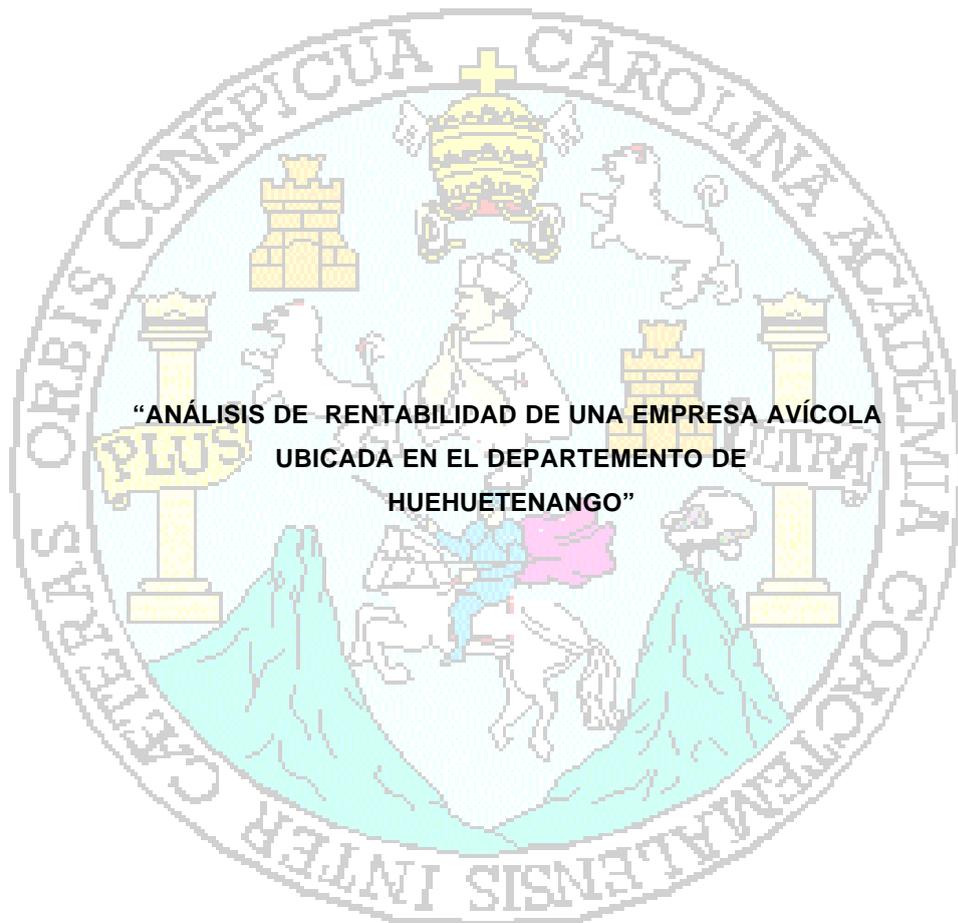


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

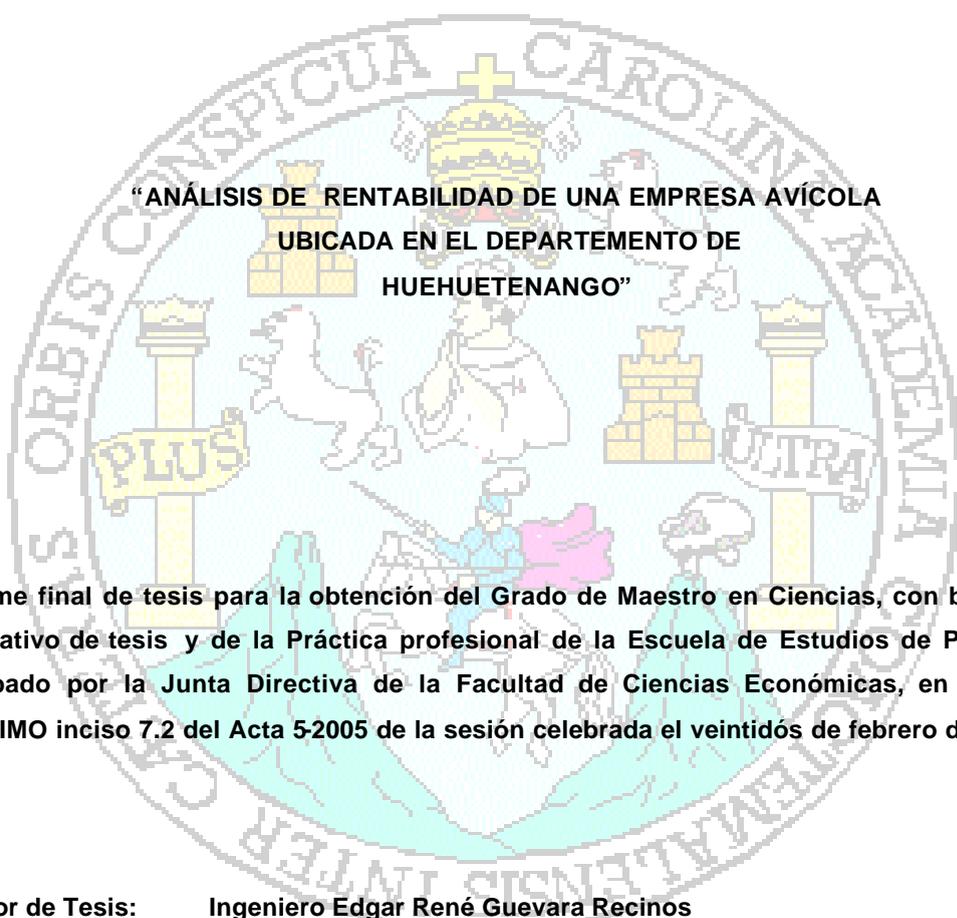


**“ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA AVÍCOLA
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
HUEHUETENANGO”**

ING. EDGAR TEÓFILO VÁSQUEZ COBÓN

Guatemala, mayo de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA AVÍCOLA
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
HUEHUETENANGO”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de tesis y de la Práctica profesional de la Escuela de Estudios de Postgrado, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005

Asesor de Tesis: Ingeniero Edgar René Guevara Recinos

Autor: Edgar Teófilo Vásquez Cobón

Guatemala, mayo de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I: Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II: Lic. Alberto Joel Girón Barahona
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV: PC. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal V: PC. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS

Presidente: MSc. José Alberto Ramírez Crispín
Secretario: Lic. Julio Antonio Meneses Bautista
Examinador: Ing. Edgar Giovanni Bojorquez Mauricio
Asesor de Tesis: Ing. Edgar René Guevara Recinos

ACTO QUE DEDICO

A:

Mi padre celestial:

Jesús

Por dar la vida por mi, por amarme y proveerme de éstas y otras oportunidades

Mi Esposa:

Nosealy Gatica,

Por el apoyo Incondicional para lograr este objetivo.

Gracias por tu apoyo en todo momento, te amo.

Mis hijas:

Paola Sofía y Ángela Gabriela

Por ser una bendición para mi vida

Mis Padres:

Juan Francisco Vásquez Gómez

Petronila Cobón de Vásquez (+)

Por brindarme su amor, apoyo incondicional a lo largo de mi vida, los amo mucho.

Mis hermanos:

Esperanza, Elvira, Paty y Jaime

A mis sobrinos: Lusbi, Edin, Miguel, Rubelsi, Areli, Lily, Mabel, David y José

A mi suegra: Doña Angelita, por su apoyo en todo momento

Avícola Villalobos: Ing. Edgar Hernández, por su apoyo para alcanzar este objetivo

A mis Amigos

Y familia en general: Por su apoyo y amistad.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv
1. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE GUATEMALA.	1
1.1 Importancia económica de la avicultura	1
1.2 Desarrollo de la avicultura en Guatemala	2
1.3 Desarrollo de la avicultura en el departamento de Huehuetenango	3
1.4 Las empresas avícolas en Guatemala	4
2. LA EMPRESA AVÍCOLA OBJETO DEL ESTUDIO	6
2.1 Reseña histórica	6
2.2 Organización legal	8
2.3 Estructura organizacional	8
2.4 Sistema de producción	9
2.5 FODA de la empresa	12
3. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	15
3.1 Costos y gastos variables	15
3.2 Costos y gastos fijos	16
3.3 Determinación de los precios de venta	17
4. FUNCIONALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA	19
4.1 Presupuestos de operación	19
4.2 Presupuesto de ventas	20
4.3 Presupuesto de costo de producción	21

4.4	Presupuesto de mano de obra	22
4.5	Presupuesto de gastos de operación	22
4.6	Presupuestos financieros	24
4.7	Presupuesto de inventarios	25
4.8	Presupuesto de inversiones	26
4.9	Financiamiento del sector avícola	27
5.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA	29
5.1	Rentabilidad actual	30
5.2	Rentabilidad esperada	31
5.3	Índices financieros	34
5.4	Análisis del punto de equilibrio	36
5.5	Estrategia administrativa	38
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
6.1	Conclusiones	41
6.2	Recomendaciones	43
	BIBLIOGRAFÍA	44
	ANEXOS	45

RESUMEN

Granja Llano Grande, pretende visualizar oportunidades y riesgos, aplicando herramientas financieras que coadyuven a que dicha empresa mejore su competitividad en la industria de las aves ponedoras

La moderna avicultura (industria) no puede considerarse como antaño (una actividad complementaria de la agricultura), sino como una actividad independiente de ésta. Bajo esta base, el avicultor actual no puede tener suficiente con ser simple conocedor de sus aves, sino que debe actuar como un vendedor empresario, lo que significa tener conocimiento en:

- Las bases económicas de cómo llevar un negocio (empresa).
- La estructura de los mercados avícolas nacionales
- Los aspectos fiscales y laborales de todo negocio.
- La tecnología de la producción considerada.

Todo ello es muy complejo, requiriendo una buena dosis de sentido común, una cierta habilidad comercial y el saber estar al día en los cambios tecnológicos tan rápidos que se producen en un sector tan dinámico como este.

La puesta en marcha de una empresa productora de huevo comestible, parece ser algo compleja, debido a que se enfrenta una serie de factores que en su mayoría

poco predecibles, tales como cambio del dólar frente a la moneda nacional, mortalidad causada por enfermedades en el ambiente, la sensibilidad a cambios naturales al estado del tiempo, la oferta y la demanda en cada época del año respecto a la competencia en el sector avícola, entre otros, que son los que hacen que un negocio de este tipo pueda desaparecer, si no logra manejar esta situación, o crezca y sea rentable. En cuanto al ritmo de crecimiento, podríamos iniciar con un capital mayor al que planteamos e invertir en una estructura mucho más grande, con un manejo adecuado en las operaciones. En este caso se analiza un crecimiento con pocos recursos disponibles, en el cual cada inversión debe recurrirse en su mayoría a préstamos bancarios relativamente de un monto bajo, aquí lo interesante es como una empresa pequeña puede invertir sus recursos y pretender crecer en 3 a 5 años alcanzando una estabilidad financiera.

Granja Llano Grande es una empresa en la que se ha invertido mucho trabajo para llegar hasta donde va, los resultados se reflejan en dos años y medio favorablemente, y con más expectativas. Es importante distinguir que a diferencia de otros negocios este es muy estable en toda la época del año.

Con los registros contables se ha logrado determinar que la situación financiera es una debilidad (tomando en cuenta que esta en la fase inicial), debido a la inversión es relativamente alta para la adquisición de las aves ponedoras y el equipo. La solvencia actual no es alentadora, debido a que el endeudamiento es del 70% del total de activos, esto indica de debiera tenerse más capital de trabajo, en un caso que se tenga problema con el financiamiento.

En la parte favorable la empresa muestra expectativas favorables cuando se aumente a 6,000 o más aves en producción, la rentabilidad en operación es de Q 46,782.00 anuales, esto ya es un negocio, aunque pequeño pero atractivo.

INTRODUCCIÓN

La pequeña y mediana empresa en Guatemala se encuentra en proceso de desarrollo, sin avanzar lo esperado; esto podría deberse a varios factores tales como: político gubernamental, cultural, falta de visión, paradigmas de producción, escasos medios de financiamiento, asesoría, entre otros.

En Guatemala el gran porcentaje del mercado está dominado por las grandes avícolas de aves ponedoras con un 63% luego las medianas le corresponde un 22.7% del mercado y por último las pequeñas avícolas con el 13.7% Actualmente hay aproximadamente 200 granjas en las que se mencionan las mas fuertes: Granjas Julia con un porcentaje del mercado de 8%, Huevo Real con un 5.4%, Proavisa con un 2.4%, Granjas las Delicias con 2.4%, Huevos del Campo con un 2.10%, California con el 1.5%, la alborada con un 3%, Rosanda con el 3% y el otro 35.8% del mercado esta dividido entre las otras grandes empresas avícolas (datos aproximados obtenidos por entrevistas con personas involucradas en esta actividad, ya que no existe documentación al respecto).

Es importante notar que este tipo de negocio en el interior, proviene de un manejo artesanal y que luego con la facilidad que se tiene ahora con los equipos para el manejo de aves, estos hacen que la producción deje de ser convencional, y es ahí donde se incorpora la contabilidad como una herramienta de análisis y de medición de resultados y no simplemente un requisito fiscal. Actividad presupuestaria (planificación y control integral de utilidades), que sigue siendo de

primordial importancia en casi todas las organizaciones, para ello el gerente necesita familiarizarse con todos los aspectos de las metas, procedimientos técnicos y efectos de la actividad presupuestaria.

Por lo que esta tesis tiene como objetivo:

General

Determinar la situación financiera de la Empresa Llano Grande, mediante un análisis que permita realizar proyecciones a futuro para visualizar oportunidades y riesgos, aplicando herramientas financieras y el uso de presupuestos que coadyuven a que mejore su competitividad en la industria de aves ponedoras

Específicos

1. Incorporar registros contables, como una herramienta de análisis y control de todos los movimientos, a fin de determinar la situación financiera de la empresa.
2. Establecer el punto de equilibrio, en base a la cantidad de aves en producción respecto al ingreso de las mismas, considerando el costo antes que inicie la producción del ave.
3. Establecer los parámetros de control que determinen la rentabilidad de la empresa e identificar aquellos que representan riesgos relevantes en las operaciones.

4. Resaltar la importancia y necesidad del uso de los presupuestos en la planificación de las operaciones de producción y las inversiones, para el manejo del financiamiento.

5. Realizar un análisis de sensibilidad por medio de los presupuestos de ventas y costos de producción, proyectando a futuro la rentabilidad y riesgos.

Para el análisis de rentabilidad se necesita una serie de herramientas y conceptos que permitan mostrar la situación actual de la empresa y cual debe ser el camino para alcanzar los resultados deseados, por lo que se estará trabajando en este documento todo lo relacionado con Granja Llano Grande y las actividades de funcionamiento.

1. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE GUATEMALA.

Para abordar el tema, en primer lugar diremos que la moderna avicultura (industria) no puede considerarse como antaño (una actividad complementaria de la agricultura), sino como una actividad independiente de ésta. Bajo esta base, el avicultor actual no puede conformarse con conocer simplemente sus aves, sino que debe actuar como un vendedor empresario, que significa tener conocimiento en:

- Bases económicas para manejar un negocio (empresa).
- Estructura de los mercados avícolas nacionales
- Aspectos fiscales y laborales de todo negocio.
- Tecnología de la producción considerada.

Estos aspectos se tornan complejos, porque requieren buen sentido común, habilidad comercial y el saber estar al día en los frecuentes cambios tecnológicos que se producen en un sector tan dinámico como es el avícola.

1.1 Importancia económica de la avicultura

La Industria Avícola Guatemalteca es uno de los sectores más importantes dentro de la actividad agropecuaria del país, por su creciente participación en el aporte

de carne como proteína animal y en la dieta de las personas, también porque su costo es menor en comparación a las demás.

En cuanto a la actividad económica de un país; es intensiva en mano de obra, en inversiones de infraestructura, el alcance de mercado es muy amplio, en composición de empresas integradas verticalmente para competir y obtener ventajas de las economías de escala, y sobre todo ser competitivas con el ingreso de productos importados.

La avicultura es uno de las fuentes de mayor producción de carne y más rápido crecimiento en el mundo. Representa alrededor de un 22 por ciento de la producción mundial de carne y se ha triplicado en los últimos veinte años. En Guatemala es una rama importante del sector agroindustrial que supera los tres mil millones de quetzales en inversión, con un incremento anual promedio de cien millones de quetzales (Referencia bibliografica No. 7).

El consumo per capita de carne de pollo es de 24 libras por habitante, la carne de pollo es aproximadamente un 35 a 40 % más barato que la carne de cerdo o la de vacuno.

1.2 Desarrollo de la avicultura en Guatemala

A partir de la década de los sesenta, en la industria avícola el impacto económico es positivo ya que genera alrededor de 20,000 empleos directos permanentes y

aproximadamente 250,000 indirectos, provee la forma más económica de proteína animal para la población a través de la carne de pollo y los huevos de gallina; genera aproximadamente el 2 % del PIB nacional y el 8 % del PIB agropecuario. El insumo principal de la industria avícola es el maíz que se consume en el orden de 300,000 Ton / año sin embargo el 90 a 92 % es importado por su precio inferior en el mercado internacional y por los aspectos de calidad que se consiguen en Guatemala (Referencia bibliografica No. 7).

El mercado norteamericano exporta partes de pollo congelado, exceptuando la pechuga, a precios muy bajos que ha generado acusaciones de “dumping” con lo cual los avicultores de Guatemala no pueden competir en base a precio.

En términos generales la industria avícola tiene un impacto ambiental bajo sin embargo hay campo para lograr mejoras en su proceso productivo que minimicen la necesidad de aplicar correctivos o medidas de mitigación y se pueda empezar a trabajar en procesos limpios que aprovechen los desechos como una fuente de ingresos y no de costos.

1.3 Desarrollo de la avicultura en el departamento de Huhuetenango

Algunas granjas han crecido, pero pocas son nuevas, ha habido una modernización en las instalaciones y en la tecnología, se han incorporado personas calificadas para darles seguimiento y solución a problemas de la avicultura, además existen proveedores que dan asesoramiento y capacitación a

pequeñas y medianas empresas como un soporte técnico. De las granjas que han crecido, la producción oscila entre 12,000 a 15,000 huevos por día.

En cuanto a factores de producción, el abastecimiento de concentrado para el alimento de las aves no tiene ningún inconveniente por la distancia, debido a que las empresas que proveen este insumo tienen canales de distribución grandes. El factor que afecta directamente al productor, es el ingreso de huevo procedente de México, debido a que ellos tienen bajos costos de producción, no porque sean más eficientes sino porque están exentos de los aranceles que en Guatemala se pagan en los insumos para la elaboración de los concentrados.

1.4 Las empresas avícolas en Guatemala.

Existe una Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI) que es el organismo que acuerpa los productores avícolas, siendo un número reducido los asociados en todo el país y reunidos principalmente bajo las empresas más grandes que conforman la mayor parte de la industria.

La producción avícola está integrada verticalmente, esto implica que desde la producción de huevos fértiles, pasando por la incubación, producción, preparación de alimento, matanza, empaque, distribución y hasta el expendio al consumidor en restaurantes de comida rápida está bajo el control de unos pocos interlocutores.

El porcentaje del mercado está dominado por las grandes empresas avícolas de aves ponedoras con un 63%, luego las medianas con un 22.7% del mercado y por último las pequeñas avícolas con el 13.7%. Actualmente existen aproximadamente 200 granjas, de las que se mencionan las mas fuertes: Granjas Julia con un porcentaje del mercado de 8%, Huevo Real con el 5.4%, Proavisa con un 2.4%, Granjas las Delicias con 2.4%, Huevos del Campo con 2.10%, California con el 1.5%, la alborada con un 3%, Rosanda con el 3% y el otro 35.8% del mercado esta dividido entre las otras grandes empresas avícolas. Estos datos fueron obtenidos en una entrevista por personas que están involucrados en el sector avícola, ya que no existe documentación al respecto (Referencia bibliográfica No. 11 pagina 40-48).

Tabla I Clasificación de granjas por el volumen de producción

Clasificación de granjas	% de mercado	Número de granjas	Porcentaje de granjas
Grandes	63.60%	32	16.00%
Medianas	22.70%	54	27.00%
Pequeñas	13.70%	114	57.00%
Totales	100.00%	200	100.00%

Fuente: Referencia bibliográfica No. 11

Estos datos son aproximados, pero dan una idea de como esta conformado el sector postura en la república de Guatemala, que actualmente puede estar desactualizada, la producción que abastece el mercado nacional y es curioso porque pocas empresas grandes tienen la mayor producción y muchas empresas pequeñas tienen la menor producción.

Todo lo anterior refleja vulnerabilidad para las empresas pequeñas y que debe haber alguna forma de poder evitar al máximo este problema porque de lo contrario la economía a escala para estas empresas grandes es ventajosa.

2. LA EMPRESA AVÍCOLA OBJETO DEL ESTUDIO

Granja Llano Grande, Ubicada en el departamento de Huehuetenango, dedicada a la producción de huevo comestible.

Misión

Producir huevo comestible de alta calidad, que permita satisfacer las necesidades de los consumidores, mediante un producto fresco y confiable, a través de una operación rentable.

Visión

Ser la empresa más grande y rentable de producción de huevo comestible en el departamento de Huehuetenango, con futuro crecimiento a un nivel nacional que la posicione dentro de las mejores a nivel nacional

2.1 Reseña histórica

Como comienza la empresa

Hace 22 años el Sr. Juan Francisco Vásquez junto a otros socios, iniciaron con esta granja en Aldea Llano Grande Huehuetenango, con un galpón que albergaba 900 aves de postura. Durante un año esta funciono bien la postura y el área donde operaba era favorable y sin explotar, pero después esta empieza a decaer por la falta de experiencia, conocimiento y apoyo técnico, dejando así de ser rentable y no llena las expectativas de sus fundadores.

Después de 19 años solo el señor Vásquez decide continuar con la misma actividad avícola, pero con la nueva idea de crecer y ser rentable, por supuesto con el aprovechamiento de las instalaciones y la experiencia obtenida. Se inician operaciones el 7 de febrero del 2003, con el mismo galpón de 900 aves que es la capacidad total. Se inicia con aves de un día de nacidas, por la escasez de capital de trabajo, esto es una gran experiencia, por el manejo y cuidados que requieren durante el crecimiento e inicio de postura, estas primeras aves dan resultados favorables, que por supuesto por ser un lote relativamente pequeño, la rentabilidad es baja, pero se puede ver que a mayor escala los resultados pueden ser mucho mejores.

Tipo de mercado que se cubre.

Actualmente todo el huevo se vende localmente, debido al bajo volumen que se tiene y sobre todo por la calidad y por ser del área es producto fresco, esto permite

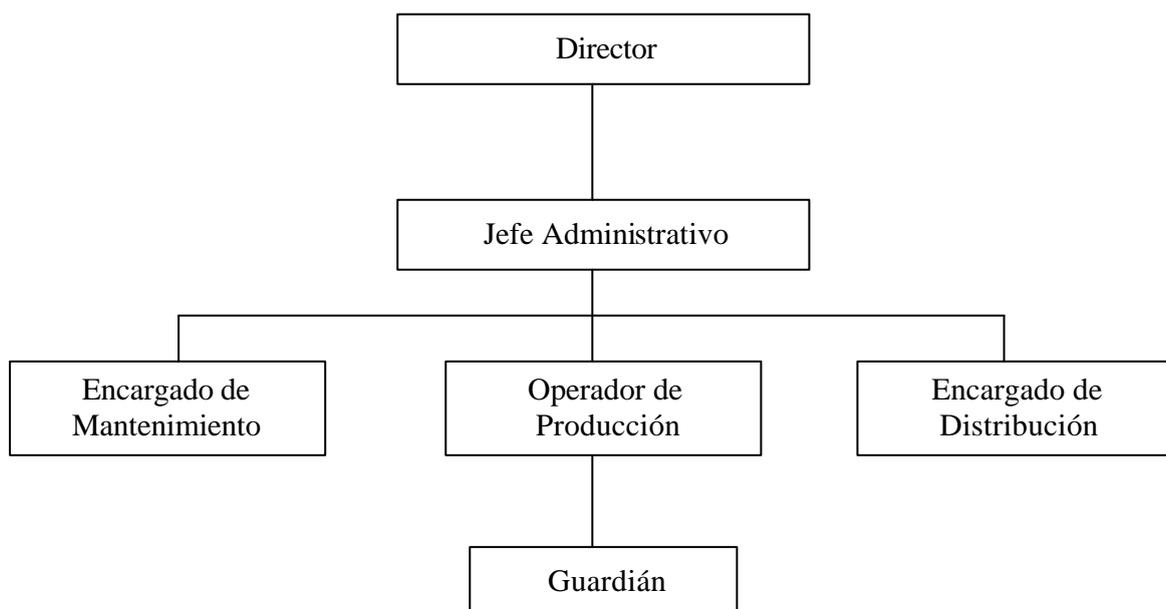
que se pueda vender a un mejor precio que el que llega por mayor al departamento. Actualmente todo el huevo que se produce es de color, pero en el futuro se pretende tener un 35% de huevo blanco.

2.2 Organización legal

Granja Llano Grande es una empresa dedicada a la reproducción y comercialización de huevos comestibles y otros productos de granja. Esta inscrita en el registro mercantil, como contribuyente individual, con pagos mensuales del 5% directo sobre ventas al impuesto sobre la renta.

2.3 Estructura organizacional

ORGANIGRAMA GRANJA LLANO GRANDE



Este es el organigrama propuesto para la empresa analizada en cuanto a la jerarquía que debe tenerse, con la capacidad de producción actual (año base) para que se puedan desempeñarse bien en las operaciones asignadas.

2.4 Sistema de producción

La producción avícola se clasifica en sistemas intensivos y sistemas extensivos, actualmente predomina el sistema intensivo donde las gallinas en grandes cantidades son destinados a vivir juntos. Los “boilers” o especies destinadas a producción de huevo, cuando alcanzan la edad de 19 a 20 semanas y están listos para el descarte cuando han cumplido 72 semanas aproximadamente, dependiendo del nivel de producción que tengan. El sistema de producción es tecnificado, siendo todo mecanizado en las empresas grandes.

Parámetros de Control

Existe gran cantidad de parámetros durante todas las operaciones, como lo son la conversión (huevos producidos/quintales de alimento consumidos), mortalidad, promedio de precio por unidad (huevo) alcanzado en la venta, insumos varios consumidos durante el periodo (vitaminas, medicamentos, control de plagas, entre otros). Todos son importantes y deben llevar control, para determinar la parte fuerte de costos de operación. Estos controles son esenciales para el control de la producción, sobre todo es la única forma de poder ver si se están alcanzando los resultados parciales y totales de lo que se pretende en el negocio. Uno de los

parámetros que determina es el porcentaje de huevos recolectados con respecto a la cantidad de aves en producción, el tamaño y la textura del huevo, pero para alcanzarlos, vienen otros parámetros, tales como mortalidad, conversión del alimento, porcentaje de huevos quebrados, entre otros.

Actualmente, de estos parámetros, uno que es difícil controlar es el de conversión, debido a que en Huehuetenango por la altura el clima es frío, entonces el ave debe consumir más alimento para reponer las calorías, el resto se mantienen aceptables, pero con mucho trabajo que realizar para mejorar considerablemente y ser aún más competitivos en la producción de huevo comestible.

Postura en Jaula

Dentro del sector avícola, existe bastante avance en el manejo y cuidado de las aves ponedoras, que en este caso la automatización es el más fuerte por los cambios que vienen dándose cada día por las mismas necesidades de cada lugar, y que es uno de los proyectos más ambiciosos para esta empresa. En cuanto a las dietas, esto casi no varía mucho.

El sistema de manejo de ponedoras en jaula ofrece al productor un mejor aprovechamiento de los recursos y con esto una mayor competitividad en el mercado actual.

Este sistema viene desde los años 30 (referencia 6 página 12-15), con el correr de los años se han realizado numerosos cambios. Según cálculos actuales, alrededor

de un 58% de todas las gallinas ponedoras comerciales en todo el mundo, se explotan en jaulas.¹ El tamaño de las jaulas, así como el tipo de las mismas es variable, de acuerdo a la casa fabricante. Las estadísticas mundiales señalan la tendencia, de que cada día hay mayor número de explotaciones en jaula, donde se pueden aprovechar mejor todos los recursos de la técnica moderna: trabajo racionado, ahorro de inversión, mayor independencia del medio exterior, mejor aprovechamiento de la tierra, etc.

Ventajas y desventajas del uso de jaulas para la producción comercial.

Ventajas

1. Facilitan el cuidado de las pollonas (17 semanas de edad), no hay aves oprimidas
 2. Se eliminan los huevos en el suelo
 3. Hay menos huevos sucios
 4. Facilidad para seleccionar (descartar) aves
 5. En la mayoría de los casos, se requiere menos alimentos para producir una docena de huevos
 6. Se elimina la cluequera (cluequez)
 7. se incrementa el número de aves por área (mayor densidad de población)
 8. No hay problemas de cama
 9. Facilidad de manejo, menor mano de obra
-

Desventajas

1. El manejo de la gallinaza puede ser un serio problema
2. En general, las moscas constituyen una mayor molestia
3. Las aves ponen menos huevos que al estar en piso
4. La inversión por ave enjaulada es mayor que al hacerlo en piso
5. Hay un ligero porcentaje de incremento de manchas de sangre en los huevos
6. Los huevos son más frágiles y el precio de la gallina al descarte es menor

El futuro de la explotación en jaula es un poco incierto, debido a que actualmente, la situación de este sistema está cambiando debido a reglamentaciones relacionadas con las sociedades protectoras de animales y respaldadas por leyes emitidas en algunos países, las cuales tienen la finalidad de evitar la producción de gallinas en espacios reducidos, los que se logran únicamente con uso de jaulas. Esto será motivo de muchos debates y discusiones en el corto plazo, ya que no se ha encontrado un sistema más eficiente que las jaulas.

2.5 FODA de la empresa

Fortalezas

- Es un producto de primera necesidad que se vende en toda época del año.
- Huehuetenango es uno de los departamentos más poblados y con un crecimiento y desarrollo considerable en los últimos años.

- Adicional a la cabecera departamental, cuenta con 32 municipios que son mercado potencial.
- Se cuenta con profesionales en el área administrativa y operativa para el funcionamiento del negocio.

Oportunidades

- Se cuenta con el recurso de instalaciones para iniciar y lo necesario para una expansión a corto plazo.
- No existen otras granjas cercanas al lugar.
- Buena relación con proveedores de concentrado y materia prima, y asesores del manejo y alimentación de aves.
- La granja cuenta con acceso de carretera, energía eléctrica, nacimiento de agua propio, el impacto ambiental es controlado, entre otros.
- Existen fuentes de financiamiento y asesoramiento para la pequeña y mediana empresa que promueve el Ministerio de Economía y FEPYME que son en parte una fuente de recursos.

Debilidades

- Es una empresa que inicia con una producción baja, que la hace vulnerable.
- La experiencia en el manejo de aves es poca, asumiendo que en esta área los cambios son constantes en cuanto a el equipo y sistemas que se incorporan cada día.
- El manejo en el inicio es en gran parte artesanal.

- Se está abriendo mercado para esta empresa, debido a que las operaciones se inician de cero.
- En la avicultura se cuenta con riesgos de mortalidad causados por diversas enfermedades o fenómenos naturales.

Amenazas

- Ingreso de huevo mexicano a precio bajo, que es difícil de competir por costos que no incurren.
- Saturación del mercado de huevo nacional de granjas grandes en el país, con ventaja de economía a escala y que sobre todo tienen capacidad de manejar los precios.

3. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

A diferencia de los gastos de producción, los costos se caracterizan como un desembolso que se registra para convertirse en activo, y este rinde su beneficio en el futuro se convierte en gasto, es importante hacer énfasis en este concepto, ya a que se estará realizando un análisis de costos y gastos. Cuando se realiza la compra de concentrado para alimento de las aves, este es un costo porque esta como inventario, pero cuando sale de la bodega para ser servido a las aves en el comedero se convierte en gasto.

3.1 Costos y gastos variables

Estos cambian en su monto total, directamente con las fluctuaciones de la producción. La producción se determina en base a el volumen de aves porque el volumen de huevo producido, no siempre es proporcional a los gastos variables, por ejemplo; si tenemos un problema de estrés del ave, este mantiene el consumo de alimento, vitaminas, mano de obra directa, consumo de energía eléctrica, pero la producción de huevo baja considerablemente hasta niveles por debajo de el punto de equilibrio.

Para esta empresa en proporción a los gastos fijos, los variables son altos, ya que solo el costo del concentrado es el 60% del total de gastos, adicional esta otro costo de la mano de obra directa.

3.2 Costos y gastos fijos

Son aquellos que mes a mes, se mantienen constantes en su monto total, independientemente de las fluctuaciones del volumen de aves registradas durante todo el año. Aunque es cierto que casi todos los gastos pueden cambiar aun siendo clasificados como fijos, para ello se debe actuar con el concepto de; a una escala realista o relevante de fluctuación en el volumen de producción, y en relación a una serie dada de condiciones por políticas, limitaciones de tiempo y características de operación.

Para ampliar este tipo de costos y gastos, tenemos; el salario de guardiania, renta de las instalaciones, entre otros. No tienen ninguna dependencia con el nivel de la producción, sin embargo es probable que a el guardian se le tenga que pagar algunas extras cuando trabaja dias asuetos o festivos, sin embargo es un gasto fijo. Estos costos y gastos son un reto para los gerentes administrativos, ya que si estos disminuyen en proporción a medida que el volumen de producción aumenta, es una empresa que a mayor escala mejor costo de operación, de lo contrario cuando el punto de equilibrio no puede sobrepasar los gastos fijos, ya existe un problema de rentabilidad.

3.3 Determinación de los precios de venta

La planificación de las unidades de aves en producción junto al volumen de huevo que habrá de venderse, el precio unitario de venta, están influenciado por costo de venta, demanda y oferta. Los costos y gastos de producción y el margen de utilidad bruta son los más importantes para determinar el precio de venta. En este caso resulta práctico, porque no existe variación de producción excepto cuando se planifica una ampliación del número de aves ponedoras, de lo contrario se mantiene constante.

Después de calcular todos los costos y gastos se obtiene el precio mínimo que de venderse, a partir de ahí se adecua al precio del mercado que debe ser mayor (generalmente lo es), de lo contrario se incurre a una pérdida.

Tabla 2: Costo por caja de huevo producida con determinado volumen de producción

Cantidad de aves	3000		4000		6000	
Gastos Variables	Q30,294.00	77.9%	Q40,392.00	79.4%	59400	81.3%
Gastos Fijos	Q7,449.60	19.2%	Q8,572.80	16.9%	10823	14.8%
Costo de inversión	Q1,130.00	2.9%	Q1,883.33	3.7%	Q2,825.00	3.9%
Total de Costos	Q38,873.60	100.0%	Q50,848.13	100.0%	Q73,048.00	100.0%
Cajas por mes	225		300		450	
Costo por Caja	Q172.77		Q169.49		Q162.33	

Costos calculados en diciembre del 2004

Como se puede observar en cuadro anterior, el análisis horizontal de los diferentes volúmenes de producción; los gastos variables tienden a subir, los

gastos fijos tienden a disminuir en porcentaje, los costos de inversión aumentan y como resultado el costo por cada caja de huevo disminuye. Esto refleja que a mayor escala mayor beneficio porque los gastos fijos cubren mas producción cada vez que se aumenta el volumen.

En el cuadro se incluye un costo de inversión esto es porque; cuando se adquiere una ave lista para iniciar el periodo de producción de huevo, tiene un precio de adquisición; después de haber producido cierta cantidad de huevos durante 52 semanas aproximadamente, ésta se vende a un precio menor al que se pagó (como ave de descarte). Este es un gasto semivariable, ya que son aquellos que no son fijos ni variables porque poseen las características de ambos. Al cambiar los volúmenes de producción estos cambian en la misma dirección pero no en proporción a la fluctuación de la producción.

4. FUNCIONALIDAD DE LOS PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA

4.1 Presupuesto de operación e inversión

La actividad presupuestaria (planificación y control integral de utilidades), sigue siendo de primordial importancia en casi todas las organizaciones, para ello el gerente necesita familiarizarse con todos los aspectos de las metas, procedimientos técnicos y efectos de la actividad presupuestaria.

El término de planificación debe tener un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. Específicamente debe comprender:

1. El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa
2. La especificación de las metas de la empresa
3. Un plan de utilidades de largo alcance desarrollando en términos generales
4. Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas
5. Un sistema de informes periódicos de desempeño detallado por responsabilidades asignadas
6. Procedimiento de seguimientos

El presupuesto de producción contribuye a la planificación, la coordinación y el control. El hecho de que se desarrolle un plan detallado de producción y de que éste se base en un plan realista de ingreso por ventas, significa que se ha analizado y concretado la planificación de la producción, con sus consiguientes problemas. La planificación de la producción tiende a exponer las debilidades y las fuentes de futuros problemas, que pueden evitarse por medio de oportunas decisiones de la administración.

El plan de producción debe coordinarse con los planes relacionados con el financiamiento, adicionales de capital, el desarrollo de proyectos de ampliación y las ventas.

4.2 Presupuesto de ventas

Los gastos de venta y distribución comprenden todos los costos relacionados con la actividad de vender, la distribución y la entrega de los huevos a los clientes. En algunas granjas este costo representa un importante porcentaje de los gastos totales, sobre todo cuando se inicia y no se tienen clientes y también en algunos casos cuando la distancia de distribución son muy lejanas. La cuidadosa planificación de dichos gastos afecta favorablemente al potencial de utilidades de la empresa. Los dos aspectos principales en la planificación de los gastos de distribución son:

1. Planificación y coordinación
2. Control de los gastos de distribución

Los gastos de distribución o de ventas, no son costos de productos ni tampoco se asignan a productos específicos. Debe desarrollarse un plan separado de gastos de distribución. Para promocionar el producto, también debe haber un responsable de desarrollar el plan promocional, y las ventas deben de tener la responsabilidad del desarrollo tanto de planes de comercialización como de sus presupuestos de gastos de distribución.

4.3 Presupuesto de costo de producción

El plan de comercialización especifica el volumen planificado de cada producto. Para este caso la comercialización determina el mercado que se puede cubrir sin

saturarlo, pero además se tiene una planificación del volumen de aves ponedoras que se desea, ya deberá planificarse con 2 ó más años anticipadamente; para que se pueda planificar la incubación de la futura ave ponedora, la inversión necesaria para dicho volumen para la capacidad instalada y el costo del ave.

El presupuesto de producción (operaciones) se puede representar en esta forma; volumen de producción + inventario de huevo e insumos = presupuesto de operaciones. El presupuesto puede elaborarse 2 ó más años con anticipación, las variantes estarían afectadas por cambio de precio de los recursos para producir ó factores muy externos.

Para poder planificar eficazmente deberá conocerse bien las operaciones y la información necesaria de producciones actuales, y preverse con la fluctuación de los costos a través de los años.

4.4 Presupuesto de mano de obra

En general, la mano de obra se clasifica como directa o indirecta. Los costos de mano de obra directa comprenden los salarios a los empelados que trabajan directamente en la recolección, y el cuidado directo a las ves de postura. Al igual que los costos de las materias y materiales directos, los costos de mano de obra que pueden identificarse de manera directa con una producción específica se define como los costos directos.

Los costos de mano de obra indirecta incluyen todos los demás costos del trabajo, como lo son los sueldos de supervisión y guardianía, sueldos administrativos, y distribuidores de huevo que cuentan con salarios fijos. En algunas compañías, el costo de la mano de obra es de mayor cuantía que todos los demás costos combinados, pero en este caso es lo contrario.

4.5 Presupuesto de gastos de operación

Para que una fábrica, industria o en este caso una granja opere, incurre a gastos de operación. Uno de los principales problemas en la planificación y control de los gastos de operación es la selección de una medida apropiada de la producción o actividad, para cada gasto.

En la siguiente tabla se puede observar todos los gastos que intervienen en la producción de cada caja de huevo. En el análisis vertical de los gastos directos el comportamiento en cada año por el volumen de producción, refleja un gran reto para los gerentes de producción. Además el costo por cada caja de huevo disminuye de un año a otro, aunque se haya considerado un incremento de la inflación de un 6 a 7% de la inflación. El margen de ganancia podría incrementarse, ya que el precio del mercado del producto sería mayor.

Los gastos presupuestados en este cuadro, son en referencia al año base transcurrido, el cual no reflejó mayor rentabilidad, por ser bajo en producción.

Tabla No. 3: Presupuesto de gasto para el año 2006

Granja Llano Grande
Presupuesto de Producción (en quetzales)
Para dos años

Gasto	Año 1 (10,000 aves)	Años 2 (20,000 aves)
Producción (caja de huevos)	8,850	17,700
Gastos Directos de producción	8,850.00	17,700.00
Materia Prima	1,189,865.22	2,462,509.57
Alimento y vitaminas	1,131,965.22	2,344,069.57
Renovación de aves	41,400.00	79,640.00
Medicamentos y desinfectantes	16,500.00	38,800.00
Mano de obra directa	87,700.00	117,000.00
Recolectores operadores	87,700.00	117,000.00
Otros gastos	48,500.00	84,000.00
Mantenimiento	18,500.00	24,000.00
Costo de renovación del ave	30,000.00	60,000.00
Total de gastos directos	1,326,065.22	2,663,509.57
Gastos Fijos		
Mano de obra indirecta	110,600.00	137,000.00
Salario de distribución	60,800.00	85,000.00
Sueldos y Salarios administración	49,800.00	52,000.00
Gastos Generales	98,875.00	126,579.00
Depreciaciones	4,960.00	6,789.00
Gastos Administrativos	9,000.00	14,000.00
Prestaciones	42,625.00	52,390.00
Gastos Generales	27,890.00	39,000.00
Alquileres	14,400.00	14,400.00
Total gastos Fijos	209,475.00	263,579.00
Total de Gastos	1,535,540.22	2,927,088.57
Costo por caja de huevo	173.51	165.37

Fuente: estados financieros de empresa analizada

4.6 Presupuestos Financieros

Deben compararse los flujos de entradas y de salidas de efectivo, para evaluar la posición de caja a lo largo del periodo. Para hacer esta esto el tesorero debe de desarrollar la comparación de los ingresos y desembolsos de efectivo estimados antes de algún financiamiento. Después de considerar todos los factores

relevantes, deberá decidirse por financiamiento a corto plazo debía y debe incluirse en el presupuesto de caja.

La contabilidad financiera es empleado por muchas compañías para fines analíticos, en la preparación del presupuesto anual de caja, sin embargo se usa con mayor frecuencia para la planificación del efectivo a largo plazo.

Tabla No. 4: Estado de flujo de efectivo presupuestado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO PARA LOS AÑOS 1 Y 2 TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE METODO DIRECTO			
I FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACION			
UTILIDAD DEL PERIODO	Q	197,286.00	Q 546,756.00
Adiciones a la utilidad neta			
Depreciaciones	Q	4,960.00	Q 6,789.00
Provisión Personal de la Empresa	Q	42,625.00	Q 50,840.00
Provisión Acreedores Varios	Q	25,600.00	Q 21,000.00
Sustracciones a la utilidad neta			
Incremento en cuentas por cobrar	Q	13,500.00	Q 25,400.00
Incremento a los inventarios	Q	17,000.00	Q 7,800.00
Efectivo Neto provisto en actividades de Operación	Q	239,971.00	Q 592,185.00
II FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION			
Aumento de Inversioines en aves	Q	112,000.00	Q 280,000.00
Aumento en Activos Fijos	Q	44,500.00	Q 69,500.00
Anticipo por incremento de aves	Q	25,000.00	Q 25,000.00
Efectivo Neto Usado en Actividades de Inversión	Q	181,500.00	Q 374,500.00
III FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Aumento en patrimonio de los accionistas	Q	-	Q -
Incremento en documentos por pagar	Q	19,000.00	Q 4,500.00
Disminución en obligaciones a largo plazo	Q	2,540.00	Q 1,895.00
Efectivo Neto Provisto por Actividades de Financiamiento	Q	-	Q -
Efectivo al inicio del año	Q	29,000.00	Q 58,471.00
Total de efectivo para financiamiento	Q	-	Q -
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	Q	58,471.00	Q 217,685.00

En el cuadro del flujo de caja, se puede observar la diferencia de operaciones en relación a los años transcurridos, ya que estos muestran el resultado a mayor

escala la producción. El total de efectivo para financiamiento es cero en los dos años presupuestados, con un excedente de efectivo en cada año terminado.

4.7 Presupuesto de inventarios

En la mayor parte de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente elevada y pueden tener un impacto significativo sobre las principales funciones de la empresa y por ende, sobre sus utilidades. Las políticas de inventarios deben ser:

1. Planificar el nivel óptimo de la inversión de inventarios y
2. A través del control, mantener de manera razonable estos niveles óptimos.

Los niveles de inventarios deben mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivamente elevado y un nivel insuficiente para satisfacer en forma oportuna la demanda. Como resultado para compensar el nivel excesivo de inventarios (huevo para la venta), la administración puede verse obligada súbitamente a reducir los precios de ventas, a un nivel no deseado. Se hace necesario esta acción, para liquidar con rapidez el inventario con el objetivo de generar efectivo y poder cubrir las exigencias inmediatamente de los acreedores o por vida de anaquel.

Las políticas de inventarios deben incluir: el establecimiento de normas para el inventario, como niveles máximos y mínimos, o tasas de rotación y la aplicación

de técnicas y métodos que aseguren el cumplimiento de las normas planificadas para el inventario.

4.8 Presupuesto de inversiones

Las inversiones es el uso de fondos para adquirir activos operacionales que ayuden a generar futuros ingresos, o reducción de futuros costos. Los desembolsos comprenden activos fijos tales como propiedades inmuebles, planta (galeras), equipo, renovaciones mayores y patentes. Normalmente, los proyectos de inversiones involucran fuertes sumas de dinero, así como otros recursos y deudas, que se inmovilizan durante periodos relativamente prolongados

Tabla No. 5: Presupuesto de inversión

Presupuesto de Inversiones (en quetzales)		
Para dos años		
Inversiones	Año 1 (10,000 aves)	Años 2 (20,000 aves)
Para la Produccion		17,700
Incremento de aves	112,000.00	280,000.00
Equipamiento para galeras	35,000.00	69,000.00
Renovación de sistema de cortinas	8,000.00	15,400.00
Remodelación de galeras	7,500.00	14,000.00
Activos Fijos		
Construcción de galeras nuevas	35,000.00	69,500.00
Construccion de una bodega	9,500.00	
Total de Inversiones	207,000.00	465,600.00

Fuente: estados financieros de la empresa analizada

En el cuadro anterior se muestra el presupuesto de las inversiones necesarias para el año 1 y 2, en donde se proyecta una ampliación de 6,000 aves en producción a: 10,000 y 20,000 respectivamente. El financiamiento de dichas inversiones, puede observarse en el estado de el flujo de efectivo en donde se muestra que la empresa es autofinanciable.

4.9 Financiamiento del Sector Avícola

Dentro del marco financiero, el sector avícola no goza de ningún trato preferencial en materia crediticia obteniendo las mismas tasas comerciales que los demás sectores productivos dentro de la economía nacional.

La actividad avícola destina al rededor del 60 al 70% de sus gastos de producción en la elaboración de alimentos. Sin embargo es bajo el impacto dentro de la economía nacional desde la perspectiva de insumos alimenticios, ya que el 100% del tonelaje de insumos para la elaboración de concentrados para las aves, el 65% es importado y solo el 35% es proveniente de la producción nacional. Del total de maíz consumido por la industria avícola, solo el 8 a 10 % es suplido del maíz local, mientras que la producción nacional del maíz destina el 25 al sector avícola (referencia bibliográfica No. 10).

Existen programas de financiamientos a través del ministerio de economía para la pequeña y mediana empresa, bancos locales, ONG's, entre otros. En Huehuetenango existe una cooperativa, de ahorro y crédito, la cual realiza préstamos a los socios a una tasa preferencial del 12% anual, que de alguna manera es atractiva en comparación de algunas financieras. Todas estas fuentes de financiamiento requieren de algunos requisitos que debe cumplir la empresa para acceder al mismo.

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RENTABILIDAD

La puesta en marcha de una empresa productora de huevo comestible, parece ser algo compleja, debido a que se enfrenta una serie de factores que en su mayoría poco predecibles, tales como cambio del dólar frente a la moneda nacional, mortalidad causada por enfermedades en el ambiente, la sensibilidad a cambios naturales al estado del tiempo, la oferta y la demanda en cada época del año respecto a la competencia en el sector avícola, el ingreso de huevo por la frontera con México, entre otros, que son los que hacen que un negocio de este tipo pueda desaparecer, si no logra manejar esta situación, o crezca y sea rentable. En cuanto al ritmo de crecimiento, podríamos iniciar con un capital mayor al que se plantea e invertir en una estructura mucho más grande, con un manejo adecuado en las operaciones. En este caso se analiza un crecimiento con pocos recursos disponibles, en el cual cada inversión debe recurrirse en su mayoría a préstamos bancarios relativamente de un monto bajo, aquí lo interesante es como una empresa pequeña puede invertir sus recursos y pretender crecer en 3 a 5 años alcanzando una estabilidad financiera.

Para el año 2005, la empresa muestra expectativas con 6,000 aves en producción, la utilidad neta se sitúa alrededor de Q 15,258 anuales, lo que es atractivo para un negocio que se encuentra en una etapa de inicio.

Mas adelante en rentabilidad esperada, podemos ver un análisis del escenario A y B para el año 2006 con 6,000 aves en producción, únicamente con el manejo de las operaciones.

5.1 Rentabilidad Actual

En la tabla de los estados financieros reflejan la rentabilidad anual, teniendo costos de operación un tanto ajustados, por las mismas condiciones del tipo de empresa, las condiciones con las que inicia sus operaciones, y que el manejo en sus operaciones no es complejo excepto en manejo de aves, pero este es similar en cualquier parte del mundo.

Granja Llano Grande es una empresa en la que se ha invertido mucho trabajo para llegar hasta donde va, los resultados se reflejan en dos años y medio favorablemente, y con más expectativas. Es importante distinguir que a diferencia de otros negocios este es muy estable en toda la época del año.

La empresa no tiene cambios variables en la rentabilidad, al contrario refleja estabilidad en casi todo el año, a excepción de los meses de mayo, junio y julio, donde la oferta aumenta y la demanda parece bajar, este momento es cuando las grandes empresas bajan el precio del huevo y es ahí cuando las pequeñas

empresas sufren pérdidas y se aumenta la tendencia a desaparecer. La rentabilidad anual, es relativamente baja en comparación al volumen de ventas, pero si vemos el crecimiento de la empresa, este refleja en 3 a 4 años crecimiento de capacidad y tamaño, que transformada a rentabilidad, es excelente.

5.2 Rentabilidad Esperada

La proyección de ingresos, costos fijos y variables descritos en la tabla 6, cuentan con un margen el cual contempla obtener un ingreso mínimo en la venta de huevo. Al realizar un análisis de sensibilidad para el año 2006 como se muestra en la tabla No. 6, incrementar a 10,000 aves en producción, los resultados obtenidos al final del año se comportan de acuerdo a la tendencia esperada con un incremento considerable en la rentabilidad. Es aquí donde juega un papel importante el análisis debido a que; se puede ver claramente que la rentabilidad actual es muy baja, no existe atractividad del proyecto porque la tasa de rendimiento obtenida de la inversión es menor del 6%, que es la tasa pasiva que ofrece la cooperativa en Huehuetenango (como referencia). Sin embargo tomando como base los 3 años transcurridos se realiza una proyección del año 2006 y esta es totalmente distinta ya que la misma tasa supera el 38% y para el año 2007 es aún mejor debido a que se alcanza una tasa de rendimiento de la inversión de 64%, pero estos resultados de un son el resultado del procesamiento y análisis de la información recabada.

Tabla No. 6: Cuadro de estado de resultados proyectado para el año 2006 y
2007

Granja Llano Grande
Estados de Resultados (proyectados) comparativos
Año terminado al 31 de diciembre de 2006

Ventas	Proyectados			
	A (10,000 aves)	%	B (20,000 aves)	%
Venta de Huevos	Q1,762,200.00	98.86%	Q3,524,400.00	98.66%
Venta de Gallinaza	Q20,250.00	1.14%	Q48,000.00	1.34%
Total de Ventas	Q1,782,450.00	100.00%	Q3,572,400.00	100.00%
Gastos Variables	Q1,277,565.22	71.67%	Q2,494,370.43	69.82%
Alimento y otros	Q 1,131,965.22	88.60%	Q 2,263,930.43	90.76%
Renovación de aves	Q 41,400.00	3.24%	Q 79,640.00	3.19%
Medicamentos y otros	Q 16,500.00	1.29%	Q 38,800.00	1.56%
Mano de obra directa	Q87,700.00	43.97%	Q112,000.00	44.44%
Utilidad Bruta	Q504,884.78	28.33%	Q1,078,029.57	30.18%
Gastos Fijos				
Sueldos y salarios ventas	Q60,800.00	30.48%	Q85,000.00	33.73%
Depreciaciones	Q4,960.00	2.49%	Q6,789.00	2.69%
Gastos Administrativos	Q9,000.00	4.51%	Q14,000.00	5.55%
Sueldos y Salarios administración	Q49,800.00	24.97%	Q52,000.00	20.63%
Prestaciones	Q42,625.00	21.37%	Q50,840.00	20.17%
Gastos Generales	Q17,890.00	8.97%	Q29,000.00	11.51%
Alquileres	Q14,400.00	7.22%	Q14,400.00	5.71%
Total gastos Fijos	Q199,475.00	11.19%	Q252,029.00	7.05%
Utilidad en Operación	Q305,409.78		Q826,000.57	
Intereses	Q19,488.00	1.09%	Q33,600.00	0.94%
Utilidad del Periodo AI	Q285,921.78	16.04%	Q792,400.57	22.18%
Impuestos 31%	Q88,635.75		Q245,644.18	
Perdida o Utilidad del Periodo	Q197,286.03	11.07%	Q546,756.39	15.31%
<i>Utilidad/Gastos de Operación</i>		98.90%		216.94%
<i>Utilidad/Total Inversión</i>		42.98%		66.35%

Fuente: registros contables Granja Llano Grande

Lo que hace que este tipo de empresa pueda superarse es el crecimiento continuo, hasta un punto en donde el mercado no llegue a saturarse (por las condiciones actuales se calcula que es mayor a 20,000 aves en producción). Adicional al crecimiento a escala existen varios factores que afectan o favorecen directamente, pero son controlables en su mayoría con un manejo adecuado y el conocimiento necesario para adelantarse a prevenirlo; estos pueden ser factores internos y externos.

Factores externos: se han analizado factores internos que en su mayoría son directamente ligados a la producción, pero es necesario analizar los externos con el fin de saber hasta donde pueden ser controlables y así de esa manera estar preparado para tomar medidas necesarias en su momento.

Uno de los factores que han afectado es el ingreso de huevo por la frontera con México debido a que generalmente el precio de venta está por debajo del precio del mercado; y es a causa de la existencia de puntos fronterizos donde no es controlable dicho ingreso. Otro factor que afecta es la presión a la saturación del mercado de parte de las empresas nacionales; Que sucedió específicamente en el año 2004 y el primer semestre del año 2005, que además coincidió cuando la tasa de cambio del dólar estaba en su máxima apreciación frente a la moneda nacional provocando incremento en el precio del concentrado. Todo esto provocó que varias empresas pequeñas productoras de huevo desaparecieron.

Estos dos factores son amenaza hasta el momento, por lo que una de las formas de enfrentar es el crecimiento a escala, al menos con un volumen de 10,000 aves en producción bajo parámetros óptimos ó dentro de rango para lograr costos bajos de producción. La otra forma podría ser fuerte es hacer alianzas estratégicas con productores de Huehuetenango, para obtener beneficios como empresa de gran volumen de producción.

5.3 Índices Financieros

Estos índices, son una herramienta importante, para determinar cual es la situación de la empresa en y de alguna manera adelantarse a los acontecimientos que pueden sustituirse en cualquier momento. Dentro de este análisis existen varios índices, se analizarán algunos que nos puedan dar información que caracteriza la inversión.

Calculo de las Razones Financieras de la empresa analizada

RAZONES FINANCIERAS		
Año 2004	Año 2005	Cambio en %
Rendimiento sobre la Inversión = $\frac{\text{U.A.I.}}{\text{Activo Total}}$ RSI = 17,440/204,493 RSI = 0.0850	RSI = 24,702/292053 RSI = 0.0846	-0.47%
Rendimiento de los accionistas = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$ Rac = 5,406/26,000 Rac = 0.208	Rac = 7,657/26,000 Rac = 0.2945	29%
Margen Neto U s/ventas = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ Mn = 5,406/667,992 Mn = 0.0081	Mn = 7,657/1,001,988 Mn = 0.0076	-6.58%
Razón Acida = $\frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Circulante}}$ RA = 23,693/25983 RA = 0.9119	RA = 31174/44228 RA = 0.7048	-29%
Margen de Contribución = Ventas – Costo ventas Mc = 667,992 – 550,077 Mc = Q. 117,915	Mc = 1.001,988 – 830,516 Mc = Q. 171,472	68.77%
Razón de Endeudamiento = Total pasivo/total A E = 204,493/166,459 E = 1.22	E = 292,053/249,008 E = 1.17	-4.27%

Razón Acida

El promedio de los 2 años es de aproximadamente 0.80, indica que los pasivos circulantes no están cubiertos por los activos circulantes, también se puede observar que el capital de trabajo es mínimo en el último año. Esto se debe a que el activo circulante lo incrementa el lote de gallinas ponedoras, lo que hace débil este tipo de negocio y sobre todo es donde los inversionistas prefieren dedicarse a otro negocio para evitar el riesgo. En algunas industrias, el promedio es de 4.1.

Razón de Endeudamiento

Razón de endeudamiento es de 80%, de cada quetzal en activos, es un riesgo alto para los inversionistas y la autonomía es casi insignificante. La única forma de mejorar esta área es la retención de utilidades, ya sea para crecimiento o pago de deudas. El promedio en algunas industrias es de 45%.

Las razones de rentabilidad, indican que es bajo el porcentaje que se devenga, también indica que los costos fijos son castigadores. Desde un 20% aproximadamente de rentabilidad bruta bajamos a un 2.37% al final, con esta información podríamos ver que es factible recortar algunos rubros fijos, pero lo mas seguro es que cuando se aumente el volumen de producción (mayor escala), los resultados son diferentes.

Es interesante esta parte, porque es un negocio muy particular debido al manejo operativo, que puede cambiar los resultados inmediatamente, o por otro lado es

que no se tiene crédito con los proveedores, pero eso no significa que sea una debilidad, por ejemplo: una empresa que tiene 90 días de crédito con sus proveedores no precisamente es una fortaleza, porque de alguna manera tienen repercusiones que en el instante no se ven, las cuales podrían ser; el proveedor incrementa el precio de su producto, le vende si tiene necesidad, etc. En los estados financieros, se ven reflejados los resultados alcanzados cada año de operaciones y es interesante ver como crece cada día más la capacidad instalada y se ve más fortalecida financieramente.

5.4 Análisis del punto de equilibrio operativo

El análisis del punto de equilibrio sirve en el proceso de planeación y control por que la relación costo-volumen-utilidad puede ser influida en forma importante en el momento de planificar las inversiones de la granja en activos fijos debido al costo de las instalaciones y equipo, adicional el costo del lote de aves de postura. En este caso se debe lograr un volumen de ventas suficiente si desean cubrirse los costos fijos y variables, pero debe evaluarse el periodo completo del lote (un año) porque el flujo de ingresos y egresos es variable. Por lo general, los costos que varían en forma directa con el nivel de producción incluyen la mano de obra y los materiales necesarios (vacunas, medicamentos, insecticidas, entre otros) para producir y vender al producto, mientras que los costos fijos operativos incluyen, de ordinario, costos tales como la depreciación renta, obligaciones financieras y

gastos de seguros en los que se incurra independientemente del nivel de producción de la empresa, servicios, sueldos, entre otros

El punto de equilibrio (P.E.) se analiza por lote, porque se inicia con 0% de postura a las 20 semanas de edad, alcanza en algunos casos un 91% a las 30 semanas, posteriormente baja la producción a 75% o menos, es ahí donde se descartan. Para el cálculo del precio de venta se hizo sobre la base del promedio del año debido a que en cada mes los precios de venta del huevo varían.

Se puede observar en la grafica No. 1 que el P.E. se encuentra en el lote de mil sesenta aves en producción. El punto de equilibrio mostrado es exclusivo para el lote analizado, debido a que uno similar tiene variaciones, ya que el manejo de operaciones tiene muchas variables de operación, este puede oscilar entre 800 a 2000 aves en producción.

Tabla No. 7 Datos para el cálculo del punto de equilibrio

Datos para el cálculo del punto de equilibrio

Vol. de pro (Aves de Postura)	0	1060	2000	4000	6000
Gastos Fijos	Q4.500,00	Q4.500,00	Q4.500,00	Q4.500,00	Q4.500,00
Gastos Variables	0	10,619.76	Q20,037.28	Q40,074.57	Q 60.111,86
Total de gastos	Q4.500,00	Q15.119,76	Q24.537,29	Q44.574.57	Q64.61162,86
Ingresos	Q0,00	Q15.119,76	Q28.542,30	Q57.084, 60	Q85.626, 90

Fuente: Estados Financieros, Granja Llano Grande

Para ampliar el Punto de Equilibrio, con las 1,060 aves en producción

Gastos Fijos 4,500.00

Gastos Variables: 10,619.76

Total de Gastos: 15,119.76

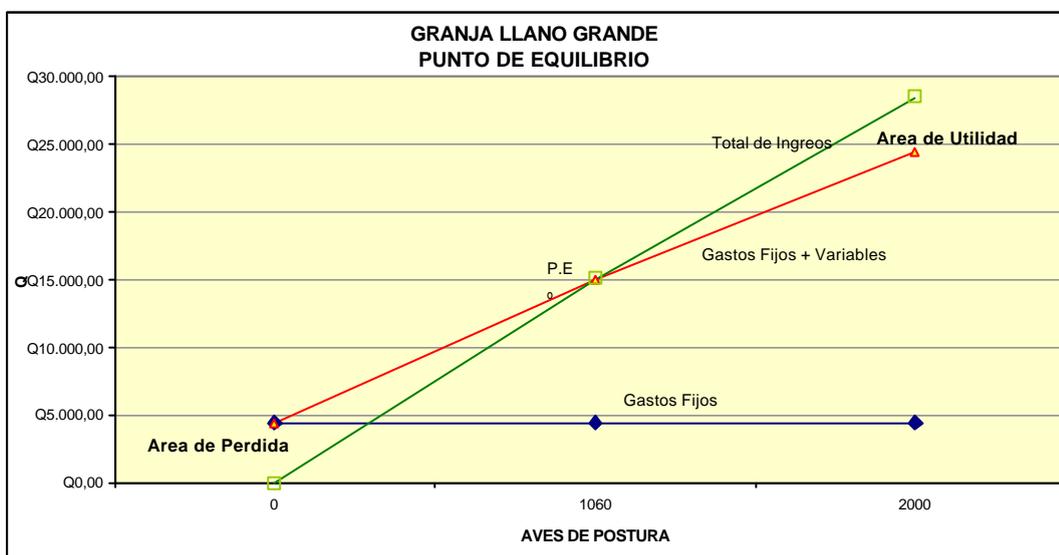
Ingreso: 15, 119.42 producto total de las ventas

Si: Ingresos – Gastos = Utilidad

Entonces: 15,119.76 – 15119.76 = 0

A partir de acá se obtendrá utilidad y se incrementará rentabilidad dependiendo del volumen de producción que se logre, como se puede ver en la figura I.

Figura No. 1 Grafico del punto de equilibrio



Fuente: Registros contables Granja Llano Grande

5.5 Estrategia administrativa

La empresa Granja Llano Grande tiene 3 años de estar en el mercado, la cual ha crecido y superado dificultades administrativas y financieras; ahora se hace necesario e importante un diseño organizativo para la empresa con la centralización de producción de huevo de alta rentabilidad. A partir de esta

estrategia, se derivan varios aspectos tales como; competitividad en el mercado a partir del crecimiento a escala para competir con precio en el mercado, estrategia administrativa encaminada a la obtención de las metas anuales en niveles de producción, una dirección efectiva y planificada. Para lograr esto es necesario tomar algunos aspectos tales como:

1. Elaboración del perfil de actividades del gerente administrativo enfocado al uso y manejo de los estados financieros.
2. elaboración del presupuesto de operación e inversión anual
3. implementar reportes de producción para el control de parámetros (medidores del desempeño)

Perfil de Actividades: adecuar el perfil académico en base a las actividades a realizar. Las funciones primordiales de los gerentes, son las operaciones de planificación y control. Las actividades deben ser elaboradas de una manera sencilla y clara, tener como base el control de las obligaciones fiscales, laborales, de medio ambiente y políticas. Todo debe ser enfocado a las metas, objetivos y la visión de la empresa. Para la elaboración de un perfil de puesto existen varios formatos, para los cual puede consultarse literatura que contenga esta información.

Los reportes de producción son el principio de la administración, es una manera de ver resultados rápidos y son la información para un análisis mas profundo. Por esta razón se hace énfasis en la calidad de información que debe manejarse, para

que todo el resto tenga sentido y validez. En anexos se incluyen los reportes mínimos que el gerente administrativo debe llevar en colaboración con el personal que esta directamente involucrado en la producción. Para el llevar el control de otros parámetros tales como; tiempo extra de trabajo, costeo del producto terminado, entre otros, son de información general que no hace falta incluir en este documento

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Con los registros contables se ha logrado determinar que la empresa actualmente presenta una situación financiera débil, (aunque se encuentra en una fase inicial), debido a que la inversión para la adquisición de las aves ponedoras y el equipo es relativamente alta. La solvencia actual no es alentadora, debido a que el endeudamiento es del 70% del total de activos, esto indica de debiera tenerse más capital de trabajo, en un caso que se tenga problema con el financiamiento.
2. Con relación a la parte operativa de la empresa, muestra expectativas favorables debido a que con 6,000 o más aves en producción la rentabilidad en operación estimada es de Q 46,782.00 anuales, lo que fortalecería la empresa en un plazo adecuado como se puede observar años proyectados
3. Actualmente la empresa para no ganar ni perder (punto de equilibrio) debe de tener un lote de un mil sesenta (1,060) aves en producción las que representan un ingreso de Q15,127.00 mensuales, que serían suficientes para cubrir el total

de los gastos fijos y variables, aunque puede tener alguna variación, dependiendo del manejo y operación, pero sería mínima.

4. Los parámetros de control que determinan el éxito de la empresa, son: porcentaje de postura, condiciones del huevo y mortalidad.
5. El punto de equilibrio de Granja Llano Grande es relativamente baja. Esto indica que estar en el área de rentabilidad es bastante accesible, por lo que podemos afirmar después del análisis y el aporte presentado con este documento que si es rentable, además es estable con relación a la actividad de la avicultura en general.
6. La actividad planificación y control integral de utilidades es de primordial importancia para determinar el futuro de la empresa y sobre todo se pudo determinar que la empresa es autofinanciable. Para ello el gerente necesita familiarizarse con todos los aspectos de las metas, procedimientos técnicos y efectos de la actividad presupuestaria.

6.2 Recomendaciones

1. Por el tipo de actividad que realiza, y debido al alto índice de apalancamiento financiero, la empresa necesita un alto capital de trabajo para adquirir aves de postura y el equipo para el manejo de las mismas, esto hace necesario que se debe contar con recursos financieros suficientes, de manera que reinvertir las utilidades sería una práctica sana para la empresa.
2. Debido a que este tipo de negocio generalmente está en manos de comerciantes, se hace necesario contratar los servicios profesionales especializados, para el análisis de resultados en los estados financieros, y la calidad de información en dichos estados sea elaborada por con datos verídicos y confiables.
3. En el control de la salud y nutricional de las aves también es importante que sea solo una persona con conocimientos profesionales en cada una de las ramas para que sea el responsable de las operaciones; evitando que proveedores u otras personas ajenas interfieran en dicho proceso.

7. BIBLIOGRAFIA

1. Comisión Nacional de Fomento Avícola, Boletín Informativo, Banco de Guatemala, año II, 30 de abril, NC 44
2. Gabriel Baca Urbina Evaluación de Proyectos Editorial Mc Graw Hill, 4^a. Edición, México.
3. Scott Besley y Eugene F. Brigham. 2001, Fundamentos de Administración Financiera Editorial McGraw-Hill, Doceava edición, México
4. Avicultura Profesional, Vol. 19, No. 2001, Avicultura de puesta como opción productiva
5. Comisión nacional de Fomento Avícola Boletín Informativo, Banco de Guatemala, año II, 30 de abril, No. 44
6. Maria del Carmen 2001, Administración de empresas, Universidad Rafael Landivar
7. www.incae.ac.cr/ES/clacds/investigacion/pdf/cen723.pdf

ANEXOS

CONTROL DE PRODUCCION
Granja Llano Grande

No. De lote: _____ Fecha de ingreso: _____ Tamaño del lote: _____

Semana	Alimento (Lib.)		mortalidad unidades	% de postura	Conversion	Observaciones
	Consumo	Acumulado				
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
55						
56						
57						
Van						

f. encargado de galera

f. supervisor

Vo.bo. Gerente Adm.

Conversión = Caja de huevos/qq de concentrado

Caja = 12 cartones; cartón = 30 huevos

CONTROLES VARIOS
Granja Llano Grande

No. De lote: _____ Fecha de ingreso: _____ Tamaño del lote: _____

Semana	Vacuna	Desparasitante	Vitamina	Fumigación	Peso del ave	Visita medico
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
55						
56						
57						
58						

f. encargado de galera

f. supervisor

Vo.bo. Gerente Adm.