avícola Melissa 2014

ELABORACIÓN: La autora

En lo concerniente a la Tabla 13 se puede decir que en esta etapa corre desde el día 36 hasta donde el pollo sale a la venta, en este periodo consumen 840 quintales con 89 libras y cada quintal de balanceado final tiene un precio de \$ 26,00 menor al costo del balanceado que se le da durante el día 1 hasta el día 35. Pero no existe una disminución sino más bien un costo mayor que es de \$ 21.863,14 debido a que el balanceado para mejorar el producto a la venta. Para comprender mejor el consumo de alimento de alimento desde el día 1 hasta la finalización de la producción se presenta el siguiente cuadro resumen:

Tabla 14 Resumen – Consumo de alimento

<i>Avícola Melissa</i> CONSUMO DE ALIMENTO De enero a marzo del 2014			
CANTIDAD POLLOS / PRODUCCION	CLASE DE BALANCEADO	TOTAL CONSUMIDO QUINTALES	VALOR TOTAL
234000	B. Inicial	198,61	\$ 5.561,08
	B. Crecimiento	521,04	\$ 14.484,91
	B. Engorde	355,96	\$ 9.753,30
	B. Final	840,89	\$ 21.863,14
TOTAL		1916,5	\$ 51.662,44

FUENTE: Avícola Melissa 2014

ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 12 se resumen el costo por alimentación desde que es pollo bebe hasta cuando ya se encuentre en un estado donde pueda salir a la venta. Dando un total de costo por alimentación de 234.000 pollos el valor de \$ 51.622,44; este valor se lo debe tener presente para realizar el análisis de rentabilidad del producto (pollos).

Ahora teniendo en cuenta las variables que se utilizara para determinar la rentabilidad del pollo se debe conocer la utilidad o ganancia que se obtiene por cada polluelo comprado y por cada pollo de salida, realizaremos un análisis por cada unidad comprada a precio de adquisición y por cada unidad vendida a precio de venta; sin tomar en cuenta los gastos de alimentación y su mortalidad que han sufrido durante el levantamiento del pollo. Aplicaremos la fórmula de Rentabilidad:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad o Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Precio de Compra del polluelo por = \$ 0,61

Precio de Venta del pollo a = \$ 0,72

Precio de venta pollo vendido – precio de compra de cada pollo comprado = utilidad de \$ 0,11 por cada pollo vendido.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{0,11}{0,61} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = 18,03 \%$$

Analizando este resultado se puede decir que se obtiene una rentabilidad del 18,03 % por cada pollo que es comprado en 0,61 al inicio y es vendido a 0,72 al final, lo que no se encuentra en un rentabilidad adecuada para el levantamiento del pollo debido a que no se toma en cuenta los gastos o costos directos que incurren en el levantamiento del pollo como es la alimentación y la mortalidad que sufren durante su crecimiento.

Analizando desde otra perspectiva y tomando en cuenta los costos directos para el levantamiento del pollo bebe se puede observar en la siguiente tabla las ganancias obtenidas ya con los costos que afectan directamente en la actividad comercial que realiza avícola melissa:

Tabla 15 Egresos e Ingresos

<i>Avícola Melissa</i>			
EGRESOS E INGRESOS			
De enero a marzo del 2014			
Egresos		Ingresos	
DETALLE	VALOR TOTAL	DETALLE	VALOR TOTAL
240000 pollo bebe x \$0,61	\$ 146.400,00	Venta de 234000 pollos de 5,75 libras cada pollo nos da un total de 1.345.500 libras multiplicado por \$0,72 cada libra =	\$ 968.760,00
1916,50 quitaes de balanceado	\$ 51.662,44		
6000 mortalidad de pollos c/u 4 libras a \$ 0,61 ctvs = \$ 2,44	\$ 2,44 X 6000 = \$ 14640		
TOTAL EGRESOS	\$ 212.702,44	TOTAL INGRESOS	\$ 968.760,00
PERDIDA EN EL LEVANTAMIENTO DEL POLLO	\$ 756.057,56		

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

Como se puede observar en la Tabla 15 se observa una rentabilidad de \$ 756.057,56 este valor representa la diferencia existente entre los costos y los ingresos efectuados en la producción del pollo bebe; dentro de los gastos se tiene en cuenta los costos directos que incurren en el levantamiento del pollo bebe, hasta la salida del mismo también se toma en cuenta la mortalidad del pollo bebe en todo el proceso del levantamiento del mismo que corresponde en el periodo comprendido de enero a marzo del 2014.

Aplicando la fórmula para determinar la rentabilidad tomando en cuenta los costos y gastos obtenidos durante la producción se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad o Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{756.057,56}{212.702,56} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad o Ganancia}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = 355,45 \%$$

Con la aplicación de la fórmula de rentabilidad se observa que existe una ganancia del 355,45 % del dinero que invierta en el levantamiento del polluelo, para hacerlo más claro si el propietario de avícola melissa invirtiera \$ 1,00 tendrá una ganancia de \$ 3,00 por cada dólar invertido.

Para realizar una inversión a corto plazo se debe tener muy presente una herramienta administrativa como es la de justo a tiempo y ejecutar un análisis de la rentabilidad de la producción que se va a realizar siempre y cuando tomando en cuenta todos los gastos o costos directos que incurren en el levantamiento del pollo bebe ya que sería erróneo realizar el análisis de rentabilidad a precio de venta comparándolo con el precio de costo ya que mostraría un saldo a favor o más conocido como una ganancia sin tener en cuenta otros gastos o costos directo que existen durante el levantamiento del polluelo como es: la alimentación y la pérdida o muerte de varios pollos durante su levantamiento.

3.2. Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Este análisis permitirá a la administración a determinar su objetivo de cuanto deben de vender para obtener una utilidad representativa que sea suficiente para remunerar el capital invertido.

Dentro de este análisis se debe tomar en cuenta tres puntos relevantes que son:

1. **Precio.**- Orientándose siempre al mercado
2. **Volumen.**- Cuántos pollos se requerirán para la saturación del mercado
3. **Costo.**- Gastos controlables en el levantamiento del pollo en Avícola Melissa.

Además se debe tener conocimiento del estado de resultados generado en un periodo de tiempo establecido y estar al tanto de:

- Cuáles son las ventas mínimas que debe tener el negocio para no tener pérdidas
- Cuántas ventas se deben tener para que la empresa sea rentable de acuerdo a las decisiones que posee el propietario de la empresa.

Con estos conocimientos empresariales y valores de Avícola Melissa se puede desarrollar el siguiente análisis de costo – volumen – utilidad.

Tabla 16 Análisis costo – volumen - utilidad

<p style="text-align: center;"><i>Avícola Melissa</i></p> <p style="text-align: center;">ANALISIS COSTO VOLUMEN UTILIDAD</p> <p style="text-align: center;">De enero a marzo del 2014</p>					
VARIABLES		UNIDADES		V.UNITARIO	V. TOTAL
PRECIO				\$ 4,14 c/pollo de 5,75 libras	
VOLUMEN		234000 Pollos de 5,75 libras PRODUCEN	300000 Pollos de 5,75 libras REQUERIDOS PARA CUBRIR LA SATURACION DEL MERCADO		
COSTO	Materia Prima				\$ 146.400,00
	Alimentación				\$ 51.662,44
	Mortalidad				\$ 14.640,00

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 16 se puede conocer el precio del pollo de \$ 0.75 c/libra valor puesto en el mercado durante los meses comprendidos de enero a marzo del 2014. Se detalla el volumen de producción de 234.000 pollos con un peso aproximado de 5,75 libras, prolongándose a un incremento productivo de 300.000 pollos para cubrir la saturación del mercado, tomando en cuenta el gusto del consumidor; finalmente el costo incurrido en el levantamiento del pollo bebe, aquí se conoce los costos directos como es la materia prima, alimentación y la mortalidad del pollo bebe que nos da un total de \$ 212.702,44 gastos que asume la empresa en el proceso de producción hasta llegar al ciclo terminal en donde el pollo se encuentre en un estado de salir a la venta y competir en el mercado.

Para aplicar el análisis se debe clasificar los costos y los gastos ya sean estos fijos o variables.

Con estos datos se puede determinar lo siguiente:

La existencia de costos fijos como son la adquisición de la materia prima y el mantenimiento de las granjas; y dentro de los costos variables se encuentra la alimentación, gastos generales adicionales y el transporte. Cabe recalcar que en el siguiente cuadro n° 11 la compra de materia prima se lo toma como un costo fijo ya que la cantidad del pollo bebe

comprado durara aproximadamente 3 meses para su levantamiento hasta llegar a ser pollo adulto, que se encuentre con las condiciones necesarias para salir a la venta.

Tabla 17 Análisis de costos en la producción

<i>Avícola Melissa</i>				
PRODUCCION DE 240.000 POLLO BEBE				
De enero a marzo del 2014				
CLASE DE COSTO		CANT	U.UNIT	V. TOTAL
COSTOS FIJOS	Pollo	240000	\$ 0,61	\$ 146.400,00
	Mantenimiento Granjas	5	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
COSTOS VARIABLES	Alimentación	1916,5	\$ 26,96	\$ 51.662,44
	Gastos Generales			\$ 600,00
	Transporte	90	\$ 40,00	\$ 3.600,00
TOTAL COSTOS				\$ 209.762,44

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 17 se observa los costos fijos que se utilizan en el levantamiento de 240 mil pollos bebe, lo que se obtiene un total de costos por \$ 209.762,44

Tabla 18 Análisis de gastos en la producción

<i>Avícola Melissa</i>					
PRODUCCION DE 240.000 POLLO BEBE					
De enero a marzo del 2014					
CLASE DE GASTO		TIEMPO	U.UNIT	V. TOTAL	TOTAL
GASTOS FIJOS	Sueldos y salarios	3 meses	\$ 3.828,98	\$ 11.486,94	\$ 16.269,63
	Beneficios sociales		\$ 1.194,02	\$ 3.582,06	
	Honorarios profesionales		\$ 100,00	\$ 300,00	
	Seguros		\$ 300,21	\$ 900,63	
GASTOS VARIABLES	Mantenimiento y reparaciones	3 meses	\$ 2.066,72	\$ 6.200,16	\$ 9.845,37
	Combustible		\$ 1.210,90	\$ 3.632,70	
	Suministro y Materiales		\$ 4,17	\$ 12,51	
TOTAL GASTOS					\$ 26.115,00

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 18 se analiza los gastos incurridos en el levantamiento de 240 mil pollos, que da un total de gastos de \$ 26.115,00. Antes de efectuar el análisis costo volumen utilidad se debe tener bien claramente que los costos se pueden recuperar con la venta del producto terminado, mientras que los gastos no son recuperables.

Tabla 19 Indicadores Financieros

Avícola Melissa APLICACIÓN DE FORMULAS De enero a marzo del 2014		
FÓRMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS
<p><i>COSTO VARIABLE TOTAL</i> = <i>Costo variable</i> + <i>Gasto variable</i></p>	<p>$C.V.T = 55.862,44$ $+ 9.845,37$ $C.V.T = 65.707,81$</p>	<p>Con la aplicación de la fórmula se puede determinar que existe más costos variables que gastos variables por lo que estos costos se los puede recuperar con la venta del producto, también se debe tomar en cuenta que si existieran una producción más elevada estos costos y gastos aumentarían.</p>
<p><i>COSTO FIJO TOTAL</i> = <i>Costo fijo</i> + <i>Gastos fijos</i></p>	<p>$C.F.T$ $= 146.400 + 16.269,63$ $C.F.T = 170.169,63$</p>	<p>En esta fórmula se puede analizar una acumulación de costos fijos contra los gastos fijos, los mismos que son recuperables cuando el producto ofertado sale a la venta.</p>
<p><i>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</i> = <i>Ventas</i> – <i>costos y gastos variables</i></p>	<p><i>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</i> $= 968.760,00$ $- 273.799,42$ <i>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</i> $= 903.052,19$</p>	<p>En el margen de contribución se puede observar que se vende los pollos en 968.760,00 y le quedan \$ 903.052,19 lo que debe cubrir otros gastos que no están directamente relacionados con la compra del pollo bebe. Este beneficio es un beneficio bruto.</p>

FUENTE: Avícola Melissa 2014
 ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 19 se indica el razonamiento de los indicadores financieros que ayudaron al análisis de costo – volumen-utilidad

3.3. Fijación de precios.

Con los resultados obtenidos en la aplicación de la fórmula de margen de contribución se puede realizar una fijación de precio al producto considerando los costos y gastos fijos, dependiendo del precio que oferta el mercado.

Tabla 20 Análisis para la fijación de precios

<i>Avícola Melissa</i>		
FIJACION DEL PRECIO		
De enero a marzo del 2014		
COSTOS FIJOS		\$ 153.900,00
COSTOS VARIABLES		\$ 55.862,44
GASTOS FIJOS		\$ 16.269,63
GASTOS VARIABLES	240000 a \$ 0,61 c/u pollo	\$ 9.845,37
TOTAL COSTOS		\$ 235.877,44
PRECIO DE COSTO POR UNIDADES		\$ 1,01

FUENTE: Avícola Melissa 2014
ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 20 se observa los costos incurridos para la adquisición y levantamiento del pollo bebe, para ello se consideró la mortalidad del pollo que sufre en todo el proceso de levantamiento, obteniendo como resultado el precio de costo del pollo de \$ 1.01 c/u si en ese momento se lo pusiera a la venta, pero se debe tomar el peso del pollo que ha alcanzado tomando en cuenta los costos y el precio de venta que ofrece el mercado ya que siempre se tiene que ofrecer un producto en base a la oferta que arroja el mercado en el expendio del pollo adulto en pie

La fijación del precio ya se encuentra dado en base a la oferta puesta en el mercado, por lo tanto se toma como referencia el precio de \$ 0,72 cada libra de pollo en pie.

3.4. Determinación y análisis de la utilidad.

En la determinación de la utilidad se debe tomar en cuenta el precio de venta del pollo menos los costos y gastos que incurran en el levantamiento del pollo y la mortalidad que sufre durante el proceso de producción, para ello se realizó el siguiente análisis:

Tabla 21 Resumen – ingresos - venta de materia prima

<p style="text-align: center;"><i>Avícola Melissa</i> DETERMINACION DE UTILIDAD De enero a marzo del 2014</p>				
UNIDADES DISPONIBLES PARA LA VENTA	PESO ALCANZADO	TOTAL LIBRAS	PRECIO FIJADO EN EL MERCADO	TOTAL
234000	5,75	1345500	0,72	\$ 968.760,00

FUENTE: Avícola Melissa 2014
 ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 21 se detalla con exactitud los ingresos generados por la venta del pollo, considerando ya la mortalidad que sufre durante el procedimiento del levantamiento y tomando en cuenta que el pollo alcanza un peso de 5,75 libras en pie este valor se lo obtiene de acuerdo al peso por días que gana el polluelo en las diferentes semanas y tomando en cuenta la alimentación otorgada a cada pollo y se lo vende al precio fijado en el mercado de \$0,72 cada libra que nos da un total de \$ 968.760,00, es importante saber que con los costos obtenidos en el levantamiento del pollo alcanza un precio de venta mayor a lo que se lo está vendiendo, es por ello que se tiene presente el precio que se encuentra ya establecido en el mercado que es de \$0.72.

Las Unidades disponibles para la venta se obtiene tomando en cuenta el número de polluelos adquiridos menos el porcentaje de mortalidad que es de 0,00025% porcentaje mínimo debido a la experiencia en el levantamiento del polluelo; es un índice de mortalidad aproximado de un mes lo que si se lo convierte en moneda en un valor representativo. El valor en libras es el resultado del cálculo matemático de unidades disponibles para la venta (234000) por el peso alcanzado del pollo (5,75) que nos da un total de 1.345.500 libras

Tabla 22 Resumen – costos y gastos

<p style="text-align: center;"><i>Avícola Melissa</i> COSTOS Y GASTOS De enero a marzo del 2014</p>	
COSTOS FIJOS	\$ 153.900,00
COSTOS VARIABLES	\$ 55.822,44
GASTOS FIJOS	\$ 16.269,63
GASTOS VARIABLES	\$ 9.845,37
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 235.837,44

FUENTE: Avícola Melissa 2014
 ELABORACIÓN: La autora

En la Tabla 22 se detalla claramente los costos y gastos obtenidos durante el levantamiento de 234.000 pollos bebes con un total de costos y gastos de \$ 235.837,44; haciendo una diferencia se obtiene lo siguiente:

$$\mathbf{UTILIDAD = INGRESOS - COSTOS Y GASTOS}$$

$$\mathbf{UTILIDAD = 968.760,00 - 235.837,44}$$

$$\mathbf{UTILIDAD = \$ 732.922,56}$$

Se puede observar que existe una rentabilidad de \$ 732.922,56 considerando ya los costos y gastos incurridos en el levantamiento del pollo bebe sin tomando en cuenta las depreciaciones de los activos fijos y el IVA que se carga al gasto, es muy importante señalar que existe una ganancia muy rentable ya que la inversión inicial para la adquisición de la materia prima fue de \$ 146.400,00 y la ganancia obtenida fue de \$ 732.922,56.

Recalcando que el mercado no ha bajado el precio de venta del pollo, pero si existiera una rebaja en el precio de venta hubiera una perdida muy relevante en el expendio del pollo adulto en pie.

4. Punto de Equilibrio

Con el análisis de costo-volumen-utilidad se procedió a realizar el punto de equilibrio mediante el método de margen de contribución.

$$\mathbf{Margen\ de\ contribuci3n\ unitario = Ventas\ unitarias - costos\ y\ gastos\ variables\ unitarios}$$

DATOS:

$$\text{Ventas unitarias} = \text{precio de venta fijado en el mercado (0,72 c/lb) por el peso del pollo en libras (5,75 lb c/pollo)} = 4,14$$

$$\text{Costos y gastos variables unitarios} = 55.822,44 + 9845.37/234000 \text{ unidades} = 0,281$$

$$\mathbf{Margen\ de\ contribuci3n\ unitario = 4,14 - 0,281}$$

$$\mathbf{Margen\ de\ contribuci3n\ unitario = 3,86}$$

- $\mathbf{Porcentaje\ margen\ de\ contribuci3n = \frac{Margen\ de\ contribuci3n\ unitario}{Ventas\ unitarias}}$

$$\text{Porcentaje margen de contribuci3n} = \frac{3,86}{4,14}$$

$$\text{Porcentaje margen de contribuci3n} = 0,9321$$

M3todo de margen de contribuci3n

a) Punto de equilibrio en cantidades (volumen)

DATOS:

Costos fijos totales = 153900

Precio venta unitario = 0.72

Costos variables unitarios = $55.822,44/234.000 = 0,23$

$$PEQ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribucion Unitario}}$$

$$PEQ = \frac{153.900,00}{3,86}$$

$$PEQ = 39.870,47 \text{ Unidades}$$

Esto quiere decir que el punto de equilibrio en cantidades es de 39.870.47 unidades lo que significa que si existieran costos fijos de \$ 153.900,00 en la producci3n de 234.000 pollos con un margen de contribuci3n unitario de 3,86; tiene la capacidad Av3cola Melissa de producir 39870 pollos adicionales sin generar una perdida en su aumento de producci3n.

b) Punto de equilibrio en valores

$$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Porcentaje margen contribuci3n}}$$

$$PE\$ = \frac{153.900}{93,21}$$

$$PE\$ = 1.651,11$$

Desde otra perspectiva se puede analizar que el punto de equilibrio en valores en Av3cola Melissa cuenta con la disponibilidad de gastar \$ 1.651,11 adicionales ya sean en otros gastos que no se encuentren relacionados directamente con el levantamiento del pollo bebe que estos se los puede emplear para el aumento de la producci3n o mejoramiento de la infraestructura de Av3cola Melissa.

Análisis financiero vertical del estado de situación financiera

Tabla 23 Estado financiero trimestral

<i>Avícola Melissa</i>		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
De enero a marzo del 2014		
Expresado en Dolares Americanos		
	TRIMESTRAL	%
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 34.838,67	36,48%
NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 3.811,25	3,99%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (RENTA)	\$ 2.299,41	2,41%
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	\$ 2.563,50	2,68%
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 17.396,00	18,22%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 60.908,83	63,78%
ACTIVOS NO CORRIENTES		
TERRENOS	\$ 5.750,00	6,02%
INMUEBLES	\$ 7.500,00	7,85%
MAQUINARIA, EQUIPO, E INSTALACIONES	\$ 5.126,97	5,37%
VEHICULOS	\$ 17.000,00	17,80%
DEPRECIACION ACUM. PROP. PLANTA Y EQUIPO	\$ (789,60)	-0,83%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.587,37	36,22%
TOTAL ACTIVO	\$ 95.496,20	100,00%
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTE		
NO RELACIONADOS LOCALES	\$ 5.566,51	5,83%
RELACIONADOS LOCALES	\$ 15.000,00	15,71%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 20.566,51	21,54%
TOTAL PASIVOS	\$ 20.566,51	21,54%
PATRIMONIO		
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 74.929,69	78,46%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 95.496,20	100,00%

En el estado de situación financiera trimestral mostrado en la tabla 23 se puede analizar lo siguiente; en lo referente a activo corriente se observa que expresa un porcentaje representativo de 63,78%, haciendo hincapié que la cuenta de efectivo y equivalentes en efectivo lo conforma con el 36,48% lo que significa que avícola melissa cuenta con efectivo para poner en marcha su actividad comercial.

Y con un menor porcentaje del 2,41% concerniente a la cuenta crédito tributario a favor del sujeto pasivo (renta), significa que la empresa solo tiene acceso al crédito tributario parcial ya que la mayor parte de sus compras las realiza con IVA 0% y vende con IVA % lo que le

impide tener un crédito tributario total de las compras que efectúa en el levantamiento del pollo bebe.

En lo referente al activo no corriente posee un 36,22% del total de activos lo que se puede analizar que en avícola melissa no cuenta con considerables bienes muebles ya que en vehículos representa el 17,80% lo que no es considerado n valor representativo, cabe señalar que cuenta con una depreciación del total de propiedad planta de equipo de – 0,83% lo que figura un desgaste minoritario de los activos no corrientes.

En los pasivos se puede observar un 21,54% que se enfoca principalmente en deudas contraídas con instituciones financieras locales, representando un 15,71% es por ello que se manifiesta que cuenta con un patrimonio neto del 78,46% lo que sería muy conveniente en utilizarlo para el aumento de la producción del levantamiento del pollo bebe y en cubrir los costos variables por el aumento de la producción que se pueda efectuar.

CONCLUSIONES

Ejecutado el trabajo investigativo se llega a las siguientes conclusiones:

1. Inadecuado sistema de archivo en la documentación soporte contable y administrativa de Avícola Melissa.
2. Carencia de un análisis para determinar correctamente los costos y gastos efectuados en el levantamiento del polluelo
3. Ausencia del análisis costo-beneficio-utilidad impidiendo conocer el margen de contribución con el que opera la empresa avícola..
4. Falta del punto de equilibrio para conocer las ganancias brutas que se obtiene realizando una inversión a corto plazo.
5. Ausencia de un análisis financiero para determinar en donde se encuentra la mayor inversión realizada dentro de un periodo contable determinado.
6. Impedimento del crecimiento y desarrollo empresarial por la falta de toma de decisiones y ausencia de la herramienta financiera justo a tiempo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones se puede plantear las siguientes recomendaciones:

1. Implementar un sistema de archivo apropiado en Avícola Melissa de acuerdo a las necesidades empresariales presentadas durante de operación económica.
2. Aplicar un análisis en donde se pueda conocer claramente los costos y gastos incurridos en la inversión del levantamiento del pollo bebe, tomando en consideración la perdida que se obtiene por la mortalidad que sufre la materia prima.
3. Realizar un análisis de costo – beneficio-utilidad ya sea mensual, trimestral, semestral o anual para conocer el margen de contribución con el que se encuentra maniobrando la empresa.
4. Efectuar un punto de equilibrio por cualquier método que los propietarios tenga una mejor comprensión de las ganancias brutas que se obtiene realizando una inversión a corto o largo plazo.
5. Emplear un análisis financiero de acuerdo a las necesidades que presente la empresa para conocer con seguridad en donde se encuentra el capital de trabajo que ya ha sido invertido en el levantamiento del pollo bebe.
6. Tomar decisiones oportunas y adecuadas para el crecimiento y desarrollo empresarial de avícola melissa.

BIBLIOGRAFIA

- Noel, R. P. (2008). Contabilidad Administrativa . MOnterrey: MSgRAW-Hill.
- Ramirez Padilla, D. N. (2010). *Contabilidad Administrativa*. México: Mc- Graw-Hill.
- Tapia, M. B. (2009). Contabilidad de Costos. En M. B. Tapia, *Contabilidad de Costos* (pág. 345). Quito: Nuevo día.
- Ubidia, M. B. (2009). Contabilidad de Costos. En M. B. Ubidia, *Contabilidad de Costos* (pág. 345). Quito: Nuevodia.
- Valdivieso, M. B. (2009). Contabilidad General. En M. B. Valdivieso. Quito - Ecuador: Nuevodia .
- Camacho, S. S. (2011). *Herramientas Financieras para la adecuada toma de decisiones*. Recuperado el 13-01-2015 de enero de 2015, de <http://www.gelkaconsultores.com/nuevo/download/HERRAMIENTAS%20FINANCIERAS%20PARA%20PYMES.pdf>
- Grand, N. V. (2013). *Políticas de cuentas por pagar*. Recuperado el 15 de enero de 2015, de Políticas de cuentas por pagar: http://www.bvg.com.mx/politicas/4-POLITICAS_CUENTAS_POR_PAGAR.pdf
- Hassen., O. (1976). *Osbekhan Hassen. Thoughts of Emerging Methodology of Planning, Universidad de Pensilvania, Filadelfia, 1976*. Recuperado el diciembre de 2014, de Osbekhan Hassen. Thoughts of Emerging Methodology of Planning, Universidad de Pensilvania, Filadelfia, 1976.
- HIDALGO, U. A. (2011). http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf. Recuperado el Martes de Diciembre de 2014, de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf
- www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm. (s.f.). www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm.
- www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm. (s.f.). www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm.

ANEXOS

ANEXO 1 Autorización

AVICOLA MELISSA

Avda. Loja Cdla. Urdesa
Telf.: 072 517 - 486

AUTORIZACIÓN

Yo, JUAN MARIA SANCHEZ APOLO, con RUC 0702198813-001, en calidad de Gerente-Propietario de "AVICOLA MELISSA", persona natural obligada a llevar contabilidad, empresa dedicada a la producción-comercialización de aves de corral y elaboración de alimento balanceado, con domicilio en la ciudad de Balsas, Provincia de El Oro, autorizo a la Srta. FLORES POGO PATRICIA NOEMI, con cédula de identidad N° 0704579937, egresada de la Carrera Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, para que realice el Trabajo de Titulación en la mencionada institución, con el siguiente tema: **"Análisis de las herramientas administrativas - financieras para la toma de decisiones a corto plazo y aplicación en una empresa de producción, 2014"**, dándole las facilidades necesarias para la culminación exitosa de su trabajo investigativo.


Al tratarse de información financiera de propiedad única y exclusiva de "AVICOLA MELISSA", la mencionada podrá hacer uso de la información solo y exclusivamente para fines académicos.

Balsas, 13 Junio 2014

Atentamente,


~~Sr. Juan María Sánchez Apolo~~
GERENTE-PROPIETARIO

ANEXO 2 Registro único del contribuyente – RUC 1/2



PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0702198813001

APELLIDOS Y NOMBRES: SANCHEZ APOLO JUAN MARIA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 03/04/1997
NOMBRE COMERCIAL: AVICOLA MELISSA			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
CRIA DE AVES DE CORRAL			

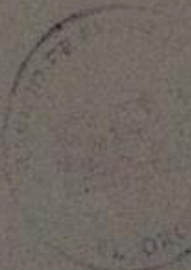
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: EL ORO Cantón: PIÑAS Parroquia: PIÑAS Número: S/N Referencia: SITIO EL BRASIL A CUATROCIENTOS METROS DE UNA ESCUELA Oficina: P.B. Telefono Domicilio: 072517486 Celular: 0993170976 Email: juansanchezapolo@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: CERRADO	LOCAL COMERCIAL: LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 04/02/2010
NOMBRE COMERCIAL: TRANSPORTES PIÑAS INTERPROVINCIAL			FEC. CIERRE: 14/10/2010
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. REINICIO:
SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS.			

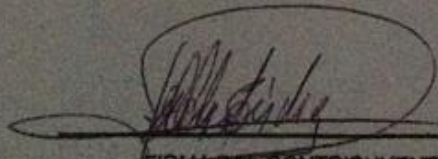
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: EL ORO Cantón: BALSAS Parroquia: BALSAS Ciudadela: URDESA Calle: AV. LOJA Número: S/N Referencia: JUNTO AL RESTAURANTE PEPE CEVALLOS Telefono Domicilio: 072517486

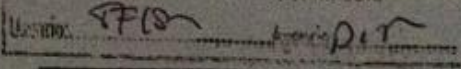


25 OCT 2013

Servicio de Rentas Internas



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE




SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Numero: EFLG010302 Lugar de emisión: PINAS/AV. INDEPENDENCIA Fecha y hora: 25/10/2013 11:50:45

ANEXO 3 Registro único del contribuyente – RUC 2/2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0702198813001

APELLIDOS Y NOMBRES: SANCHEZ APOLO JUAN MARIA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** Si

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 09/12/1967 **FEC. ACTUALIZACION:** 25/10/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/04/1997 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCION: 29/04/1997 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CRIA DE AVES DE CORRAL

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: EL ORO Cantón: BALSAS Parroquia: BALSAS Número: S/N Referencia: CIUADELA URDESA JUNTO AL RESTAURANTE PEPE CEVALLOS Teléfono: 072517486



DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: \ REGIONAL EL ORO\ EL ORO **CERRADOS:** 1

25 OCT 2013

Director Responsable

García - Agust. Pizarro

ANEXO 4 Estado de resultados

...redeclaracionAction.jspa?num=78258134

FORMULARIO 102
 DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS
 No. FORMULARIO 78407690

Resolución No. NAC-DGERCGC13-00881

IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN
 Año 102 2013 (ORIGINAL - (S)SUSTITUTIVA No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE 031 0
 104

IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO
 RUC 201 0702198013001 302 SANCHEZ APOLO JUAN MARIA No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA 105

ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INDIVISAS
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA ESTADO DE RESULTADOS

ACTIVO		INGRESOS		TOTAL INGRESOS	VALOR EXENTO
				(A efectos de la Condición Tributaria)	
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y equivalentes al efectivo	311 188,854.89	Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	601 0	601 2 0	
Inversiones corrientes	312 0	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	602 1 1,148,985.57	602 2 0	
Cuentas y documentos por cobrar corrientes		Exportaciones netas	603 1 0	603 2 0	
Relacionados / Locales	314 0	Rendimientos financieros	604 1 0	604 2 0	
Relacionados / Del exterior	315 0	Unidad en venta de propiedades, planta y equipo	605 1 0	605 2 0	
No relacionados / Locales	316 15,248	Dividendos	606 1 0	606 2 0	
No relacionados / Del exterior	317 0	Otros ingresos provenientes del exterior	607 1 0	607 2 0	
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes		Otros ingresos	608 1 0	608 2 0	
Relacionados / Locales	318 0	TOTAL INGRESOS (Sumar del 601 al 611)	609 1 1,148,985.57	609 2 0	
Relacionados / Del exterior	319 0	Ventas netas de propiedades, planta y equipo (informativo)	610 1 0	610 2 0	
No relacionados / Locales	320 0	Ingresos por reembolsos como intermediario (informativo)	611 1 0	611 2 0	
No relacionados / Del exterior	321 0		612 1 0	612 2 0	
(-) Provisión cuentas incobrables	322 0				
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	323 0				
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	324 0				
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	325 8,187.87				
Inventario de materia prima	326 10,254				
Inventario de producción en proceso	327 68,584				
Inventario de suministros y materiales	328 0				
Inventario de prod. terminadas y mercad. en almacén	329 0				
Mercaderías en tránsito	330 0				
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	331 0				
Activos pagados por anticipo	332 0				
Otros activos corrientes	333 0				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	338 242,635.34				
ACTIVOS NO CORRIENTES					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO					
Terrenos	341 23,000	Compras netas locales de materia prima	701 1 0	701 2 0	
Inmuebles (excepto terrenos)	342 30,000	Importaciones de materia prima	702 1 0	702 2 0	
Construcciones en curso	343 0	(-) Inventario final de materia prima	703 1 0	703 2 0	
Muebles y enseres	344 0	Inventario inicial de productos en proceso	704 1 0	704 2 0	
Maquinaria, equipo e instalaciones	345 20,507.87	(-) Inventario final de productos en proceso	705 1 16,634	705 2 0	
Naves, aeronaves, barcos y similares	346 0	Inventario inicial de productos terminados	706 1 978,285.27	706 2 0	
Equipo de computación y software	347 0	(-) Inventario final de productos terminados	707 1 0	707 2 0	
Vehículos, equipo de transporte y estirero móvil	348 68,000	Stueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	708 1 0	708 2 0	
Otros propiedades, planta y equipo	349 0	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	709 1 45,847.73	709 2 0	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	350 3,138.4	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	710 1 0	710 2 0	
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	359 158,348.47	Honorarios profesionales y dietas	711 1 6,784.47	711 2 0	
ACTIVOS INTANGIBLES		Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	712 1 7,563.81	712 2 0	
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	372 0	Arrendamientos	713 1 1,200	713 2 0	
Gastos de organización y constitución	373 0	Mantenimiento y reparaciones	714 1 0	714 2 0	
Gastos de investigación, exploración y similares	375 0	Combustibles y lubricantes	715 1 24,800.67	715 2 0	
		Promoción y publicidad	716 1 14,530.83	716 2 0	
			717 1 0	717 2 0	
			718 1 0	718 2 0	
			719 1 0	719 2 0	
			720 1 0	720 2 0	
			721 1 0	721 2 0	

En la columna "Valor exento" registre la porción del monto declarado en la columna "Total Ingresos" considerada como exenta de impuesto a la Renta

COSTOS Y GASTOS

COSTO GASTO VALOR NO DEDUCIBLE (A efectos de la Condición Tributaria)

ANEXO 5 Estado de resultados

20/11/2014

<https://declaraciones.sri.gob.ec/ec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jspx?num=78258134>

Otros activos intangibles	376		Administrativos, intangibles y repuestos	722.1	49,227,722.0		722.9		
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	377		Transporte	723.1			723.3		
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	378		Provisiones / Para jubilación patronal	724.1			724.3		
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES			Provisiones / Para desahucio	725.1			725.3		
Inversiones no corrientes			Provisiones / Para cuentas incobrables		726.2		726.3		
Acciones y Participaciones	381		Provisiones / Otras provisiones	729.1			729.3		
Otros	383		Arrendamiento mercantil / Local	730.1			730.3		
Cuentas y documentos por cobrar no corrientes			Arrendamiento mercantil / Del exterior	731.1			731.3		
Relacionados / Locales	384		Comisiones / Local	732.1			732.3		
Relacionados / Del exterior	385		Comisiones / Del exterior	733.1			733.3		
No relacionados / Locales	386		Intereses bancarios / Local	734.1			734.3		
No relacionados / Del exterior	387		Intereses bancarios / Del exterior	735.1			735.3		
Otras cuentas y documentos por cobrar no corrientes			Intereses pagados a terceros						
Relacionados / Locales	388		Relacionados / Local	736.1			736.3		
Relacionados / Del exterior	389		Relacionados / Del exterior	737.1			737.3		
No relacionados / Locales	390		No relacionados / Local	738.1			738.3		
No relacionados / Del exterior	391		No relacionados / Del exterior	739.1			739.3		
(-) Provisiones cuentas incobrables	392		Pérdida en venta de activos / Relacionados	740.1			740.3		
Otros activos financieros no corrientes	394		Pérdida en venta de activos / No relacionados	741.1			741.3		
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	395		Otras pérdidas	742.1			742.3		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES (358+378+395)	396		Mantenimiento	743.1			743.3		
TOTAL DEL ACTIVO (329 + 396)	399		Seguros y resacas (primas y cesiones)	744.1			744.3		
			Gastos indirectos asignados desde el exterior						
			por partes relacionadas	745.1			745.3		
			Gastos de gestión		746.2		746.3		
			Impuestos, contribuciones y otros		747.3		747.3		
			Gastos de viaje	748.1			748.3		
			IVA que se carga al costo o gasto	749.1			749.3		
					7,190,895.2		7,190.3		
PASIVO			Depreciación de propiedades, planta y equipo						
PASIVOS CORRIENTES			Acelerada	750.1			750.3		
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes			No acelerada	751.1			751.3		
Relacionados / Locales	411		Depreciación del restante de propiedades, planta y equipo						
Relacionados / Del exterior	412			752.1			752.3		
No relacionados / Locales	413			753.1			753.3		
No relacionados / Del exterior	414								
Obligaciones con instituciones financieras - corrientes									
Locales	415			755.1			755.3		
Del exterior	416			757.1			757.3		
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes				758.1			758.3		
Relacionados / Locales	419			759.1			759.3		
Relacionados / Del exterior	420			799.1			799.3		
No relacionados / Locales	421								
No relacionados / Del exterior	422								
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425								
Crédito a mutuo	426								
Anticipos de clientes	428								
Provisiones	429								
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	439								
PASIVOS NO CORRIENTES									
Cuentas y documentos por pagar proveedoras no corrientes									
Relacionados / Locales	441								
Relacionados / Del exterior	442								
No relacionados / Locales	443								
No relacionados / Del exterior	444								
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes									
Locales	445								
Del exterior	446								
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes									
Relacionados / Locales	449								
Relacionados / Del exterior	450								
No relacionados / Locales	451								
No relacionados / Del exterior	452								
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453								
Crédito a mutuo	454								
Anticipos de clientes	456								
Provisiones para jubilación patronal	457								

En la columna "Valor no deducible" registre la porción del monto declarado en las columnas "Costo" y "Gasto" considerada como no deducible para el cálculo del impuesto a la Renta

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA

UTILIDAD DEL EJERCICIO (Si 6999 - 7999 mayor a 0)	801		42,145.6
PÉRDIDA DEL EJERCICIO (Si 6999 - 7999 menor a 0)	602		
Cálculo de base participación a trabajadores			
(*) Ajuste por preda de transferencia	057		
Base de cálculo de participación a trabajadores	058		42,145.6
(-) Participación a trabajadores	803		6,321.84
(-) Dividendos exentos (Campo 8052)	804		
(-) Otras rentas exentas	805		
(-) Otras rentas exentas derivadas del COPCI	805		
(+) Gastos no deducibles locales	807		2,654
(+) Gastos no deducibles del exterior	908		
(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos	809		
(+) Participación trabajadores atribuido a Ingresos exentos			
Fórmula: ((804 + 15%) + [(805 + 806 - 809) x 15%])	810		
(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	811		
(-) Deducciones por hogares especiales	812		

<https://declaraciones.sri.gob.ec/ec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jspx?num=78258134>

ANEXO 6 Estado de situación financiera

20/11/2014 <https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jspx?num=78258134>

Provisiones para devaluación	458	0	(-) Deduciones especiales derivadas del COPCI	813	0
Otras provisiones	459	0	(+) Ajuste por precios de transferencia	814	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	469	0	(-) Dedución por incremento neto de empleados	815	0
Pasivos diferidos	479	0	(-) Dedución por pago a trabajadores con discapacidad	816	0
Otros pasivos	480	0	(-) Ingresos sujetos a Impuesto a la Renta Única	817	0
TOTAL DEL PASIVO	(439 + 469 + 479 + 489)	499	(+) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos sujetos a Impuesto a la Renta Única	818	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	299,718.74	UTILIDAD GRAVABLE	819	38,387.74
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(499 + 598)	599	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES	829	0

RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL	Avalúo	Ingresos	Gastos Deducibles	Renta Imponible		
Actividades empresariales con registro de ingresos y egresos		481	0.00	491	0.00 (Ingresos - Gastos Decl.)	
Ingresos sujetos a Impuesto a la Renta Única		510	0	510	0	
Libre ejercicio profesional		511	0	521	0	
Ocupación liberal (incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos)		512	0	522	0	
Arriendo de bienes inmuebles	503	0	513	0	523	0
Arriendo de otros activos	504	0	514	0	524	0
Rentas agrícolas	505	0	515	0	525	0
Ingreso por regalías		516	0			
Ingresos provenientes del exterior		517	0			
Rendimientos financieros		518	0			
Dividendos		519	0			
Otras rentas gravadas		520	0	530	0	
SUBTOTAL		529	0	539	0	
RENDA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA			(819 - 829 + 529 - 539)	549	38,387.74	
Sueldos, salarios, indemnizaciones y otros ingresos líquidos del trabajo en relación de dependencia		541	0	551	0	
SUBTOTAL BASE GRAVADA			(549 + 559)	559	38,387.74	

OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES	Aplicable al período		
Gastos personales - Educación	571	0	
Gastos personales - Salud	572	0	
Gastos personales - Alimentación	573	0	
Gastos personales - Vivienda	574	0	
Gastos personales - Vestimenta	575	0	
Exoneración por tercera edad	576	0	
Exoneración por discapacidad	577	0	
50% Utilidad atribuible a la sociedad conyugal por las rentas que le correspondan (C.I. o Pasaporte)	578	0	
SUBTOTAL OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES	(Sumar del 571 al 578)	578	0

OTRAS RENTAS EXENTAS (Informativo)	Valor impuesto pagado	Ingresos
Ingresos por loterías, rifas y apuestas	581	0
Herencias, legados y donaciones	582	0
Pensiones jubiladas	586	0
Otros ingresos exentos	587	0
SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS	589	0

RESUMEN IMPOSITIVO	
BASE IMPONIBLE GRAVADA	(559 - 579) 832
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	839
(-) Anticipo pagado	840
(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal declarado	841
(=) Impuesto a la Renta causado mayor al anticipo determinado	842
(=) Crédito Tributario generado por anticipo (Aplica para ejercicios anteriores al 2010)	843
(+) Saldo del anticipo pendiente de pago	844
(-) Retenciones en la fuente que se realizaron en el ejercicio fiscal	845
(-) Retenciones en la fuente que se realizaron en el ejercicio fiscal en relación de dependencia	846
(-) Crédito tributario por dividendos	847
(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a crédito tributario	848
(-) Anticipo de Impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos	849
(-) Crédito tributario de años anteriores	850
(-) Crédito tributario generado por Impuesto a la salida de divisas	851
(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales	852

<https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jspx?num=78258134>

ANEXO 7 Estado de situación financiera

20/11/2014 <https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jsps?num=78258134>

SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	(842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852 mayor a 0)	855	<input type="text" value="0"/>
SUBTOTAL SALDO A FAVOR	(842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852 menor a 0)	856	<input type="text" value="833,42"/>
(+) Impuesto a la Renta único		857	<input type="text" value="0"/>
(-) Crédito Tributario para la liquidación del Impuesto a la Renta único		858	<input type="text" value="0"/>
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR		859	<input type="text" value="0"/>
SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE		859	<input type="text" value="833,42"/>
ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO	(871 + 872 + 873)	879	<input type="text" value="8.756,89"/>
Primer cuota		871	<input type="text" value="2.337,94"/>
Segunda cuota		872	<input type="text" value="2.337,94"/>
Saldo a liquidarse en declaración próximo año		873	<input type="text" value="4.081,01"/>
Pago previo (Informativo)		880	<input type="text" value="0"/>
DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)			
Interés	897 <input type="text" value="0"/>	Impuesto	898 <input type="text" value="0"/>
Multa		899	<input type="text" value="0"/>
VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)			
TOTAL IMPUESTO A PAGAR		(899 - 898)	902 <input type="text" value="0"/>
Interés por mora		903	<input type="text" value="0"/>
Multa		904	<input type="text" value="0"/>
TOTAL PAGADO		909	<input type="text" value="0"/>
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago		905	<input type="text" value="0"/>
Mediante Compensaciones		906	<input type="text" value="0"/>
Mediante Notas de Crédito		907	<input type="text" value="0"/>
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES			
N/C No.	908 <input type="text" value="0"/>	N/C No.	910 <input type="text" value="0"/>
Valor USD	909 <input type="text" value="0"/>	Valor USD	911 <input type="text" value="0"/>
DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO DESMATERIALIZADAS			
Resolución No.	916 <input type="text" value="0"/>	Resolución No.	918 <input type="text" value="0"/>
Valor USD	917 <input type="text" value="0"/>	Valor USD	919 <input type="text" value="0"/>

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.I.)

SUJETO PASIVO / REPRESENTANTE LEGAL		CONTADOR	
Cédula de Identidad o No. de Pasaporte	198 <input type="text" value="0702198813"/>	RUC No.	199 <input type="text" value="0702395198001"/>
FORMA DE PAGO	921 <input type="text" value="0"/>		
BANCO	922 <input type="text" value="SERVICIO DE RENTAS INTERNAS"/>		

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
 Numero Serial: 870882831078
 Fecha Recaudación: 10/03/2014

Responsable Contador

<https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jsps?num=78258134>