



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**VICERRRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**INSTITUTO DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA AVICOLA CISNAVI CANTÓN  
RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**AUTORA:**

**ING. JUDITH DEL PILAR TANQUEÑO COLCHA**

**COATURA:**

**ING. SANDRA HUILCAPI PEÑAFIEL M.D.E**

**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2018**

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>N° Página</b>
1. Introducción .....	1
2. Resumen ejecutivo .....	2
3. Objetivos .....	3
3.1 Objetivo general .....	3
3.2 Objetivos específicos.....	3
4. Descripción del negocio .....	3
4.1.1 Razón social .....	3
4.1.1 Tipo de empresa .....	3
5. Plan administrativo.....	4
5.1 Misión de la empresa.....	4
5.2 Visión de la empresa .....	4
5.3 Valores .....	4
5.4 Organigrama estructural .....	5
5.5 Estructura funcional .....	5
5.5.1 Gerencia .....	5
5.5.2 Contador/a.....	8
5.5.3 Auxiliar contable.....	8
5.5.4 Técnicos .....	9
5.5.5 Vendedores.....	9
5.6 perfil de cargos.....	11
6. Plan operacional .....	17
6.1 Proceso de producción.....	17
6.1.1 Recepción de las aves (pollo bb) .....	17
6.1.3 Etapa final .....	19
6.2 Proceso de faenamiento de pollo broiler.....	20
6.2.1 Recolección de aves en el galpón .....	20
6.2.2 Colgado, matanza y desangrado .....	20
6.2.3 Escaldado .....	21
6.2.4 Flameado.....	21
6.2.5 Extracción de menudencias .....	22

6.2.6 Lavado.....	22
6.2.7 Enfriamiento.....	23
6.2.8 Clasificación.....	23
6.2.9 Enfundado y empacado .....	23
6.2.10 Almacenamiento.....	24
6.4 Flujograma de procesos.....	25
6.4.1 Recepción de los animales.....	26
6.4.2 Proceso de faenamiento.....	27
6.4.4 Protocolo de atención al cliente .....	28
6.4.4.1 Flujograma de protocolo de atención al cliente .....	29
7. Plan de marketing.....	30
7.1 Publicidad a través de medios electrónicos .....	30
7.1.1 Página web .....	30
7.1.2 Facebook.....	32
7.1.3 Youtube.....	33
7.2 Publicidad escrita .....	33
7.2.1 Volantes .....	33
7.2.2 Dípticos .....	35
7.2.3 Estrategia: promoción.....	37
7.3 Precio .....	39
7.4 Plaza (distribución) .....	39
8. Plan financiero .....	41
8.1 Activos fijos .....	41
8.1.1 Terrenos .....	41
8.1.2 Vehículos .....	41
8.1.3 maquinaria, herramientas y equipos .....	41
8.1.4 Implementos administrativos.....	42
8.1.5 Depreciaciones .....	42
8.2 Costos de producción .....	43
8.2.1 Materia prima .....	43
8.2.2 Mano de obra directa.....	43
8.2.3 Gastos generales de fabricación .....	43
8.2.3.2 Agua potable .....	43
8.2.3.3 Teléfono .....	44
8.2.4 Costo total de producción.....	44

8.3 Gastos de administración.....	44
8.3.1 Mano de obra directa.....	44
8.3.2 Materiales de oficina.....	44
8.3.3 Gasto total administración.....	45
8.4 Gastos de ventas.....	45
8.4.3 Combustible y mantenimiento.....	45
8.5 Gastos financieros.....	46
8.6 Cuadro de costos y gastos totales.....	47
8.7 Ingresos.....	48
8.9 Flujo de caja.....	49
8.10 Costo por unidad.....	51
8.11 Punto de equilibrio.....	51
8.12 Evaluación financiera.....	52
8.12.1 Tasa mínima de rendimiento aceptable (tmra).....	52
8.12.3 Balance general.....	54
8.12.4 Índices financieros.....	55
Bibliografía.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>N° Página</b>
Figura N° 1 Organigrama Propuesto .....	5
Figura N° 2 Funciones de Gerencia.....	6
Figura N° 3 Desinfección del vehículo.....	17
Figura N° 4 Descargar jaulas.....	18
Figura No. 5 Llenado de la ficha de desinfección .....	18
Figura No. 6 Vacunación de Pollo .....	19
Figura N° 7 Alimentación de Pollo bb .....	19
Figura N° 8 Pollo maduro para faenamamiento .....	20
Figura N° 9 Recolección de aves.....	20
Figura N° 10 Colgado, matanza y desangrado .....	21
Figura N° 11 Escaldado .....	21
Figura N° 12 Flameado .....	21
Figura N° 13 Extracción de Menudencias .....	22
Figura N° 14 Lavado.....	22
Figura N° 15 Enfriamiento .....	23
Figura N° 16 Clasificación .....	23
Figura N° 17 Enfundado y empacado.....	23
Figura N° 18 Recepción de Aves .....	26
Figura N° 19 Proceso de Faenamamiento .....	27
Figura N° 20 Figuras utilizadas.....	25
Figura No. 21 Protocolo de atención al cliente.....	29
Figura N° 22 Logo de la empresa.....	30
Figura N° 23 Pantalla Página Web .....	31
Figura N° 24 Presentación Facebook .....	32
Figura N° 25 Presentación video YouTube .....	33
Figura N°26 Diseño Hoja Volante .....	34
Figura N°27 Diseño Dìpticos .....	35
Figura N°28 Diseño Gorra .....	36
Figura N°29 Diseño Mandil .....	37
Figura N°30 Diseño Carpeta .....	37
Figura N°31 Diseño Cuaderno .....	37
Figura N°32 Punto de Equilibrio.....	52

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Página N°</b>
Cuadro N° 1 Perfil de Cargo Gerente .....	11
Cuadro N° 2 Perfil de Cargo Contador.....	12
Cuadro N° 3 Perfil de Cargo Auxiliar Contable .....	13
Cuadro N° 4 Perfil de Cargo Técnicos .....	14
Cuadro No.5 Perfil de Cargo Vendedores .....	15
Cuadro No.6 Total Personal .....	16
Cuadro No.7 Costos de aplicación .....	38
Cuadro No.8 Terrenosl.....	40
Cuadro No.9 Vehículos .....	40
Cuadro No.10 Implementos administrativos .....	41
Cuadro No.11 Depreciación Maquinaria .....	42
Cuadro No.12 Equipo de Oficina .....	42
Cuadro No.13 Materia Prima .....	43
Cuadro No.14 Energia Electrica.....	43
Cuadro No.15 Agua Potable.....	43
Cuadro No.16 Teléfono.....	44
Cuadro No.17 Costo Total de Producción.....	44
Cuadro No.18 Mano de obra directa .....	44
Cuadro No.19 Materiales de Oficina.....	44
Cuadro No.20 Gasto Total Administración .....	45
Cuadro No.21 Gasto de Ventas .....	45
Cuadro No.22 Publicidad y propaganda.....	45
Cuadro No.23 Combustible y mantenimiento .....	45
Cuadro No.24 Gasto total de Ventas .....	46
Cuadro No.25 Gastos financieros.....	46
Cuadro No.26 Cuadro de costos y gastos .....	47
Cuadro No.27 Ingresos.....	48
Cuadro No.28 Estado de Resultados .....	48
Cuadro No.29 Flujo de caja.....	49
Cuadro No.30 Componentes del punto de equilibrio.....	51
Cuadro No.31 Indicadores.....	52
Cuadro No.32 Van y Tir.....	52
Cuadro No.34 Balance General .....	54



## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los productores ecuatorianos se encuentran ante un escenario complejo económico, se enfrentan ante un clima más competitivo esto como resultado de políticas gubernamentales, pago de aranceles en caso de productos importados, etc.

Las empresas deben desarrollar estrategias, mecanismos que le permitan dinamizar la económica, además del fortalecimiento y desarrollo de la misma, más aún cuando actualmente la globalización es un tema que integra todos estos aspectos y por ende la relación con otros mercados cada vez se vuelven más competitiva. Un aspecto importante es la adaptación al cambio ya que el entorno puede ser voluble y requiere una evaluación sistemática profunda.

La implementación de un plan de negocios es una estrategia integral que tiene como finalidad documentar la información más relevante relacionada con la empresa y su entorno, mercado, administración, etc. Constituye una guía, un mapa donde se identifican los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para el cumplimiento de los objetivos.

La avicultura en Ecuador, se ha consolidado como un referente de la económica que genera una alta fuente de empleo directo e indirecto, adicionalmente constituye uno de los principales productos alimentos dentro de las familias ecuatorianas aportando a su nutrición. Según los datos de la ((CONAVE)), (Ecuador, 2017) el sector avícola produce actualmente 108 mil toneladas métricas de huevos y 406 mil toneladas métricas de carne de pollo. Así el crecimiento el crecimiento que se alcanzó fue del 193% y del 588% respectivamente en el lapso comprendido entre 1990 y 2010.

La modernización e impresionante desarrollo de la industria avícola, permiten considerarla actualmente, como la fuente más importante de proteína animal gracias al alto nivel tecnológico alcanzando en las áreas de genética, nutrición manejo y control de enfermedades. La carne avícola, específicamente la de pollo es la más consumida por los ecuatorianos esto se evidencia por la información de Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador, que manifiesta “de acuerdo con la producción del gremio el promedio de consumo es de 35 kg de carne de pollo, superando a la carne de res (13 kg.) o de cerdo (10 kg). Este sector representó el 27% del PIB agropecuario”. El consumo de pollos varió de 55 millones a 233,5 millones y con ello los demás productos que se desprenden de su producción. ((CONAVE))

## **2. RESUMEN EJECUTIVO**

La avícola Cisnavi es una media empresa agroindustrial que se dedica a la producción y comercialización de pollos en pie y pelados. Esta empresa nace en el año 1996, cuyo propietario es el Sr. Rodolfo Guaranga en ese entonces la granja se denominaba avícola “Angelita” ubicada en San Martín de Veranillo a diez minutos de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo que inicialmente producía 2000 pollos broilers cada tres meses, con un arduo trabajo logró incrementar su producción.

El plan de negocios para la empresa Avícola Cisnavi se realizó con el propósito de mejorar el posicionamiento de mercado, que en la actualidad no se ha logrado generar completamente, además de aplicar las estrategias que nos permitirán los objetivos planteados.

La implementación del plan de negocios para la avícola se diseñó con la finalidad de mejorar el posicionamiento de mercado y desarrollar las estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, esta herramienta administrativa le servirá como una guía dinámica que trabaja de manera integral en todas las áreas.

Cabe recalcar que este documento se constituye en una referencia y puede ser modificado, actualizado de acuerdo a algún impacto o evento que se suscite en la empresa o en su entorno. Contempla un referente para las áreas de trabajo de la empresa, básicamente contiene lineamientos administrativos, operacionales, de marketing y financieros.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Implementar un Plan de negocios para la empresa avícola Cisnavi, para mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba en el año 2016.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Mejorar el conocimiento de los clientes internos acerca de sus deberes y obligaciones a través de un plan organizacional.
- Realizar un plan de operaciones enfocado a mejorar la atención brindada al cliente y los procesos de producción.
- Diseñar un plan de marketing que incremente la posición de la marca de la empresa avícola Cisnavi en la mente de los consumidores.
- Analizar la situación financiera de la empresa mediante un plan financiero.

### **4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La empresa avícola Cisnavi es una organización dedicada a la producción y comercialización de pollo broiler, el mismo que ofertan en los lugares más cercanos a la zona y en los principales mercados de la ciudad de Riobamba.

En la actualidad posee un Administrador quien es el responsable de la coordinación de las distintas áreas de la empresa para la producción.

#### **4.1 MARCO LEGAL**

##### **4.1.1 Razón Social**

Actualmente la empresa está funcionando como persona natural, a nombre del Sr. Rodolfo Guaranga.

##### **4.1.1 Tipo de empresa**

La empresa avícola según el art. 106 del Código de Producción se considera una pequeña empresa ya que cumple con el número de empleados y el nivel de ingresos que establece dicho cuerpo legal.

## **5. PLAN ADMINISTRATIVO**

### **5.1 MISIÓN DE LA EMPRESA**

“La Granja Avícola Cisnavi es una empresa agroindustrial, la cual produce y comercializa pollos, ofreciendo un producto apto para el consumo de la provincia de Chimborazo, mediante técnicos y trabajadores con la utilización de maquinaria moderna, a cambio de un beneficio económico, que permite el desarrollo de la misma.”

### **5.2 VISIÓN DE LA EMPRESA**

“Ser una empresa agroindustrial líder en la región, posicionándonos en el mercado chimboracense mediante la apertura de nuevas sucursales, ofreciendo un producto de calidad”.

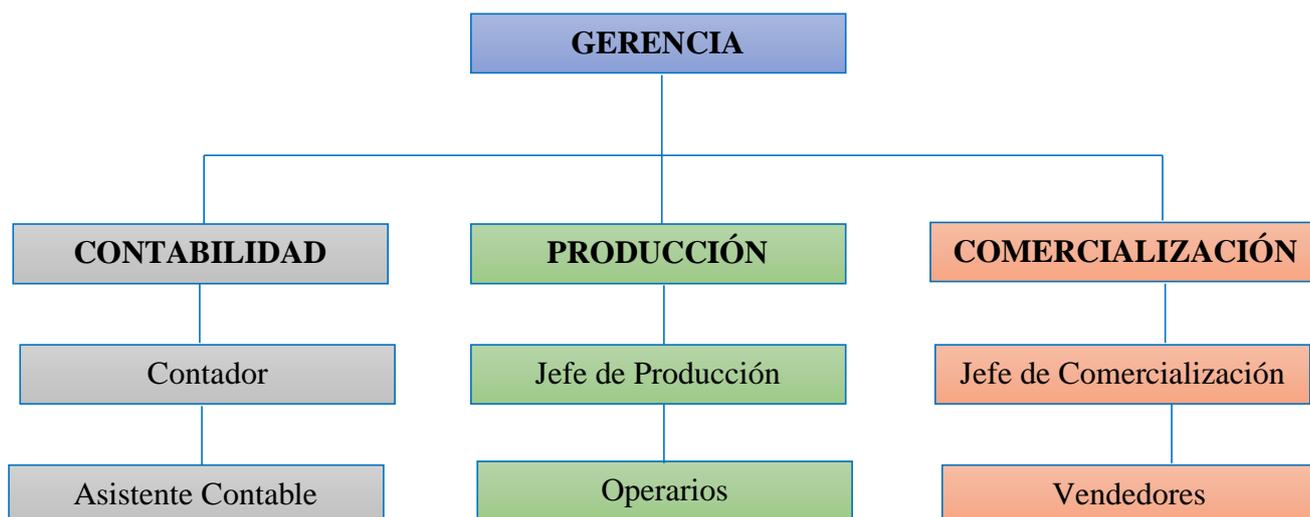
### **5.3 VALORES**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa
- ✓ Puntualidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Creatividad
- ✓ Transparencia
- ✓ Perseverancia
- ✓ Objetividad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Honradez

## 5.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

El organigrama de la empresa se encuentra desactualizado, el mismo no muestra la realidad de la empresa, a través de las observaciones que se realizaron se determinó que las áreas de trabajo no estaban establecidas correctamente por lo que fue necesario un rediseño del mismo el cual presentamos a continuación.

FIGURA N° 1 ORGANIGRAMA PROPUESTO



**Fuente:** Empresa Avícola Cisnavi

**Elaborado:** Judith Tanqueño

## 5.5 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Para el cumplimiento de sus funciones, atribuciones y responsabilidades, la avícola está integrada por los siguientes niveles administrativos:

### 5.5.1 GERENCIA

La gerencia genéricamente posee las funciones de:

- Planificar estrategias para que la empresa logre su misión u visión, consensuar con el equipo técnico y directorio las estrategias a implementar.
- Organizar las actividades, recursos, personas, grupos y distribuir autoridad.

- Dirigir la ejecución de las estrategias y planes consensuados.
- Control: Monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos y estrategias.

En relación a funciones específicas se las ha separado por áreas:

FIGURA N° 2 FUNCIONES DE GERENCIA



**Fuente:** Empresa Avícola Cisnavi

**Elaborado:** Judith Tanqueño

### **Administrativas**

- Ejercer la representación legal de la estructura empresarial.
- Proporcionar sostenibilidad de la estructura organizativa de la empresa.
- Realizar la administración global de las actividades de la corporación buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.
- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Participar en reuniones para analizar y coordinar las actividades de la estructura organizativa y empresarial.
- Participar en reuniones con asociaciones, cámaras, ministerios y demás instituciones públicas y privadas.
- Buscar financiamiento para el desarrollo organizativo y empresarial de la avícola.

### **Financieras**

- Controlar y supervisar los informes financieros.
- Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.

- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.
- Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la corporación de acuerdo a una previa planificación.
- Gestión de compras.
- Controlar los niveles de inventarios.
- Gestión financiera estratégica.

### **Producción pecuaria**

- Controlar el cumplimiento de los planes y programas de producción.
- Controlar índices y costos de producción en la avícola.
- Manejo de proyectos de inversión.
- Plantear programas preventivos de enfermedades en la avícola.

### **Ventas y mercadeo**

- Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional.
- Definir las políticas de ventas y distribución.
- Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la corporación.
- Supervisar la rotación de los productos de la corporación.
- Controlar los niveles de cartera.
- Buscar nuevos mercados.
- Mejorar presentación de productos.
- Diversificación de productos.
- Participación en Compras Públicas.
- Realizar visitas a clientes

### **Desarrollo organizativo.**

- Empoderamiento de los futuros socios hacia la empresa.
- Inclusión de mujeres y hombres jóvenes a la estructura organizativa y empresarial.
- Apoyo al directorio para plantear y hacer cumplir con las políticas de la estructura organizativa.
- Motivar emprendimientos de socios.

- Planificación de actividades sociales para los productores.

### **Atención al cliente**

- Tener conocimiento de los productos
- Proporcionar la información del producto solicitado.

### **5.5.2 CONTADOR/A**

Dar a conocer los informes financieros de la corporación orientados a la toma de decisiones, tanto de orden interno, como para terceros.

#### **Funciones**

- Proporcionar informes económicos al Gerente.
- Realizar los anexos para la declaración (base de datos).
- Ingreso y actualización en el sistema contable.
- Pago a los trabajadores
- Contratos al personal (legalización de contratos)
- Pago al IESS
- Declaraciones al SRI
- Conciliación bancaria
- Archivo de documentos.
- Manejo de caja chica.
- Pago y legalización de décimos en las entidades correspondientes.
- Anexos del SRI
- Elaboración de inventario
- Elaboración de roles pago.
- Liquidaciones.
- Verificar las cuentas por pagar o cobrar a través del sistema

### **5.5.3 AUXILIAR CONTABLE.**

- Ser apoyo en la parte contable
- Ingreso de compras y ventas al sistema contable.

- Realizar liquidaciones y retenciones.
- Levantamiento de Inventarios
- Apoyar al contador para el manejo del archivo.
- Ingresar al sistema las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de manera oportuna para facilitar el resto del proceso.
- Verificar el nombre y número de las liquidaciones.

#### **5.5.4 TÉCNICOS**

Brindar asistencia técnica a través de visitas, capacitación a productores para mejorar la calidad e incrementar la producción en la granja.

##### **Funciones**

- Coordinar con técnicos de otras instituciones (Agrocalidad, MAGAP) la implementación programas sanitarios, vacunaciones, certificaciones, forestación, comercialización asociativa, fijación de precios, estandarización de la calidad.
- Acompañamiento en la construcción y seguimiento de proyectos a nivel regional.
- Seguimiento y control de los registros de producción.
- Identificar nuevas zonas potenciales de producción y ampliar el número de proveedores.
- Inventario de insumos
- Apoyo en la recuperación de cartera

#### **5.5.5 VENDEDORES**

Los vendedores están a cargo tanto de las funciones de venta, atención al cliente como del marketing y promoción de la empresa..

##### **Funciones**

- Conocer toda la información de los productos y servicios que oferta la empresa.
- Atender con cordialidad a todas las personas que visiten el local sin importar si son clientes o no.
- Salir a buscar clientes y ofrecer productos en cualquier nivel, sea local, provincial, nacional.

- Llevar los registros de los principales clientes.
- Apoyar en las tareas encomendadas por la gerencia..
- Retroalimentación a la empresa en relación al proceso de venta.
- Observar el comportamiento de los clientes y analizar sus gustos y preferencias.
- Asesorar a los clientes.
- Cooperar con gerencia en la solución de problemas.
- Llevar a cabo las promociones existentes.
- Responsable de la publicidad electrónica y escrita.

## 5.6 PERFIL DE CARGOS

CUADRO N° 1 PERFIL DE CARGO GERENTE

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS</b>		
<b>Preparación Académica:</b>	<b>Conocimientos Específicos:</b>	<b>Experiencia Laboral:</b>
Administración de empresas o afines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de economía popular y solidaria</li> <li>• Ley de sanidad animal</li> <li>• Buenas prácticas de producción.</li> </ul>	Mínimo 2 año en el manejo de empresas similares
<b>HABILIDADES PARA EL CARGO</b>		
<b>Habilidad para Trabajar con personas:</b>	<b>Liderazgo:</b>	<b>Grado de Iniciativa</b>
Si	Alto	Alto
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>		
<b>Esfuerzo Físico: Cargar o descargar material</b>	<b>Capacidad Visual Requerida: Calificada con examen a la vista</b>	
No	No	
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>Supervisión de Personal</b>	<b>Bienes de la corporación</b>	<b>Dinero y documentos:</b>
Si	Si	Si

Elaborado por: Judith Tanqueño

CUADRO N° 2 PERFIL DEL CARGO CONTADOR/A

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS</b>		
<b>Preparación Académica:</b>	<b>Conocimientos Específicos:</b>	<b>Experiencia Laboral:</b>
Contador público autorizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete de office (Microsoft Word, Excel, Power point)</li> <li>• Tributación</li> </ul>	Mínimo 2 año en el manejo de empresas similares
<b>HABILIDADES PARA EL CARGO</b>		
<b>Habilidad para Trabajar con personas:</b>	<b>Liderazgo:</b>	<b>Grado de Iniciativa</b>
Si	Medio	Medio
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>		
<b>Esfuerzo Físico:</b> Cargar o descargar material	<b>Capacidad Visual Requerida:</b> Calificada con examen a la vista	
No	No	
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>Supervisión de Personal</b>	<b>Bienes de la corporación</b>	<b>Dinero y documentos:</b>
Si	Si	Si

Elaborado por: Judith Tanqueño

CUADRO N° 3 PERFIL DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS</b>		
<b>Preparación Académica:</b> Técnico en contabilidad	<b>Conocimientos Específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paquete de office (Microsoft Word, Excel, Power point)</li> <li>• Tributación</li> </ul>	<b>Experiencia Laboral:</b> Mínimo 2 año en el manejo de empresas similares
<b>HABILIDADES PARA EL CARGO</b>		
<b>Habilidad para Trabajar con personas:</b> Si	<b>Liderazgo:</b> Bajo	<b>Grado de Iniciativa</b> Medio
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>		
<b>Esfuerzo Físico:</b> Cargar o descargar material No	<b>Capacidad Visual Requerida:</b> Calificada con examen a la vista No	
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>Supervisión de Personal</b> No	<b>Bienes de la corporación</b> Si	<b>Dinero y documentos:</b> Si

Elaborado por: Judith Tanqueño

CUADRO N° 4 PERFIL DEL CARGO: TÉCNICOS

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS</b>		
<b>Preparación Académica:</b> Ingeniero en ciencias pecuarias, zootecnia o afines.	<b>Conocimientos Específicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de sanidad animal</li> <li>• Buenas prácticas de producción.</li> </ul>	<b>Experiencia Laboral:</b> Mínimo 2 año en el manejo de empresas similares
<b>HABILIDADES PARA EL CARGO</b>		
<b>Habilidad para Trabajar con personas:</b>	<b>Liderazgo:</b>	<b>Grado de Iniciativa</b>
Si	Medio	Alto
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>		
<b>Esfuerzo Físico:</b> Cargar o descargar material	<b>Capacidad Visual Requerida:</b> Calificada con examen a la vista	
Si	No	
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>Supervisión de Personal</b>	<b>Bienes de la corporación</b>	<b>Dinero y documentos:</b>
No	Si	No

Elaborado por: Judith Tanqueño

CUADRO N° 5 PERFIL DEL CARGO: VENEDORES

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA Y CONOCIMIENTOS</b>		
<b>Preparación Académica:</b>	<b>Conocimientos Específicos:</b>	<b>Experiencia Laboral:</b>
Ingeniero en administración de empresas o afines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>	Mínimo 2 año en venta de productos
<b>HABILIDADES PARA EL CARGO</b>		
<b>Habilidad para Trabajar con personas:</b>	<b>Liderazgo:</b>	<b>Grado de Iniciativa</b>
Si	Medio	Alto
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>		
<b>Esfuerzo Físico:</b> <b>Cargar o descargar material</b>	<b>Capacidad Visual Requerida:</b> <b>Calificada con examen a la vista</b>	
Si	No	
<b>RESPONSABILIDAD</b>		
<b>Supervisión de Personal</b>	<b>Bienes de la corporación</b>	<b>Dinero y documentos:</b>
No	Si	No

Elaborado por: Judith Tanqueño

CUADRO N° 6 TOTAL PERSONAL

<b>ÁREA</b>	<b>PERSONAL REQUERIDO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Administrativa	Gerente General, Contadora, Auxiliar Contable	3
Producción	Jefe de Producción- Operarios	10
Comercialización	Jefe de Comercialización	2
<b>TOTAL RECURSO HUMANO</b>		<b>15</b>

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

## 6. PLAN OPERACIONAL

El plan operacional esta direccionado a mejorar la atención al cliente a través de un trato estandarizado y que cumpla con sus expectativas.

### 6.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### 6.1.1 RECEPCIÓN DE LAS AVES (POLLO BB)

Es el ingreso de los pollitos bbs a la avícola. Inicia con el filtro sanitario de los vehículos el cual consiste en los siguientes pasos:

1. Preingreso
  - Entrega del registro de recolección en granja
  - Desinfección del vehículo

FIGURA N° 3 DESINFECCIÓN DEL VEHÍCULO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

2. Ingreso del vehículo al área de descargue
3. Descargar las jaulas

FIGURA N° 4 DESCARGAR JAULAS



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

1. Terminada la descarga de jaulas se desinfecta el vehículo
2. Llenar la ficha de desinfección del vehículo

FIGURA NO. 5 LLENADO DE LA FICHA DE DESINFECCIÓN



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.1.2 Etapa de Inicio

Comprende la primera y segunda semana, esta etapa es muy crítica y se mitiga con el proceso de vacunación.

FIGURA NO. 6 VACUNACIÓN DE POLLO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

También incluye la alimentación y las vitaminas correspondientes.

FIGURA N° 7 ALIMENTACIÓN DE POLLO BB



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### **6.1.3 ETAPA FINAL**

Comprende entre la tercera y quinta semana. Al culminar esta etapa el producto está listo para el faenamiento del mismo.

FIGURA N° 8 POLLO MADURO PARA FAENAMIENTO



Fuente: Empresa “Cisnavi”

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 6.2 PROCESO DE FAENAMIENTO DE POLLO BROILER

### 6.2.1 RECOLECCIÓN DE AVES EN EL GALPÓN

Corresponden a los pollos que llegan a la granja y son destinados al faenamiento

FIGURA N° 9 RECOLECCIÓN DE AVES



Fuente: Empresa “Cisnavi”

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 6.2.2 COLGADO, MATANZA Y DESANGRADO

Se debe al sacrificio del pollo que ingresa para su matanza, el mismo cuelga de conos para ejecutar el proceso.

FIGURA N° 10 COLGADO, MATANZA Y DESANGRADO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.2.3 ESCALDADO

Se sumerge al pollo en agua hirviendo a 50 grados de temperatura Pelado

FIGURA N° 11 ESCALDADO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.2.4 FLAMEADO

Se refiere a quemar las pequeñas plumas que quedan.

FIGURA N° 12 FLAMEADO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.2.5 EXTRACCIÓN DE MENUENCIAS

Al abrir el pollo se separan en dos grupos de extracción aquella menudencia comestible y aquella que no es comestible.

FIGURA N° 13 EXTRACCIÓN DE MENUENCIAS



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.2.6 LAVADO

Se introduce en agua para limpiar la sangre y residuos que se quedaron en los pasos anteriores.

FIGURA N° 14 LAVADO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.2.7 ENFRIAMIENTO

Por sesenta minutos se dejan a los pollos en temperatura de cero a dos grados para impedir el crecimiento de bacterias.

FIGURA N° 15 ENFRIAMIENTO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.2.8 CLASIFICACIÓN

Es el desprendimiento de las partes del pollo, se clasifica según el estado en que se encuentre, algunos pueden estar golpeados o no.

FIGURA N° 16 CLASIFICACIÓN



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.2.9 ENFUNDADO Y EMPACADO

Se los empaca en fundas y se los deposita en gavetas de plástico.

FIGURA N° 17 ENFUNDADO Y EMPACADO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### **6.2.10 ALMACENAMIENTO**

Es el proceso de guardar el producto en frigoríficos para mantenerlos listo para la venta y entrega

### **6.3 Lineamientos de Higiene**

El personal que trabaja al interior de la planta, limpieza de galpón, proceso de faenamiento y empacado, debe llevar su mandil de protección que incluye gorro, guantes, protección bucal como parte de las normas higiénicas:

- Personal aseado
- No debe tener enfermedad infectocontagiosa.
- Las manos sin cortes y usar obligatoriamente guantes.
- No es permitido anillos, pulseras, o cualquier otro objeto.
- Se debe asear las manos antes del proceso de faenamiento.

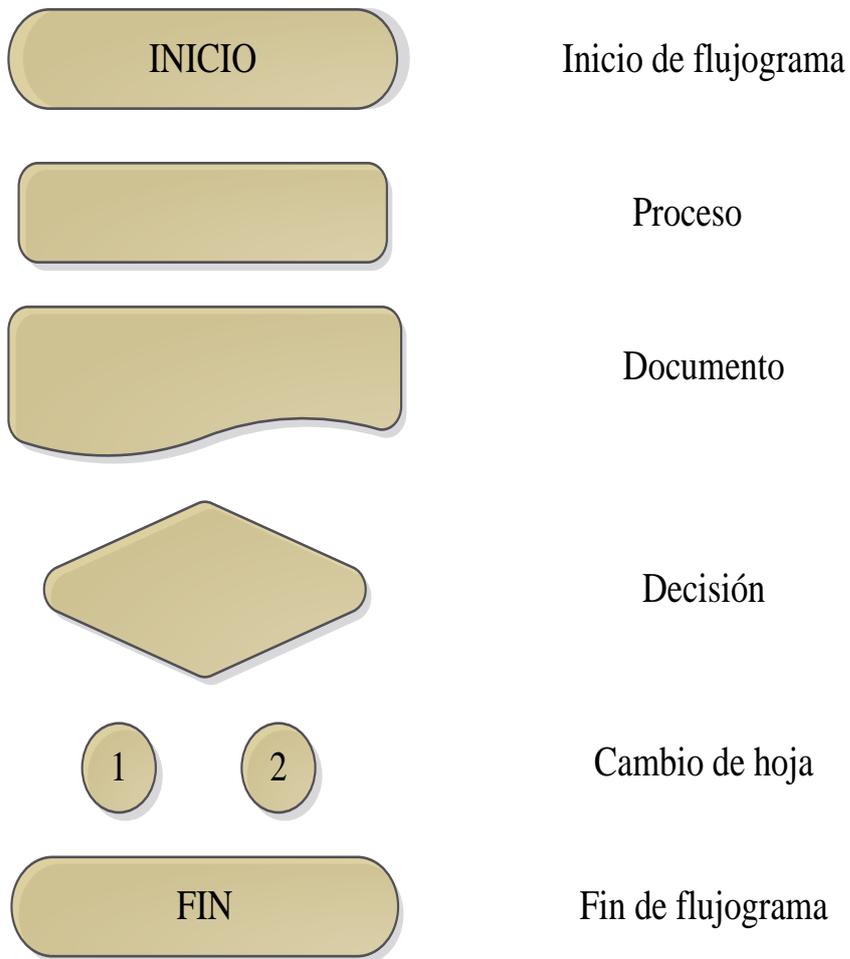
El cuidado y permanencia de los pollos que llegan a la planta deben tener el siguiente cuidado para su conservación:

- Lugar fresco y seco, buena temperatura y ventilación.
- Ubicar adecuadamente el alimento.
- El balanceado no puede tener más de 30 días de elaboración.
- Ubicación adecuada de los bebederos.
- Espacio suficiente en el galpón para 400

## 6.4 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

### 6.4.1 Figuras utilizadas

FIGURA N° 18 FIGURAS UTILIZADAS

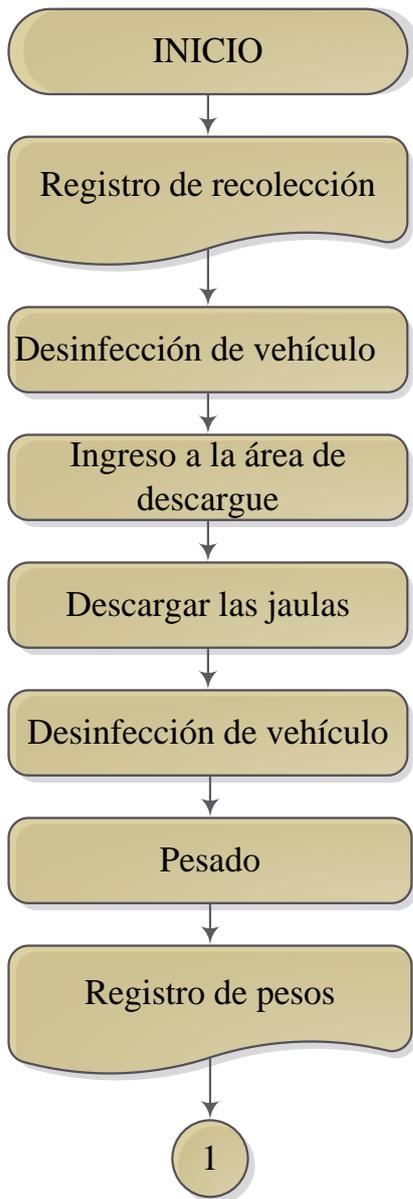


**Fuente:** Empresa "Cisnavi"

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

## 6.4.2 RECEPCIÓN DE LOS ANIMALES

FIGURA N° 19 RECEPCIÓN DE AVES

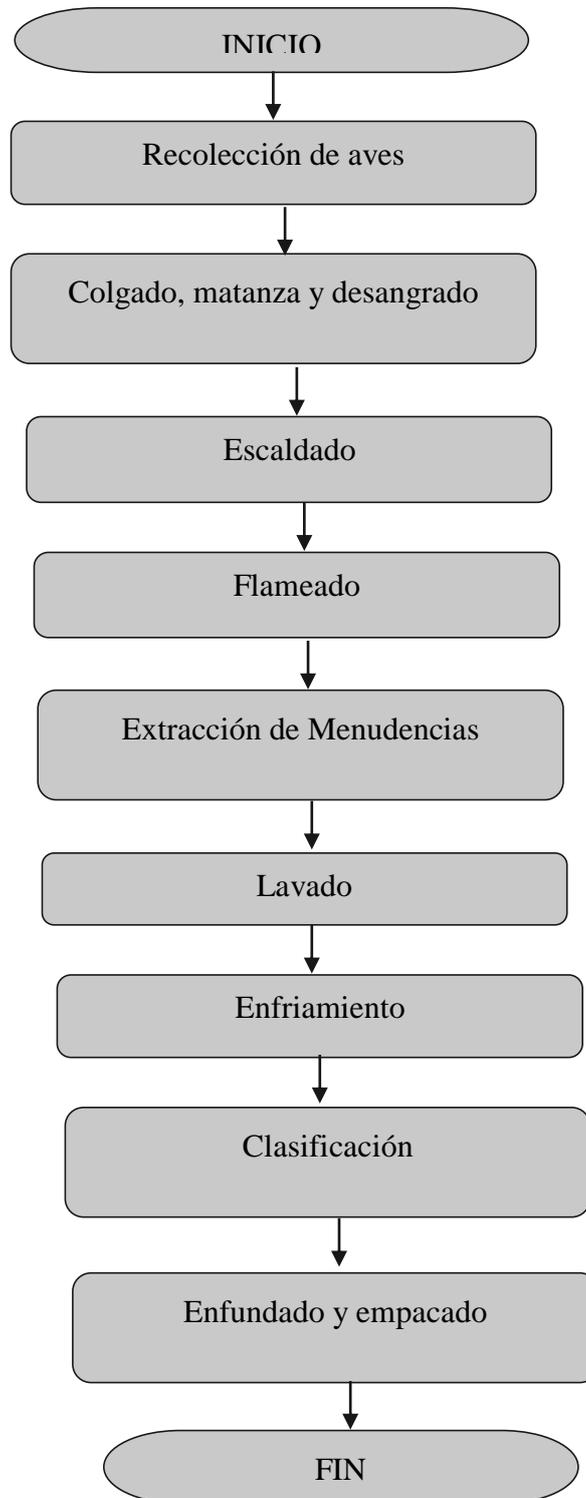


**Fuente:** Empresa "Cisnavi"

**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### 6.4.3 PROCESO DE FAENAMIENTO

FIGURA N° 20 PROCESO DE FAENAMIENTO



**Fuente:** Empresa “Cisnavi”  
**Elaborado por:** Judith Tanqueño

#### **6.4.4 PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

El protocolo de atención al cliente es una manera de estandarizar los procesos en el área de servicio al cliente, el mismo debe ser considerado por todo el personal, en el caso de ser requerido.

1. El cliente llega al local
2. El personal le saluda:  
“Bienvenido a la Empresa Cisnavi”, ¿en qué le puedo ayudar?”
3. El cliente pedirá según corresponda: Venta de productos
4. El personal responde al punto: “Con todo gusto, y le indica las diferentes presentaciones de los productos”
5. El cliente escoge el producto.
6. Se le pregunta al cliente: “¿le puedo ayudar en algo más?”

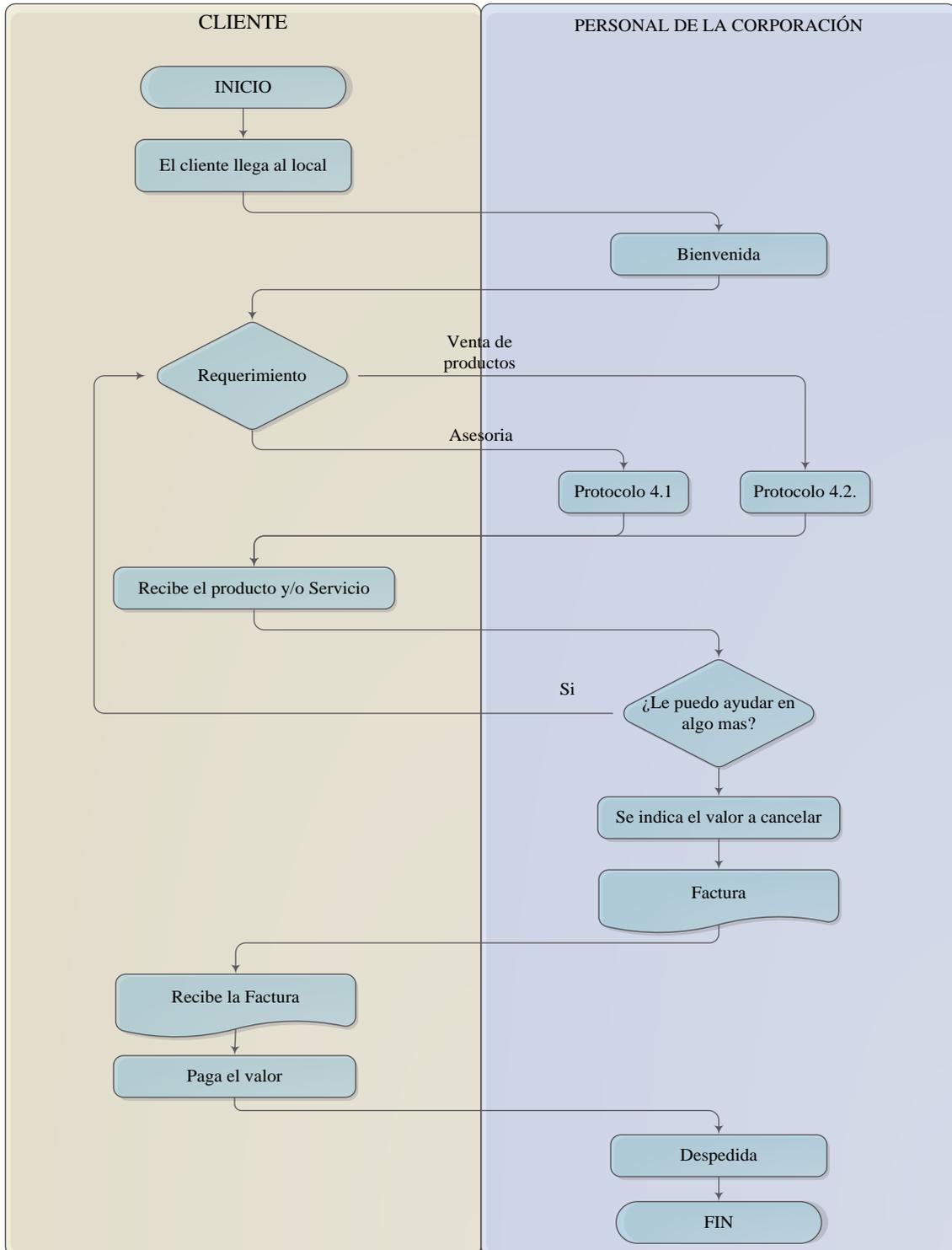
Si el cliente dice si se vuelve al punto 4

Si el cliente dice no paso al punto 7

7. Se le indica el valor a pagar
8. Se realiza la factura
9. El cliente recibe la factura
10. El cliente paga por el producto.
11. Se le despide al cliente: “Gracias por visitar nuestra corporación, es gusto atenderle, le esperamos pronto”

# FLUJOGRAMA DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

FIGURA No. 21 PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE



**Fuente:** Empresa "Cisnavi"  
**Elaborado por:** Judith Tanqueño

## 7. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing contempla tres estrategias para mejorar el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba de la empresa avícola “Cisnavi”

- Publicidad a través de medios electrónicos
- Publicidad a través de medios escritos
- Promociones

### 7.1 PUBLICIDAD A TRAVÉS DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

En la actualidad los medios electrónicos poseen un gran alcance, llegando con su contenido a un gran número de personas, se debe tomar en cuenta que estas herramientas deben contemplarse de manera integral, estar estructurados y vinculados con el propósito de generar el impacto esperado y entreguen al público la mayor cantidad de información de forma amigable, de fácil comprensión y le permitan a las personas crearse una imagen de lo que queremos vender, nuestra marca. Para realizar este trabajo se desarrolló los siguientes instrumentos:

- ✓ Página Web
- ✓ Facebook
- ✓ Youtube

#### 7.1.1 PÁGINA WEB

La página web de la empresa avícola se la diseñó y esta funcionando desde el 14 de Abril de 2017, la misma que contiene las siguientes temáticas:

Logo de la empresa.

FIGURA N° 22 LOGO DE LA EMPRESA



Elaborado por: Judith Tanqueño

FIGURA N° 23 PANTALLA PÁGINA WEB



**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### **Pantalla de Inicio**

La misma posee el encabezado e información sobre la empresa acerca de sus productos, con fotografías en cada ítem.

### **La empresa**

La pestaña la empresa contiene los principales lineamientos estratégicos de la empresa como la misión, visión y políticas de calidad con fotografías referentes a cada ítems.

## Galería

La opción galería señala una serie de fotos de la planta, dado que se quiere dar a conocer que la empresa cuenta con la tecnología y que se aplican lineamientos técnicos y estándares de calidad con el fin de ofertar un producto de alta calidad

## La planta

Esta pestaña muestra un video, el mismo que esta vinculado a YouTube, el mismo proyecta los procesos de faenamiento del pollo, en el mismo se puede apreciar la sanidad en los procesos productivos.

## Contacto

Esta pestaña muestra la información de la ubicación de la empresa, además la dirección, teléfono y mail, adicionalmente tiene vínculos a otras estrategias publicitarias como son el canal Youtube y la página Facebook.

### 7.1.2 FACEBOOK

Considerando que constituye una de las redes más utilizadas, se aprovechó esta herramienta para la creación de un perfil que permite publicar noticias de forma rápida, sencilla y muy amigable para mantener al público informado, este tipo de entrega de información no necesita un conocimiento exacto de diseño gráfico.

FIGURA N° 24 PRESENTACIÓN FACEBOOK

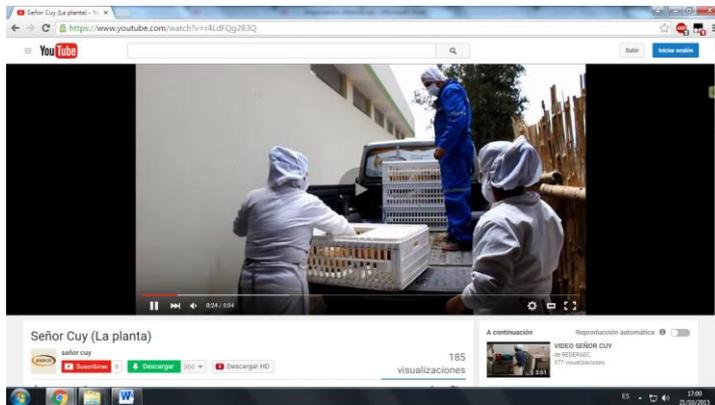


Elaborado por: Judith Tanqueño

### 7.1.3 YOUTUBE

YouTube permite el alojamiento de videos así como la opción de compartir los mismos, siendo una herramienta auxiliar para las páginas web y redes sociales, además que brinda información audiovisual para el público.

FIGURA N° 25 PRESENTACIÓN VIDEO YOUTUBE



Elaborado por: Judith Tanqueño

## 7.2 PUBLICIDAD ESCRITA

Pese al impacto que la tecnología hoy por hoy ha causado, la publicidad escrita sigue siendo una herramienta muy importante y necesaria para el marketing, una de las principales ventajas es la entrega directa de la información aprovechando el conglomerado en centro de ferias o eventos particularmente.

### 7.2.1 VOLANTES

Para la correcta aplicación de los volantes se consideraron los siguientes aspectos:

#### Medidas

La medida del volante es formato A5 es decir:

Ancho: 148 mm

Largo: 157 mm

#### Responsable

Administrador de la empresa avícola Cisnavi

### **Alcance**

Esta estrategia tuvo un alcance en el segmento seleccionado de la ciudad de Riobamba.

### **Periodicidad**

Semestral y en eventos

### **Política de Funcionamiento**

- Se maneja la misma identidad corporativa en relación a los colores y logo
- La repartición de los volantes se los realizara en lugares donde exista aglomeración de personas y que cumplan con la caracterización del mercado objetivo

FIGURA N°26 DISEÑO HOJA VOLANTE

## GRANJA AVÍCOLA

### “CISNAVI”



**CISNAVI**  
**GRANJA AVICOLA**

La Granja avícola Cisnavi pone a su disposición los siguientes productos:

- ❖ Pollo Broiler Pelado al por mayor y menor
- ❖ Pollo en pie al por mayor y menor
  - ❖ Balanceado
- ❖ Asesoría en la implementación de galpones

---

**Dirección:** San Martín de Veranillo.

**Teléfono:** 0987197879

**Email:** granjacisnavirbba@gmail.com



Elaborado por: Judith Tanqueño

## **7.2.2 DÍPTICOS**

Los dípticos proporcionan además de datos sobre los productos y servicios que oferta la corporación, información de la misma en relación a su misión, visión y políticas de calidad. Para la correcta aplicación de los volantes se consideraran los siguientes aspectos:

### **Medidas**

La medida de los dípticos realizados es:

- Ancho: 200mm (cada cara del díptico 100mm)
- Largo 210mm

### **Responsable:**

**Administradora de la empresa avícola Cisnavi**

### **Alcance:**

Esta estrategia tuvo el alcance en el segmento seleccionado de la ciudad de Riobamba.

### **Periodicidad**

Semestral y en eventos

### **Política de Funcionamiento**

- Se manejara la misma identidad corporativa en relación a los colores y logo.
- La repartición de dípticos se lo realizara en lugares donde exista aglomeración de personas y que cumplan con la caracterización del mercado objetivo.
- Deben estar disponible constantemente en las oficinas de la empresa.

FIGURA N°27 DISEÑO DÍPTICOS

## GRANJA AVÍCOLA “CISNAVI”



**CISNAVI**  
**GRANJA AVÍCOLA**

La Granja avícola Cisnavi pone a su disposición los siguientes productos:

- ❖ Pollo Broiler Pelado al por mayor y menor
- ❖ Pollo en pie al por mayor y menor
  - ❖ Balanceado
- ❖ Asesoría en la implementación de galpones

---

Dirección: San Martín de Veranillo.  
Teléfono: 0987197879  
Email: granjacisnavirbba@gmail.com





La Granja avícola Cisnavi pone a su disposición los siguientes productos:

- ✦ Pollo Broiler Pelado al por mayor y menor
- ✦ Pollo en pie al por mayor y menor
  - ✦ Balanceado
- ✦ Asesoría en la implementación de galpones

---

“La Granja Avícola Cisnavi es una empresa agroindustrial, la cual produce y comercializa pollos, ofreciendo un producto apto para el consumo de la provincia de Chimborazo, mediante técnicos y trabajadores con la utilización de maquinaria moderna, a cambio de un beneficio económico, que permite el desarrollo de la misma.”



Elaborado por: Judith Tanqueño

### **7.2.3 ESTRATEGIA: PROMOCIÓN**

Mediante promociones se trata de incentivar a la compra y el difundimiento de la empresa apoyado por la publicidad escrita.

#### **Responsable**

Administrador de la empresa avícola Cisnavi

#### **Alcance**

Esta estrategia tuvo el alcance en el segmento seleccionado de la ciudad de Riobamba.

#### **Periodicidad**

Semestral y en eventos

#### **Política de Funcionamiento**

- Se maneja la misma identidad corporativa en relación a los colores y logo.
- Se entregará un obsequio a los clientes frecuentes
- Los artículos promocionales son siempre utilitarios.

**Figura N° 28 Diseño de Gorra**



**Elaborado por:** Judith Tanqueño

**Figura N° 29 Diseño de Mandil**



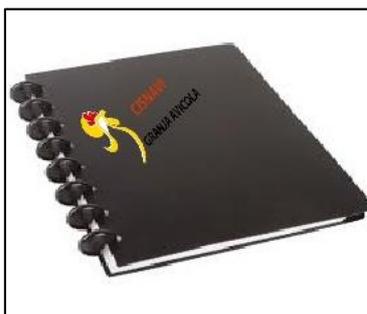
**Elaborado por:** Judith Tanqueño

**Figura N° 30 Diseño de Carpeta**



**Elaborado por:** Judith Tanqueño

**Figura N° 31 Diseño de Cuaderno**



**Elaborado por:** Judith Tanqueño

### **Cuadro N° 7 Costos de Aplicación**

<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR/UNIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Página Web	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Facebook, YouTube	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Volantes	500	\$ 0,15	\$ 75,00
Dípticos	500	\$ 0,18	\$ 90,00
Gorras	50	\$ 7,00	\$ 350,00
Delantales	50	\$ 8,50	\$ 425,00
Cuadernos	100	\$ 2,90	\$ 290,00
Agendas	25	\$ 10,50	\$ 262,50
<b>Total</b>			<b>\$ 1.992,50</b>

**Elaborado:** Judith Tanqueño

### **7.3 PRECIO**

El precio de nuestros productos se ha fijado de acuerdo al mercado actual en 0,95 la libra de pollo broiler en el primer año, mismo que se analizará periódicamente de acuerdo a los costos de producción que intervengan.

Los precios que se establecen facilitarán a la empresa competir con los distribuidores y comercializadores existentes, en consecuencia, obtener el posicionamiento del mercado y mayor rentabilidad.

La estrategia de precio:

El precio de los productos estará acorde con el de nuestros principales competidores en el mercado, los que deben cumplir con todos los estándares de calidad y requerimiento de nuestro mercado objetivo.

### **7.4 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)**

La distribución de nuestros productos se la realizará de acuerdo a lo siguiente:

Para el producto Pollo Broiler el proceso de producción se ejecuta en la planta dentro de la empresa, la producción es diaria y la comercialización de igual forma hacia los distintos mercados de la ciudad, comercializadores y distribuidores.

## 8. PLAN FINANCIERO

Para la elaboración del plan financiero se recopiló información de la empresa, del área contable, como se trata de una empresa en marcha tomamos en consideración los datos o saldos anteriores y los que están en libros. Así como se describe a continuación:

### 8.1 ACTIVOS FIJOS

#### 8.1.1 TERRENOS

CUADRO N° 8 TERRENOS

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Infraestructura (Galpones)	1	Unidad	30000,00	30000,00
Planta de Faenamiento	1	Unidad	60000,00	60000,00
<b>TOTAL</b>				<b>90000,00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.1.2 VEHÍCULOS

Cuadro N° 9 Vehículos

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camioneta Mazda	1	Unidad	25000,00	25000,00
<b>TOTAL</b>				<b>25000,00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.1.3 MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

Cuadro N° 10 Maquinaria, herramientas y equipos

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Comederos	75	Unidad	\$ 125.00	\$ 9,375.00
Bebedores	75	Unidad	\$ 150.00	\$ 11,250.00
Calefactores	30	Unidad	\$ 300.00	\$ 9,000.00
Balanzas	20	Unidad	\$ 50.00	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 30,625.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.1.4 IMPLEMENTOS ADMINISTRATIVOS

CUADRO N° 11 IMPLEMENTOS ADMINISTRATIVOS

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computador	2	Unidad	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Escritorios	2	Unidad	\$ 300.00	\$ 600.00
Impresora	1	Unidad	\$ 180.00	\$ 180.00
Sillas	4	Unidad	\$ 25.00	\$ 100.00
Archivador	2	Unidad	\$ 60.00	\$ 120.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2,000.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.1.5 DEPRECIACIONES

### 8.1.5.1 Depreciación, Maquinaria, Herramientas y Equipo (Herramientas)

Para efectos del cálculo de las depreciaciones se consideró los porcentajes establecidos por la ley, en las siguientes tablas se consideró de cinco años únicamente porque el plan está diseñado para ese tiempo (5 años).

CUADRO N° 12 DEPRECIACIÓN, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y EQUIPO (HERRAMIENTAS)

DETALLE	AÑOS	VALOR	%	1	2	3	4	5	V/RESIDUAL
Infraestructura (Galpones)	10	\$ 30,000.00	10	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 15,000.00
Planta de Faenamiento	10	\$ 60,000.00	10	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 30,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 90,000.00</b>		<b>\$9,000.00</b>	<b>\$9,000.00</b>	<b>\$9,000.00</b>	<b>\$ 9,000.00</b>	<b>\$ 9,000.00</b>	<b>\$ 45,000.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

**8.1.5.1 Equipo de Oficina**

Cuadro N°13 Equipo de Oficina

DETALLE	AÑOS	VALOR	%	1	2	3	4	5	V/RESID.
Computador	3	\$ 1,000.00	33.3	\$ 333.30	\$ 333.30	\$ 333.30			
Escritorios	10	\$ 600.00	10	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 300.00
Impresora	3	\$ 180.00	33.3	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00			
Sillas	10	\$ 100.00	10	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 50.00
Archivador	10	\$ 120.00	10	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 60.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,000.00</b>		<b>\$ 475.30</b>	<b>\$ 475.30</b>	<b>\$ 475.30</b>	<b>\$ 82.00</b>	<b>\$ 82.00</b>	<b>\$ 410.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.2 COSTOS DE PRODUCCIÓN

### 8.2.1 MATERIA PRIMA

CUADRO N° 14 MATERIA PRIMA

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
<b>Fase de iniciación</b>				
Pollo Bb	60000	Unidad	\$ 0.45	\$ 27,000.00
<b>Fase de Engorde</b>				
Vacunas	60000	Unidad	\$ 0.17	\$ 10,200.00
Balanceado	2000	Quintal	\$ 27.50	\$ 55,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 92,200.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.2.2 MANO DE OBRA DIRECTA

CUADRO N° 15 MANO DE OBRA DIRECTA

DETALLE	NÚMERO	PERSONAL	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	TOTAL ANUAL
Trabajadores	12	Trabajador	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$57,600.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$57,600.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.2.3 GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN

#### 8.2.3.1 ENERGÍA ELÉCTRICA

CUADRO N° 16 Energía Eléctrica

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	12	Unidad	\$ 120.00	\$ 1,440.00
<b>TOTAL</b>				<b>1440.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.2.3.2 AGUA POTABLE

Cuadro N° 17 Agua Potable

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Agua Potable	12	Unidad	\$ 70.00	\$ 840.00
<b>TOTAL</b>				<b>840.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.2.3.3 TELÉFONO

Cuadro N° 18 Teléfono

DETALLE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
Teléfono	12	Unidad	\$ 40.00	\$ 480.00
<b>TOTAL</b>				<b>480.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.2.4 COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN

Cuadro N° 19 Costo Total de Producción

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>\$ 161,560.00</b>
Materia Prima y material directo	\$ 92,200.00	
Mano de Obra Directa	\$ 57,600.00	
Gastos Generales de Fabricación	\$ 11,760.00	

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

#### 8.3.1 MANO DE OBRA DIRECTA

Cuadro N° 20 Mano de Obra Directa

NÚMERO	PERSONAL	SALARIO	TOTAL
1	Gerente General	\$ 700.00	\$ 8,400.00
1	Contadora	\$ 500.00	\$ 6,000.00
1	Auxiliar Contable	\$ 400.00	\$ 4,800.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 19,200.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.3.2 MATERIALES DE OFICINA

Cuadro N° 21 Materiales de Oficina

CANT.	CONCEPTO	VALOR	TOTAL ANUAL
1	Materiales de Oficina	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 100.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.3.3 GASTO TOTAL ADMINISTRACIÓN.

Cuadro N° 22 Gasto Total Administración

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL ANUAL
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>\$ 19,775.30</b>
Mano de Obra Indirecta-Sueldos	\$ 19,200.00	
Materiales de Oficina	\$ 100.00	
Depreciación Equipo de Oficina	\$ 475.30	

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.4 GASTOS DE VENTAS

Cuadro N° 23 Gasto de Ventas

CANT.	CONCEPTO	VALOR	TOTAL ANUAL
1	Materiales de Oficina	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 100.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.4.2 Publicidad y Propaganda

Cuadro N° 24 Publicidad y Propaganda

IMPLEMENTACIÓN	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR ANUAL
Página Web	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Facebook, YouTube	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Volantes	500	\$ 0,15	\$ 75,00
Dípticos	500	\$ 0,18	\$ 90,00
Gorras	50	\$ 7,00	\$ 350,00
Delantales	50	\$ 8,50	\$ 425,00
Cuadernos	100	\$ 2,90	\$ 290,00
Agendas	25	\$ 10,50	\$ 262,50
<b>Total</b>			<b>\$ 1,992,50</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.4.3 Combustible y Mantenimiento

Cuadro N° 25 Combustible y Mantenimiento

DETALLE	P.UNIT	P.TOTAL
Combustible y Mantenimiento	\$ 700.00	\$ 700.00
<b>TOTAL</b>		<b>700.00</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.4.4 Gasto Total de Ventas

Cuadro N° 26 Gasto Total de Ventas

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>\$ 2,092.50</b>
Suministros de Oficina	\$ 100.00	
Publicidad y propaganda	\$ 1,992.50	
Combustible y Mantenimiento	\$ 700.00	

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.5 GASTOS FINANCIEROS

Cuadro N° 27 Gastos financieros

FUENTE	INVERSION	
	MONTO	%
Aporte Propio	20,000.00	38%
Préstamo Bancario	32,800.00	62%
<b>TOTAL</b>	<b>52,800.00</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### AMORTIZACIÓN

##### DATOS

$$C= 32800$$

$$n= 5 \text{ Años}$$

$$i= 9.2\% \text{ Anual}$$

AMORTIZACIÓN ANUAL	3017.6
VALOR CAPITAL ANUAL	6560
CUOTA A PAGAR	9577.6

## 8.6 CUADRO DE COSTOS Y GASTOS TOTALES

Cuadro N° 28 Cuadro de Costos y Gastos

CONCEPTO	FIJO	VARIABLE	TOTAL
<b>1. COSTO DE PRODUCCIÓN</b>			<b>\$ 161,560.00</b>
<b>Materia Prima y Material Directo</b>			
<b>Fase de iniciación</b>			
Pollo Bb		\$ 27,000.00	
<b>Fase de Engorde</b>		\$ -	
Vacunas		\$ 10,200.00	
Balanceado		\$ 55,000.00	
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 92,200.00</b>	
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$ 57,600.00		<b>\$ 57,600.00</b>
<b>Gastos Generales de Fabricación</b>			<b>\$ 11,760.00</b>
Luz		\$ 1,440.00	
Agua		\$ 840.00	
Teléfono		\$ 480.00	
Depreciación	\$ 9,000.00		
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 9,000.00</b>	<b>\$ 2,760.00</b>	
<b>2. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			<b>\$ 19,775.30</b>
Mano de Obra Indirecta-Sueldos	\$ 19,200.00		
Materiales de Oficina		\$ 100.00	
Depreciación Equipo de Oficina	\$ 475.30		
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>3. GASTOS DE VENTAS</b>			<b>\$ 2,792.50</b>
Suministros de Oficina		\$ 100.00	
Publicidad y propaganda	\$ 1,992.50		
Combustible y Mantenimiento		\$ 700.00	
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>4. GASTOS FINANCIEROS</b>			<b>\$ 3,017.60</b>
Interés Préstamos Bancarios	\$ 3,017.60		
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 91,285.40</b>	<b>\$ 95,860.00</b>	<b>\$ 187,145.40</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.7 INGRESOS

Cuadro N° 29 Ingresos

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Libras de Pollo Broiler	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00
Precio de Venta	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.90	\$ 0.90
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 216,000.00</b>				

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.8 ESTADO DE RESULTADOS

Cuadro N° 30 Estado de Resultados

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	216,000.00	216,000.00	216,000.00	216,000.00	216,000.00
(-) Costos de Producción	161,560.00	161,560.00	161,560.00	161,560.00	161,560.00
(=) Utilidad Bruta en Ventas	54,440.00	54,440.00	54,440.00	54,440.00	54,440.00
(-) Gastos de Administración	19,775.30	19,775.30	19,775.30	19,775.30	19,775.30
(-) Gasto de Ventas	2,792.50	2,792.50	2,792.50	2,792.50	2,792.50
(-) Gastos Financieros	3,017.60	3,017.60	3,017.60	3,017.60	3,017.60
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores	28,854.60	28,854.60	28,854.60	28,854.60	28,854.60
15% Participación Trabajadores	4,328.19	4,328.19	4,328.19	4,328.19	4,328.19
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta	24,526.41	24,526.41	24,526.41	24,526.41	24,526.41
25% Impuesto a la Renta	6,131.60	6,131.60	6,131.60	6,131.60	6,131.60
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>18,394.81</b>	<b>18,394.81</b>	<b>18,394.81</b>	<b>18,394.81</b>	<b>18,394.81</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.9 FLUJO DE CAJA

Cuadro N° 31 Flujo de caja

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ingresos por Ventas		\$ 216,000.00	\$ 216,000.00	\$ 216,000.00	\$ 216,000.00	\$ 216,000.00
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Costo de Producción		\$ 161,560.00	\$ 161,560.00	\$ 161,560.00	\$ 161,560.00	\$ 161,560.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 161,560.00</b>				
(-) Gasto de Ventas		\$ 2,792.50	\$ 2,792.50	\$ 2,792.50	\$ 2,792.50	\$ 2,792.50
(-) Gasto de Administración		\$ 19,775.30	\$ 19,775.30	\$ 19,775.30	\$ 19,775.30	\$ 19,775.30
(-) Pago Préstmo		\$ 9,677.60	\$ 9,677.60	\$ 9,677.60	\$ 9,677.60	\$ 9,677.60
(+) Depreciaciones		\$ 9,475.30	\$ 9,475.30	\$ 9,475.30	\$ 9,475.30	\$ 9,475.30
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$ 183,925.50</b>				
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>						
Ingresos Operacionales		\$ 216,000.00	\$ 216,000.00	\$ 216,000.00	\$ 216,000.00	\$ 216,000.00
(-)Egresos Operacionales		\$ 183,925.50	\$ 183,925.50	\$ 183,925.50	\$ 183,925.50	\$ 183,925.50
<b>(=) FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>\$ 32,074.50</b>				
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Prestamo Bancario	\$ 32,800.00					
Aporte Social	\$ 20,000.00					
<b>EGRERSOS NO OPERACIONALES</b>						
Otos Egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>						
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>						
Ingresos no Operacionales	\$ 52,800.00					
(-)Egresos no Operacionales						

<b>(=)FLUJO NO OPERACIONAL</b>	\$ 52,800.00					
<b>FLUJO NETO GENERADO</b>						
Flujo Operacional	\$ -	\$ 32,074.50	\$ 32,074.50	\$ 32,074.50	\$ 32,074.50	\$ 32,074.50
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>		<b>\$ 32,074.50</b>				

Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.10 COSTO POR UNIDAD

El costo por unidad se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo por Unidad} = \frac{\text{Costos de Producción}}{\text{Unidades Producidas}}$$

### Costo por Libra de Pollo Broiler

$$\text{Costo por Unidad Producida} = \frac{161560,00}{240.000}$$

$$\text{Costo por Unidad Producida} = 0,67$$

El costo por libra de pollo broiler es de 0,67 centavos de dólar

## 8.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro N° 26 Componentes del punto de equilibrio

RUBRO	CANTIDAD	PORCENTAJE	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Libras de Pollo Broiler	240.000	100%	\$ 0,90	\$ 216.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>				\$ 216.000,00

Elaborado por: Judith Tanqueño

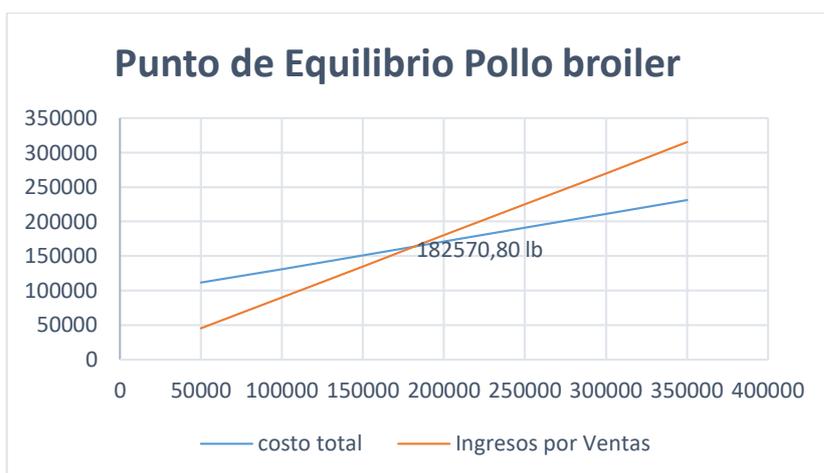
$$PE = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$PE = \frac{91285,40}{0,90 - 0,40}$$

$$PE = 182570,8$$

Con los datos antes realizados podemos determinar que para que exista un punto de equilibrio, es decir no se gane ni pierda se deben vender 182570,80 libras de pollo broiler que equivale a producir y vender 45.643 pollos

**Figura N° 32 Punto de equilibrio**



Elaborado por: Judith Tanqueño

## 8.12 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 8.12.1 Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMRA)

Se estableció la TMRA, sumando tres indicadores: la tasa pasiva, la tasa de inflación anual 2016 y el riesgo medio del proyecto

Cuadro N° 32 Indicadores

INDICADORES	%
Tasa Pasiva	5,95
Tasa de inflación 2016	3,97
Riesgo del proyecto	5,24
<b>TMAR</b>	<b>15,16</b>

Elaborado por: Judith Tanqueño

### 8.12.2 Valor Actual (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Cuadro N° 33 Valor Actual (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Período	Flujo de Fondos		
0	-\$ 52.800,00		
1	\$ 32.074,50		
2	\$ 32.074,50		
3	\$ 32.074,50		
4	\$ 32.074,50	<b>TIR</b>	53,65%
5	\$ 32.074,50	<b>VAN</b>	68787,59

Elaborado por: Judith Tanqueño

**Análisis:** Si se tratara de un proyecto a ponerse en marcha los indicadores antes calculados son un buen indicio para empezar con la inversión. En este caso el negocio ya se encuentra en marcha

### 8.12.3 BALANCE GENERAL

Cuadro N° 34 Balance General

ACTIVOS			PASIVOS		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>Disponible</b>		\$ 37500,00			
Caja-Bancos	\$ 12.400,00		Préstamo Bancario	\$ 32.800,00	
			<b>Total Pasivo</b>		\$ 32.800,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Propiedad Planta y Equipo		\$ 145.000,00	<b>PATRIMONIO</b>		
Obra Civil	\$ 90.000,00		Capital	\$ 149.700,00	
Vehículos	\$ 25.000,00		<b>Total Patrimonio</b>		\$ 149.700,00
Maquinaria, Equipo y Herramientas	\$ 28.000,00				
Equipo y Suministros de Oficina	\$ 2.000,00				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		\$ 182.500,00	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>		\$ 182.500,00

Elaborado por: Judith Tanqueño

#### 8.12.4 ÍNDICES FINANCIEROS

##### Índice de Liquidez:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{37.500}{32.800}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 1,14$$

La empresa avícola Cisnavi cuenta con 1,14 dólares por cada dólar de deuda (pasivo corriente)

##### Índice de endeudamiento:

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{32.800}{182500}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 0,18$$

La empresa Avícola Cisnavi ha comprometido su activo en un 18%

##### Índices de Rentabilidad

$$\text{Margen Neto en Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neto en Ventas} = \frac{18.394.81}{216000}$$

$$\text{Margen Neto en Ventas} = 0,09$$

Aplicando la fórmula de rentabilidad margen neto en Ventas se puede determinar que la empresa avícola Cisnavi cuenta con una rentabilidad del 9%

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{18,394.81}{149700}$$

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = 0,13$$

La empresa avícola Cisnavi, generó una rentabilidad del patrimonio del 13%

### **Rentabilidad del Activo**

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{18,394.81}{182500}$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = 0,11$$

La Rentabilidad del activo de la empresa avícola Cisnavi es del 11%

## **BIBLIOGRAFÍA**

- (CONAVE), C. N. (s.f.).
- Compañías, S. d. (2015).
- Ecuador, C. N. (2017).
- Yumbla, L. y. (2015).