

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA Y PROCESADORA DE PESCADOS Y MARISCOS EN
EL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA VALLE DEL CAUCA – COLOMBIA.**

CARLOS JAVIER HURTADO FRANCO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA Y PROCESADORA DE PESCADOS Y MARISCOS EN
EL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA VALLE DEL CAUCA – COLOMBIA.**

CARLOS JAVIER HURTADO FRANCO

**Director de Tesis
Dr. GERARDO TORRES MESIAS**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“La ideas, conclusiones y recomendaciones aportadas a este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de su autor”

“Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre de 1966; emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

“un pueblo puede estar estacionario siglos, pero si en alguna ocasión recibe el primer impulso hacia delante, el movimiento continúa acelerándose.”
(**Fortunato Pereira Gamba**).

Nota de aceptación:

Firma del Director de Tesis.

Firma del Jurado.

Firma del Jurado.

San Juan de Pasto, 18 de noviembre de 2008.

DEDICATORIA.

A Dios todo poderoso por haberme acompañado siempre durante toda mi existencia; él y Yo somos un equipo excelente, el hace su trabajo y Yo hago el mío, reflejado en estos resultados.

A mis padres **OMAIRA FRANCO y NOLASCO HURTADO**, por su apoyo y paciencia en mi perseverante vida.

A mi mamacita **MARLEY RODRÍGUEZ**, mi compañera leal, por su amor y comprensión en los momentos más difíciles.

A mis hermanos, **OLMER, RUBIELA y YESENIA**, fuentes de mi inspiración y lucha por salir adelante.

A mis sobrinos, **CARLOS ANDRÉS, LUCHO, ESTIVEN y MARCO ANTONIO**, la esperanza de que otra será nuestra historia familiar en el futuro.

A mi pueblo querido, **BOCAS DE SATINGA – NARIÑO**, en donde recibí mis primeros pasos de formación académica.

CARLOS JAVIER HURTADO FRANCO.

AGRADECIMIENTOS.

El autor expresa su agradecimiento a:

La Universidad Nariño, mi casa; donde se me brindó apoyo y acompañamiento para mi formación.

A mis profesores y directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por su compromiso con la docencia para el desarrollo de la región.

Al Doctor **GERARDO TORRES MESÍAS**, Director de Tesis por su respaldo y aporte oportuno a este trabajo.

A la **UMATA – BUENAVENTURA**, pilar importante para el buen manejo en la recopilación de la información, la orientación en la formulación del proyecto y aportes valiosos para hacer de este un hecho.

A las asociaciones, fundaciones, empresas, barrios y demás personas que contribuyeron con sus valiosos aportes y conocimientos para el logro de este proyecto.

A mis amigos **ALEX FRANCO, HARRINSON CASTRO**, por sus aportes y cooperación en la consecución de este objetivo.

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN.	20
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES ANTEPROYECTO DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.	22
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.	22
1.2. TÍTULO.	22
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	22
1.3.1. Planteamiento del problema.	22
1.3.2. Formulación del problema.	23
1.3.3. Sistematización del problema.	23
1.4. OBJETIVOS.	24
1.4.1. Objetivo general.	24
1.4.2. Objetivos específicos.	24
1.5. JUSTIFICACIÓN.	25
1.6. MARCO REFERENCIAL.	26
1.6.1. Marco histórico.	26
1.6.2. Marco teórico conceptual.	30
1.6.2.1. Estudio de factibilidad.	30
1.6.2.2. Pesca en las políticas de desarrollo.	42
1.6.3. Marco conceptual.	46
1.6.4. Marco legal.	47
1.7. METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO.	48
1.7.1. Tipo y método de investigación a desarrollar.	48
1.7.2. Proceso de investigación utilizado.	49
CAPÍTULO 2: ANALISIS DEL SECTOR, PRODUCTO / EMPRESA.	51
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.	51
2.1.1. Análisis del sector industrial.	51
2.1.1.1. Producto.	52
2.1.1.2. Mercado.	52
2.1.1.3. Tecnología.	52
2.1.4.4. Nuevas empresas.	52
2.1.5.5. Administración.	52
2.1.6.6. Tendencias económicas.	52
2.2. EL PRODUCTO.	52
2.2.1. Usos del producto.	53
2.2.1.1. Uso principal.	53
2.2.1.2. Uso secundario.	53
2.2.1.3. Productos sustitutos.	53
2.3. ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA.	53

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO DEL PROYECTO.	55
3.1. POBLACIÓN OBJETIVO.	55
3.2. DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO.	55
3.2.1. Determinación de la muestra mediante el uso de parámetros estadísticos y formatos de encuesta.	55
3.2.2. Ficha técnica de los resultados.	56
3.2.2.1. Análisis de la encuesta.	57
3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y DE LOS CLIENTES.	65
3.3.1. Segmentación de mercado.	65
3.3.2. Características básicas de los clientes.	66
3.3.3. Localización geográfica de los clientes.	66
3.3.4. Numero de posibles compradores.	66
3.3.5. Valor de compra productos.	70
3.3.6. Tendencia del usuario y tipo de uso.	70
3.3.7. Proyecciones de ventas por mes.	71
3.3.8. Precio de compra y de venta.	74
3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	76
3.4.1. Competidores.	76
3.4.2. Análisis de las empresas competidoras.	77
3.4.3. Precios del mercado.	78
3.4.4. Gremios.	78
3.4.5. Imagen de la competencia ante los clientes.	79
3.4.6. Razones de compra del producto.	79
3.4.7. Esquema de venta y distribución.	79
3.4.8. Barreras especiales de entradas al mercado.	80
3.5. PROVEEDORES.	81
3.5.1. Proveedores nacionales.	81
2.5.2. Proveedores extranjeros.	81
3.6. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO.	82
3.6.1. De ventas.	82
3.6.1.1. Clientes iniciales.	82
3.6.1.2. Clientes de mayor esfuerzo de ventas.	82
3.6.1.3. Clientes potenciales.	82
3.6.1.4. Concepto motivacional para generar la venta.	82
3.6.1.5. Cubrimiento geográfico inicial.	83
3.6.1.6. Plan de ampliación geográfica.	83
3.6.2. De Precios.	83
3.6.2.1. Políticas de precios.	83
3.6.2.2. Precios previstos.	83
3.6.2.3. Utilidad unitaria.	84
3.6.2.4. Justificación para el precio frente a la competencia.	84
3.6.2.5. Posibles niveles de variación del precio.	85
3.6.2.6. Políticas de descuentos comerciales.	85
3.6.3. De promoción.	85
3.6.3.1. Estrategia de publicidad.	85

3.6.3.2.	Slogan.	86
3.6.3.3.	Imagen publicitaria.	86
3.6.3.4.	Ideas básicas a presentar en la promoción.	86
3.6.3.5.	Mecanismos de ayudas de ventas.	86
3.6.4.	De distribución.	87
CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.		88
4.1.	INGENIERIA BASICA DEL PROYECTO.	88
4.1.1.	Descripción del producto y sus especificaciones.	88
4.2.	TAMAÑO DEL PROYECTO.	92
4.2.1.	Capacidad de producción del proyecto.	92
4.2.2.	Factores que condicionan el tamaño del proyecto.	92
4.2.3.	Alternativas de tamaño para el inicio del proyecto.	93
4.3.	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.	95
4.3.1.	Facilidad de servicios públicos.	96
4.3.2.	Posición relativa a proveedores y clientes.	96
4.3.3.	Situación laboral de la localidad.	96
4.4.	DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.	97
4.4.1.	Departamentos o zonas básicas.	97
4.4.2.	Áreas por departamentos.	98
4.4.3.	Distribución de Equipos por departamentos.	98
4.4.4.	Diagrama de distribución de planta.	98
4.5.	GENERALIDADES EN LAS OPERACIONES.	101
4.5.1.	Método de despacho y transporte.	101
4.5.2.	Costo de transporte y seguro.	101
4.5.3.	Problemas de almacenamiento.	101
4.5.4.	Personal técnico necesario.	103
4.5.5.	Políticas de mantenimiento y garantías.	103
4.5.6.	Sistema de control.	103
4.5.6.1.	Proceso crítico de calidad.	103
4.5.6.2.	Equipos de control de calidad.	104
4.5.6.3.	Personal para control	104
4.5.7.	Flujo de operaciones.	105
4.6.	INVERSIONES FIJAS, DIFERIDAS Y CAPITAL DE TRABAJO.	108
4.6.1.	Inversiones fijas.	108
4.6.1.1.	Tipos de equipos.	109
4.6.1.2.	Forma de adquisición de los equipos.	109
4.6.2.	Inversiones diferidas.	109
4.6.3.	Capital de trabajo.	110

CAPÍTULO 5: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DEL PROYECTO.	111
5.1. MODELO ADMINISTRATIVO.	111
5.1.2 Cultura organizacional.	111
5.1.3 Organización.	111
5.1.4 Misión. .	111
5.1.5 Visión.	111
5.1.6 Objetivos.	111
5.1.7 Valores.	112
5.1.8 Políticas.	112
5.1.8.1. Políticas de de servicios.	112
5.1.8.2. Políticas ambientales.	112
5.1.8.3. Políticas sociales.	112
5.1.8.4. Políticas de negociación.	113
5.1.5.5. Políticas de Comunicación.	113
5.1.8.6. Políticas de gestión humana.	113
5.2. RECURSOS HUMANOS.	113
5.2.1 Organigrama.	113
5.2.1.1 Línea de autoridad.	113
5.2.1.2 Descripción y análisis de cargos requeridos.	115
5.2.1.3 Jornada laboral.	126
5.2.1.4 Estrategias de reclutamiento.	126
5.1.1.5 Contratación y salarios.	126
5.2.1.6 Capacitación.	127
5.2.1.7 Gastos de personal.	127
5.3. ASPECTOS INSTITUCIONALES LEGALES Y JURÍDICOS.	131
5.3.1. Políticas sectoriales del gobierno.	131
5.3.1.1. Apoyo a las MIPYMES.	131
5.3.1.2. Controles e intervención estatal.	131
5.3.2. Aspecto legal.	132
5.3.2.1. Tipo de empresa a constituir y obligaciones fiscales.	133
5.3.2.2. Participación de los socios.	135
5.3.2.3. Minuta de constitución.	135
CAPÍTULO 6: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO.	137
6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS.	137
6.2. INVERSIÓN INICIAL.	138
6.2.1. Descripción de las inversiones.	139
6.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORT.	143
6.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS.	143
6.5. PRESUPUESTO DE COMPRAS.	144
6.6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.	145
6.7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS.	146
6.8. PRESUPUESTO DE COSTOS DE M/CIAS. PARA LA VENTA.	146
6.9. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.	147

6.10.	UTILIDADES, FLUJO DE CAJA, FLUJO DEL PROYECTO Y BALANCE.	149
6.11.	CÁLCULO DE INDICADORES ECONOMICOS Y FINANCIEROS.	154
6.11.1.	Cálculo de la tasa mínima atractiva de rendimiento.	154
6.11.2.	Valor presente neto.	154
6.11.3.	Relación beneficio costo.	155
6.11.4.	Tasa interna de retorno.	155
6.11.5.	Recuperación de la inversión.	155
6.12.	INDICADORES FINANCIEROS.	156
6.12.1.	Indicadores de liquidez.	156
6.12.2.	Indicadores de rendimiento.	156
6.12.3.	Indicadores de endeudamiento.	158
6.12.4.	Indicadores de actividad.	159
6.13.	ANÁLISIS DE RIESGOS.	160
CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN SOCIO-AMBIENTAL DEL PROYECTO.		161
7.1.	EVALUACIÓN SOCIAL.	161
7.1.1.	Generación de empleo.	161
7.2.	EVALUACIÓN AMBIENTAL.	161
7.2.1	Indicadores de los impactos ambientales.	162
7.2.2.	Clasificación ambiental del proyecto.	163
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.		164
8.1.	CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS.	164
8.1.1.	Estudio de mercado.	164
8.1.2.	Estudio técnico.	165
8.1.3.	Estudio organizacional, administrativo y legal.	166
8.1.4.	Estudio económico y financiero.	166
8.2.	FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA.	167
RECOMENDACIONES.		168
GLOSARIO.		170
BIBLIOGRAFÍA.		172
ANEXOS.		174

LISTA DE TABLAS.

Tabla 1. Análisis DOFA.	54
Tabla 2. Distribución de la población por estratos.	55
Tabla 3. Estudio del segmento del mercado.	67
Tabla 4. Investigación de la compra productos en el mercado.	70
Tabla 5. Estudio de consumo de producto por edades.	70
Tabla 6. Estudio de consumo del producto por clase social.	71
Tabla 7. Proyecciones de volúmenes de venta anual de pescados.	72
Tabla 8. Proyecciones volúmenes ventas anual de crustáceos y moluscos.	72
Tabla 9. Proyecciones volúmenes de ventas discriminada por productos.	73
Tabla 10. Proyecciones precio de libra por compras de productos marino.	74
Tabla 11. Proyecciones precio de libra por ventas de productos marino.	75
Tabla 12. Estudio de la participación porcentual de la competencia.	76
Tabla 13. Estudio de las fortalezas y debilidades de la competencia.	77
Tabla 14. Análisis de los precios por libra de la competencia.	78
Tabla 15. Estudio de venta del producto.	82
Tabla 16. Cálculo margen utilidad de peces, moluscos y crustáceos.	84
Tabla 17. Composición química de pescados y mariscos.	90
Tabla 18. Composición química de los peces y mariscos de varias especies.	90
Tabla 19. Descripción de departamentos o zonas básicas.	97
Tabla 20. Distribución de áreas por departamentos.	98
Tabla 21. Distribución de equipos por departamentos.	98
Tabla 22. Costeo de transporte y seguro.	101
Tabla 23. Diagrama de flujo de operaciones.	107
Tabla 24. Personal requerido – Junta de socios.	115
Tabla 25. Personal requerido – Gerente	116
Tabla 26. Personal requerido – Secretaria General	117
Tabla 27. Personal requerido – Vendedor.	118
Tabla 28. Personal requerido – Operario 1.	119
Tabla 29. Personal requerido – Operario 2.	120
Tabla 30. Personal requerido – Mensajero.	121
Tabla 31. Personal requerido – Servicios Generales.	122
Tabla 32. Personal requerido – Contador (a).	123
Tabla 33. Personal requerido – Jefe de Bodega.	124
Tabla 34. Personal requerido – Control de Calidad.	125
Tabla 35. Jornada laboral.	126
Tabla 36. Salario base.	127
Tabla 37. Tasas a aplicar para el cálculo de costos laborales.	128
Tabla 38. Mano de obra directa personal de proceso.	128
Tabla 39. Aportes parafiscales mano de obra directa p/nal. Proceso.	128
Tabla 40. Aportes P/les. Mano de obra directa personal de proceso.	129
Tabla 41. Aportes Pensión, Riesgos Profesionales y Salud.	129

Tabla 42. Mano de Obra Indirecta Personal de administración.	129
Tabla 43. Parafiscales Personal de Administración.	130
Tabla 44. Aportes Pensión, ARP y Salud Mano de Obra Indirecta.	130
Tabla 45. Aportes Prestacionales Personal de Administración.	130
Tabla 46. Promedio de pago Mensual Personal Adicional.	131
Tabla 47. Inversión en activos fijos.	138
Tabla 48. Inversión en gastos de instalación y puesta en marcha.	138
Tabla 49. Inversión en capital de trabajo.	138
Tabla 50. Detalles de inversiones en activos fijos.	139
Tabla 51. Total gasto de personal.	140
Tabla 52. Inversión en gastos preoperativos.	141
Tabla 53. Inversión en artículos de aseo, insumos y dotación.	142
Tabla 54. Gastos operacionales de administración.	143
Tabla 55. Gastos de depreciación y amortización.	143
Tabla 56. Presupuesto de gastos de depreciación y amortización.	143
Tabla 57. Presupuesto de ingresos por año.	144
Tabla 58. Presupuesto de compras por año.	144
Tabla 59. Presupuesto de gastos de administración por año.	145
Tabla 60. Presupuesto de gastos de ventas por años.	146
Tabla 61. Presupuesto de costos de mercancías para ventas por año.	146
Tabla 62. Ingresos por ventas año.	147
Tabla 63. Margen de contribución unitario	148
Tabla 64. Costo fijo anual.	148
Tabla 65. Cálculo del punto de equilibrio por unidades.	149
Tabla 66. Estado de Resultados Proyectado.	150
Tabla 67. Flujo de caja proyectado.	151
Tabla 68. Flujo Neto proyectado.	152
Tabla 69. Balance general proyectado.	153
Tabla 70. Análisis de riesgo.	160

LISTA DE GRÁFICAS Y DISEÑOS.

Gráfico 1. Análisis de consumo personal de mariscos.	57
Gráfico 2. Preferencia de consumo de carnes.	58
Gráfico 3. Variedad de consumo de peces.	59
Gráfico 4. Análisis y variedad en el consumo de moluscos y crustáceos.	60
Gráfico 5. Periodicidad de consumo de pescado.	60
Gráfico 6. Periodicidad de consumo de moluscos y crustáceos.	61
Gráfico 7. Nivel de percepción de consumo de mariscos.	62
Gráfico 8. Acción de compra.	62
Gráfico 9. Concepto sobre las Vedas.	63
Gráfico 10. Análisis de las Vedas por domicilio.	64
Gráfico 11. Conocimiento del entorno.	65
Diseño 1. Esquema de venta y distribución.	80
Diseño 2. Logotipo	86
Diseño 3. Canales de distribución y comercialización.	87
Diseño 4. Musculatura esquelética del pez.	89
Diseño 5. Ubicación de la planta.	96
Diseño 6. Distribución de planta.	100
Diseño 7. Tiempo de conservación del producto.	102
Diseño 8. Esquema de secuencia de procesos.	105
Diseño 9. Organigrama.	114

LISTA DE ANEXOS.

Anexos A. Cuestionario de Encuestas.	175
Anexos B. Fotos Maquinaria y Equipos.	177
Anexos C. Información Registro de Marcas.	179
Anexos D. Presupuesto de Ingresos.	180
Anexos E. Presupuesto de Compras.	183

RESUMEN

Tomando como base el componente de gestión empresarial que contempla el Ministerio de Agricultura, se considero conveniente, la formulación de un estudio de factibilidad para el montaje de una empresa para la comercialización y proceso de pescados y mariscos. La implementación de este negocio se presenta como una alternativa para mitigar la problemática encontrada, ya que se exponen y se establecen los conceptos fundamentales a partir de las cuales se dará pie al desarrollo del sector en la zona del Litoral Pacifico objeto de estudio.

Esta es una empresa familiar la cual debe competir en el mercado del subsector de Pesca y Acuicultura, desarrollando sus actividades en los tres sectores de la economía (primario, secundario y terciario) a través de una estrategia de diferenciación e innovación en el servicio y calidad en sus productos: en donde el posicionamiento de estos está dirigido a empresas como restaurantes, hoteles, ama de casas y personas en general, que requieren que este servicio sea a domicilio, puntual, seguro y con precios accesibles; para lo cual la empresa mantendrá un trato personalizado, innovación e investigación del producto y seguimiento al cliente, para lograr su satisfacción.

Para precisar la factibilidad de la implementación del montaje de la empresa se hizo necesario utilizar la metodología de Plan de Negocios donde se realizó estudios como:

- Mercado,
- Técnico,
- Administrativo y legal,
- Económico y financiero.

Los cuales se evaluaron desde el punto de vista ambiental, económico y social; en donde se determinó que el desarrollo de este proyecto es técnicamente viable, atractivo y rentable económicamente.

ABSTRACT

Taking as a base the component of managerial management that contemplates the department of agriculture, I am considered to be suitable, the formulation of a study of practicality for the assembly of a company for the commercialization and process of caught and seafood. The implementation of this business presents itself as an alternative to mitigate the opposing problems, since they are exhibited and the fundamental concepts are established from which object of study will give cause for the development of the sector in the zone of the Coastal Pacific Ocean.

This is a family enterprise which debit to compete on the market of the subsection of Fishing and Acuicultura, developing his activities in three sectors of the economy (primary, secondary and tertiary) across a strategy of differentiation and innovation in the service and quality in his products: where the position of these is directed to companies like restaurants, hotels, mistress of houses and you present yourself yourself in general, that need that this service is to domicile, punctual, sure and with accessible prices; for which the company will support a personalized dealing, innovation and investigation of the product and pursuit to the client, to achieve his satisfaction.

To need the practicality of the implementation of the assembly of the company it became necessary to use the methodology of Plan of Business where studies were realized as:

- Market,
- Technician,
- Administrative and legal,
- Economic and financial.

Which were evaluated from the environmental, economic and social point of view; where one determined that the development of this project is technically viable, attractive and profitable economically.

INTRODUCCIÓN.

A pesar de que la región Litoral del Pacífico colombiano se caracteriza por ser una de las de menor desarrollo del país, la actividad pesquera tiene gran importancia dentro de su situación social y económica, ya que muchos de sus pobladores están vinculados a ella.

La pesca, hace parte de una de las actividades milenarias y culturales básicas de la gente del Litoral Pacífico, a través de la cual se jalonan más de 30.000 empleos entre directos e indirectos, convirtiéndola en el sector comercial e industrial que más dinamiza la economía de Buenaventura. “Sin embargo, pese a que el Municipio de Buenaventura está situado en una posición geoestratégica, la actividad que se desarrolla a través de esta industria no presenta mucho desarrollo”¹.

Los últimos gobiernos le han otorgado importancia a la zona del Pacífico, dado que el desarrollo tecnológico y comercial alcanzado por los países ubicados sobre el Océano Pacífico, permite prever que este será el de mayor influencia en el siglo XXI.

Hoy en un mundo globalizado donde los gustos y expectativas del consumidor cambian constantemente, es importante avanzar en la productividad y competitividad de las empresas y así poder brindar mejores productos y servicios que darán satisfacción a clientes.

Este trabajo pretende cultivar la semilla del emprendimiento en las actividades cotidianas de nuestra región, mediante la aplicación de un estudio de factibilidad relacionado con la creación de una comercializadora y procesadora de mariscos, la cual permite un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de los siguientes estudios (Estudio de Mercados, Estudio Técnico, Estudio Administrativo, Estudio económico y financiero), como también el impacto socio ambiental, que permita identificar que tan viable puede llegar a ser este negocio.

Recurriendo a este método se establecerán las características del sector pesquero, los clientes, los competidores, la demanda, la oferta en fin todo un estudio de mercado donde se puede conocer el comportamiento en la actividad.

Además con el estudio técnico y administrativo, se definirá los requerimientos de talento humano, la necesidad o requerimiento de un perfil adecuado para la

¹ **BELTRÁN**, C. y Villaneda A. 2000. Perfil de la pesca y acuicultura en Colombia, Santa fe de Bogotá, D.C. INPA. Pág. 160.

empresa, la estructura organizacional y administrativa, los equipos y maquinarias a emplear los flujos de las operaciones entre otros aspectos.

Asimismo con el estudio económico y financiero, se permitirá identificar la viabilidad de la inversión en este negocio estableciendo sus costos, gastos, ingresos y su comportamiento en los estados financieros, etc.

Resumidamente, el proyecto de creación de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos, buscará a través de los elementos administrativos, técnicos, mercadológicos, financieros y contables, proporcionar toda una herramienta empresarial que ayude a identificar la factibilidad del negocio en la actualidad y a su vez permite visualizar la importancia que para Buenaventura tiene poder contar con una empresa formalmente constituida, eficiente, productiva y competitiva en este sector, e igualmente contribuir a disminuir los altos índices de desempleo en que está inmersa la población, proporcionando una opción de trabajo más, que mejore la calidad de vida de las familias.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES ANTEPROYECTO DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Estudio de factibilidad para la comercialización y procesamiento de pescados y mariscos.

1.2. TÍTULO.

Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura Valle del Cauca – Colombia.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

13.1. Planteamiento del Problema.

El sector pesquero nacional y en particular el del Litoral Pacífico Colombiano presenta hoy innumerables dificultades de tipo socio económica para las familias que desarrollan esta actividad, esta realidad presenta a la pesca y la acuicultura como una labor de subsistencia, de acuerdo a estudios del INCODER las familias reciben en el año 2007 un precario ingreso que en la mayoría de los casos no alcanza a ser un salario mínimo. Este bajo ingreso les limita a los pescadores las posibilidades de mejorar los equipos que utilizan en su labor y con ello crecer económicamente. Por otra parte una elevada proporción de los hogares de los pescadores tiene acceso a la energía eléctrica, pero carecen de agua potable y servicio de alcantarillado; en general, ellos tienen un bajo nivel de educación y no están preparados para desempeñar otro tipo de labor, si bien han participado en algunas capacitaciones por parte del INCODER, SENA, autoridades regionales y/o algunas ONGs con miras a formalizarse, no se percibe que con ello se haya roto la situación de marginalidad; “Sumado a esto existe los altos costos del combustible que han afectado la pesca, y como consecuencia en el 2006 se redujeron los zarpes y faenas.”².

De continuar los comportamientos antes expuestos, el nivel de la productividad, competitividad y desarrollo de las empresas en el sector, que en su gran mayoría de estas son dirigidas por personas empíricas y con bajos niveles de formación, decaerá significativamente, y los productos importados entraran agresivamente como sustitutos afectando el empleo en la costa pacifica.

² Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER. 2007. Subgerencia de pesca y acuicultura, grupo de registro y control. Bogotá.

Por todo lo anterior es necesario crear una empresa líder estructurada desde todos sus componentes administrativos y gerenciales, que aplique enfoques estratégicos que permitirían ganar terreno en la mitigación de los problemas de desempleo, modernización tecnológica y desarrollo integral de los municipios que tradicionalmente se han dedicado a esta actividad.

1.3.2. Formulación del problema.

¿Es factible la comercialización y procesamiento de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca?

1.3.3 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es el estudio de mercado para la puesta en marcha de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca?
- ¿Cuál es el estudio técnico requerido para la implementación de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca?
- ¿Qué estudio organizacional, administrativo y legal es el más adecuado para la aplicación y desarrollo del proyecto empresarial de comercialización y procesamiento de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca?
- ¿Cuál es el estudio económico y financiero para la implementación de la empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca?
- ¿Qué impacto socio-ambiental generaría la implementación de una empresa comercializadora y productora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca?
- ¿Cuál es la evaluación y análisis de factibilidad del proyecto de creación de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca?

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo general.

Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca. Con el fin de satisfacer necesidades sociales en este sector, bajo el concepto de productividad y competitividad empresarial, ofreciendo un mejor servicio y atención oportuna a clientes.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Realizar el estudio de mercado para la puesta en marcha de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca.
- Diseñar el estudio técnico requerido para la implementación de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca.
- Establecer un estudio organizacional, administrativo y legal adecuado para la aplicación y desarrollo del proyecto empresarial de comercialización y procesamiento de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca.
- Realizar el estudio económico y financiero para la implementación de la empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca.
- Identificar y precisar el impacto socio-ambiental que generaría la implementación de una empresa comercializadora y productora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca.
- Evaluar y analizar la factibilidad del proyecto de creación de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca.

1.5. JUSTIFICACIÓN.

El presente proyecto empresarial busca mediante la aplicación de las teorías y los conceptos básicos del mercadeo, las finanzas, la contabilidad, la administración de empresas, y el entorno empresarial, encontrar una explicación viable para la puesta en marcha de una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos, con la finalidad de poder fortalecer el sector pesquero y dinamizar o activar el empleo en la comunidad. Lo anterior permitirá poder rediseñar el proceso de comercialización de mariscos, incorporando estrategias de un aprovechamiento racional y sostenible del ecosistema marino, participando con eficiencia y competitividad en el clúster³ regional y nacional.

Las política de apertura e internacionalización, globalización de los mercados y las propuestas del actual gobierno de los Tratados de Libre Comercio (TLC), el fomento a la productividad, competitividad y emprendimiento, son el motivo para que las regiones y las personas en particular comiencen en esa carrera de un mejoramiento continuo desde sus actividades cotidianas, para así contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de las familias que derivan su sustento de esta actividad en el Litoral Pacifico.

Igualmente la necesidad de la creación de empresas productivas y eficientes que contribuyan a aminorar el problema de desempleo en la comunidad, la cual se ha visto sumergida desde el 2000 en un progresivo recrudecimiento de la violencia, generada particularmente por una aguda crisis socioeconómica que golpea en la actualidad la ciudad Puerto.

El proyecto pretende, a través del conocimiento adquirido en la Institución⁴, generar una propuesta productiva empresarial para este sector, que mejore el desarrollo de la actividad pesquera en la región, la cual pueda convertirse en un modelo empresarial exitoso en el manejo sostenible, ecológico, fortalecido a través de la implementación de nuevas técnicas donde este implícita la capacitación en responsabilidad social empresarial, procurando las buenas practicas de manufacturas y formalización en los procesos.

El trabajo es de interés para la Administración Municipal, particularmente para la Secretaría de Desarrollo Municipal de Buenaventura, la UMATA, el INCODER, para la academia y el sector empresarial, por que a través de este se puede mejorar los procesos y las actividades en el subsector pesca y acuicultura,

³ Un cluster en el mundo industrial (o cluster industrial) es una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas. [es.wikipedia.org/wiki/Cluster_\(industria\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cluster_(industria)).

⁴ Universidad de Nariño.

contribuyendo también a mitigar uno de los principales problemas que afronta las familias del Litoral, que es el desempleo.

Asimismo el proyecto nos lleva a generar a través de una idea interesante al fortalecimiento de una cultura empresarial y micro empresarial en la ciudad, que contribuya a dinamizar la microeconomía de la comunidad y por ende a mejorar sus condiciones de vida.

1.6. MARCO REFERENCIAL.

1.6.1. Marco histórico.

Los recursos pesqueros existentes en el Litoral Pacífico Colombiano han sido objeto de estudios desde 1968, cuando el Gobierno Nacional hizo un convenio con la FAO⁵ por el que permitió, durante cinco años, realizar un reconocimiento de las diferentes poblaciones existentes tanto en el Pacífico como en el Atlántico.

El proyecto para el desarrollo de la pesca marítima, INDERENA-FAO, presentó unos resultados globales que tuvieron un amplio cubrimiento, dando a conocer los principales recursos existentes.

Posteriormente, se realizó una investigación con apoyo del gobierno polaco sobre las poblaciones de “Plumada” (*Opisthonemasp*); incluso se incursionó en su aprovechamiento introduciendo en el mercado nacional productos enlatados.

Durante 1980 y 1981 se hizo una evaluación con apoyo del gobierno japonés mediante su agencia JICA, con mayor dedicación a las poblaciones de camarón de profundidad y algunas especies de la llamada pesca blanca. Históricamente se puede vislumbrar el interés de los gobiernos por el conocimiento y uso de los recursos pesqueros del Pacífico Colombiano.

En este orden de ideas el Municipio de Buenaventura tiene una extensión de 6.297 km² (28,6% de la superficie departamental) y para 2005 la población era de 278.960 habitantes según cifras DANE. Buenaventura representa un corredor económico especial para el gobierno nacional y departamental debido a que alberga el principal puerto sobre el pacífico y goza de una privilegiada posición geoestratégica rica en biodiversidad y recursos marinos.

La pesca, es junto con las actividades portuarias y madereras, la gran dinamizadora de la economía de los “Bonaverenses”, siendo las actividades donde se concentran el mayor porcentaje de la población económicamente activa. Sin embargo frente a este gran potencial económico y turístico, el gobierno nacional viene adelantando a través del INCODER una serie de actividades en busca de

⁵ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

mejorar los procesos y técnicas en la actividad, para ofrecer productos marinos de gran calidad. A su vez mediante política nacional del CONPES 3410, el gobierno busca consolidar esta industria a través de la implementación de estrategias claras dentro de la siguiente línea de acción:

Consolidación de las asociaciones de pescadores, a través de procesos de formación gremial y empresarial con la participación de los consejos comunitarios reconocidos, como la forma de organización de las comunidades afrocolombianas (Ley 70 de 1993) y el apoyo del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial, actualmente en gestación.

Diversificación de la actividad pesquera artesanal mediante la dotación de artes de pesca que permitan el aprovechamiento de recursos pesqueros potenciales, desestimulando la captura de camarón de aguas someras a fin de disminuir la presión sobre este recurso.

Continuar con el fortalecimiento de la participación de la mujer en los procesos productivos, como el caso particular del “manejo integral del recurso piangüa con enfoque de equidad de género.

Impulsar un programa de apoyo a la pesca comercial exploratoria para identificar y cuantificar otros recursos pesqueros que sustituyan los que están en peligro de agotamiento, integrando a los pescadores artesanales en esta acción. Implementar un programa de investigación y desarrollo tecnológico para el fomento de la piscicultura marina (con especies promisorias tales como el pargo y el mero, entre otras.)

Desarrollar un programa que permita la implementación de medidas sanitarias a la producción antes de su comercialización en los mercados nacionales.

Fortalecimiento del Centro Náutico y Pesquero de Buenaventura - SENA, construcción de un muelle flotante en el Terminal pesquero “La Playita” y adecuación de los puestos de venta y el cuarto frío del terminal, para mejorar tanto la productividad y sostenibilidad de la pesca artesanal como la rentabilidad social de esta actividad que beneficia a cerca de 5.000 familias que dependen de esta labor.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural continuará apoyando a las comunidades organizadas de pescadores artesanales mediante el “Programa de Dotación de Embarcaciones y Artes de Pesca”. Las embarcaciones nodrizas que hacen parte de este programa permiten realizar faenas de pesca de más de cuatro días; así mismo pueden salir a alta mar, jalando embarcaciones menores con motor fuera de borda, lo cual se traduce en mayor capacidad y eficiencia en las

labores de pesca. "Para el efecto el Ministerio dispone de una partida presupuestal para el 2006 de \$ 666 millones"⁶.

Adicionalmente, la dotación de embarcaciones y artes de pesca están acompañada de los programas de capacitación y fortalecimiento de las comunidades de pescadores artesanales en temas fundamentales, como el desarrollo empresarial y administración, marinería, construcción de las artes de pesca, técnicas de pesca en altura, manejo de los productos de la pesca, transformación y comercialización.

Con este programa se espera aumentar la capacidad de generación de empleo e ingresos en la actividad pesquera artesanal, fortalecer la capacidad empresarial de las comunidades de pescadores artesanales, aumentar la oferta de productos pesqueros y mejorar su comercialización, reducir la presión sobre las especies tradicionalmente explotadas, diversificar la captura de peces y los productos que se ofrecen en el mercado.

Por otra parte, el Ministerio continuará apoyando el proyecto del laboratorio de Bahía Málaga, como estrategia de diversificación de la acuicultura y alternativa productiva para la región del Pacífico.

El laboratorio está desarrollando investigación y producción de material genético básico para la piscicultura marina de pargo en jaulas. Las inversiones realizadas son del orden de \$2.343 millones en infraestructura física, equipos de laboratorio y material genético. Cuenta en la actualidad con 120 reproductores y se adelantan los ensayos de cultivo en jaulas con los alevinos obtenidos de esos reproductores. Se tiene previsto un presupuesto de \$550 millones para la vigencia de 2006⁷.

La participación en el Producto Interno Bruto (PIB) generado por el subsector pesquero y acuícola, frente al sector agropecuario se ha mantenido en los últimos 10 años en 3,52 %, esto se refleja en el PIB nacional, donde el aporte del subsector es del 0,51%, en la actualidad es uno de los pocos sectores de la rama agropecuaria que presentan una balanza comercial estable y positiva.

Esto se debe indudablemente a que la pesca y la acuicultura se han proyectado como una alternativa interesante para los inversionistas y campesinos del país.

La producción de esta actividad ha tenido un promedio de 160.000 toneladas, siendo las capturas en la pesca industrial de un 55%, en la artesanal de un 25% y en la acuicultura de un 20%. En el país la pesca se ha desarrollado principalmente

⁶ Documento Conpes 3410/2006. Consejo Nacional de Política Económica y Social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Política de Estado para mejorar las condiciones de vida de la población de Buenaventura.

⁷ Documento Conpes 3410/2006.

en tres frentes de actividades específicas que son marítimos, continentales y la acuicultura. En la actividad artesanal marítima y continental así como en la piscicultura de pequeña escala, esta vinculada de manera directa cerca de 100.000 familias, lo que significa que más de 400.000 personas dependen exclusivamente de esta actividad productiva. En la industria pesquera y acuícola se generan más de 50.000 empleos directos dedicados a labores de acuicultura, captura y procesamiento en las plantas instaladas en tierra y cerca de 197.500 puestos de trabajos indirectos, que participan en el descargue, aislamiento de embarcaciones, transporte de productos mantenimiento, reparaciones, así como en los servicios generales y complementarios requeridos por esta clase de actividades.

En la comercialización de los productos pesqueros y acuícolas tanto en el ámbito nacional como de exportación, están vinculadas cerca de 75.000 personas en dicha actividad.

La actividad pesquera y acuícola colombiana comprende el aprovechamiento de los recursos pesqueros en sus dos litorales, de numerosas cuencas lacustres y fluviales y una creciente participación de la acuicultura. Desde el punto de vista productivo la pesca esta dividida en tres grandes sectores: Industrial, Artesanal y Acuícola.

La actividad pesquera a lo largo de su historia se ha desarrollado en forma artesanal e industrial, ambas con fines de comercialización. La primera representa una actividad productiva de la comunidad de pescadores artesanales. La segunda, es realizada por empresarios o armadores relativamente grandes, cuyo destino principal son los mercados de exportación.

Los implementos utilizados por estos pescadores son canoas de madera y lanchas de fibra de vidrio impulsadas a remo, motores fuera de borda de 15 a 40 hp. Este tipo de transporte limita considerablemente el área de la pesca, la capacidad y la rapidez para la movilización de los productos a los centros de acopio. Son proveedores en su mayoría microempresas constituidas o establecimientos informalmente.

Los pescadores de avanzadas usan igualmente botes de madera o fibra de vidrio, con equipos electrónicos de navegación motor fuera de borda o central de 40 a 75h. El numero de tripulantes puede llegar a 15 las artes utilizadas son chinchorro, trasmallos y atarrayas (pesca blanca y camarón) palangres y líneas de manos (pesca blanca) trampas y nasas (peces y crustáceos), arrancones, cóngolos, malludas, líneas de anzuelo, arpones y la maya fija derivada que en su mayoría son construidas por los pescadores. En términos generales, las artes utilizadas corresponden a las especies que se desean capturar, tipo de fondo o sustrato, caudal, profundidad, disponibilidad económica del pescador, productividad, etc.

“La pesca continental comprende principalmente todas las aguas interiores, esta es exclusivamente artesanal tanto para la comercialización como para la subsistencia”⁸.

1.6.2. Marco teórico conceptual.

El marco teórico se enmarca en la identificación de fuentes secundarias sobre las cuales se diseñará la investigación propuesta, determinado por las características y necesidades de la investigación, lo constituye la presentación de postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado.

1.6.2.1. Estudio de factibilidad.

El desarrollo económico de los países de América Latina involucra una serie de factores tales como la producción, mercado, materias primas, energía y otros, cuya interacción requiere estar coordinada en una forma racional acorde con las técnicas de programación global y sectorial.

“Esta coordinación varía según la magnitud de las actividades que relacionan a los factores y que inciden en su desenvolvimiento; vale decir, tienen diferentes niveles sobre los que pesan las condiciones económicas de una región. En este entorno adquieren importancia las técnicas relativas a la Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión”.⁹

Por otro lado, cualquier canalización de recursos representa una inversión que, de acuerdo a la magnitud de los medios económicos asignados, constituye un riesgo; por tanto, es necesario calcular ese riesgo. De este modo, se puede afirmar que toda inversión debe ser un riesgo calculado.

Los factores productivos (materia prima, capital, mano de obra) tendientes a conformar una actividad productiva deberían asignarse en el marco de una planificación y programación racional que verifique la factibilidad o no de dicha actividad.

Es primordial conocer lo que es un proyecto, debido a que se producen sesgos profesionales en los métodos y criterios empleados para su formulación. “La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica, social y ambiental, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable”.¹⁰

⁸ **OPTI.** Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera en la región de la costa pacífica en América del Sur.

⁹ Resumen de Preparación y Evaluación de Proyectos. Primera Edición. Gabriel García Pérez. Año 2005. Pág. 12.

¹⁰ Texto de Preparación y Evaluación de Proyectos. Segunda Edición. Walter Canedo Espinoza. Año 2005. Pág. 3.

Una definición de proyecto, que se considera la más aceptable, es de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina). Según esta definición, proyecto “es el conjunto de antecedentes que permiten juzgar las ventajas y desventajas que presenta la asignación de recursos económicos llamados también insumos a un centro o unidad productora, y que serán transformados en determinados bienes o servicios”.

“En qué se debe pensar para la instalación de la empresa”¹¹

Antes de iniciar cualquier proceso, se deben identificar los recursos que con los que se cuenta (económicos, tecnológicos, redes de contacto, distribuidores, conocimientos,...) y así sabrá lo que se puede conseguir. Es decir, se debe realizar un mapa de los recursos que se necesitan para crear la empresa y poner en marcha el proyecto.

- Locales e infraestructura:

El emprendedor debe interesarse por encontrar un espacio, un local que se adecue a su actividad económica. Un local comercial debe ser accesible a su clientela y requiere de espacio para ubicar la mercancía, si fuese el caso. Se deben analizar los costos antes de proceder a alquilar un local, ya que después un cambio puede ser perjudicial para las finanzas del empresario: nuevo arrendamiento, trasteo, re-organización, acceso e información a los clientes.

- Establecer el proceso de selección de trabajadores:

Es importante instaurar las políticas administrativas para la escogencia y contratación de trabajadores. Se debe actuar de acuerdo a lo establecido por la ley (código del trabajo).

- Sistemas de contabilidad y herramientas de gestión:

Se deben seguir las indicaciones legales en cuanto a la contabilidad de la empresa. Las herramientas de gestión (*herramientas que permitan el seguimiento de la actividad*) permitirán comparar los logros con lo establecido en el plan de negocios, y así tomar correctivos necesarios. Además con estas herramientas se podrán tomar decisiones estratégicas para la actividad en el futuro.

- Planificación de la actividad:

¹¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Cartilla para la formulación de planes de negocios. Pág.23.

La planificación permite establecer las funciones de la empresa. No se debe dejar nada al azar. De la buena organización de la empresa depende el futuro de la actividad. Es importante no darle más importancia a una función que a otra, es decir, no se puede dedicar a vender sin producir. Puede establecerse un plan de trabajo semanal con el fin de no dejar ninguna actividad fuera de control.

Planificación estratégica.

Los avances tecnológicos, la proliferación de sistemas automatizados y flexibles en los procesos de producción, los adelantos informáticos y la globalización económica que implica la internacionalización de los procesos, provocan la imperiosa necesidad de lograr una mayor competitividad en todos los ámbitos. En este contexto, la planificación estratégica adquiere especial importancia, ya que gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la determinación exacta de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para plantear escenarios futuros, minimizar riesgos, convertir debilidades en fortalezas y aprovechar oportunidades. Todas estas actividades se realizan mediante la planificación, en la que se define el rumbo de las organizaciones, los resultados que se desean obtener, así como las estrategias para garantizar que se cumplan los objetivos. Las ventajas de aplicar la planificación estratégica en la empresa son muchas. “De esta forma, los administradores y directivos deben ser capaces de elaborar su propio plan estratégico, eligiendo aquella técnica más adecuada para su empresa”.¹²

Es el plan que determina el ámbito en que se encuentra la organización, la misión, objetivos y metas de esta junto con la estrategia para competir en forma efectiva. La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo.

La planeación presupone la existencia de alternativas, y hay pocas decisiones para las cuales no existe algún tipo de ellas, aun cuando se trata de cumplir con requisitos legales, o de otra índole, impuestos por fuerzas que están más allá del control del administrador. La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir.

Se representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control. Esta tiene tres características:

- abarca las actividades de la organización.

¹² Planificación Estratégica. Guía práctica para confeccionar un plan de negocio. Editorial Trilla – Eduformas. 2006. Pág. 67.

- maneja un horizonte de tiempo muy amplio.
- el éxito de su implantación es crítica para el de la empresa.

“Se sabe que la empresa tiene dos ámbitos por eso hay que realizar una planeación estratégica la cual será necesario realizar evaluaciones tanto internas (valores, recursos, innovaciones, etc.) como externas (tendencias de la industria, de la tecnología, la competencia, el entorno social, la macroeconomía, etc.)”¹³

Análisis financiero.

Los análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Sus fines son, entre otros:

- a. Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- b. Identificar la repercusión financiar por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- c. Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.

¹³ FLORES, Reinaldo. Manual para la elaboración de plan de negocios. Versión. 2006. Pág. 4.

d. Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.

e. Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

Diversos métodos de análisis financiero.

Método horizontal y vertical e histórico:

El método vertical se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados.

En el método horizontal se comparan entre sí los dos últimos períodos, ya que en el período que esta sucediendo se compara la contabilidad contra el presupuesto.

En el método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración.

Las razones financieras:

Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

Algunas de las razones financieras son:

Capital de trabajo: esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación.

Prueba del ácido: es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo).

Rotación de clientes por cobrar: este índice se obtiene de dividir los ingresos de operación entre el importe de las cuentas por cobrar a clientes. Refleja el número de veces que han rotado las cuentas por cobrar en el período.

Razón de propiedad: refleja la proporción en que los dueños o accionistas han aportado para la compra del total de los activos. Se obtiene dividiendo el capital contable entre el activo total.

Razones de endeudamiento: esta proporción es complementaria de la anterior ya que significa la proporción o porcentaje que se adeuda del total del activo. Se calcula dividiendo el total del pasivo entre el total del activo.

Razón de extrema liquidez: refleja la capacidad de pago que se tiene al finalizar el período. Se obtiene de la división de activo circulante entre el total de pasivos. Representa las unidades monetarias disponibles para cubrir cada una del pasivo total. Esta situación sólo se presentaría al liquidar o disolver una empresa por cualquier causa.

Valor contable de las acciones: indica el valor de cada título y se obtiene de dividir el total del capital contable entre el número de acciones suscritas y pagadas.

Tasa de rendimiento: significa la rentabilidad de la inversión total de los accionistas. Se calcula dividiendo la utilidad neta, después de impuestos, entre el capital contable.

Punto de equilibrio:

El sistema del punto de equilibrio se desarrollo en el año de 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch, considero que los estados financieros no presentaban una información completa sobre los siguientes aspectos:

- Solvencia.
- Estabilidad.
- Productividad.

El profesor Walter Ilego a determinar la formula que localiza rápidamente el lugar en donde se encuentra el punto de equilibrio económico de una compañía.

Es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

Aplicación;

- Planeación de utilidades de un proyecto de inversión.
- Es el nivel de utilización de la capacidad instalada.
- Por debajo de este punto la empresa incurre en perdidas.
- Cálculo del punto neutro.
- Determinación del probable costo unitario.
- Determinación de las ventas necesarias.
- Determinación del monto necesario para justificar una nueva inversión.
- Determinación del efecto que produce una modificación en ventas.

Las causas que pueden provocar variaciones de los puntos de equilibrio y las utilidades son:

- a. Cambios en los precios de venta.
- b. Cambios en los costos fijos.
- c. Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
- d. Cambios en el volumen.

Con respecto a este punto de equilibrio la dirección puede tomar decisiones con respecto a:

- a. Expansión de la planta.
- b. Cierre de la planta.
- c. Rentabilidad del producto.
- d. Cambios de precios.
- e. Mezcla en la venta de productos.

Clasificación de los gastos;

- a. Constantes: permanecen estáticos en su monto, durante un periodo de tiempo y se subdividen en fijos y regulados.
- b. Variables: aumentan o disminuyen de acuerdo al volumen de su producción o ventas (materiales, salarios directos, luz, comisiones sobre venta, etc.)

Análisis de porcentajes económicos y financieros:

Con frecuencia, es útil expresar el balance general y el estado de resultados como porcentajes. Los porcentajes pueden relacionarse con totales, como activos totales o como ventas totales, o con un año base. Denominados análisis comunes y análisis de índice respectivamente, la evaluación de las tendencias de los porcentajes en los estados financieros a través del tiempo le permite al analista conocer la mejoría o el deterioro significativo en la situación financiera y en el desempeño. Si bien gran parte de este conocimiento es revelado por el análisis de las razones financieras, su comprensión es más detallada cuando el análisis se extiende para incluir más consideraciones.

En el análisis común, expresamos los componentes de un balance general como porcentajes de los activos totales de la empresa. Por lo general la expresión de renglones financieros individuales como porcentajes del total permite conocer detalles que no se aprecian con una revisión de las cantidades simples por sí mismas.

Análisis de tendencias:

El análisis de razones financieras representa dos tipos de análisis. Primero, el analista puede comparar una razón actual con razones pasadas y otras que se esperan para el futuro de la misma empresa. La razón del circulante (activos circulantes contra los pasivos circulantes) para fines del año actual se podría comparar con la razón de activos circulante a fines del año anterior. Cuando las razones financieras se presentan en una hoja de trabajo para un período de años, el analista puede estudiar la composición del cambio y determinar si ha habido una mejoría o un deterioro en la situación financiera y el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados o pro forma y compararlos con razones actuales y pasadas. En las comparaciones en el tiempo, es mejor comparar no sólo las razones financieras sino también las cantidades brutas.

Principales composiciones de un estudio de factibilidad.

Recursos e inversiones:

Este capítulo del estudio debe mostrar cuáles son los recursos (técnico, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben inscribirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles.
- Selección y contratación de personal.
- Maquinarias.
- Inscripciones, registros y licencias.
- Capacitación y entrenamiento.
- Mercaderías.
- Investigaciones de mercado.
- Publicidad y promoción.
- Capital de trabajo.

Este último punto es fundamental: el capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

A una descripción general de qué es cada rubro y cómo se satisfará (compra, alquiler, contratación de especialistas, etc.) debe agregar cuál será la cantidad total de dinero o monto de la inversión inicial que se necesitará y cuál será el origen del mismo. Las alternativas básicas de financiamiento son el capital ajeno, obtenido a través de préstamos o inversión, y el capital propio de las personas o empresas que realizan el plan.

Si la presentación del proyecto se realiza para obtener financiamiento, los inversores o prestamistas estarán interesados en conocer cuál es el grado de inversión que realizará quien presenta el proyecto, para evaluar su compromiso.

Factibilidad técnica:

En esta etapa debe mostrarse una evaluación que demuestre que el negocio es posible de poner en práctica y de sostenerse, de acuerdo con lo enunciado en el plan. Se deben proporcionar evidencias de que se ha planificado cuidadosamente, y que se han contemplado los problemas que involucra poner en marcha el proyecto en cuestión y mantenerlo en funcionamiento.

Factibilidad económica:

Sin ganancias, las empresas no sobreviven. En esta sección del proyecto debe mostrarse que la empresa presentada es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

En términos sencillos, la rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre lo que se compra y lo que se vende, después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa. Para calcular la ganancia que se estima para el proyecto, es necesario trabajar con un esquema que contemple los grandes números: costos y ventas.

Ventas

En este punto, el precio del producto/servicio juega un papel fundamental, ya que es determinante del volumen de ventas, por lo que debe explicarse brevemente cómo se le ha definido. El plan debe mostrar estimaciones de ventas (en unidades y en dinero) para un período de al menos un año, justificando cómo se han calculado (investigaciones de mercado, negocios similares, opiniones de especialistas, etc.).

Es importante explicitar cómo evolucionarán las ventas del producto/servicio a lo largo del tiempo y por qué (venta regular, estacional u ocasional).

Costos.

Debe presentarse la estructura de costos para el funcionamiento del proyecto analizando los costos fijos y variables. Los costos variables son aquellos que guardan una relación directamente proporcional con el nivel de producción: como materia prima, mano de obra directa, fuerza motriz, comisiones, impuestos a la facturación, etc. Se consideran costos fijos, también llamados gastos de estructura, todos los que se mantienen invariables o se modifican solo como consecuencia de cambios en la capacidad productiva de la empresa: costos de edificios, seguros, sueldos de supervisión, sueldos indirectos, gastos de mantenimiento, etc.

El objetivo del análisis de costos y ventas es poder armar un balance proyectado para el período que se está planificando, mostrando las ganancias o pérdidas que el negocio generará una vez puesto en marcha. Este balance debe permitir detectar en qué momento el negocio comenzará a dar ganancia.

El punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos/servicios que deben venderse para que la empresa no gane ni pierda dinero, es otro de los datos que vale la pena incluir en el plan, ya que permite visualizar el límite entre el área de pérdidas y el área de ganancias.

Otra información que puede incluirse es la contribución marginal: el precio de venta neto de un producto/servicio menos su costo variable. Si bien es cierto que la contribución marginal no indica la rentabilidad de un producto, es un instrumento orientador para la toma de decisiones y la comprensión del negocio.

Factibilidad financiera:

La base de este capítulo es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del estudio. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, y ordenarlos en forma cronológica.

Una premisa a tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto a considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

En otras palabras, el flujo de fondos de un proyecto está integrado por los ingresos y egresos incrementales que genera el proyecto. Por ejemplo, si se está analizando un proyecto de lanzamiento de un nuevo producto, los costos fijos de la planta manufacturera no se incluirán en el flujo de fondos del proyecto, ya que son costos en los que se incurriría independientemente de que se fabrique o no el nuevo producto. A este tipo de costos (los que existen independientes de la realización del proyecto) se les denomina costos hundidos y no se les incorporará al flujo de fondos.

Otra premisa fundamental en la elaboración del flujo de fondos es que se utiliza el criterio de lo percibido para incluir ingresos o egresos que efectivamente se producirán y no se contemplan los conceptos devengados. Dicho en otras palabras, a diferencia de lo que sucede en el balance proyectado, se tiene en cuenta solo los billetes que ingresen o egresen de la caja, y nada más que eso.

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos. La determinación del horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. De ahí en más se supone que los flujos de fondos son marginales y carecen de importancia para la evaluación del proyecto. Debe explicarse en el plan cuál es este horizonte y por qué se ha determinado así.

Debe presentarse además un análisis del flujo de fondos realizado con una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el proyecto son los siguientes:

- Período de recuperación (payback).
- Valor actual neto (VAN).
- Tasa interna de retorno (TIR).

Periodo de recuperación:

También denominado payback, paycash, payout o payoff, indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el "Valor tiempo del dinero", por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores. Por esto, también es útil calcular el período de repago compuesto en el que se incorpora una tasa al flujo de fondos que refleja las diferencias temporales.

Valor actual neto (VAN):

Es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en pesos que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la “tasa de corte”, establecida.

Uno de los puntos conflictivos en torno al VAN es la determinación de la tasa seleccionada y por qué.

Esencialmente, hay cuatro opciones:

- El interés del mercado.
- La tasa de rentabilidad de la empresa.
- Una tasa cualquiera elegida por el inversor.
- Una tasa que refleje el costo de oportunidad.

Tasa interna de retorno (TIR):

Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en la empresa en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: solo se necesita cargar los datos del flujo de fondos, y la fórmula financiera que ya está cargada se aplica con solo presionar enter.

Si el proyecto se está presentando para solicitar un préstamo, además de la información ya descrita, es fundamental incluir:

- Monto exacto de los fondos que se solicitan.
- Período por el que se pide el crédito.
- Qué uso específico se dará al préstamo.
- Un flujo de fondos con él repago del préstamo.

Análisis de Sensibilidad.

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

- Precio.
- Producto.
- Logística.
- Promoción.

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

- Competencia.
- Consumidores.

El flujo de los fondos refleja, en consecuencia, una cantidad de supuestos sobre el comportamiento de las variables. El análisis de sensibilidad es una técnica que permite evaluar el impacto de las modificaciones de los valores de las variables más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno.

Los resultados de este tipo de análisis suelen incluirse en el estudio de factibilidad, ya que, saber cuáles son las variables más sensibles, es decir, las que más afectan los resultados del proyecto en caso de modificarse, es útil para tomar decisiones.

1.6.2.2. Pesca en las políticas de desarrollo.

La pesca, tanto marítima como en aguas continentales, es una parte intrínseca del sustento de muchos hogares en los países en desarrollo. La investigación reciente revela la importante contribución que realiza la pesca de captura a la seguridad alimentaria, como una ocupación a tiempo parcial entre hogares que se dedican fundamentalmente a la agricultura. Hasta ahora, la interfaz entre este recurso y los sustentos de los hogares (en especial aquellos relacionados con el desarrollo de los campesinos sin tierra) se ha descuidado bastante en las políticas de gobiernos y donantes, que tienden a estar dominadas por los intereses de la pesca de altura y por otros aspectos de las políticas sectoriales. Consideraciones de este tipo sugieren que sería oportuno revisar la orientación de las políticas destinadas a la pesca.

Durante las décadas del 50 y 60, el avance tecnológico provocó que se quintuplicara el crecimiento de la pesca a nivel mundial. Sin embargo, a partir de la década del 70, la producción proveniente de la pesca de captura se ha mantenido en un nivel aproximado de 80-90 millones de toneladas métricas, según los registros de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). En la pesca marítima se ha producido cierto cambio entre los participantes principales. Durante los últimos años, una proporción cada vez

mayor de la captura ha correspondido a países en vías de desarrollo, entre los cuales destacan China e India, de tal modo que actualmente la captura a nivel mundial de estos países es mayor que la de los países desarrollados. En contraste, durante el mismo período se produjo un aumento sostenido de la acuicultura. Los registros más recientes muestran que la producción general de la acuicultura ha aumentado a 28 millones de toneladas métricas al año. La mayor contribución proviene de China y del sur y sudeste de Asia, lugares donde la acuicultura es una tradición milenaria, pero el desarrollo y los conceptos modernos han encontrado una gran aceptación. Contrariamente, las producciones de África y Sudamérica siguen siendo mínimas, a pesar de que en este último caso se cuenta con una gran asistencia técnica y financiera.

En términos generales, la pesca de captura marítima se puede dividir en dos categorías:

- Pesca costera o cercana a la costa, a menudo artesanal.
- Pesca de altura, en su mayor parte comercial e industrial.

Las poblaciones de peces de alta mar pueden ser extraídas por embarcaciones de tipo costero o, mediante acuerdos de pesca, por Flotas de Zonas Distantes (FZD) de un país desarrollado. Ya sea que un país en desarrollo decida vender sus activos o desarrollar su propia capacidad pesquera, es imprescindible proteger la posición de la pesquería artesanal, debido a los beneficios económicos, nutricionales y laborales que obtienen las comunidades costeras dedicadas a la pesca artesanal. En la actualidad se estima que cerca del 44% de las poblaciones de peces marítimas son explotadas al máximo y que un 16% de ellas son sobre explotadas. Es poco probable que se produzca un aumento importante en la captura marítima en el futuro, por tanto el objetivo más práctico sería mantener el nivel actual. Las tendencias demográficas indican que habrá una creciente presión sobre este recurso a medida que aumente la demanda global y una mayor cantidad de individuos busquen el sustento en la pesca.

En aguas continentales también existe importante pesca de captura. A menudo resulta difícil obtener un registro de ella, debido a su naturaleza relativamente difusa, pero actualmente producen al menos 10 millones de toneladas métricas al año. En general, la pesca continental puede tener un mayor impacto con respecto al desarrollo rural. Por ejemplo, en las llanuras aluviales, muchas personas (incluyendo mujeres y niños) participan en la pesca ocasional, lo que constituye un importante aporte a la proteína animal de alta calidad que puede tener a su disposición un hogar. La extensión de los sistemas fluviales también reduce la distancia de transporte de los productos. Por ejemplo, antes de que pueda ejercer un efecto nutricional en las regiones del interior, el pescado de las áreas costeras se debe transportar distancias relativamente largas, con el consabido riesgo de pérdida y descomposición. Los diques y embalses pueden cumplir un papel

similar, especialmente cuando se construyen en áreas donde generalmente escasean otras de masas de agua.

La pesca artesanal, tanto continental como marítima, tiende a incluir a los sectores más pobres. Frecuentemente constituye uno de los pocos sustentos abiertos a los campesinos sin tierra y a menudo pasa a ser el sustento preestablecido. Por este motivo, a medida que la población aumente y que la tierra tenga una mayor demanda, la gente se verá más presionada a adoptar la pesca como medio de sustento. La acuicultura ofrece hasta cierto punto una respuesta a esta presión, pero está lejos de ser una panacea. Los tipos de acuicultura comunitaria requieren ser propietario de estanques y agua o tener acceso a ellos, lo que a menudo excluye a los más pobres. Probablemente no sea una casualidad que el país más exitoso en el desarrollo de la acuicultura sea China, donde la tierra es propiedad del Estado.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

En el código de conducta para la pesca responsable elaborado por la FAO al finalizar la Conferencia de Cancún en 1992 (FAO, 1995), se expresa un fuerte compromiso con el manejo sostenible de los recursos. El código abarca todos los aspectos de la pesca y es básicamente un código de mejor práctica basado en el conocimiento ya existente de la industria. Incluye principios generales y pautas para todos los ámbitos de operación y desarrollo de la pesca y de la acuicultura. El Artículo 5 del código se refiere específicamente a los requerimientos especiales de los países en desarrollo. Allí se señala la necesidad de tomar en cuenta la capacidad que tienen los países en desarrollo para implementar el Código, en especial los estados insulares más pequeños y más pobres. Hace hincapié en que se deben apoyar sus necesidades en las áreas de asistencia técnica y financiera, transferencia de tecnología, capacitación y cooperación científica con respecto a las pesquerías, a fin de mejorar su capacidad de desarrollar y promover su propia pesca.

Indicadores para las pesquerías en las futuras políticas de desarrollo.

Desde el punto de vista de la reducción de la pobreza, las áreas de mayor importancia son la pesca marítima cercana a la costa, la pesca continental y algunos aspectos de la acuicultura. La pesca costera y continental se basan principalmente en la pesca artesanal con un nivel bajo de capital y mecanización, en comunidades fundamentalmente rurales. Además, no todos los pescadores trabajan a tiempo completo, algunos lo hacen en forma ocasional o a medio tiempo. En las llanuras aluviales de Bangladesh, sólo el 20-30% del total de captura es realizado por pescadores de tiempo completo. Los trabajadores de medio tiempo tienen otras ocupaciones, a menudo estacionales, pero la pesca sigue siendo un componente esencial de su sustento. Este es un motivo para

reconocer la interdependencia que existe entre la pesca y la agricultura o el comercio menor y, por lo tanto, la necesidad de establecer una política integrada de desarrollo intersectorial.

La pesca artesanal se basa principalmente en la comunidad y tiende a ser débil en el aspecto organizacional y a contar con un escaso acceso a la información. Asimismo, con frecuencia tiene deudas con prestamistas, ya que no puede ofrecer muchas garantías (como la tierra) para obtener un crédito institucional. Esto puede forzar a explotar en forma excesiva los recursos marítimos. En las situaciones donde existe un acceso abierto, las comunidades y los comerciantes no autorizados compiten por agotar los recursos, con resultados desastrosos para las poblaciones de peces. Es esencial realizar una estructuración de la propiedad o derecho de acceso de las comunidades, especialmente cuando las instituciones gubernamentales son débiles. Sin embargo, a menudo las masas de agua son de gran dimensión y los peces son especies migratorias, de modo que una comunidad o distrito administrativo puede manejar y controlar sus propios recursos sólo en un nivel limitado.

Por lo tanto, es necesario que exista una amplia red de vinculaciones entre las comunidades participantes para que puedan llevar a cabo un manejo total de los recursos. La información más importante que necesitan las comunidades para manejar sus propios recursos son las estimaciones del impacto de la pesca sobre las poblaciones de peces. La mayoría de los sistemas de manejo tradicionales investigados hasta el momento no cuentan con este tipo de información. Normalmente es en el nivel institucional de la comunidad donde la información está menos disponible en un formato apropiado. "En general, el conocimiento de los mecanismos para el manejo comunitario es menor en la pesca que en otros sectores, como el forestal o el de la vida silvestre"¹⁴.

Un mercado prometedor

"Los pescados y los mariscos gozan cada día de mayor prestigio. Por un lado, forman parte muy importante del "boom" que ha tenido la gastronomía en los últimos años, y por otro, no se pueden dejar de reconocer sus grandes atributos nutricionales"¹⁵.

"Toda empresa y en este caso la destinada a la comercialización de pescados y mariscos deben seguir un proceso riguroso, es decir, ajustarse a las fases que

¹⁴ FAO (2005), "Code of Conduct for Responsible Fisheries". Roma: FAO Fisheries Department. Pág. 3.

¹⁵ Operaciones Básicas de Elaboración de Conservas de Pescados y Mariscos. Editorial. Ideas propias.2006. Pág. 35.

comprende un aprovechamiento sostenible de los recursos, un sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) para asegurar la calidad de su producto y servicios en este subsector”¹⁶.

1.6.3. Marco contextual.

Esta investigación se realizó entre diciembre del año 2007 a 2008 en el Municipio de Buenaventura, que está ubicado en el Departamento del Valle del Cauca en la región del Pacífico. Limita por el norte con el Departamento de Chocó, por el oriente con los municipios de Jamundí, Cali, Dagua y Calima; por el sur con el Departamento del Cauca y por el Occidente con el Océano Pacífico.

Es el municipio más extenso del Valle del Cauca, con un área de más de 6.000 kilómetros cuadrados. De los cuales el 99.64% corresponden al área rural (170 veredas) y 0.35% de su extensión al área urbana.

La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y el interior está constituido por selvas ricas en madera, oro, platino y carbón.

Su territorio constituye una importante reserva hídrica para el país conformada por numerosos y caudalosos ríos entre los que se destacan los ríos Anchicayá cuyo cause se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica; Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mayorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí.

Buenaventura es el principal puerto marítimo de Colombia en el Pacífico, por donde circula el 48% del mercado nacional. La dinámica económica portuaria. Gira al estado cerca de dos billones de pesos. Igualmente es considerado como la principal plaza comercial de todo el Pacífico colombiano y epicentro económico, social y cultural de la región.

Su población, según el último censo realizado por el DANE en el 2006 es de 324.000 habitantes, aunque las organizaciones sociales y las instituciones locales hablan de 425.385, por que la población de algunos ríos y barrios periféricos no fue censada. El mayor porcentaje de su población es afrocolombiana (98 %), cuenta además con un 1% de población indígena perteneciente a cinco pueblos. El otro 1% es población mestiza y extranjera¹⁷.

¹⁶ DE LAS CUEVAS, Victoria. Appcc. Aplicado a la Comercialización de Pescados y Mariscos. Editorial Ideas propias. 2006. Pág. 15.

¹⁷ Secretaría Municipal de Planeación. Plan de Desarrollo Municipal. 2008 -2011.

1.6.4. Marco legal.

El subsector Pesquero y acuícola involucra varias instituciones quienes establecen Leyes, Decretos, Resoluciones y Acuerdos entre otros para ejercer la actividad.

Dentro de estas instituciones se encuentran: el Congreso de la Republica, la Presidencia de la Republica, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, INCODER, ICA, Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Ministerio de Defensa, DIMAR y los desaparecidos INPA e INDERENA.

En tal efecto se generaron las normas existentes en los siguientes grupos: Normas Generales, Tallas Mínimas, Vedas, Artes y Métodos de Pesca y Acuicultura. A continuación algunas normas:

Ley 811 de 2003: Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 3800 de 2006: Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 modificatoria de la Ley 101 de 1993, sobre Organizaciones de Cadenas en el Sector Agropecuario, Pesquero, Forestal y Acuícola.

Decreto 3066 de 2007: Por el cual se profieren disposiciones necesarias para la transición institucional originada por la nueva estructura legal bajo la cual funcionará el Sector Agrícola, Pecuario, Forestal y Pesquero en los términos de la ley 1152 de 2007 -Estatuto de Desarrollo Rural.

Resolución 186 de 2008: Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 811 de 2003 y el Decreto 3800 de 2006 sobre la inscripción de las Organizaciones de Cadena en el Sector Agropecuario, Forestal, Acuícola y Pesquero ante el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

CONPES 3410: Política de Estado para Mejorar las Condiciones de Vida de la Población de Buenaventura.

En este caso se hace mención de algunos apartes del Estatuto Nacional de Pesca (Ley 13 de 1990) y su Decreto Reglamentario 2256 de 1991 así:

De las normas básicas:

Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido.

Artículo 2: Pertenecen al dominio público del Estado los recursos hidrobiológicos contenidos en el mar territorial, en la zona económica exclusiva y en las aguas continentales. En consecuencia, compete al Estado administrar, fomentar y controlar la actividad pesquera.

Artículo 3: Declarase la actividad pesquera de utilidad pública e interés social. Enriéndese por actitud pesquera el proceso que comprende la investigación, extracción, cultivo, procesamiento y comercialización de los recursos pesqueros.

Artículo 4: El Estado propiciará la mayor participación de los colombianos en la actividad pesquera, determinando los límites y formas en que los extranjeros pueden ejercerla.

Artículo 5: El Estado procurará el mantenimiento y la protección de los cuerpos de agua. El Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura -INPA-, que se crea por la presente ley, velará por el mantenimiento de las condiciones óptimas del medio acuático en el cual se desenvuelve la actividad pesquera, informando a la entidad o entidades competentes, de las anomalías encontradas para la oportuna recuperación del medio afectado.

Artículo 6: El monto de las sanciones pecuniarias, así como el valor de las tasas y derechos aplicables al ejercicio de la actividad pesquera, se establecerán tomando como valor de referencia el salario mínimo legal de un día. “Para los efectos de esta Ley, el salario mínimo legal de un día, equivale a la treintava parte del salario mínimo legal mensual vigente en el momento de imposición de la sanción pecuniaria o de la liquidación de las tasas y derechos”¹⁸.

1.7. METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL PROYECTO.

1.7.1. Tipo y método de investigación a desarrollar.

Debido al enfoque del proyecto, el tipo de investigación será un estudio de factibilidad que pretende un análisis global enmarcando la definición y desarrollo de los siguientes: (Estudio de Mercados, Estudio Técnico, Estudio Económico y Financiero, Estudio Administrativo), con el fin de obtener la suficiente información para poder tomar las respectivas decisiones del alcance del proyecto y su posible puesta en marcha. Este tipo de estudio no se limita a una sola investigación, en él intervienen:

- Investigación Exploratoria: estimar tamaño y características del sector y el mercado pesquero, las conductas y actitudes de consumos de los clientes, los comportamientos concretos y las relaciones entre el precio y el consumo, el cual permita identificar que tan rentable puede llegar hacer la

¹⁸ Congreso de la Republica de Colombia.

comercializadora de mariscos.

- Investigación Descriptiva: especificar/describir para determinar características de productos y servicios.
- Investigación Experimental: en el Análisis financiero se alterarán y proyectarán variables definidas.
- Investigación no Experimental: “en las investigaciones relacionadas con el mercado y con el aspecto legal, no se modificará nada, es información real”¹⁹.
- Investigación Concluyente: “se suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales”²⁰. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación.

En cuanto al método se emplea la I.A.P. (Investigación Acción Participativa), de orden cualitativo y cuantitativo recurriendo a fuentes de información directa, animado por la convivencia en la zona. “Mediante la aplicación de herramientas como la observación, deducción e inducción de la realidad en la región; donde se permitirá determinar actividades, procedimientos y demás elementos necesarios para la puesta en marcha de la empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca”.²¹

1.7.2. Proceso de investigación utilizado.

La investigación que se desarrolla en este documento esta basado en el plan de negocios propuesto por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCOMERCIO), el cual presenta los siguientes puntos generales:

- Análisis del sector, producto / empresa.
- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio administrativo jurídico y legal.
- Estudio económico y financiero.

Adicionalmente se puede decir que un Proyecto es el conjunto de antecedentes, cálculos, estudios, apreciaciones y evaluaciones, que permitan tener una idea

¹⁹ **ZORRILLA ARENA**, Santiago. Introducción a la metodología de la investigación. Editorial Melo S.A. México DF, Julio de 1998. Pág. 12.

²⁰ **GARZA M.** Ario. Manual de Técnicas de Investigación. Editorial McGraw Hill Colombia 1979. Pág. 29.

²¹ **HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto y Otros. Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill, 1997. Pág. 67.

cabal sobre la conveniencia o no de llevar adelante un plan de acción previsto. “La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica, social y ambiental, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable”.²²

²² **CEPAL** (Comisión Económica para América Latina). Texto de preparación y evaluación de proyectos Año 2005. Pág. 10.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR, PRODUCTO / EMPRESA.

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.

“Buenaventura, es un Municipio de la Costa Pacífica privilegiado por contar entre sus riquezas naturales con un ecosistema marino caracterizado por una variedad de especies de gran consumo nacional, regional e internacional”²³. En la actualidad este Municipio se proyecta como el polo de desarrollo pesquero, agroindustrial y portuario, siendo el sector pesquero quien más contribuye en la activación del empleo de la ciudad, pues el sector aporta el 38% de estos, que benefician al 37% de las madres cabeza de hogar, brindando bienestar a sus familias, las cuales están compuestas en su gran mayoría por 5 o 6 miembros cuyas edades oscilan entre 0 a 17 años.

“Actualmente la ciudad goza de 916 empresas relacionadas con esta actividad de las cuales, 5 son empresas industriales, 269 son armadores pesqueros, 19 son empresas procesadoras, 23 son empresas de comercialización, 9 son empresas certificadas con la HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos) y 600 son empresas que tiene una relación con el sector”²⁴.

Uno de los principales problemas que contribuye al encarecimiento del producto, es el alto precio del valor de combustible, el cual es el 74.7% del total de los gastos de la faena con tripulación y el 83.6% sin tripulación.

La disminución del recurso marino, es también otro aspecto a considerar ya que especies tan comerciales como el Camarón, se han visto afectados hasta tal punto de que las Vedas han surgido como una alternativa estratégica, para dar solución a esta dificultad.

2.1.1. Análisis del sector industrial.

“Al lado del comercio por el puerto, es la actividad pesquera y acuícola que día a día gana un mayor espacio entre los pescadores artesanales e industriales, sin embargo la industria pesquera en Buenaventura, viene en un proceso de modernización lento, sin desconocer que una de sus mayores ventajas esta considerada en sus riquezas marinas poco explotadas”²⁵.

Dentro del producto de mayor comercialización en cuanto a peces tenemos el Atún, la Carduma, el Pargo, el Dorado, el Bravo, la Sierra, el Marlyn entre otras, en

²³ Cámara de Comercio de Buenaventura. Documento sobre la Z.E.E. de Buenaventura. Pág. 2.

²⁴ www.minagricultura.gov.co. Pesca Industrial INCODER.

²⁵ Directorio telefónico de Buenaventura, 2007. Pág. 150.

cuanto a crustáceos tenemos el Camarón, la Langosta y la Jaiba, y en cuanto a los moluscos el Calamar, el Caracol y el Pulpo. A continuación se hará un análisis del sector industrial de acuerdo al estudio de mercado en términos de:

2.1.1.1. Producto: las empresas y puntos de ventas que laboran en este sector ofrecen productos en su mayoría de buena calidad y con una connotación de frescura, lo cual es un punto importante en el momento de la venta.

2.1.1.2. Mercado: en la ciudad las empresas y pescadores artesanales ofrecen en cantidad estos productos ya que se posee un gran potencial pesquero.

2.1.1.3. Tecnología: para la comercialización de estos productos no se requiere alta Tecnología, solo se requiere de cuartos fríos debidamente acondicionados, cuchillo, mesas de acero inoxidable entre otros.

2.1.1.4. Nuevas empresas: en la actualidad no existe evidencia de empresas nuevas que ofrezcan estos productos, considerándose un mercado de crecimiento industrial lento, las que ya están son las que viene comercializando hace ya más de cuatro décadas.

2.1.1.5. Administración: estas empresas son administradas en su mayoría por sus propios dueños, constituyéndose en empresas de tradición familiar, los cuales no cuentan con alto nivel de escolaridad, solo son personas empíricas que han adquirido conocimientos de acuerdo a su experiencia y trayectoria en el campo.

2.1.1.6. Tendencias económicas: “desde el marco de los factores sociales la situación de Colombia presenta algunas falencias, las cuales deberán ser puntos de partida necesarios dentro del proceso de investigación del país especialmente de las organizaciones. Necesidades básicas insatisfechas en Buenaventura alrededor del 48.6% de la población”²⁶.

Por otro lado, se presenta una tasa de desempleo del 50%, lo que se constituye en un factor preocupante para la estabilidad social y la igualdad de oportunidades de todos los habitantes de la ciudad.

2.2. EL PRODUCTO.

El producto que se ofrece es perecedero, caracterizado por su necesidad de refrigeración para conservar sus propiedades, además del aporte en el proceso alimenticio por contener una gran cantidad de nutrientes y su rico contenido de proteínas necesarias para el crecimiento que contribuyen al desarrollo de los seres humanos, entre las diversas variedades de productos que se ofrecerá: a nivel de peces (Pargo, Pelada, Ñato, Alguacil, Bagre y Sierra) a nivel de moluscos (el

²⁶ Plan de Desarrollo Municipal. 2008 – 2011. Pág. 84.

Calamar) y a nivel de Crustáceos (la Jaiba, la Langosta y el Camarón y dentro su variedad el blanco, el Titi y el Tigre). Las especies como los crustáceos y moluscos son utilizados para la preparación de productos terminados como cazuelas de mariscos, arroz a la valenciana, cebiches de camarón, etc. “Estos productos son considerados bienes suntuarios por su costo y fácil preparación”²⁷; ya que se entregaran listos para el consumo final y las amas de casa lo único que deben hacer es descongelarlos y calentarlos para servirlos a la mesa.

2.2.1. Uso del producto.

2.2.1.1. Uso principal: el principal uso del producto marino, es alimenticio por ser considerado base nutricional para el consumo del ser humano, este producto permite una diversificación de uso, siendo particular la realización de cócteles, sancochos, fritangas, embutidos, sudados, arroces el cual deja al gusto de los clientes sus respectiva creatividad gastronómica.

2.2.1.2. Uso secundario: Además del uso alimenticio, tanto los peces, moluscos y crustáceos, tienen una particularidad y es la utilización total del producto, las escamas y conchas de estos, son materia prima para la realización de artesanías, la cual tiene un proceso interesante y de gran “boom” comercial y las viseras de los peces están consideradas base esencial para la realización de la harina de pescado, sin embargo se avanza en el manejo de la piel del pescado para la creación de cuero en la marroquinería.

2.2.1.3. Productos sustitutos.

Dentro de la gama de productos sustitutos o competidores directos tenemos, la carne de res, carne de cerdo, el pollo y dentro de los competidores indirectos tenemos los embutidos, el huevo, el chorizo, el jamón, los vegetales. etc.

2.3. ANÁLISIS DOFA EMPRESA.

Por medio del uso de esta herramienta de análisis se pretende examinar las características particulares del proyecto y el sector en el que compete.

²⁷ Operaciones Básicas de Elaboración de Conservas de Pescados y Mariscos. Editorial Ideas Propias.2006. Pág. 67.

Tabla 1. Análisis DOFA.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<p>I. Incursión en el mercado con un concepto de entrega oportuna a través de la compra y despacho a domicilio.</p> <p>II. La supervisión constante del INCODER, en el manejo adecuado de los procesos.</p> <p>III. Manejo adecuado de los desperdicios generados por productos.</p> <p>IV. Investigación y manejo de las políticas de precios adecuados.</p> <p>V. Organización y formalización de los pescadores artesanales e industriales de la región.</p> <p>VI. Conocimiento y manejo del sector por parte del gestor del proyecto.</p> <p>VII. Nivel de aceptación del servicio por parte de la comunidad es alto.</p> <p>VIII. Se incursiona en un sector de la economía muy dinámico con diversidad de mercados.</p> <p>IX. Existe la disponibilidad de insumos para la producción constante.</p> <p>X. Estrategia de posicionamiento a través del servicio y acompañamiento de clientes internos y externos, concepto innovador en el sector.</p>	<p>a. Aprovechamiento de la connotación cultural del concepto de afrodisíaco de los respectivos productos marinos.</p> <p>b. Necesidad de nuevas empresas de comercialización que sean certificadas por sus procesos. (Invima).</p> <p>c. El aprovechamiento de una zona geoestratégica y de gran diversidad de recursos marinos.</p> <p>d. Actividad pesquera y acuícola sub-explotada en la región del Pacífico.</p> <p>e. Exportación de productos marinos a otros países como: USA, Canadá, Japón.</p> <p>f. Incentivos y apoyo a las microempresas por parte del Gobierno Nacional.</p> <p>g. Asistencia técnicas del Ministerio de Agricultura y entidades locales.</p> <p>h. Mano de obra calificada y de fácil localización y adiestramiento actualizado.</p> <p>i. Competencia paquidérmica y cerrada a los avances y la modernización estratégica.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Falta de medios de transporte adecuado para atender la demanda del mercado nacional.</p> <p>2. Escasez de cuartos fríos en el Municipio.</p> <p>3. Manejo inadecuado, de los productos perecederos de conservación.</p> <p>4. Falta de estrategias publicitarias que estimulen el consumo de los productos marinos.</p> <p>5. Bajos niveles de servicio al cliente por las empresas que comercializan los pescados y mariscos.</p> <p>6. Precios altos en comparación con los productos importados.</p>	<p>A. Especulación del precio del producto, por parte de las empresas de gran posicionamiento.</p> <p>B. El mal estado de la vía debido a los derrumbes constantes, que impiden el cumplimiento de los compromisos en el mercado nacional.</p> <p>C. Escasez de mariscos debido a los cambios climáticos, la reducción en las capturas.</p> <p>D. Los últimos problemas Judiciales de extinción de domino de algunas empresas pesqueras en Buenaventura, por parte de Estupefacientes.</p> <p>E. Altos costos del combustible.</p>

Fuete de elaboración propia.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO DEL PROYECTO.

3.1. POBLACIÓN OBJETIVO.

El proyecto se ubica dentro del sector comercial e industrial. Tiene como propósito ofrecer una variedad de productos marinos, para el mercado objetivo de restaurantes, hoteles, amas de casa y consumidor final en general, en busca de satisfacer al cliente local y nacional de todas las edades, pertenecientes a todos los estratos, en cuanto al consumo de peces, crustáceos y moluscos. Para establecer el número de personas existentes en Buenaventura fue necesario contar con información suministrada por instituciones municipales en la cual se logró conocer que en el Municipio existen 85.077 familias, base de población objetivo para este proyecto.²⁸

Tabla 2. Distribución de la población por estratos.

Estrato	% Porcentaje
1	41
2	24
3	16
4	9
5	6
6	4
Total	100

Fuete Alcaldía Buenaventura.

3.2. DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO.

3.2.1. Determinación de la muestra mediante el uso de parámetros estadísticos y formatos de encuesta.

Para determinar el numero de encuestas a realizar se utilizó el siguiente modelo estadístico, adecuado para poblaciones finitas cuando se estima proporciones. En este caso se tomaron los estimadores $p = 70\%$ y $q = 30\%$ ya que se conoce características de la población que se está dirigiendo, población entre 17 y 60 años pertenecientes a los estratos (1, 2, 3, 4,5 y 6).

¿Cuántas familias, se tienen que estudiar para conocer la preferencia del mercado, en cuanto al consumo de pescados y mariscos si se conoce que la ciudad cuenta con 85.077 familias de todos los estratos?

²⁸ Secretaría Municipal de Planeación. Alcaldía Municipal de Buenaventura.

El cálculo para determinar el tamaño de la muestra esta determinado por la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito o proporción esperada

q= Probabilidad de fracaso

d= Precisión (error máximo admisible en términos de proporción) 5% de precisión.

Se reemplaza:

$$n = \frac{85.077 \times 1.96^2 \times 0.70 \times 0.30}{0.05^2 \times (85.077-1) + 1.96^2 \times 0.70 \times 0.30} = 321$$

Se requiere encuestar a no menos de 321 familias para poder tener una seguridad del 95%. Como el muestreo es aleatorio simple en esta muestra están representados los hogares de los estratos antes mencionados.

3.2.2. Ficha técnica de los resultados.

Encuesta realizada a manera personal, para el enriquecimiento de la investigación del comportamiento del consumidor y comprador de mariscos²⁹.

Objetivo: identificar el comportamiento de los consumidores de mariscos, sus preferencias, sus gustos y formas de compras y los usos que se le da al producto.

Universo: amas de casa, familias y personas de la población de los sectores más estratégicos del municipio de Buenaventura, de estrato social 1, 2, 3, 4 y atípicos 5 y 6.

Tamaños de la muestra: 321 encuestas (hombres 186 y 135 mujeres)

²⁹ Ver Anexos A. Formulario de encuestas.

Fecha de recolección: 16 al 22 de diciembre de 2007.

3.2.2.1. Análisis de la encuesta:

1. ¿Te gustan los productos marinos para el consumo personal?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	SÍ	254	79%
2	NO	67	21%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 1.



Análisis:

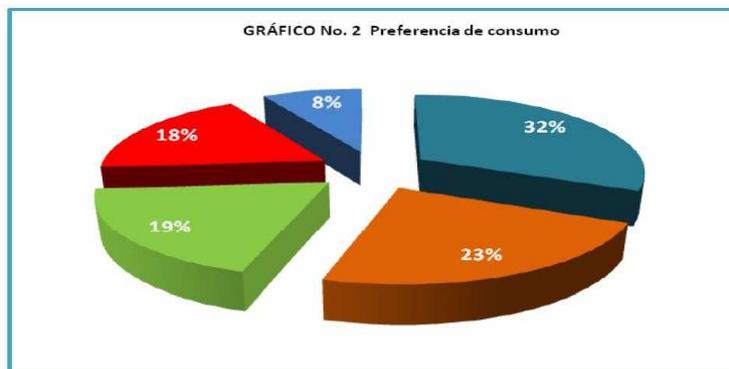
El 79% de la población encuestada, SI tiene un particular gusto por los productos marinos, pues consideran que son indispensables para el consumo humano, el 21% NO, una de sus razones es que el marisco tiene un olor característico muy difícil de eliminar.

2. ¿Dentro de la siguiente variedad de carnes cual prefieres consumir?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Pescado	103	32%
2	Pollo	74	23%
3	Carne de Res	61	19%
4	Moluscos y crustáceos	58	18%
5	Cerdo	26	8%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 2.



Análisis:

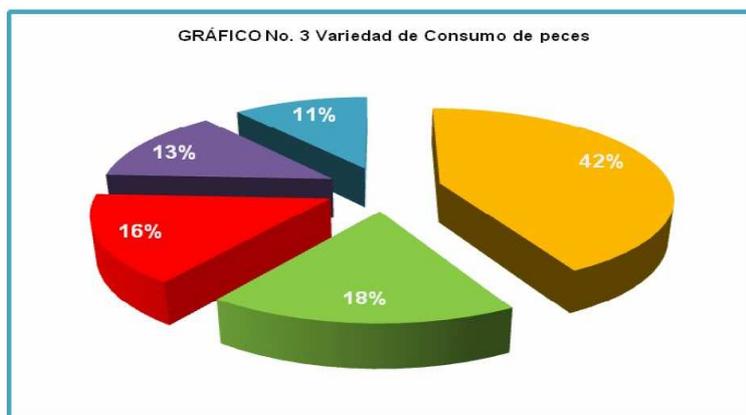
El pescado es uno de los productos cárnicos más apetecidos por los encuestado con un 32%, seguido de pollo con un 23%, moluscos y crustáceos con un 18% carne de res 19% y el cerdo con un 8%, todo debido a que se considera que tanto el pescado como el pollo son los dos alimentos cárnicos más sanos y básicos para el desarrollo alimenticio.

2. ¿Dentro de la variedad de peces cual es el que más consumes?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Pargo	135	42%
2	Atún	58	18%
3	Sierra	51	16%
4	Pelada	42	13%
5	Otros	35	11%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 3.



Análisis:

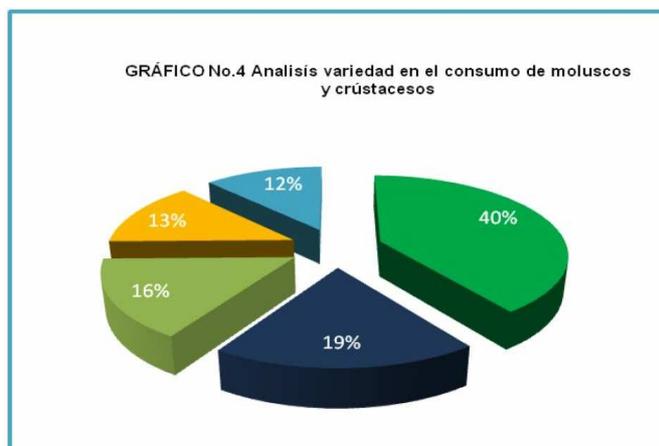
El Pargo es el pescado de mayor consumo por los encuestados con un 42%, seguido por el Atún 18%, la Sierra con un 16%, seguida de la Pelada con un 13%, y el 11% de otros, siendo particular el consumos de otros pescado como el Toyo, el Ñato, el Alguacil etc.

4. ¿Dentro de la variedad de moluscos y crustáceos cual es la que más consume?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Camarón	128	40%
2	Langosta	61	19%
3	Piangua	51	16%
4	Jaiba	42	13%
5	Calamar	39	12%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 4.



Análisis:

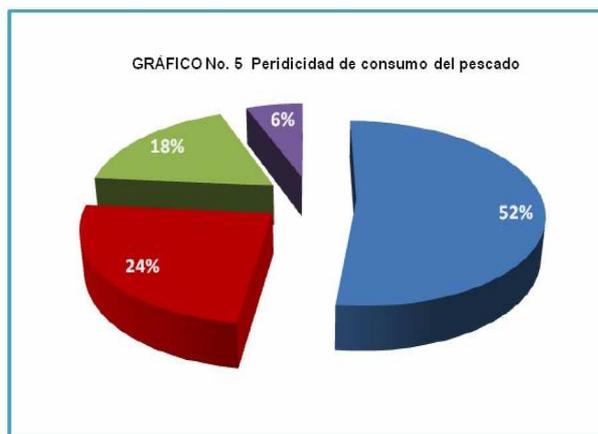
Dentro de la gran variedad de moluscos y crustáceos los encuestados respondieron que su gran preferencia es el Camarón con un 40%, la Langosta con un 19%, la Piangua con un 16%, la Jaiba con un 13% y el Calamar con un 12%.

5. ¿Cual es su periodicidad al consumir pescado?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	4 veces al mes	167	52%
2	2 veces al mes	77	24%
3	1 vez al mes	58	18%
4	Más de 6 veces	19	6%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 5.



Análisis:

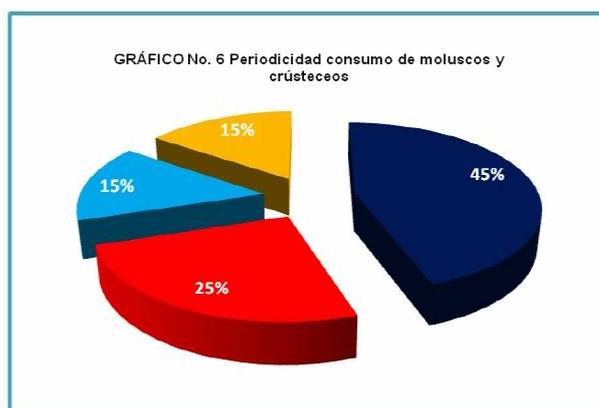
El pescado es consumido en su gran mayoría con una periodicidad de 4 veces al mes con un 52%, 2 veces al mes con un 24%, 1 vez al mes con 18% y más de 6 veces con 6%.

6. ¿Cuál es su periodicidad al consumir crustáceos y moluscos?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2 veces al mes	144	45%
2	1 vez al mes	80	25%
3	4 veces al mes	48	15%
4	Más de 6 veces	48	15%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 6.



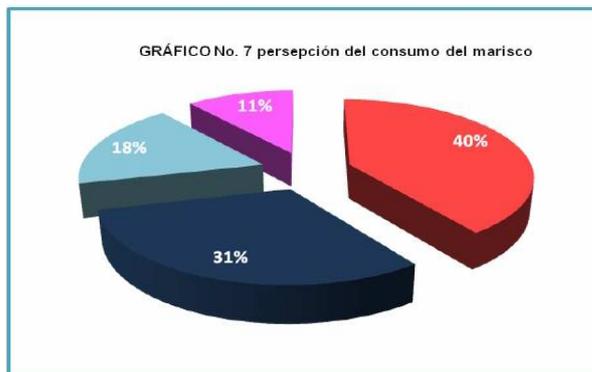
Análisis:

Los crustáceos y moluscos tiene una particularidad y es que se alterna su uso, sin embargo su frecuencia de consumo disminuye por el costo elevado de este tipo de productos, el 45% de los encuestados consumen estos productos 2 veces la mes, el 25% 1 vez al mes, el 15% 4 veces al mes y el 15% más de 6 veces al mes.

7. ¿Consumes pescado por ser un alimento?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Afrodiciaco	128	40%
2	Nutrición	100	31%
3	Salud	58	18%
4	Cultura	35	11%
TOTAL		321	100%

Gráfico 7.



Análisis:

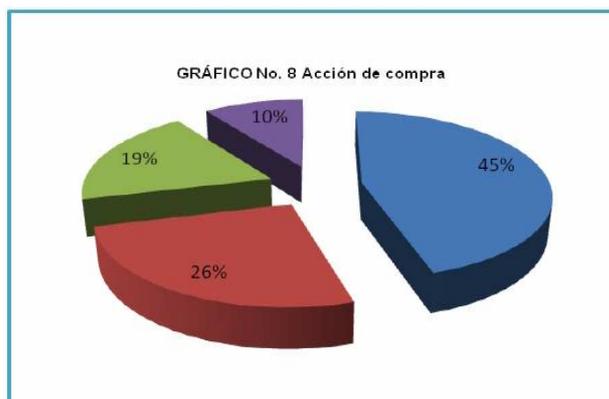
El 40% de los encuestados considera que consumen estos tipos de productos por sus características afrodisíacas, el 31% por sus características nutricionales, el 18% por sus características saludables y solo el 11% por ser parte de un alimento cultural.

8. ¿Cuándo acude a una comercializadora de mariscos lo hace por?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Servicios	144	45%
2	Precios	83	26%
3	Calidad	61	19%
4	Promoción	32	10%
TOTAL		321	100%

Fuente de elaboración propia.

Gráfico 8.



Análisis:

El 45% acude por el servicio, el 26% por el precio, 19% por la calidad y solo el 10% lo hace por las promociones.

9. ¿Consideras que la Veda, es una estrategia de recuperación de los productos marinos muy importante?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	SÍ	228	71%
2	NO	93	29%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 9.



Análisis:

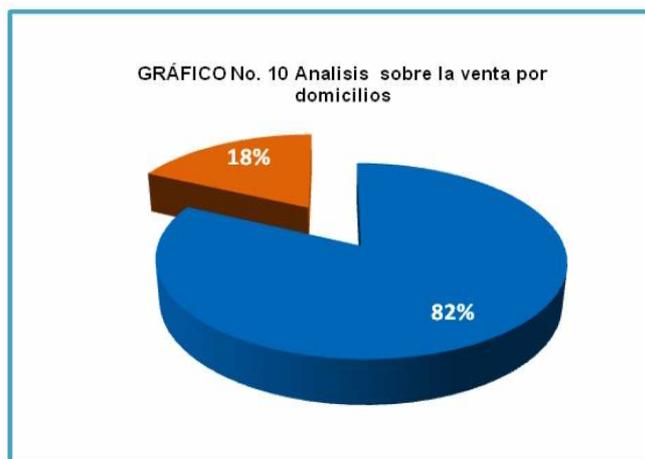
El 71% considera que SI es importante la estrategia de las Vedas, sin embargo el 29% considera que No, su explicación básica es que puede servir para preservar la especie marina, pero no para sostener la demanda los meses de Veda.

10. ¿Te gustaría contar con una empresa comercializadora de mariscos que te preste el servicio de venta a domicilio?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	SÍ	263	82%
2	NO	58	18%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 10.



Análisis:

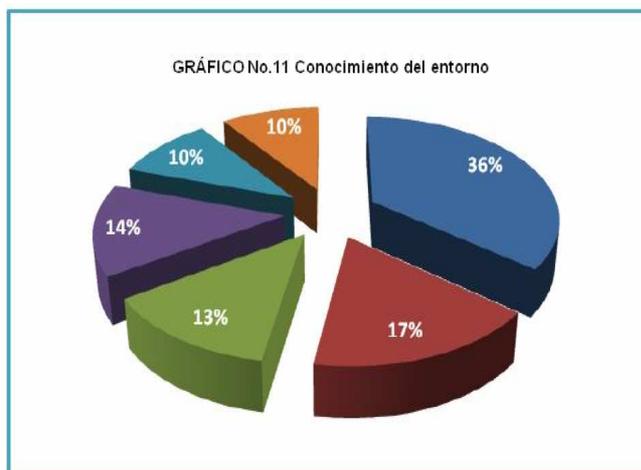
El 82% de los encuestados si desean este tipo de servicios, creen que es básico para atender un segmento muy desprotegido de la comunidad como son las personas con limitaciones físicas, frente a un 18% dice que no.

11. ¿De la siguiente lista de comercializadoras de mariscos cual conoces?

COD.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	BAHIA CÚPICA	116	36%
2	CILPA	55	17%
3	PEZ MAR	42	13%
4	CIA. ATUNERA DEL PACIFICO	45	14%
5	DINAESMAR	32	10%
6	MARCOL	32	10%
TOTAL		321	100%

Fuete de elaboración propia.

Gráfico 11.



Análisis:

La comercializadora Bahía Cúpica goza de un reconocimiento entre la población del 36 % seguida de CILPA con el 17%, la compañía atunera del pacífico con un 14%, PEZ A MAR con un 13%, DINAESMAR con un 10% y con un 10% Marcol, el encuestado considera que su reconocimiento se debe a que estas empresas están situadas en puntos estratégicos de la ciudad, de fácil acceso y de mucha recordación.

3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y DE LOS CLIENTES.

3.3.1. Segmentación del mercado.

El producto a comercializar en su incursión en el mercado local estará diseñado para satisfacer los hogares de los estratos sociales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 de Buenaventura y para atender el mercado hotelero, y los principales restaurantes de la ciudad puerto. A su vez en la incursión en el mercado nacional se pretende atender los estratos sociales 3, 4, 5 y 6 de las ciudades de Cali, Bogotá, Buga y Palmira.

En cuanto a la participación de ventas dirigidas a restaurantes, hoteles y puntos de ventas tanto de Buenaventura como de otras ciudades se realizaron entrevistas a las diferentes empresas competidoras donde se determinó que aproximadamente entre el 60% y el 70% de estas, comercializan a otras ciudades.

3.3.2. Características básicas de los clientes.

Dentro de las características básicas de los consumidores del producto se encuentran:

- Su consumo no es periódico, es más bien fluctuante.
- El cliente es un ser racional, motivado principalmente por el precio del producto.
- Muchos clientes lo consumen por conceptos culturales, relacionados con propiedades afrodisíacos.
- En cuanto a la preferencia de la compra, el cliente lo prefiere natural o con pocas semanas de congelación.
- El cliente observa características básicas del producto, como el color de los ojos, la consistencia de la carne y con esta particularidad toma su decisión de compra.
- El concepto de alimentación sana y natural, ha despertado una dinámica de consumo con mayor frecuencia.

3.3.3. Localización geográfica de los clientes.

Los clientes consumidores del producto, tienen el mercado local como parte de su localización micro geográfico y el mercado nacional como parte de su localización macro geográfica, la cual se ve representada en ciudades como Cali, Bogotá, Buga y Palmira. De esta manera, Bogotá se constituye como el centro de comercialización de mayor importancia, donde existen grandes oportunidades y facilidades para el crecimiento comercial y donde gran parte del volumen de producto se introduce por el tamaño del mercado.

3.3.4. Número de posibles compradores.

Partiendo de la información suministrada por la Secretaria Municipal de Planeación en su documento Plan de Desarrollo Municipal 2008 - 2011, se determina que la población total del Municipio es de 425.385 habitantes es decir 85.077 familias con un promedio de miembros de 5 personas.

Tabla 3. Estudio del segmento del mercado.

VARIABLES	DESGLOSES
Geográficas	Ciudad de Buenaventura. Tamaño: 425.385 habitantes. 85.077 familias.
Demográficas	Sexo: 54% femenino y 46% masculino. Ingresos: entre 1 SMLV hasta más de 4 SMLV. Ocupación: Estudiantes, Profesionales, Amas de casa, etc. Educación: Estudiante de secundaria, pregrado, técnicos y profesional, etc.
Sicográficas	Beneficios buscados: Calidad, Servicio, Economía, Naturalidad y Nutrición.

Fuente Alcaldía Municipal Buenaventura.

“Para determinar la demanda total anual o posibles consumidores se hace uso de la siguiente fórmula matemática”³⁰.

$$Q = n * q * p$$

Q = Demanda total del mercado. ?

n = Número de compradores en el mercado.

q = Cantidad comprada por un comprador promedio al año.

p = Precio de unidad promedio.

Cálculo de la demanda de pescado.

$$Q^1 = n * q * p$$

Q¹ = Demanda total del mercado del pescado.

n = 85.077 familias pertenecientes a los diferentes extractos (1, 2, 3, 4, 5 y 6).

q = 72. De acuerdo a el estudio de mercado realizado en los diferentes puntos de ventas se determino que el promedio de compra por cliente es de 1 kilo es decir 2 libras, y en las encuestas realizadas se determino que los clientes tienen una periodicidad de compra promedio de 3 veces al mes $2 \times 3 = 6 \times 12 = 72$.

p = \$2.682 la libra de pescado.

Se reemplaza.

$$Q^1 = 85.077 * 72 * 2.682 = \$16.428.709.008$$

³⁰ **PICAZA**, Fraile Picasa. Estudio de mercado en el comercio minorista. Tesis. disponible en la internet. [www. google.com](http://www.google.com).

Calculo de la demanda de crustáceos y moluscos.

$$Q^2 = n * q * p$$

Q^2 = Demanda total del mercado moluscos y crustáceo.

n = 85.077 familias pertenecientes a los diferentes extractos (1, 2, 3, 4, 5 y 6).

q = 48. De acuerdo a las entrevistas realizadas en los diferentes puntos de ventas se determino que el promedio de compra por cliente es de 1 kilo es decir 2 libras y en las encuestas realizadas se determino que los clientes tienen una periodicidad de compra promedio de 2 veces al mes $2 \times 2 = 4 \times 12 = 48$.

p = \$10.086 la libra de moluscos-crustáceos

$$Q^2 = 85.077 * 48 * 10.086 = \$41.188.157.856$$

$$Q = Q^1 + Q^2 = 16.428.709.008 + 41.188.157.856 = \$57.616.866.864$$

Tamaño del mercado global.

$$\text{Fórmula} = N * IC * FC * CP$$

N = tamaños de la población objeto e individuos susceptibles de utilizar el Producto.

IC = probabilidad o intención de compra.

$C = FC$ = frecuencia promedio de compra.

CP : cantidad promedio solicitada por un cliente en cada pedido.

N = 85.077 hogares/familias.

$$IC = 79\% = 0.79$$

FC = 60 veces al año. De acuerdo a las encuestas realizadas en la pregunta no. 5 se determino que la periodicidad de compra de pescado al mes es la siguiente, más de 6: 6%, 1 vez: 18%, 4 veces: 52% 2 veces: 24% siendo el promedio 3 veces al mes y 36 veces al año. En cuanto a la periodicidad de compra de moluscos y crustáceos en la pregunta No. 6 se tuvo como resultado más de 6: 15%, 1 vez: 25%, 4 veces: 15% y 2 veces: 45% siendo el promedio 2 veces al mes y 24 veces al año. ($24+36=60$ veces al año).

CP: 1 kilos es decir 2 libras. De acuerdo a las entrevistas realizadas en los diferentes puntos de ventas se determino que el promedio de compra por cliente es de 1 kilo es decir 2 libras³¹.

Se reemplaza:

$$TM = 85.077 * 0.79 * 60 * 2$$

$$TM = 8.065.300 \text{ unidades.}$$

Volumen de venta.

$$Fj = \text{volumen de venta} / \text{mercado global.}$$

$$\text{Volumen de venta} = ?$$

$$\text{Mercado global} = 8.065.300 \text{ unidades.}$$

$$Fj = 1,05846\%$$

$$\text{Volumen de venta} = Fj * \text{mercado global.}$$

Reemplazar:

$$\text{Volumen de venta} = 0,0105846 * 8.065.300 = 85.367 \text{ unidades.}$$

Se tomo como Fj: 1,05846% es decir 85.367 libras de unidades debido a la alta competencia que existe en la ciudad, adicional a esto se tiene en cuenta de que es una empresa nueva en el mercado; que para alcanzar esta participación debe implementar una estrategia de mercadeo que se detalla más adelante y que busca potencializar las ventajas competitivas que tiene el proyecto.

³¹ Teniendo en cuenta este dato de 60 Kg por familia dividido entre sus 5 miembros, conseguimos un consumo per cápita en Buenaventura de 12 Kg., debido a su cercanía con el mar, lo cual es el doble de los registros nacionales suministrado por el DANE: "para la población total del Censo Nacional del año 2005 realizado por el DANE, en el cual se reportaron 42.888.592 habitantes, el consumo per capita de productos pesqueros para consumo humano fue de 5,81 Kilos/año. Para el año 2006 se registró una disminución en el consumo per capita ya que pasó a 4,82 Kilos/año, dicho comportamiento obedece a la reducción en las importaciones y a la caída de la producción interna".

3.3.5. Valor de compra productos.

Tabla 4. Investigación de la compra productos en el mercado.

Productos/Peces	Unidad	Precio
Alguacil	Libra	2.800
Atún	Libra	450
Bagre	Libra	3.000
Barbinche	Libra	1.000
Barbeta	Libra	1.500
Bocachico	Libra	3.000
Botellota	Libra	2.750
Corvina	Libra	3.200
Gualajo	Libra	2.900
Jurel	Libra	650
Manteco	Libra	1.500
Nato	Libra	1.500
Pargo	Libra	2.250
Pelada	Libra	1.800
Sierra	Libra	1.900
Tilapia	Libra	2.500
Productos/Crustáceos	Unidad	Precio
Camarón Titi	Libra	4.325
Camarón Tigre	Libra	7.600
Camarón Blanco	Libra	8.500
Langosta	Libra	8.750
Jaiba	Libra	4.350
Productos/moluscos	Unidad	Precio
Calamar	Libra	4.300
Piangua	Docena	6.800

Fuente de elaboración propia

3.3.6. Tendencia del usuario y tipo de uso.

Tabla 5. Estudio de consumo de producto por edades.

Genero	Edad					Total
	15 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	
Hombre	6%	12%	22%	30%	30%	100%
Mujer	5%	10%	20%	32%	33%	100%
Total	11%	22%	42%	62%	63%	

Fuente de elaboración propia

Como se puede notar en el cuadro No.5, este tipo de productos es muy apetecido por los mayores de edad siendo particular su consumo en hombres y mujeres con edades que oscilan entre 40 a más de 60 años.

Tabla 6. Estudio de consumo del producto por clase social.

Clase social						
	Alta	Media/alta	Media/baja	Baja	Pobres	
Estrato	6 / 5	4	3	2	1	Total
Hombres	35%	25%	27%	10%	3%	100
Mujeres	21%	20%	25%	27%	7%	100

Fuente de elaboración propia

En el cuadro No.6, se puede observar la particularidad de consumo por estrato social, lo cual nos permite interpretar una tendencia de consumo de mayor frecuencia en los estratos altos siendo el hombre el que mayor consume este tipo de productos y las mujeres ejercen una mayor influencia de consumo en estratos medio bajos y bajos.

3.3.7. Proyecciones de ventas por mes.

Debido a que la demanda de los productos es estacionaria, a través de información histórica de ventas mensuales durante el año, suministrada por la Comercializadora CORPOMAR Ltda., se realizó un pronóstico modelo de la misma para el primer año de este proyecto y se aplicó la tendencia de crecimiento (incremento del 5% anual). “Todo esto mediante un análisis del comportamiento de consumo constante y estacionalidad de la demanda, obteniéndose el siguiente cuadro”³².

³² SIPPER. Planeación y control de la producción. Capítulo 4 – PRONOSTICOS. Pág. 76.

Tabla 7. Proyecciones de volúmenes de venta anual de pescados/meses.

Años	1	2	3	4	5
% incremental	5%	5%	5%	5%	5%
Enero	5.406	5.676	5.960	6.258	6.571
Febrero	4.576	4.805	5.045	5.297	5.562
Marzo	5.429	5.700	5.985	6.285	6.599
Abril	6.800	7.140	7.497	7.872	8.265
Mayo	6.300	6.615	6.946	7.293	7.658
Junio	2.350	2.468	2.591	2.720	2.856
Julio	2.420	2.541	2.668	2.801	2.942
Agosto	3.971	4.170	4.378	4.597	4.827
Septiembre	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Octubre	5.621	5.902	6.197	6.507	6.832
Noviembre	4.856	5.099	5.354	5.621	5.902
Diciembre	5.706	5.991	6.291	6.605	6.936

Fuente de elaboración propia

Tabla 8. Proyecciones de volúmenes de venta anual de crustáceos y moluscos por meses.

Años	1	2	3	4	5
% incremental	5%	5%	5%	5%	5%
Enero	2.750	2.888	3.032	3.183	3.343
Febrero	2.128	2.234	2.346	2.463	2.587
Marzo	2.950	3.098	3.252	3.415	3.586
Abril	3.400	3.570	3.749	3.936	4.133
Mayo	3.250	3.413	3.583	3.762	3.950
Junio	2.138	2.245	2.357	2.475	2.599
Julio	2.129	2.235	2.347	2.465	2.588
Agosto	1.300	1.365	1.433	1.505	1.580
Septiembre	2.233	2.345	2.462	2.585	2.714
Octubre	2.198	2.308	2.423	2.544	2.672
Noviembre	3.028	3.179	3.338	3.505	3.681
Diciembre	3.228	3.389	3.559	3.737	3.924

Fuente de elaboración propia

El comportamiento de la venta de pescado, es caracterizado por factores muy particulares, las ventas en enero tiene una demanda considerable debido a que el consumidor tiene una percepción de que aun cuando el precio de los productos sube en este mes, es el marisco el único que presenta estabilidad de precios, particularmente marzo y abril, tiene un comportamiento cultural debido a la semana santa y noviembre y diciembre tienen comportamiento de demandas altas

debido a que particularmente las personas se preparan para el fin de año, siendo los crustáceo quien más dinamizan la demanda.

Tabla 9. Proyecciones de volúmenes de venta discriminada por productos.

PRODUCTOS	5%	5%	5%	5%	5%
Tipos de Peces	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pargo	22.947	24.094	25.299	26.564	27.892
Atún	8.742	9.179	9.638	10.120	10.626
Sierra	7.102	7.457	7.830	8.221	8.633
Corvina	9.834	10.326	10.842	11.384	11.953
Jurel	3.824	4.015	4.216	4.427	4.648
Pelada	1.093	1.148	1.205	1.265	1.329
Nato	1.093	1.148	1.205	1.265	1.329
Total año	54.635	57.367	60.235	63.247	66.409
Tipos de	5%	5%	5%	5%	5%
Moluscos/Crustáceos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Camarón Titi	5.224	5.485	5.759	6.047	6.350
Camarón Blanco	3.073	3.227	3.388	3.557	3.735
Camarón Tigre	3.995	4.195	4.404	4.625	4.856
Calamar	4.917	5.163	5.421	5.692	5.977
Jaiba	3.688	3.872	4.066	4.269	4.483
Langosta	5.839	6.131	6.437	6.759	7.097
Piangua	3.996	4.196	4.406	4.626	4.857
Total año	30.732	32.269	33.882	35.576	37.355

Fuente de elaboración propia

Para la discriminación de las cantidades proyectadas por productos se tomo como base resultado del nivel de consumo de cada producto pescado (Pargo 42%, Sierra 16%, Pelada 13%, Atún 18% y otros 11% (dentro de estos se tiene: Nato 7%, Corvina 2% y Jurel 2%). Moluscos y crustáceos (Camarón 40%, (dentro de estos se tiene Titi, Blanco y Tigre), Piangua 16%, Calamar 12%, Langosta 19% y Jaiba con 13%. Estos valores se multiplicaron por el volumen proyectado de pescado y camarón los cuales fueron los siguientes:

Peces= $85.367 \times 0.64=54.635$, moluscos y crustáceos $85.367 \times 0.36= 30.732$ para un total de 85.367 unidades proyectadas.

3.3.8. Precio de compra y de venta.

“En cuanto al precio de compra esta determinado por el mercado, a través de la competencia entre proveedores y de acuerdo a las fluctuaciones producidas por fenómenos incontrolables como los cambios climáticos³³, alza en los combustibles, las Vedas, entre muchos otros aspectos que lo determina en un promedio óptimo para cada producto.

Tabla 10. Proyecciones precio de libra por compras de productos marino.

PROYECCIÓN PRECIO DE COMPRA						
% incremento		5%	5%	5%	5%	5%
Años	0	1	2	3	4	5
Variedad de peces						
Pargo	2.250	2.363	2.481	2.605	2.735	2.872
Atún	450	473	496	521	547	574
Corvina	3.200	3.360	3.528	3.704	3.890	4.084
Sierra	1.990	2.090	2.194	2.304	2.419	2.540
Jurel	650	683	717	752	790	830
Pelada	1.800	1.890	1.985	2.084	2.188	2.297
Ñato	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823	1.914
Variedad / Moluscos						
Calamar	4.300	4.515	4.741	4.978	5.227	5.488
Piangua	6.800	7.140	7.497	7.872	8.265	8.679
Variedad / Crustáceos						
Camarón Blanco	8.500	8.925	9.371	9.840	10.332	10.848
Camarón Tití	4.325	4.541	4.768	5.007	5.257	5.520
Camarón Tigre	7.600	7.980	8.379	8.798	9.238	9.700
Langosta	8.750	9.188	9.647	10.129	10.636	11.167
Jaiba	4.350	4.568	4.796	5.036	5.287	5.552

Fuente de elaboración propia

Desde la perspectiva de costos el precio de venta deberá permitir cubrir los costos fijos y variables de la empresa y dejar un margen unitario determinado de utilidad. (Ver: Calculo del Punto de Equilibrio)³⁴.

Desde la perspectiva del mercado el precio de venta estará determinado por:

- El precio promedio de cada uno de los productos de peces, crustáceos y

³³ SANCHEZ, Carlos. Administración de precios en mercadotecnia. año 2003. Pág. 28.

³⁴ Estudio Económico y Financiero.

moluscos del mercado identificado en el análisis de competencia³⁵.

- El precio promedio estimado que la población objetivo estaría dispuesto a pagar por el servicio que ofrece la empresa, de acuerdo a las entrevistas y estudios de campo identificados en la investigación.
- Las estrategias de mercadeo enfocadas al precio correspondiente al posicionamiento de los productos dentro del mercado. (Ver: Plan Estratégico de Mercadeo).

Teniendo en cuenta las dos perspectivas se determinó un precio de venta competitivo que corresponde a cada uno de los productos ofrecidos en excelente condiciones de empaque y conservación. Este precio deja un margen unitario promedio del 38% en el primer año y respectivamente para los años siguientes de acuerdo al incremento promedio de la inflación del 5%, como se muestra en la tabla a continuación.

Tabla 11. Proyecciones precio de libra por ventas de productos marino.

PROYECCIÓN PRECIO DE VENTA						
% incremento		5%	5%	5%	5%	5%
Años	0	1	2	3	4	5
Variedad de peces						
Pargo	4.000	4.200	4.410	4.631	4.862	5.105
Atún	900	945	992	1.042	1.094	1.149
Corvina	3.650	3.833	4.024	4.225	4.437	4.658
Sierra	3.000	3.150	3.308	3.473	3.647	3.829
Jurel	1.100	1.155	1.213	1.273	1.337	1.404
Pelada	2.900	3.045	3.197	3.357	3.525	3.701
Ñato	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917	3.063
Variedad /Moluscos						
Calamar	7.000	7.350	7.718	8.103	8.509	8.934
Piangua	11.000	11.550	12.128	12.734	13.371	14.039
Variedad/Crustáceos						
Camarón Blanco	14.000	14.700	15.435	16.207	17.017	17.868
Camarón Tití	7.000	7.350	7.718	8.103	8.509	8.934
Camarón Tigre	13.000	13.650	14.333	15.049	15.802	16.592
Langosta	14.000	14.700	15.435	16.207	17.017	17.868
Jaiba	5.500	5.775	6.064	6.367	6.685	7.020

Fuente de elaboración propia

³⁵ Siguiente tema.

3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

3.4.1. Competidores.

Pese a que el Municipio cuenta con 23 empresas dedicadas a la comercialización, como referencia particular encontramos 8 de ellas que son básicamente las más representativas del sector por ser las planta certificadas por la HACCP. (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Calidad).

Tabla 12. Estudio de la participación porcentual de la competencia.

No.	Empresa	Dirección	Representante legal	Productos que procesa	%
1	AGROPESQUERA INDUSTRIAL BAHIA CUPICA Ltda. C. I.	Avenida Simón Bolívar No. 22 – 88 el Piñal.	Martha Lucia de la Pava.	Camarón entero PUD y Shell, pescado entero y fileteado.	21
2	COMPAÑIA ATUNERA DEL PACÍFICO.	Calle 6 No. 22D – 20 Kilómetro 4 el Piñal.	Blas Retamoso	Lomo de atún rallado, panzas de atún congelado empacado al vacío y conservas de atún.	13
3	MARCOL S.A.	Avenida Simón Bolívar Número 28-40 Kilómetro 5 El Mangle.		Lomos de atún congelados, empacados al vacío.	12
4	ASOPESPA LTDA.	Calle 3 Sur No. 8-14 Muro Yusti Pueblo Nuevo.	Enrique Salazar.	Camarón blanco, pink, titi, pescado fresco y congelado.	10
5	C. I. CILPA S.A.	Carrera 8 No. 2 Sur-16, Pueblo Nuevo.	José Joaquín Giraldo Castaño.	Langostino en colas, pescado fresco y congelado entero y en filetes.	8
6	DINAESMAR.	Calle 2a. Sur No. 7B - 10. Muro Yusti, Pueblo Nuevo.	José Arnoldo Jiménez Castro	Camarón Titi, langostino y pescado congelado entero y fileteado.	7
7	C. I. PESQUERA SAN FRANCISCO E, U.	Carrera 3A Sur No. 7A - 42. Pueblo Nuevo Muro Yuste.	Jesús María Muñoz	Camarón Blanco, Langostino).	7
8	SOCIEDAD COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL S. C. I. PEZ A MAR Ltda.	Calle 3A Sur No. 7A - 16. Pueblo Nuevo, Muro Yuste.	Gilberto García Tamayo	Langostino en colas, Pescado congelado entero y fileteado.	3

Fuente Cámara de Comercio de Buenaventura.

El líder del mercado es Bahía Cúpica, una empresa dedicada básicamente a la venta por mayor en el mercado internacional mediante el proceso de exportación, las otras empresas también tienen su participación en el mercado Internacional y su porcentaje permiten identificar que es un mercado muy competitivo, donde el líder de la competencia, busca posicionarse por precios, calidad y servicio.

3.4.2. Análisis de las empresas competidoras.

Es necesario tener en cuenta las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras en el mercado, bajo algunos criterios de éxitos. Estas variables serán analizadas para cada una de las empresas y tendrán una calificación de 1 a 5. Calificación: 1 Muy bajo, 2 Bajo, 3 Medio, 4 Bueno, 5 Muy bueno.

Tabla 13. Estudio de las fortalezas y debilidades de la competencia.

Criterio de Éxito	Empresas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Calidad del producto	5	4	3	4	4	3	3	3
Precio	4	4	4	4	3	3	4	4
Atención a clientes	4	3	3	4	4	4	4	4
Talento humano	5	3	3	4	3	4	4	4
Variedad de productos	5	3	4	4	4	4	4	4
Tecnología	5	4	3	4	4	4	5	4
Estructura física	5	4	4	4	4	4	5	4
Ubicación	5	4	4	4	4	4	3	4
Publicidad	4	3	3	3	3	3	3	3
Canales de distribución	4	4	4	3	4	3	4	4
Posicionamiento	4	5	4	4	4	4	4	4
Estrategia de ventas.	4	3	4	4	4	4	4	4
Confiabilidad	4	4	4	4	4	4	4	4
Garantías	4	4	4	4	4	4	4	4
Maquinaria	4	4	4	4	4	3	4	4
Disponibilidad del producto	4	4	4	4	4	4	4	3
Relación con los proveedores	7	4	4	4	4	3	4	3
Total	75	64	63	66	65	68	67	64

Fuente de elaboración propia

Con el análisis del cuadro No.13 se puede notar que la mayoría de las empresas, de este sector no hacen uso de la publicidad, algunas empresas consideran que la mejor publicidad está en la prestación de un buen servicio, sin embargo sabemos que este elemento hace necesario para dar a conocer los productos o servicios de una respectiva empresa.

3.4.3. Precios del mercado.

Tabla 14. Análisis de los precios por libra de la competencia.

Productos	Principales Empresas.					
	CILPA	SAN FRANCISCO	BAHÍA CÚPICA	ASOPESCA	PEZ MAR	LA 14.
PECES	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
Aguacil	3.800	2.800	2.500	3.000	2.600	N. V.
Atún	900	N. V.	N. V.	N. V.	750	N.V
Bagre	3.200	3.400	2.900	N. V.	2.750	N.V
Barbinche	1.250	1.250	1.250	N. V.	1.250	N.V
Barbeta	1.500	1.850	1.500	N. V.	2.000	N. V.
Bocachico	3.000	NV	2.700	2.000	1.750	3.750
Botellota	2.750	3.250	2.350	2.900	1.750	N. V.
Corvina	3.950	4.100	N. V.	N. V.	N. V.	N. V.
Gualajo	2.900	3.250	N. V.	2900	N. V.	N. V
Jurel	1.100	900	1.250	N. V.	1.000	N. V.
Manteco	1.500	N. V.	1.500	N. V.	1.050	N. V.
Nato	2.400	N. V.	1.800	1.800	2.000	N. V.
Pargo	4.000	3.400	3.150	3.400	4.000	N. V.
Pelada	2.900	2.900	2.350	2.900	2.500	N. V.
Sierra	3.000	2.900	2.750	2.750	2.700	N. V.
Tilapia	2.500	N. V.	2.100	2.000	N. V.	2.200
MOLUSCOS	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
Camarón Tití	7.100	7.000	6.250	6.300	6.000	14.900
Camarón Tigre	13.100	13.000	13.400	12.500	11.500	N. V.
Camarón Blanco	14.500	14.000	13.900	11.000	10.000	N. V.
Langosta	14.000	11.000	11.000	N. V.	11.000	N. V.
Jaiba	7.000	N. V.				
CRUSTACEOS	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio
Calamar	7.000	7.000	7.000	6.950	7.000	N. V.
Piangua	11.000	8.500	N. V.	N. V.	8.900	N. V.

Fuente de elaboración propia.

N. V: No vende.

El análisis anterior de precios se realizó con las principales 6 empresas certificadas por sus procesos por la HACCP, de la cuales todas, tienen una línea de exportación de la mayoría de sus productos. También podemos observar que en dichas empresas los precios son variables y cada asociación maneja un precio similar o acorde con el producto, dentro del cuadro podemos observar como se comporta el mercado de autoservicios tomando como referencia La 14, el cual se permite decir que no es una competencia directa y significativa ya que tiende a ofrecer productos de la acuicultura como la Tilapia y el Bocachico.

3.4.4. Gremios.

- COPESAB, Cooperativa de Pescadores Artesanales de Buenaventura.

- ACODIARPE, Asociación Colombiana de Industriales y Armadores pesqueros.

3.4.5. Imagen de la competencia ante los clientes.

Son empresas que tienen una gran trayectoria en el mercado, son reconocidas y brindan garantías a los clientes, a través del ofrecimiento de productos de buena calidad.

3.4.6. Razones de compra del producto³⁶.

Tres son las razones por el cual los clientes consumen mariscos:

- Culturales asociados al entorno geográfico o biosocial.
- Nutricionales, asociados al proceso de alimentación.
- Socioeconómicos, pues la mayoría de habitantes de la costa pacífica viven de la pesca artesanal.

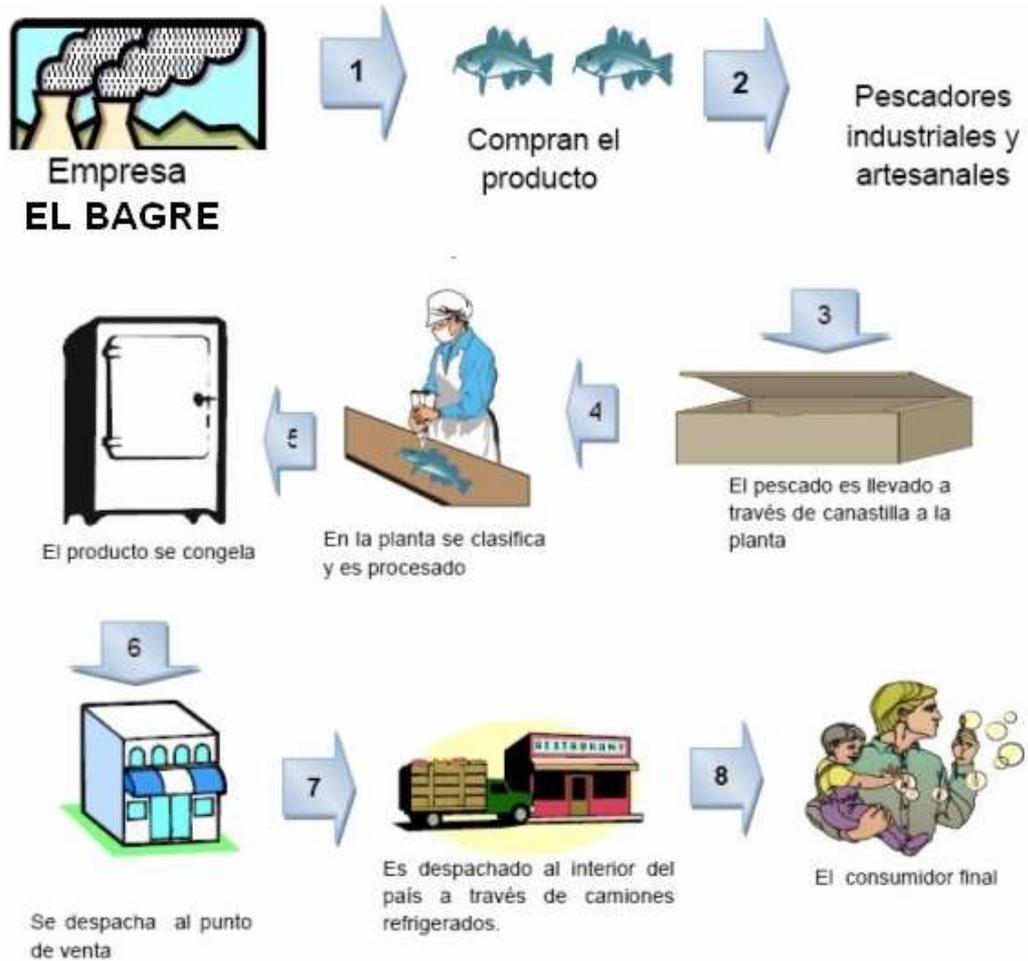
3.4.7. Esquema de venta y distribución³⁷.

Luego de que el producto es comprado en mayor proporción a los pescadores industriales y artesanales, es llevado a la planta de almacenamiento donde es clasificado, eviscerado y refrigerado, el cual pasa a los congeladores del punto de venta para su respectiva comercialización al consumidor final.

³⁶ **DE LAS CUEVAS**, Victoria. Appcc. Aplicado a la comercialización de pescados y mariscos. Editorial Ideas Propias. 2006. Pág. 60.

³⁷ **PELTON**, Lou E. Canales de marketing y distribución comercial. Ed. 2ª. Editorial McGraw Hill, 2005. Pág. 34.

Diseño 1. Esquema de venta y distribución.



Fuente de elaboración propia.

3.4.8. Barreras especiales de entradas al mercado:³⁸ en cuanto a las barreras para penetrar en el mercado están determinadas por:

Requerimientos de capital: para poder constituir físicamente el establecimiento comercial y de proceso se requiere de una fuerza financiera que soporte arriendo, decoración, compra de maquinaria de proceso y transporte, materia prima (mariscos), promoción y publicidad.

³⁸ D. Ireland, R. E. Hoskisson. Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Ed. 4ª. 1999. Pág. 78.

Acceso a proveedores de materia prima: debido a los acuerdos comerciales tan cerrados y estrictos entre proveedores y distribuidores, el éxito para el buen funcionamiento de la empresa depende en gran medida de las facilidades que brinden estos para realizar acuerdos y contratos relacionados con las condiciones compra, distribución y ventas de materia prima.

Represalias de la competencia: la competencia identificada en el estudio de mercado es relativamente alta y directa, la diferenciación con esta empresa radica en el servicio a domicilio y la atención oportuna a clientes. Puede ocurrir que en un mercado de libre competencia, éste se puede manipular en cierto grado por aquellos que posean la mayor participación e influencia teniendo en cuenta variables como precio, promoción, acuerdos comerciales y capacidad.

Dentro de las barreras ya mencionadas con anterioridad ninguna es relevante en un momento determinado, pero hay un aspecto importante a tener en cuenta que son las licencias sanitarias expedidas por el INVIMA, con las que debe contar toda empresa que se dedique a la comercialización y procesamiento de productos alimenticios.

3.5. PROVEEDORES.

3.5.1. Proveedores nacionales.

Los proveedores directos para este proyecto corresponden a pescadores artesanales e industriales del Litoral Pacífico por razones de costos. Sin desconocer la importancia de proveedores de otras regiones del país, como la Cuenca del Magdalena, el Litoral del Caribe entre otros.

3.5.2. Proveedores extranjeros.

Los proveedores extranjeros son provenientes en su mayoría de Suramérica; países como Chile, Argentina, Ecuador, Brasil, Perú y China en el Asia. Surten la demanda de pescados y mariscos en Colombia.

Para ilustrar un ejemplo, hace algún tiempo, el Bocachico argentino es un protagonista importante durante las fechas de mayor consumo de pescado, más si se tiene en cuenta que su talla es más grande (31 centímetros) y su precio es inferior en mil pesos al colombiano. En el mercado se consigue esta especie a \$2.200 pesos la libra. Este ejemplo invita a la posibilidad de poder acceder a productos importados a precios óptimos para la comercialización en el mercado.

3.6. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.

3.6.1. De ventas.

- Utilizar degustaciones para dar a conocer el producto en el punto de venta.
- Utilizar promociones para dinamizar las ventas.
- Manejar publicidad como un elemento comunicativo eficaz.
- Manejar el servicio al cliente para medir la aceptabilidad y posicionamiento del producto.

3.6.1.1. Clientes iniciales: se considera dos tipos de clientes iniciales, el primero el grupo familiar quien es a su vez el gran influenciador del mercado y el segundo los restaurante representados en el mercado hotelero de la ciudad.

Tabla 15. Estudio de venta del producto.

PAPEL	AGENTE
Iniciador	Todos los miembros de la familia.
Influenciador	Padres
Quien decide	Mamá
Comprador	Ama de casa
Usuario	Todos los miembros de la familia.

Fuente de elaboración propia

3.6.1.2. Clientes de mayor esfuerzo de ventas: uno de los clientes donde se debe hacer un mayor esfuerzo de venta, es en los clientes del segmento joven conformado por hombres y mujeres cuyas edades oscilan entre 15 a 20 años y cuya característica principal es el presentar como hábito un desorden alimenticio.

3.6.1.3. Clientes potenciales: son considerados clientes potenciales para la comercialización de estos productos el segmento adultos y adultos mayores cuyas edades fluctúan entre 30 a más de 60 años y se caracterizan por el manejo de un consumo balanceado y sanas costumbres alimenticias.

3.6.1.4. Concepto motivacional para generar la venta³⁹: dentro de los conceptos motivacional que inciden en la venta de los productos a ofrecer se tiene:

³⁹ **EVANS**, William. Administración y control de calidad. Ed. 1ª. 2005. Pág. 103.

- El concepto de naturalidad, el cual tiende a generar una acción de compra inmediata debido a que el consumidor de este tipo de productos se caracteriza por que el producto este fresco, no sea preservado para su conservación y este poco congelado.
- El concepto de calidad, el cliente prefiere productos con una manipulación adecuada que le permita a simple vista detectar el estado del producto marino.
- El concepto de precio, además de los dos conceptos anteriores este concepto es muy importante para el consumidor, ya que a través de este el cliente compara entre la competencia y decide la compra.
- El concepto beneficio nutricionales, permite estimular aun más la compra en ciertos sectores donde es importante activar la demanda del producto.
- El concepto cultural afrodisiaco, permite consolidar ciertos segmentos dónde sus compra es estimulada por esta creencia cultural.

3.6.1.5. Cubrimiento geográfico inicial: estará ubicada macro geográficamente, en el Municipio de Buenaventura departamento del Valle del Cauca y micro geográficamente en el barrio Muro Yusti calle 2da, sur No. 7b – 69, Pueblo Nuevo.

3.6.1.6. Plan de ampliación geográfica: se tiene previsto a futuro incursionar en el mercado nacional a través de puntos de ventas en las principales ciudades del país siendo proveedor del mercado hotelero y de restaurantes de estas ciudades, tratando de hacer una distribución just time⁴⁰, que permita un control de calidad caracterizado por la eficiencia y la eficacia de los procesos en la logística de transporte.

3.6.2. De Precios.

3.6.2.1. Políticas de precios: estas están amarradas dentro de los lineamientos de la competencia leal y la dinámica del mercado, utilizando las respectivas formulas matemáticas que contribuyan a generar rentabilidad en las inversiones sin especular.

3.6.2.2. Precios previstos: se maneja precios de paridad así contribuye a evitar la competencia desleal y el canibalismo del sector pesquero.

⁴⁰ Justo a tiempo.

3.6.2.3. Utilidad unitaria: el método de cálculo a utilizar manejará específicamente los costos tanto fijos como variables por unidad. Se utiliza la fórmula de precio de venta:

$$\text{Fórmula: } PV = C / (1 - m)$$

PV: precio de venta, C: costos unitario, m: margen de utilidad sobre el costo.

Tabla 16. Cálculo del margen de utilidad de peces, moluscos y crustáceos.

Productos	Costo/compra	Margen/utilidad	Precio/venta sugerido	Precio m/do.
Variedad de peces				
Pargo	2.250	(1-0,40)	3.750	4.000
Atún	450	(1-0,40)	750	900
Corvina	3.200	(1-0,40)	5.333	5.000
Sierra	1.900	(1-0,40)	3.167	3.000
Jurel	650	(1-0,40)	1.083	1.100
Pelada	1.800	(1-0,40)	3.000	2.900
Ñato	1.500	(1-0,40)	2.500	2.400
Variedad /Moluscos				
Calamar	4.300	(1-0,40)	7.167	7.000
Piangua	6.800	(1-0,40)	11.333	11.000
Variedad/Crustáceos				
Camarón Blanco	8.500	(1-0,40)	14.167	14.000
Camarón Tití	4.325	(1-0,40)	7.208	7.000
Camarón Tigre	7.600	(1-0,40)	12.666	13.000
Langosta	8.750	(1-0,40)	14.583	14.000
Jaiba	4.350	(1-0,40)	7.250	7.000

Fuente de elaboración propia.

En el cuadro No. 16 se detalla la utilidad por producto asumiendo un margen de contribución unitario del 40% y se compara con los precios del mercado.

3.6.2.4. Justificación para el precio frente a la competencia.

“Los precios que se manejan, son similares a los de las empresas competidoras tratando de evitar al máximo la competencia desleal y proporcionado un ambiente comercial donde lo que prevalezca en el entorno sean las diferentes y diversificadas estrategias mercadotécnicas como las únicas armas que hagan diferenciar los productos e incidan en la acción de compra del consumidor”⁴¹.

⁴¹ SANCHEZ, Carlos. Administración de precios en mercadotecnia. año 2003. Pág. 34.

3.6.2.5. Posibles niveles de variación del precio.

Cinco son los factores que inciden en la variación del precio, estos son:

- El alza del combustible, que se genera por la inestabilidad del dólar.
- La política de regulación del precio nacional.
- La política ecológica de preservación de las especies a través de la Veda.
- El uso de plantas externas de refrigeración del producto.
- El alza del transporte para el proceso logístico.

3.6.2.6. Políticas de descuentos comerciales: por la compra de los productos bajo el concepto de contado se maneja un descuento entre el 5% y el 10% sobre el volumen de la compra. Esta política es prácticamente para los compradores mayoritarios o aquellos que posean un historial con altos volúmenes de compra.

3.6.3. De promoción.

3.6.3.1. Estrategia de publicidad: “se considera como principal estrategia para lograr el posicionamiento en el mercado: *La diferenciación*. Por esto se ha planteado y adoptado ideas claves que permitan alcanzar esta meta”.⁴²

Marcar la diferencia permite presentar al cliente una serie de servicios específicos que le ayuden a decidir sobre comprar en la futura empresa.

- Se pretende innovar con el concepto de servicio al cliente (bajo una política de respeto que permita el cumplimiento y el beneficio de una buena atención).
- Se pretende innovar con la puesta en marcha de un servicio personalizado a través de la venta a domicilio del producto, tratando de facilitarle al cliente la consecución del mismo.
- Se pretende llegar al cliente a través de innovar con degustaciones en el punto de venta con el objetivo de que se estimule el consumo del producto.
- Se pretende acceder al uso de una publicidad agresiva que permita el fácil reconocimiento en la ciudad, amparados bajo los elementos de reconocimientos como lo es la Internet, los folletos y el recetario.

⁴² Planificación Estratégica. Guía práctica para confeccionar un plan de negocio. Editorial Trilla – Eduformas. 2006. Pág. 65.

3.6.3.2. Slogan: hace parte de ese mensaje que incita y motiva una compra, es necesario mostrar a través de un mensaje positivo el tipo de servicio y las características que se persigue con la misión “la eficiencia y calidad”.

“**EL BAGRE Ltda.** Exquisito provecho del mar”

3.6.3.3. Imagen publicitaria: “**EL BAGRE Ltda.**, Presenta una imagen fresca y alegre, proyectándole al consumidor que la empresa puede satisfacer esa necesidad, a través de uso de colores vivos y modernos que dan fe de la nueva cara empresarial, con proyección futurista.

Diseño 2. Logotipo.



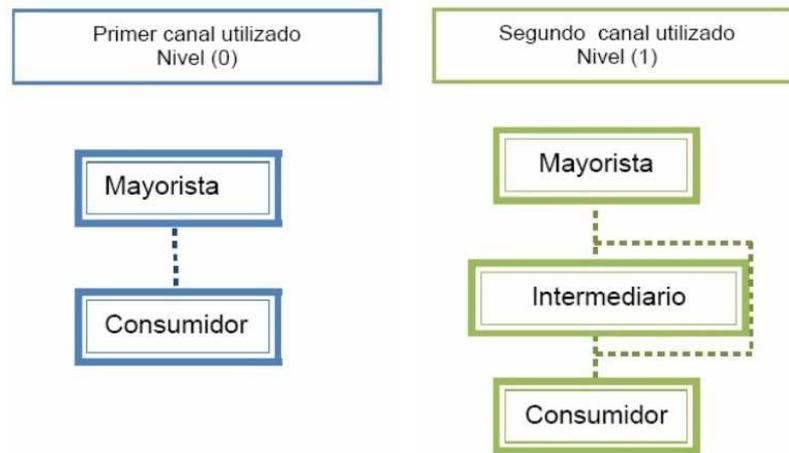
3.6.3.4. Ideas básicas a presentar en la promoción: como estrategia publicitaria especial, con miras a fortalecer el posicionamiento, se crea un recetario de cocina para mariscos donde se le enseña de una manera didáctica a manejar y cocinar los productos que se ofrecen, tratando a manera de publicidad y promoción manejar el recetario por números y entregarlo a cada ama de casa o persona que compre mínimo el valor de \$5.000 de cualquier producto, buscando asegurar y dinamizando la demanda semanalmente. El recetario tendrá todos los elementos de reconocimiento de la empresa dirección y autoría como un impulso al posicionamiento.

3.6.3.5. Mecanismos de ayuda de ventas: como un mecanismo de ayuda a la venta se crea al interior de la empresa, la distribución de los productos a través del concepto de venta a domicilio, con la adecuación de motos con cabinas refrigeradas que permitan una entrega óptima y puntual para satisfacer todos los segmentos que requieran del servicio, especialmente las personas con limitaciones físicas.

3.6.4. De distribución.

“Se empleará el canal de distribución directo o nivel (0) desde el fabricante hasta el consumidor y nivel (1) desde el mayorista al punto de venta y luego al consumidor final”⁴³ como se observa en la siguiente diseño.

Diseño 3. Canales de distribución y comercialización.



Fuente de elaboración propia.

La distribución de los productos se hará directamente en el punto de venta, por pedidos a domicilio y contratos de abastecimiento a intermediarios, bajo el nombre exclusivo **EL BAGRE Ltda.** La distribución de la materia prima se realizará desde los proveedores hasta el punto de proceso y venta. Por otro lado para satisfacer más demanda en los picos de la curva, se alquilaran espacios en centros comerciales en donde se instalaran una unidad móvil del negocio.

De acuerdo a las limitaciones financiera se ha tomado la decisión de iniciar el negocio mediante el alquiler de una planta de proceso, con local incluido de un área comercial aproximada de 30 m², y que según su ubicación logre atender un porcentaje significativo de la demanda, el objetivo entonces es aumentar el tamaño del local, así como también el numero de estos siempre teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda y la curva del producto.

⁴³ **PELTON**, Lou E. Canales de marketing y distribución comercial. Ed. 2ª. Editorial McGraw Hill, 2005. Pág. 80.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO.

4.1. INGENIERIA BÁSICA DEL PROYECTO.

4.1.1. Descripción del producto y sus especificaciones.

“Dentro de las especificaciones del producto se debe contar con las características propias que dan origen a aspectos importantes como los físicos, químicos, de uso, descripciones, manejos nutricionales entre otras”.⁴⁴

Los peces y mariscos generalmente se definen como vertebrados, crustáceos y moluscos acuáticos, que utilizan branquias para obtener oxígeno del agua y poseen aletas con un número variable de elementos anatómicos actos para el consumo humano. (Thurman y Webber), 2004.

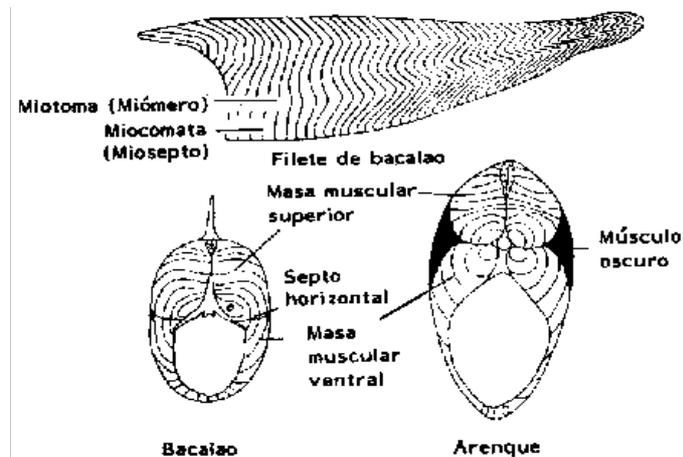
Anatomía del músculo.

“La anatomía del músculo del pez en particular, difiere de la anatomía de los animales terrestres, porque carece del sistema nervioso (tejido conectivo) que conecta los paquetes musculares al esqueleto del animal”.⁴⁵ En cambio, los peces tienen células musculares que corren en paralelo, separadas perpendicularmente por tabiques de tejido conectivo (miocomata), ancladas al esqueleto y a la piel. Los segmentos musculares situados entre estos tabiques de tejido conectivo se denominan miotomas.

⁴⁴ Centro Náutico Pesquero. SENA. Buenaventura. División de Tecnología en Procesamiento de Pescados y Mariscos. Ing. Ricardo Campos.

⁴⁵ FAO. Documento Técnico de Pesca. No. 398 / 2004. Pág. 6.

Diseño 4. Musculatura esquelética del pez. (Knorr, 2006).



Todas las células musculares extienden su longitud total entre dos miocomas, y corren paralelamente en el sentido longitudinal del pez. La masa muscular a cada lado del pez forma el filete. La parte superior del filete se denomina músculo dorsal y la parte inferior músculo ventral.

El largo de las células musculares del filete es heterogéneo, variando desde el final de la cabeza (anterior) hasta el final de la cola (posterior). La célula muscular más larga se encuentra en el duodécimo miotoma contado desde la cabeza y su longitud media es de alrededor 10 mm para un pescado de 60 cm de largo (Love, 2004). El diámetro de las células también varía, siendo más ancho en la parte ventral del filete.

Los miocomas corren en forma oblicua, formando un patrón de surcos perpendiculares al eje longitudinal del pez, desde la piel hasta la espina. Esta anatomía está idealmente adaptada para permitir la flexibilidad del músculo en los movimientos necesarios para propulsar el pez a través del agua.

Composición química de peces y mariscos.

La composición química de los peces y mariscos varía considerablemente entre las diferentes especies y también entre individuos de una misma especie, dependiendo de la edad, sexo, medio ambiente y estación del año, estas variaciones están estrechamente relacionadas con la alimentación, nado migratorio y cambios sexuales relacionados con la época.

Tabla 17. Composición química de pescados y mariscos.

Constituyente	Pescados y Mariscos		
	Mínimo	Variación normal	Máximo
Proteínas	6	16-21	28
Lípidos	0,1	0,2 - 25	67
Carbohidratos		< 0,5	
Cenizas	0,4	1,2-1,5	1,5
Agua	28	66-81	96

Fuente SENA – Buenaventura.

Como se evidencia en el Cuadro 17, una variación normal substancial se observa en los constituyentes del músculo de los productos. Los valores máximos y mínimos son casos extremos y se encuentran raramente.

Tabla 18. Composición química de los peces y mariscos de varias especies.

Especie	Agua (%)	Lípidos (%)	Proteínas (%)	Energía (kJ/100g)
Jaiba	79-80	1,9-3,0	13,8-15,9	314-388
Camarón Blanco	78-83	0,1-0,9	15,0-19,0	295-332
Camarón Tigre	65-71	8,0-31,0	14,4	
Camarón Titi	65-80	0,4-22,0	16,0-19,0	
Piangua	60	1,1-3,6	15,7-17,8	332-452
Langosta	67-77	0,3-14,0	21,5	
Trucha	70-79	1,2-10,8	18,8-19,1	
Atún	71	4,1	25,2	581
Pargo	77	0,6-2,0	19,5	369
Bocachico	80	0,7-3,6	17,3-17,9	
Ñato	81,6	2,1	16,0	
Sábalo	67,0	4,3	23,4	
Pelada	67,1	18,0	14,1	
Jurel	69,3	15,6	15,8	
Sierra	70,8	8,9	15,8	
Corvina	67,9	5,9	21,7	
Bagre	79,0	3,7	14,8	

Fuente SENA – Buenaventura.

Cambios sensoriales.

Los cambios sensoriales son los que se perciben a través de los sentidos, por ejemplo, apariencia, olor, textura y sabor.

Cambios en los pescados y mariscos fresco crudo.

Los primeros cambios sensoriales de los pescados y mariscos durante el almacenamiento están relacionados con la apariencia y la textura. El sabor característico de las especies normalmente se desarrolla durante los dos primeros días de almacenamiento en hielo.

El cambio más dramático es el ataque del “rigor mortis”. Inmediatamente después de la muerte el músculo de los pescados y mariscos está totalmente relajado, la textura flexible y elástica generalmente persiste durante algunas horas y posteriormente el músculo se contrae. Cuando se toma duro y rígido, todo el cuerpo se vuelve inflexible y se dice que el producto está en rigor mortis.⁴⁶ Esta condición generalmente se mantiene durante uno o más días y luego se resuelve el rigor. La resolución del rigor mortis hace que el músculo se relaje nuevamente y recupere la flexibilidad, pero no la elasticidad previa al rigor. La proporción entre el comienzo y la resolución del rigor varía según la especie y es afectada por la temperatura, la manipulación, el tamaño y las condiciones físicas del producto.

Resumen de descripción de productos.

Nombre: Pargo rojo, Atún, Sierra, Corvina, Jurel, Pelada y Ñato, Moluscos y Crustáceos,

Descripción: Pescado y mariscos frescos sin vísceras, secado y empacado a granel en cartones grado alimenticio, lamina de pvc, cajas masters, etc.

Composición: pescado y mariscos fresco entero 100% natural

Características sensoriales: olor y color característico de cada especie, textura firme sin magulladuras, ni miembros desgarrados.

Características físico/ químicas y microbiológicas:

PH:⁴⁷ 5.8 – 6.8, temperatura <10°C.

⁴⁶ FAO. Documento Técnico de Pesca. No. 398 . 2004. Pág. 20.

⁴⁷ Término que indica la concentración de iones hidrógeno en una disolución. Se trata de una medida de la acidez de la disolución. (la enciclopedia libre).

NBV:⁴⁸ < 30 Mg / 100 Gr.

Salmonella:⁴⁹ / 25 Gr: Negativo.

Vibrio Cholerae:⁵⁰ Negativo.

E. Coli:⁵¹ Negativo.

Forma de consumo: producto para consumo general, asado, frito, cocido.

Vida útil: 3 meses en conservación a -18 °C.

4.2. TAMAÑO DEL PROYECTO.

4.2.1. Capacidad de producción del proyecto.

El cuarto de congelamiento tiene una capacidad de 5 a 6 toneladas para congelamiento rápido a 35°C en máximo 8 horas la cual trabaja con R22 modelo discos utilizados para baja temperatura. Cuenta con un compresor de 10HP copelamatic modelo 4DA-1010. 220V trifásico con una capacidad de 96.000BTU./h El evaporador de aire forzado es de 55.000BTU/h. con una temperatura de 29°C.

Teniendo en cuenta el número de operarios de la empresa la capacidad de producción diaria será de 500 libras.⁵²

4.2.2. Factores que condicionan el tamaño del proyecto.⁵³

- **Dimensión del mercado:** el objetivo del proyecto es la comercialización y procesamiento de pescados y mariscos con un servicio innovador de atención oportuna y calidad a clientes, supliendo así necesidades sociales.

Según los resultados de la investigación de mercado realizada en el capítulo anterior, para el inicio de las operaciones de la empresa se contaría con una demanda potencial de 85.077 familias perteneciente a los estratos del 1 al 6 de todas las edades; como se puede apreciar es un valor elevado y por lo

⁴⁸ Uno de los índices de uso más difundido para el control de calidad de productos pesqueros es el contenido de nitrógeno básico volátil (NBV). Independientemente de las consideraciones técnicas que se puedan hacer sobre la utilidad de este índice como indicativo de la calidad del pescado, es indudable que el mismo se ha afianzado en todas las transacciones comerciales de productos pesqueros en todo el mundo. (la enciclopedia libre).

⁴⁹ Es una bacteria causante de diarrea en los humanos.

⁵⁰ Es una bacteria causante del cólera.

⁵¹ Escherichia coli (E. coli) es quizás el organismo procarionte más estudiado por el ser humano, se trata de una bacteria que se encuentra generalmente en los intestinos animales, incluido el humano. (la enciclopedia libre).

⁵² Julio Cesar Franco. Técnico en refrigeración comercial e industrial SENA – Buenaventura.

⁵³ **NAHMIAS.** Análisis de la producción y las operaciones. Ed. 5ª. 2007. Pág. 55.

mismo hay que llegar a este mercado de una manera estratégica, con un punto de venta que pueda satisfacer sus necesidades de compra y de servicio sin generar conflictos por falta de capacidad y atención, especialmente en horarios picos y fechas especiales donde la demanda tiende a incrementarse. De acuerdo a lo anterior y en especial al estudio de localización se identificaron puntos estratégicos que permitirán asegurar en gran medida el éxito del negocio.

- **Disponibilidad de insumos:** la disponibilidad de insumos es un factor determinante a la hora de las ventas, ya que en primer lugar la ausencia de estos puede des-estimular la demanda, acabar con la imagen y expectativas que se tienen del negocio (sobretudo hablando de una actividad donde el objetivo principal es la prestación de servicio oportuno), y finalmente incentivar y dar la posibilidad a otros establecimientos de aplicar estrategias agresivas para captar mercado. En segundo termino, un stock de inventario que se acumule por la falta de rotación (derivado de estrategias erróneas de venta y promoción) conlleva a la generación de grandes costos que representarían a la empresa grandes pérdidas.
- **Capacidad financiera:** el capital propio disponible para la iniciación del proyecto es mínimo, por lo cual la capacidad financiera estará atada a los aportes de cada socio que deseen invertir en el negocio.
- **Capacidad administrativa:** la gestión adecuada del establecimiento requiere del buen uso de las capacidades administrativas para el montaje y manejo del mismo siguiendo el enfoque deseado. (manejo de presupuestos, promociones, compras, ventas, servicio al cliente, etc.). Las limitaciones económicas que pueden llegar a impedir en un principio la contratación de personal capacitado deberán suplirse mediante alternativas como la administración por parte del gestor del proyecto. Esto constituye una buena alternativa para garantizar el funcionamiento correcto del negocio en sus periodos de creación e iniciación hacia una opción de crecimiento a medida que se posiciona el servicio y se consolida el mercado.
- **Problemas de orden institucional:** desde su inicio la empresa contará con un manual de funciones específico para cada uno de los cargos. Así mismo se dará a conocer desde el principio la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa para que de esta manera se genere una cultura organizacional favorable y positiva que estimule el buen funcionamiento de la empresa.

4.2.3. Alternativas de tamaño para el inicio del proyecto⁵⁴.

- a. Este proyecto debe iniciar sus operaciones con un gran establecimiento que

⁵⁴ NAHMIAS. Análisis de la producción y las operaciones. Ed. 5ª. 2007. Pág. 60.

permita satisfacer la demanda estimada en un alto porcentaje. Esto implicaría el montaje de las instalaciones en un área por lo menos de 500 m² en los que se disponga del espacio adecuado para la producción y venta de pescados y mariscos.

Ventajas: Se adquiere gran reconocimiento del establecimiento y se cuenta con la capacidad para el manejo de grandes volúmenes de clientes.

Desventajas: El gran costo inicial para su montaje (arriendo, infraestructura, equipos, publicidad) dificulta el acceso a créditos e incrementa el riesgo financiero, además el manejo administrativo y la seguridad se complican.

b. Se debe comenzar el proyecto con la inauguración de dos (2) locales en la ciudad de manera que se satisfaga la demanda en distintos puntos estratégicos sin sobrecargar la capacidad de un solo local. El tamaño de los locales estaría entre 70 m² – 100 m². La decoración debe ser similar en todos los puntos de venta.

Ventajas: Se atiende la demanda en varios y diferentes puntos cubriendo así un mayor porcentaje de ésta.

Desventajas: Se incurre en altos costos relacionados con el montaje y adecuación simultánea de los puntos de venta. Por otra parte el riesgo de quiebra se aumenta al no alcanzar las expectativas de ventas estimadas.

c. La empresa debe iniciar operaciones con el alquiler de una planta de proceso incluido local para la venta lista para trabajar, ubicada en una zona donde la demanda sea elevada y se pueda adquirir un reconocimiento del establecimiento en esa zona. Dicho establecimiento tendrá un tamaño aprox. de 250m².

Ventajas: Los Costos de montaje y adecuación no son tan elevados, los costos de alquiler son óptimos, la inversión es apropiada para los socios del proyecto, el tamaño del local es apropiado para permitir el flujo libre de la operación (Ve: DISTRIBUCION DE PLANTA). Se logra atender una demanda en una zona donde el potencial de crecimiento es factible.

Desventajas: No se llega a un reconocimiento total de la población. Las operaciones son limitadas mientras se expande el negocio.

Teniendo en cuenta la dimensión del mercado, la capacidad administrativa y la capacidad financiera, se ha escogido la opción (a) entre las alternativas anteriores ya que se considera la más segura y cuenta con un gran potencial de crecimiento debido a que su localización, como se verá mas adelante, motiva la demanda y aumenta las expectativas de crecimiento del proyecto. Por otro lado, las demás alternativas se tendrán en cuenta en la medida que el proyecto crezca y se fortalezca.

4.3. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.

“Cada día la localización se relaciona más estrechamente con la distribución, comercialización y venta de productos. Su importancia es fundamental y sobre todo en el servicio que se pretende ofrecer, donde el contacto con el público objetivo es la base del servicio”.⁵⁵

Para efectos de elegir la mejor ubicación del punto de venta y procesamiento, se evaluará la localización con variables cualitativas teniendo en cuenta la investigación de mercados realizada en el capítulo anterior, donde se estableció que las tiendas de este tipo más visitadas son aquellas que se encuentran el sector de El Piñal y Pueblo Nuevo “Muro Yusti” del puerto de Buenaventura. Por lo tanto se analizó:

Proximidad de los clientes: generalmente a mayor cercanía del mercado, mayor la capacidad de la empresa de influir sobre las decisiones de compra de las personas del entorno debido al impacto social de la misma. Es importante tener la capacidad de llegar primero y en mejores condiciones al mercado que se ataca. Este aspecto se evalúa teniendo en cuenta la información suministrada por la Secretaria Municipal de Planeación, la cual muestra la distribución de estrato por localidad.

Alrededores: se refiere a todos los lugares y establecimientos cercanos que complementen de una u otra forma la experiencia de compra.

Accesibilidad: se refiere a la facilidad para llegar al punto comercial. Accesibilidad de los clientes a través de las vías y los medios de transporte (colectivos, taxis, buses etc.).

Seguridad: En todos los niveles posibles seguridad industrial, seguridad física, evitar posibles robos etc.

De acuerdo a este estudio y la experiencia del analista la planta estará ubicada, micro geográficamente en el Barrio Muro Yusti, Calle 3 sur No. 7B-69 esquina, sector que se encuentra en la isla del Municipio, estratégicamente son zonas caracterizada por tener una entrada y salida al mar, la cual hace de este pequeño espacio geográfico un punto de venta vital par el desarrollo de transporte, comercialización de los productos; escogido este lugar por la variable precio de alquiler y la disponibilidad del local existente, el diseño No. 5, ilustra la ubicación.

⁵⁵ **CASTRO**, Amaya Francisco. Guía técnica institucional para elaborar un plan de negocios. Editorial Politécnico Gran Colombiano. Ed. 2003. Pág. 14.

Por otro lado macro geográficamente estará en el Municipio de Buenaventura – Valle del Cauca.

Diseño 5. Ubicación de la planta.



Fuete de elaboración propia.

4.3.1. Facilidad de servicios públicos: el sector cuenta con todos y cada uno de los servicios públicos, dentro de estos el servicio telefónico, agua potable, energía las 24 horas, por ser un sector industrial y pesquero tiene una tarifa especial aun cuando su estrato sea el tres.

4.3.2. Posición relativa a proveedores y clientes: en cuanto a la posición relativa, la empresa estará en un punto estratégico que facilita la comercialización en ambas direcciones, el cual le permite a la empresa y a sus proveedores gozar de prontitud en el servicio, manejo y manipulación de los productos, a su vez el cliente identificaría con facilidad el negocio.

4.3.3. Situación laboral de la localidad: una de las principales problemáticas es el desempleo en Colombia, la inestabilidad y las nuevas formas de contratación, Buenaventura no es ajeno a este flagelo, en la actualidad Buenaventura presenta una dura crisis económica, “la alta tasa de desempleo esta por encima del 29%, el subempleo presenta un 35% y los bajos niveles salariales están alrededor del 63% de los ocupados que ganan menos de un salario mínimo, lo cual impide que los

miembros de los hogares lleven los recursos necesarios para cubrir las necesidades de alimentos y el consumo de otros bienes y servicios básicos”.⁵⁶

4.4. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA.

4.4.1. Departamentos o zonas básicas.

Esta empresa contará, dentro de su conformación administrativa con cuatro departamentos, estos son; la administración, el almacenamiento, La producción y las ventas; como se describe en el cuadro No. 18.

Tabla 19. Descripción de departamentos o zonas básicas.

Departamentos ó zonas básicas	Descripción
Administración	Zona caracterizada por que es aquí donde se maneja, la parte estructural y organizativa de la empresa, al cual lleva consigo el manejo de la contabilidad, la realización de nominas, el pago de compromisos entre otras actividades.
Almacenamiento	Como su nombre lo indica en esta zona es particular, mediante el uso de canastas se realiza una clasificación y ubicación de los productos, el cual debe tenerse en cuenta normas básica para el respectivo almacenamiento en los cuartos de refrigeración.
Producción	Esta es el área destinada para la recepción y proceso del producto, el cual debe posteriormente pasar al área de almacenamiento donde se clasifica y posteriormente a través del proceso logístico se dirige hacia almacenamiento aquel producto que se va a transportar al interior del país y el otro a la sala de ventas donde se ofrece al consumidor final.
Ventas	En esta área el cliente o consumidor final, puede observar el producto y a su vez decide sobre la compra o no de él, a través de una política de venta clara y con elementos enriquecedores el producto se exhibe de manera comercial.

Fuente de elaboración propia.

⁵⁶ DANE. Encuesta Continua de Hogares en Buenaventura. 2006.

4.4.2. Áreas por departamentos.

Tabla 20. Distribución de áreas por departamentos.

Dpto. ó zonas básicas	Área por dpto.	Personal	Topo de contrato
Administración	Gerencia, Contabilidad Secretaria General Servicios generales Control y despacho	Gerente Contador (a) Secretaria Aseador Mensajero	Directa Indirecta Directa Directa Directa
Producción	Jefe de bodega	Operario nivel I Operario nivel II	Directa Indirecta
Ventas	Atención a clientes	Vendedor	Directa

Fuente de elaboración propia.

4.4.3. Distribución de Equipos por departamentos: a continuación se hace una distribución de los equipos con que cuenta la empresa, por departamento los cuales se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla 21. Distribución de equipos por departamentos.

Dpto. ó zonas básicas	Área por dpto.	Equipos
Administración	Gerencia Contabilidad Secretaria general Servicios generales Control y despacho	Computador, teléfono, escritorio. Computador, teléfono, escritorio. Escritorio, computador, telefax. Insumos e implementos de aseo. Selladora, canastas, cuchillos.
Producción	Jefe de bodega	Canastillas, costales, balanzas, calculadora, cuchillos.
Ventas	Atención clientes	Calculadora, basculas, congelador.

Fuente de elaboración propia.

4.4.4. Diagrama de distribución de planta.

Si bien existirá indudable e inevitablemente variación tanto en el tamaño como en la distribución de la planta, ya que se hizo un estudio descriptivo limitado en el interior de la misma, lo que se pretende es acercarnos a la realidad a través del esquema propuesto.

El área aproximada (250m²) con una distribución de áreas propias para el desarrollo de esta actividad pero obsoleta, el esquema muestra tres 3 puertas de acceso a proveedores y clientes, el primero en el área comercial, el segundo la entrada principal al frente de la calle 3 Sur y el tercero al respaldo por el mar

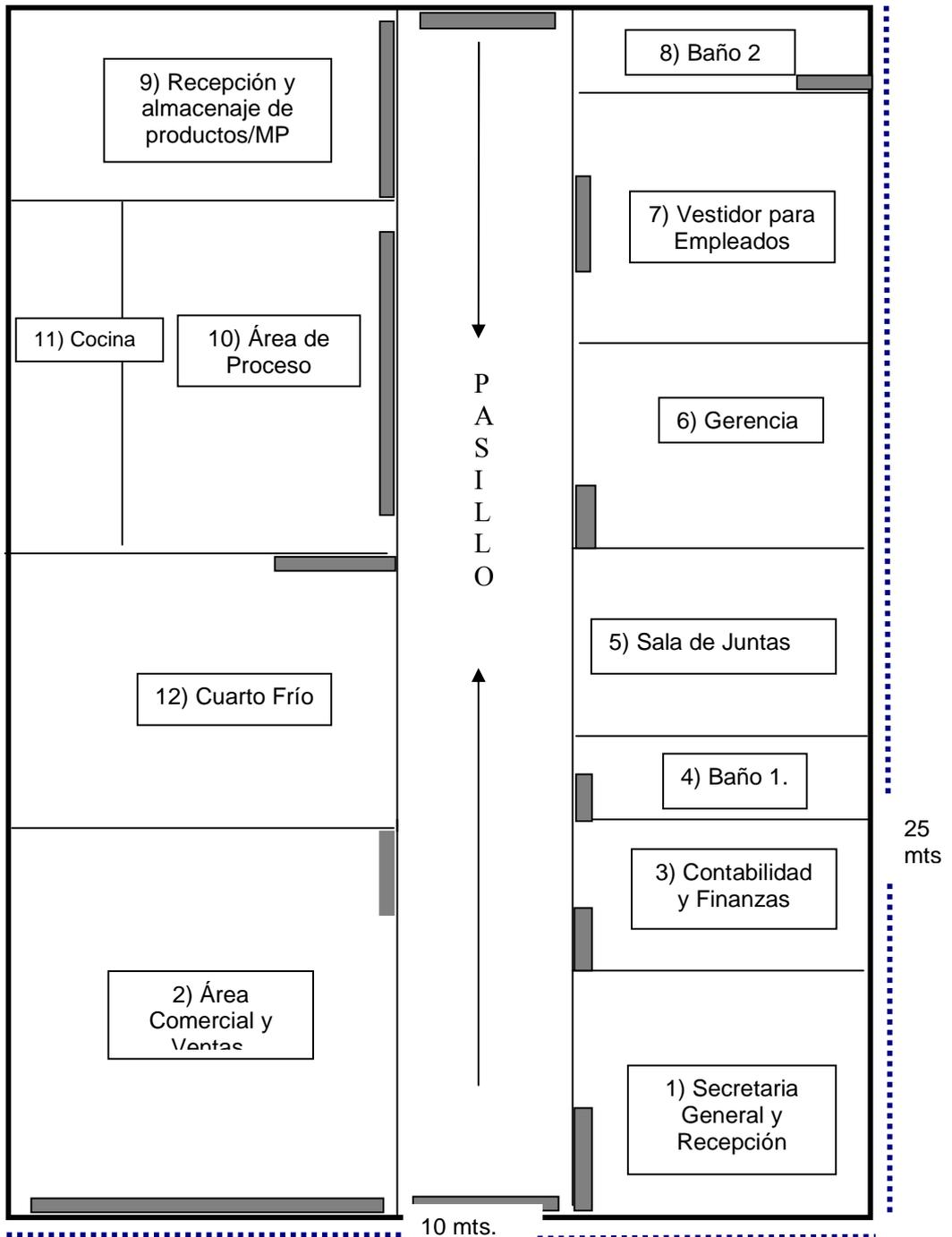
(bajamar) facilitando a los proveedores con embarcaciones marinas. La planta cuenta con un Cuarto Frío, herramientas y utensilios en buenas condiciones para iniciar las actividades, cada una de las áreas están bien distribuidas como lo muestra el siguiente diseño.

Especificaciones de espacios en la distribución del plano:

- (1) Oficina Secretaria General y Recepción.
- (2) Área Comercial y Ventas.
- (3) Oficina de Contabilidad y Finanzas.
- (4) Baño No. 1.
- (5) Sala de Juntas.
- (6) Oficina de Gerencia.
- (7) Vestidor y servicios para empleados.
- (8) Baño No. 2.
- (9) Zona de Recepción de Materia Prima.
- (10) Área de Producción.
- (11) Cocina.
- (12) Almacenamiento/Cuarto Frío.

Diseño 6. Distribución de planta.

BAJAMAR



Convenciones:

Entradas = 

CALLE 3 SUR

Fuente de elaboración propia

4.5. GENERALIDADES EN LAS OPERACIONES.

4.5.1. Método de despacho y transporte: el despacho a las comercializadoras de interior del país se da de la siguiente manera:

- Llega el producto
- Se selecciona el producto del interior del país y el que se va a comercializar en el punto de venta.
- Se empaca en las canastas los crustáceos y moluscos.
- El pescado es empacado en costales, luego se llevan al camión refrigerado, en el cual se organiza primero los camarones y los moluscos.
- Se llena la planilla de salida y se hace el respectivo despacho de la mercancía.
- Se llama a confirmar los horarios de salida y se espera vía fax el envío de la transacción, la cual cierra el ciclo del proceso.

4.5.2. Costo de transporte y seguro: como en estos momentos la empresa no puede asumir, la compra de una furgoneta con refrigeración es necesario acudir a las principales empresas de transporte de la ciudad que puedan cumplir con las políticas de seriedad y entrega oportuna del producto, para el cual se hace un contrato de servicio con las siguientes empresas: Tranzas y Coordinadora de Frío, empresas de la ciudad de Cali, especializada en el manejo de productos de refrigeración, las cuales tienen una tarifa determinada por la distancia y la cantidad del producto utilizando el kilogramo como medida.

Tabla 22. Costeo de transporte y seguro.

Cantidad	Empresa transportadora	Vr. Flete	Vr. Seguro
Kilo	Tranza S. A.	1.200	200
Kilo	Coordinadora de frío	1.400	250

Fuente de elaboración propia.

4.5.3. Problemas de almacenamiento: como problemas futuros de almacenamiento, se puede decir que el producto pesquero es altamente perecedero, siendo necesario asumir una postura preventiva frente al almacenamiento, especialmente en el manejo de la cadena de frío, la cual puede inferir en el estado y la calidad del producto que llega al consumidor final.

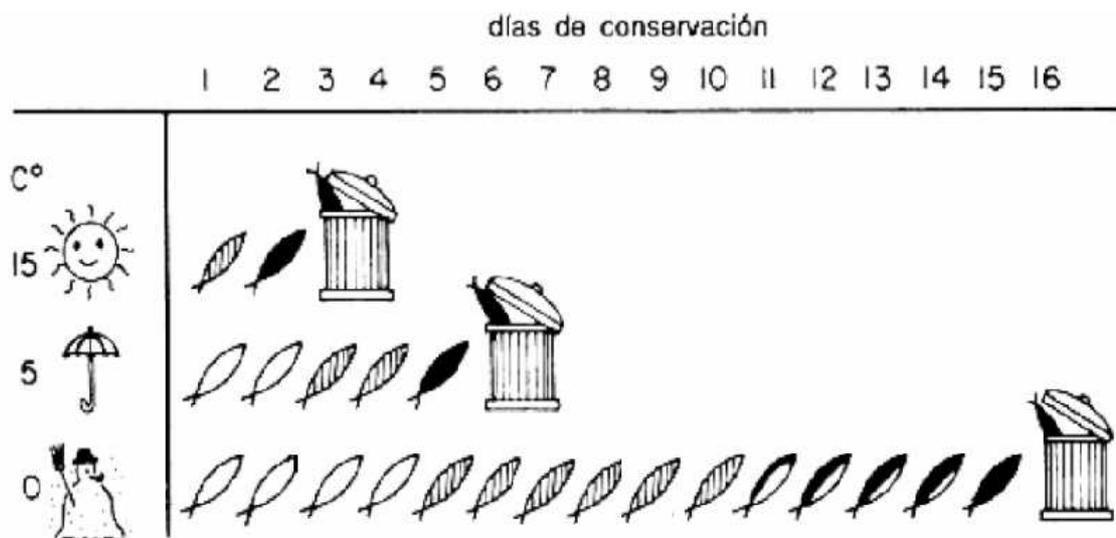
Frente a estos problemas futuros se deben tener presente para posibles correcciones problemas como:

- La mala utilización de los espacios logísticos.
- La escasez de canastas para el almacenamiento del producto.
- Fallas en la cadena de frío.
- El incumplimiento del transporte del producto.

Dentro de las posibles soluciones a estos inconvenientes están:

- Diseñar un proceso de manejo adecuado de los espacios logísticos.
- Alquilar canastas para el almacenamiento del producto, cuando las existentes en la empresa no alcancen a cubrir la capacidad demandada.
- Alquilar cuartos fríos, para el almacenamiento de los productos, cuando la cadena de frío este fallando o cuando se este realizando el mantenimiento preventivo.
- Cuando por causas del incumplimiento del transporte, se deben tener una alternativa diferente que permita responder con el objetivo de seriedad y cumplimiento.

Diseño 7. Tiempo de conservación del producto.



Fuete de elaboración propia.

4.5.4. Personal técnico necesario.

El personal técnico estará compuesto por 6 personas, los cuales 4 serán empleos directos y 2 indirectos.

4.5.5. Políticas de mantenimiento y garantías.

Se requiere de un mantenimiento preventivo cada mes y de un seguimiento diario al comportamiento del cuarto frío, tres veces al día para analizar su temperatura.

La garantía está determinada por la Buenas Prácticas de Manufacturas (BPM), empleadas en la empresa, la cual define los procedimientos de la operatividad de los procesos.

4.5.6. Sistema de control.

Una vez capturado el recurso pesquero, la rentabilidad de las operaciones de pesca depende de la calidad del producto desembarcado. Lo usual es que las embarcaciones tienen contratos con las plantas de proceso en los que se convienen las condiciones mínimas de calidad.⁵⁷ Todas las empresas procesadoras elaboran productos para el mercado nacional y la exportación, lo que implica que la captura desembarcada por la flota debe cumplir con los niveles de calidad de los mercados, donde se han generalizado las normas del programa HACCP para los proveedores.

De otro lado la producción pesquera que entra a la cadena de comercialización es supervisada por el Ministerio de Salud, que a su vez también promueve la aplicación del sistema HACCP, que obliga a las plantas a mantener controles del producto que se recibe y a establecer las Buenas Prácticas de Manejo BPM, que en conclusión hacen referencia al manejo integral de la calidad en todo el proceso de los productos.

4.5.6.1. Proceso crítico de calidad.

Este se puede presentar en la recepción de productos debido a que en el momento del recibo de la mercancía se puede pasar algún producto con principios de descomposición ya que en ciertos casos se hace riguroso detectar estas características específicamente cuando se recibe volúmenes muy grandes.

⁵⁷ Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER. Subgerencia de pesca y acuicultura, grupo de registro y control. Bogotá. 2007.

4.5.6.2. Equipos de control de calidad.

Termómetro: mide la temperatura de los productos los cuales deben presentar una temperatura menor de 10°C.

Kit. De Cloro: mide el nivel de Cloro del agua, la cual debe estar de 1 a 3ppm⁵⁸.

4.5.6.3. Personal para control: todo el personal debe estar comprometido con el proceso pero los de mayor responsabilidad en cuanto a control de calidad se refiere es el ingeniero de Alimentos y/ó Tecnólogo en Procesamiento de Pescados y Mariscos, seguido del Administrador que es quien supervisa.

⁵⁸ Partes por millón (1mg/1lt).

4.5.7. Flujo de operaciones.

El siguiente esquema muestra como las plantas procesadoras tienen el flujo o sistema de producción óptimo y que cumple con los estándares de calidad y “responsabilidad integral”:

Diseño 8. Esquema de secuencia de procesos.



Fuente de elaboración propia.

Descripción del flujo de procesos.

Proceso 1. Descargue/Recepción: de la materia prima a los proveedores, procurando verificar la calidad del producto por parte del técnico.

Proceso 2. Pesaje en volúmenes: el pesaje se realiza en una báscula electrónica o manual que funciona pesando de 20 a 50 kg.

Proceso 3. Prelavado en agua: a la llegada a la planta el pescado y los mariscos son depositado en un tanque rectangular para el prelavado.

Proceso 4. Procesamiento: eliminación de desperdicios y alistamiento de los productos para su presentación y arreglo.

Proceso 5. Lavado en agua con hielo: los pescados y los mariscos son depositados en un tanque rectangular, dotado de hielo y agua potable a una temperatura de 4 grados centígrados. (Glaseo).

Proceso 6. Clasificación: la clasificación por tallas, especies, es realizada manualmente en caso de camarones se utilizan herramientas para este fin.

Proceso 7. Pesaje: los pescados y los mariscos se pesan por cantidades de 2, 4 y 5 libras.

Proceso 8. Empaque: los pescados y mariscos se colocan en canastillas parafinadas que están recubiertas por un plástico y se sellan. Como también se empacan en lámina de pvc para comercializar.

Proceso 9. Almacenamiento: se procede a rotular y marcar las canastillas. En la zona de empaque se encuentran disponibles los elementos para esta labor, El almacenamiento del producto final se coloca sin demora en el cuarto frío congelado, en orden de “primero en entrar, primero en salir” (first-in, first-out).

Proceso 10. Despacho y Transporte: las unidades empacadas son almacenadas en congeladores de 20 a 40 pies cúbicos, que permanecen conectados a la energía para que se mantengan permanentemente congelados sin alteraciones de temperatura. En caso de ventas al mercado nacional las unidades de los productos son estivados en autos cuartos fríos y para las exportaciones los contenedores son estibados en barcos de carga que llevan los productos hacia los países compradores.

Proceso 11. Atención a clientes: proceso mediante el cual el cliente entra al departamento comercial y ventas observa la variedad de productos y es asesorado por el vendedor en su experiencia de compra de productos.

Proceso 12. Empaque del pedido: esta operación es importante por el cuidado del producto vendido ya que es perecedero y debe tener algunos cuidado para que el cliente lo lleve a la casa y lo consuma en buenas condiciones.

Proceso 13. Cancelación ó pago del producto: esta operación se realiza en caja si es en efectivo y en Bancos a través de consignaciones según el cliente.

Tabla 23. Diagrama de flujo de operaciones.

DETALLES DEL PROCESO						
		OPERACION	INSPECCION	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACEN
1	Recepción de la materia prima a los proveedores, artesanales e industriales.	X				
2	La materia prima es transportada y pesada en grandes volúmenes.			X		
3	Prelavado de la materia prima comprada.	X				
4	La materia prima es arreglada para quitar los desperdicios e impurezas.	X				
5	La m/prima es transportada y lavada en tanques rectangulares con agua e hielo (proceso de glaseo)			X		
6	La m/prima se clasifica por talla, especies, etc.		X			
7	Los productos son pesan en cantidades comerciales de venta a consumidores.	X				
8	Los productos se empaican en laminas de PVC, cajas o en canastillas.	X				
9	Después son inmediatamente almacenados en el cuarto frío.			X		X
10	Posteriormente es despachado al punto de venta o al mayorista para ser comercializado.			X		
11	El cliente llega ó llama, es atendido, hace el pedido.	X				
12	Después se alista el pedido para llevar.	X				
13	Finalmente cancela en caja ó Banco.	X				

Fuente de elaboración propia.

4.6. INVERSIONES FIJAS, DIFERIDAS Y CAPITAL DE TRABAJO.

4.6.1. Inversiones fijas.

Como ya sea mencionado con anterioridad el proyecto no requiere por el momento altas inversiones fijas en construcciones y tecnología, los equipos aquí relacionados, son los elementos necesarios, para el desarrollo de las actividades correspondientes al proceso y comercialización de los mariscos, cabe destacar que son de fácil adquisición en el mercado local y se hace necesario la compra de primera mano, es decir nuevos, lo cual permite contar con las garantías pertinentes en cuanto a un daño.

Para el buen funcionamiento de la empresa se requiere los siguientes equipos y herramientas:

Equipos Administrativos:

- (2) Dos computador, procesador Pentium 3.2 Board, memoria 1 giga drive 3 ½ Quemador DVD, monitor AOC.
- (2) Impresora láser multifuncional referencia 1290 51n2371.
- (1) Telefax marca Samsung
- (1) Teléfono
- (1) Caja Registradora
- (1) Celular empresarial plan 1.000 minutos
- (3) Escritorios de madera
- (1) Archivador
- (3) Sillas ejecutivas

Equipos de Producción⁵⁹:

- (1) Báscula Manual en aluminio
- (1) Báscula Digital

⁵⁹ Ver Anexos B. Fotos Maquinaria y Equipos.

- (1) Selladora en Aluminio
- (1) Congelador de acero Inoxidable

El congelador es de 4 tapas con capacidad de refrigeración 130 a 140 libras. El cual se ira abasteciendo a medida que se vaya vendiendo el producto. Estos serian los equipos que se comprarían en cuanto a Producción se refiere debido a que la Planta que se va alquilar ya esta dotada con todos los implementos necesarios para el procesamiento.

4.6.1.1. Tipos de equipos.

Los equipos están relacionados por actividad, se requieren para esta empresa dos tipos de equipos, los administrativos que harán parte de la zona administrativa y los de producción, dentro de estos es necesario, alquilar el montaje de conservación de los productos es decir el “Cuarto Frío”.

4.6.1.2. Forma de adquisición de los equipos.

Todos los equipos administrativos y de papelería serán comprados de contado, sin embargo la planta de procesos será contratada a través de la figura de alquiler por DISPESMAR Ltda., la cual se encuentra actualmente certificada por el INVIMA.

4.6.2. Inversiones diferidas.

Estas estarán compuestas por egresos en adecuación y puesta en marcha así: Viáticos en realización del proyecto, Adecuación del Local, Gastos Legales de Constitución, Publicidad, Papelería, Arriendo (2meses), Servicios Públicos (2meses), Dotación, artículos de aseo/insumos, Honorarios y Salarios (mes) y Fletes y transporte (mes); de las cuales se especificará, dotación, artículos de aseo e insumos:

Cantidad	Descripción
-----------------	--------------------

DOTACIONES.

8	Guantes.
6	Pares de Botas.
6	Batas estilo overol.
8	Delantales plásticos.
12	Gorros.
6	Tapa bocas.

ARTÍCULOS DE ASEO

1	Cuñete de cloro/370.000 - 1 año.
---	----------------------------------

10 litros	Jabón industrial.
50	Bolsas plásticas grandes.

INSUMOS.

300	Bolsas Plásticas 50x50.
125	Costales/sacas.
10	Tubular de bolsas.
40	Bultos de hielo.

4.6.3. Capital de trabajo.

El capital de trabajo estará compuesto por materia prima para un mes (Pescados, Moluscos y Crustáceos), se trabajará con proveedores pertenecientes al sector de la pesca marina ubicados en Buenaventura, con los cuales se pactaran acuerdos comerciales especificando tiempos de entrega, cumplimiento y forma de pago. Según datos suministrado por la UMATA los pescadores otorgan unos plazos semanales de pago en las compras.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO DEL PROYECTO.

5.1. MODELO ADMINISTRATIVO.

5.1.2. Cultura organizacional.

5.1.3. Organización. Razón social, **EL BAGRE** Ltda. Comercializadora y Procesadora de Pescados y Mariscos de Buenaventura.

5.1.4. Misión. **EL BAGRE** Ltda., Proporciona los mejores y más frescos productos del mar para el consumo gastronómico, mediante la venta de un servicio oportuno, confiable y con calidad, que generen satisfacción de clientes única en el mercado de la comercialización y procesamiento de pescados y mariscos.

5.1.5. Visión. **EL BAGRE** Ltda., se proyecta para el 2015 ser una empresa líder en la comercialización y procesamiento de mariscos, posicionada en el mercado regional y nacional por el manejo certificado de sus procesos y la implementación de un buen servicio a clientes.

5.1.6. Objetivos.

- Cumplir con un proceso de producción y comercialización adecuado por medio de controles efectivos para el manejo eficiente y de calidad de los productos.
- Asumir una cultura de trabajo conjunto que permita evidenciar, la eficiencia de todos y cada uno de los proceso motivados por los trabajadores.
- Mantener un alto nivel de satisfacción al cliente con incentivos, promociones y/o descuentos.
- Contar con una planta de proceso que cumpla con las condiciones mínimas de salubridad y de seguridad para sus empleados y los productos.
- Hacer un debido manejo de la manipulación y almacenamiento de los productos.

5.1.7. Valores.

- **Responsabilidad:** con el cliente y la región para entregar cada día productos caracterizados por la calidad de manera que se pueda asegurar la demanda a través de la satisfacción del consumidor.
- **Compromiso:** el compromiso empresarial esta en proporcionarle al cliente tanto nacional como local productos diferenciadores para tener una participación considerables en cada uno de los segmentos.
- **Servicio al cliente:** contribuir a prestar oportuna y eficientemente un servicio caracterizado por la agilidad, eficiencia y calidad de sus productos.
- **Honestidad:** en todos los procesos financieros, administrativos y operativos, la honestidad será el pilar fundamental, constituyéndose en una empresa integra en todos sus procesos.

5.1.8. Políticas.

Las políticas establecidas dentro de la empresa se orientan al direccionamiento estratégico de todos los niveles de la comercialización, encaminados al comportamiento y el mejoramiento continuo de todos sus procesos, productos y servicios.

5.1.8.1. Políticas de servicios: la satisfacción a clientes, es un factor importante para la empresa, por tal razón el servicio al cliente y la satisfacción de sus necesidades están encaminadas a superar las expectativas de los mismos. Además de generar en los consumidores un conocimiento por el producto ofrecido.

5.1.8.2. Políticas ambientales: la empresa se comprometerá con el cuidado y preservación del entorno, mediante la implementación de las prácticas de gestión más limpias (PML), cumpliendo con todas las normas y condiciones ambientales exigidas por el Estado, tratando de entregar productos limpios, de alta calidad y haciendo uso de la responsabilidad ecológica mediante la preservación del medio ambiente y las prácticas de recolección y manejo apropiado de los desechos.

5.1.8.3. Políticas sociales: dentro de sus políticas la empresa, considera que es generadora de empleo en la región, por tal motivo contribuye al desarrollo socioeconómico de las comunidades, proporcionándoles bienestar y calidad de vida.

5.1.8.4. Políticas de negociación. Dentro de la estructura comercial de la empresa, la transparencia, claridad, compromiso y seriedad en las negociaciones serán los valores determinantes par el cierre de compromisos a nivel gerencial.

5.1.8.5. Políticas de Comunicación: las estrategias internas y externas de comunicación estarán establecidas por el flujo de información considerado trascendental, por tal razón es necesario contar con equipos que permitan un flujo rápido y claro, la información debe ser precisa, para la administración con carácter empresarial.

5.1.8.6. Políticas de gestión humana: el compromiso y motivación hacia los empleados deben gozar de todas las condiciones necesarias para su bienestar de tal forma que se genere en cada uno de ellos un sentido de pertenencia con la organización. Además de ofrecer y cumplir con las políticas de seguridad y salud ocupacional para el desarrollo integral.

5.2. RECURSOS HUMANOS.

5.2.1. Organigrama.

“La estructura básica del organigrama que debe adoptar la empresa será horizontal, el cual indique el conducto regular a operar de abajo hacia arriba y a los lados, además debe estar caracterizada por la claridad, es decir que no se presta para confusiones en los canales de autoridad”⁶⁰. Debe satisfacer la actualidad, es decir que la información que se pretende proporcionar sea el reflejo fiel de la organización y la muestra de una realidad efectiva, con la ubicación precisa de los componentes reales de la empresa. Además por la uniformidad, es decir que se utilice convenciones iguales para posiciones y situaciones iguales.

El propósito de esta estructura gráfica es facilitar el establecimiento de una organización adecuada y su expresión de forma sencilla de tal manera que proporcione una visión de conjunto de la empresa, el cual permita la ubicación adecuada de cargos y personas, actividades y operaciones, delegaciones y funciones, jerarquías, responsabilidades y canales de comunicación, “así como servir de medio de información para el publico y para los empleados”.⁶¹

5.2.1.1. Línea de autoridad.

Se utiliza para representar el tipo de relaciones, el organigrama de la empresa contará con las siguientes líneas.

⁶⁰ Administración una perspectiva global. Edición 11^a. Koomtz Harold. Capitulo 8. Estructura Organizacional. Pág. 179.

⁶¹ HIGUITA, Rivera Carlos Arturo. La nueva gerencia educativa. Editorial Compuciencias. Edición 1ra. Pág. 75.

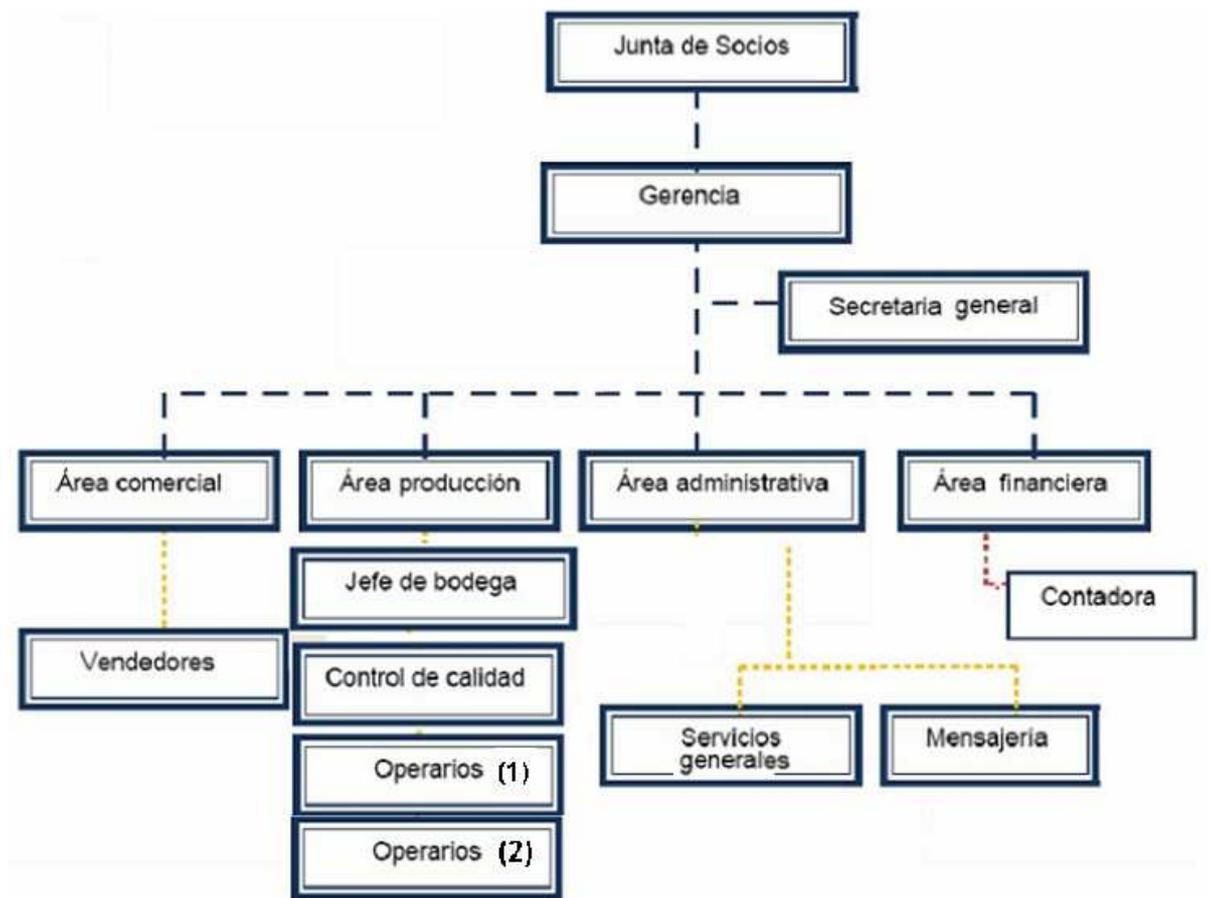
Línea principal de autoridad, su responsabilidad se debe representar con líneas continuas (-----).

Línea secundaria de "autoridad funcional" se debe contar con trazos intermitentes (.....).

Las líneas de asesorías o de staff se deben representar mediante el sistema de líneas punteadas (-.-.-.-.-).

Los trazos o líneas verticales indican autoridad y mando y las líneas horizontales indican dependencia sin autoridad o mando.

Diseño 9. Organigrama.



Fuete de elaboración propia.

5.2.1.2. Descripción y análisis de cargos requeridos.⁶²

Tabla 24. Personal requerido – Junta de socios.

Cargo:		Junta de Socios				
Descripción general:		Encargado de velar por el cumplimiento de los reglamentos de constitución.				
Área:						
Personal a contratar:		3				
Personal a cargo:		Gerente				
Dependencia:						
Ubicación dentro de la estructura:		Primer nivel.				
No.	Funciones	Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual
1	Conocer los planes y proyectos que el gerente tenga a consideración.					X
2	Realizar reuniones para conocer el estado de la empresa y diseñar planeación estratégica.			X		
3	Autorizar al gerente el cambio o la contratación de nuevo personal.					X
4	Supervisar los estados financieros de la empresa, cuando se requieran.	X				
5	Motivar a los empleados para el mejoramiento en la prestación de sus servicios.					X
6	Formular las normas de carácter interno y externo, tratando de mejorar el clima organizacional.					X
7	Velar por el buen funcionamiento de la empresa	X				

Fuente de elaboración propia.

⁶² CHAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. 1ª. Editorial McGraw Hill, 2002.

Tabla 25. Personal requerido - Gerente

Cargo:		Gerente				
Descripción general:		Encargado de la planeación, organización, comercialización, dirección y control integral de todas las actividades de la empresa, buscando un cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa.				
Área:		Administrativa				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Personal en general				
Dependencia:		Junta de Socios				
Ubicación dentro de la estructura:		Segundo nivel				
No.	Funciones	Diaria	Semanal	quincenal	Mensual	Anual
1	Contratar cuando lo crea necesario el personal para el desarrollo de las actividades de la empresa.					X
2	Elaborar proyectos que conlleven al mejoramiento en la prestación del servicio en la empresa.				X	
3	Mantener el punto de equilibrio de la demanda o tratar de mejorar considerablemente las ventas.	X				
4	Supervisar todos los procesos de la comercialización de los productos.		X			
5	Realizar reuniones para identificar dificultades dentro de la empresa de carácter externo e interno.			X		
6	Motivar e incentivar al personal del Departamento, buscando un clima de trabajo agradable y máximo de compromiso.	X				
7	Decidir sobre los respectivos conflictos que surjan en las diversas áreas de la empresa.	X				
8	Asistir a las reuniones previstas con inversionistas, empresas agremiadas y la junta de socios.	X				
Requerimientos:						
Educación: profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, o carreras afines. Debe tener competencias en relaciones públicas, servicio a clientes, mercadeo, manejo de computadores.						
Experiencia: mínimo 1 año como administrador.						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 26. Personal requerido – Secretaria General.

Cargo:		Secretaria General				
Descripción general:		Atender al personal de la empresa frente a reclamos, manejar caja menor, realizar todos los oficios secretariados y las comunicaciones.				
Área:		Administrativa				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Personal en general				
Dependencia:		Gerente				
Ubicación dentro de la estructura:		Tercer nivel.				
No.	Funciones	Diaria	semanal	Quincenal	Mensual	Anual
1	Recepción de llamadas y documentación.	X				
2	Manejar Caja Menor.	X				
3	Reportar gastos a contabilidad.				x	
4	Pagos de producto recibido.	X				
5	Atender quejas y reclamos por parte de los clientes.	X				
6	Mantener actualizada la base de datos de clientes, con información completa.				x	
7	Realizar pedidos de papelería.				x	
8	Las demás que sean asignadas por el jefe inmediato.	X				
Requerimientos:						
<p>Educación: trabajador calificado en asistencia administrativa, Secretario General, o formación afines al cargo. Debe tener competencias en redacción de documentos, requisición de papelerías, recepción, liderazgo de protocolos, tramites de relaciones comerciales y archivo.</p> <p>Experiencia: mínimo de 6 meses como secretario (a)</p>						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 27. Personal requerido – Vendedor.

Cargo:		Vendedor				
Descripción general:		Atender al cliente, organizar el producto en el punto de venta, despachar la mercancía al mercado nacional.				
Área:		Comercial				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Ninguna				
Dependencia:		Gerente				
Ubicación dentro de la estructura:		Cuarto nivel				
No.	Funciones	Diaria	Semanal	quincenal	Mensual	Anual
1	Organizar el producto para la venta	X				
2	Despacho de la mercancía		x			
3	Vender el producto.	X				
4	Atender a los clientes.	X				
5	Ofrecen y promocionar el producto.	X				
6	Mantener la limpieza del lugar.	X				
7	Guiar los clientes a través del proceso de compra.	X				
8	Las demás que sean asignadas por el jefe inmediato	X				
Requerimientos:						
Educación: Bachiller comercial, Estudiante de educación superior, u ocupaciones afines. Debe tener competencias en ventas, relaciones públicas, manejo de computador.						
Experiencia: no se requiere.						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 28. Personal requerido – Operario (1).

Cargo:		Operario (1).				
Descripción general:		Manejar y manipular el producto, organizar el producto en las canastillas, transportar el producto hasta el almacenamiento.				
Área:		Producción				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Operario (2)				
Dependencia:		Control de calidad				
Ubicación dentro de la estructura:		Sexto nivel				
No.	Funciones	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual
1	Manipular el producto	X				
2	Organizar el Producto	X				
3	Transportar el producto al cuarto frío	X				
4	Cumplir con los requerimientos de higiene y seguridad.	X				
5	Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato.	X				
Requerimientos:						
Educación: cursos de manipulación y manejos de productos marinos. Debe tener competencias básicas de higiene y seguridad, responsabilidad.						
Experiencia: mínimo de 6 meses, comprobada						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 29. Personal requerido – Operario (2).

Cargo:		Operario (2).				
Descripción general:		Manejar y manipular el producto, organizar el producto en las canastillas, transportar el producto hasta el almacenamiento.				
Área:		Producción				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Ninguno				
Dependencia:		Operario (1)				
Ubicación dentro de la estructura:		Séptimo nivel				
No.	Funciones	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual
1	Manipular el producto	X				
2	Organizar el Producto	X				
3	Transportar el producto al cuarto frío	X				
4	Cumplir con los requerimientos de higiene y seguridad.	X				
5	Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato.	X				
Requerimientos:						
Educación: cursos de manipulación y manejos de productos marinos. Debe tener competencias básicas de higiene y seguridad, responsabilidad.						
Experiencia: mínimo de 6 meses, comprobada						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 30. Personal requerido – Mensajero.

Cargo:		Mensajero				
Descripción general:		Enviar la correspondencia, hacer los pagos de las obligaciones, ayudar al vendedor a atender a los clientes.				
Área:		Administrativa				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Ninguna				
Dependencia:		Gerente				
Ubicación dentro de la estructura:		Cuarto nivel				
No.	Funciones	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual
1	Envío de correspondencia		x			
2	Reparto de ventas a Domicilio	X				
3	Realizar consignaciones		x			
4	Atender a clientes	X				
5	Asesorar en la experiencia de compra.	X				
6	Promocionar el producto.	X				
7	Las demás asignadas por el jefe inmediato.	X				
Requerimientos:						
Educación: formación en conducción de motos, competencias en ventas, logística y atención a clientes.						
Experiencia: mínimo de 6 meses Comprobada. (Debe tener moto).						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 31. Personal requerido – Servicios Generales.

Cargo:		Servicios Generales				
Descripción general:		Asear las oficinas y áreas de la empresa, recibir y realizar mensajería, apoyo en la atención del usuario.				
Area:		Administrativa				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Ninguno				
Dependencia:		Gerente				
Ubicación dentro de la estructura:		Cuarto nivel.				
No.	Funciones	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual
1	Apoyo en atención al usuario	X				
2	Realizar aseo general	X				
3	Pagos servicios público				x	
4	Las demás que se le sea asignada por el jefe inmediato.	X				
Requerimientos:						
Educación: no se requiere formación alguna, debe tener conocimientos en el manejo y empleo de equipos e insumos para el aseo, buenas relaciones laborales.						
Experiencia: no se requiere.						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 32. Personal requerido – Contador (a).

Cargo:		Contador (a)				
Descripción general:		Llevar la contabilidad de la empresa, realizar nómina Realizar pagos oportunos en las entidades requeridas.				
Área:		Financiera				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Ninguna				
Dependencia:		Gerente				
Ubicación dentro de la estructura:		Cuarto nivel. Línea de asesorías staff.				
No.	Funciones	Diaria	Semanal	quincenal	Mensual	Anual
1	Realizar Inventarios				x	
2	Realizar Estados Financieros				x	
3	Realizar Nómina				x	
4	Registro de Compras y Ventas	X				
5	Asesorar en el manejo y control de presupuestos de ingresos, egresos.				x	
6	Expedir certificaciones y constancias financieras.	X				
7	Revisar los registros contables.				x	
8	Las demás que se le sean asignadas por su jefe inmediato.	X				
Requerimientos:						
Educación: profesional en Contaduría pública. Debe tener competencias en el manejo de computadores.						
Experiencia: mínimo 1 año desempeñando el cargo de Auxiliar Contable o Contador.						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 33. Personal requerido – Jefe de Bodega.

Cargo:		Jefe de Bodegas				
Descripción general:		Persona encargada de controlar la asistencia a los operarios así como del manejo de los procesos disciplinarios.				
Área:		Producción				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Ninguna				
Dependencia:		Gerente				
Ubicación dentro de la estructura:		Cuarto nivel.				
No.	Funciones	Díaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Anual
1	Controlar los Inventarios	X				
2	Vigilar por el buen manejo disciplinario de los operarios	X				
3	Surtir el punto de venta, y las requisiciones de pedidos.	X				
4	Las demás asignadas por el jefe inmediato.					
Requerimientos:						
Educación: trabajador calificado en el manejo de personal y bodegas. Relaciones personales con equipo de trabajadores.						
Experiencia: no se requiere.						

Fuente de elaboración propia.

Tabla 34. Personal requerido – Control de Calidad.

Cargo:		Control de calidad				
Descripción general:		Vigilar el proceso de compra, supervisar el manejo y la manipulación del producto, realizar mantenimiento a la cadena de frío.				
Área:		Producción				
Personal a contratar:		1				
Personal a cargo:		Personal de producción				
Dependencia:		Gerente				
Ubicación dentro de la estructura:		Quinto nivel.				
No.	Funciones	Diaria	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual
1	Vigilar proceso de recepción de los productos	X				
2	Supervisar el manejo y manipulación del los productos.	X				
3	Garantizar la inocuidad de los productos.	X				
4	Coordinación del plan HACCP	X				
5	Las demás asignadas por el jefe inmediato					
Requerimientos:						
Educación: Tecnólogo en procesamiento de pescados y mariscos, Ingeniero de Alimentos o carrera afines. Debe tener competencias en cadena de frío, control de calidad, higiene en la manipulación de alimentos.						
Experiencias: mínimo 6 meses.						

Fuente de elaboración propia.

5.2.1.3. Jornada laboral.

La jornada laboral de la mayoría de los empleados será de 8 horas diarias, el área comercial y ventas abrirá de 8 AM a 7 PM de lunes a sábados.

Los empleados de producción tendrán una jornada laboral flexible de acuerdo a la entrada y salida de productos. En cuanto al personal administrativo desarrollaran sus funciones en horario de oficina. La siguiente tabla detalla horarios tentativos para algunos empleados:

Tabla 35. Jornada laboral.

Cargos / horas	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gerente															
Secretaria General															
Vendedor															
Mensajero															
Servicios generales															
Jefe de bodega y Control															
Contador															

Fuente de elaboración propia.

5.2.1.4. Estrategias de reclutamiento: para la incorporación de personal administrativo se utilizarán los métodos formales de reclutamiento utilizados en las áreas de Recursos Humanos: solicitud de personal, recepción de hoja de vida, selección, entrevista.

Para el área operativa se buscarán vendedores cuyo perfil este enfocado hacia el servicio al cliente, preferiblemente jóvenes universitarios o personas con algún tipo de educación superior que tengan buenas relaciones con el publico de amas de casa en especial, y que en conjunto con una buena presentación personal y la capacitación, se desenvuelvan con éxito en el proceso de venta. En cuanto al personal de proceso se tendrá en cuenta la experiencia y destrezas en el manejo de las herramientas y cualidades de convivencia en el trabajo; recomendadas y comprobadas.

5.2.1.5. Contratación y salarios.

- Con el personal administrativo se pactará un contrato a término indefinido con cláusulas que permitan en algún momento dado que cualquiera de las partes decida terminar con el contrato.
- De igual manera el resto de personal tendrá contrato directo a excepción del Contador que su vinculación es indirecta de acuerdo aun contrato de

prestación de servicios de asesoría de línea staff. Todos y cada uno de estos contratos bajo las normas de contratación vigentes.

A continuación se presenta una tabla de salarios en orden de cuantías:

Tabla 36. Salario base.

CARGO	SALARIO \$
Gerente	750.000
Secretaria General	470.000
Técnico en Control de Calidad	630.000
Jefe de Bodega	470.000
Vendedor	461.500
Mensajero	461.500
Servicios generales	461.500
Operario (1)	461.500
Operario (2)	461.500
Contador (a)	400.000

Fuente de elaboración propia.

5.2.1.6. Capacitación:⁶³ todos los empleados recibirán capacitación sobre funcionamiento de los procesos, servicios y las políticas por las que se rige el la empresa.

La capacitación estará dirigida por el creador del proyecto y se hará énfasis puntos críticos que llevarán al éxito del negocio tales como el servicio al cliente, satisfacción, se hará representación simbólica y simulaciones del proceso etc.

5.2.1.7. Gastos de personal: toda la planta de personal se contratará el primer año. Estos trabajadores recibirán su respectivo sueldo mencionado en la tabla anterior, sujeto a las diferentes prestaciones que deriva del salario total así:

⁶³ **Editorial CEP.** Manual de desarrollo de recursos humanos parte 1. Formaciones. Ed.1ª. 2007. Pág. 113.

Tabla 37. Tasas a aplicar para el cálculo de costos laborales.

Concepto	Carga	Factor mensual
1. PRESTACIONES SOCIALES		
1.1. Cesantías	1 mes x año laborado	8,33%
1.2. Prima de servicios	1 mes x año laborado	8,33%
1.3. Vacaciones	15 días x año laborado	4,17%
1.4. Intereses sobre cesantías	12% anual	1%
1.5 Parafiscales	SENA 2%, ICBF 3%, CAJA C. 4%	9%
2. SEGURIDAD SOCIAL		30,83%
2.1 Salud	8,5% empleador, 4% trabajador	8,5%
2.2 Pensión	12% empleador, 4% trabajador	12%
3. OTROS	ARP	1,044%
TOTAL		52,37%

Fuente de elaboración propia.

Tabla 38. Mano de obra directa personal de proceso.

CARGO	SALARIO \$	AUX. TRANS.	TOTAL \$
Operario (1)	461.500	55.000	516.500
Operario (2)	461.500	55.000	516.500
Jefe de Bodega	470.000	55.000	525.000
Técnico en Control de Calidad	630.000	55.000	685.000
TOTAL	2.023.000	220.000	2.243.000

Fuente de elaboración propia.

Tabla 39. Aportes parafiscales mano de obra directa personal de proceso.

CARGO	SALARIO \$	SENA \$	COMFAMAR \$	ICBF \$	TOTAL \$
Operario (1)	461.500	9.230	18460	13845	41.535
Operario (2)	461.500	9.230	18460	13845	41.535
Jefe de Bodega	470.000	9.400	18800	14100	42.300
Técnico en Control de Calidad	630.000	12.600	25200	18900	56.700
TASA		2%	4%	3%	
TOTAL					182.070

Fuente de elaboración propia.

Tabla 40. Aportes Prestacionales mano de obra directa personal de proceso.

CARGO	SALARIO \$	CESANTÍAS	INT. A LA C/TÍAS	PRIMA	VACACIONES	TOTAL
Operario (1)	516.500	43.024	5165	43.024	21.538	112.752
Operario (2)	516.000	42.983	5160	42.983	21.517	112.643
Jefe de Bodega	525.000	43.733	5250	43.733	21.893	114.608
Técnico en Control de Calidad	685.000	57.061	6850	57.061	28.565	149.536
TASA		8,33%	1%	8,33%	4,17%	
TOTAL						489.538

Fuente de elaboración propia.

Tabla 41. Aportes Pensión, Riesgos Profesionales y Salud.

CARGO	SALARIO \$	PENSIÓN	ARP.	SALUD	TOTAL \$
Operario (1)	461.500	55.380	4818,06	39.228	99.426
Operario (2)	461.500	55.380	4818,06	39.228	99.426
Jefe de Bodega	470.000	56.400	4906,8	39.950	101.257
Técnico en Control de Calidad	630.000	75.600	6577,2	53.550	135.727
TASA		12%	1,044%	8,5%	
TOTAL					435.835

Fuente de elaboración propia.

Tabla 42. Mano de Obra Indirecta Personal de administración.

CARGO	SALARIO \$	AUX/TRANS.	RODAMIENTO/MOTO	TOTAL \$
Administración	750.000	55.000		805.000
Secretaria	470.000	55.000		525.000
Vendedor	461.500	55.000		516.500
Mensajero	461.500	55.000	100.000	616.500
Servicios generales	461.500	55.000		516.500
TOTAL	2.604.500	275.000	100.000	2.979.500

Fuente de elaboración propia.

Tabla 43. Parafiscales Personal de Administración.

CARGO	SALARIO \$	SENA \$	COMFAMAR \$	ICBF \$	TOTAL \$
Administración	750.000	15.000	30000	22500	67.500
Secretaria	470.000	9.400	18800	14100	42.300
Vendedor	461.500	9.230	18460	13845	41.535
Mensajero	461.500	9.230	18460	13845	41.535
Servicios generales	461.500	9.230	18460	13845	41.535
TASA		2%	4%	3%	
TOTAL					234.405

Fuente de elaboración propia.

Tabla 44. Aportes Pensión, Riesgos Profesionales y Salud Mano de Obra Indirecta.

CARGO	SALARIO \$	PENSIÓN	ARP.	SALUD	TOTAL \$
Administración	750.000	90.000	7830	63.750	161.580
Secretaria	470.000	56.400	4906,8	39.950	101.257
Vendedor	461.500	55.380	4818,06	39.228	99.426
Mensajero	461.500	55.380	4818,06	39.228	99.426
Servicios generales	461.500	55.380	4818,06	39.228	99.426
TASA		12%	1,044%	8,5%	
TOTAL					561.113

Fuente de elaboración propia.

Tabla 45. Aportes Prestacionales Personal de Administración.

CARGO	SALARIO \$	CESANTÍAS	INT. A C/TÍAS.	PRIMA	VACACIONES	TOTAL
Administración	805.000	67.057	8050	67.057	33.569	175.732
Secretaria	525.000	43.733	5250	43.733	21.893	114.608
Vendedor	516.500	43.024	5165	43.024	21.538	112.752
Mensajero	516.500	43.024	5165	43.024	21.538	112.752
Servicios generales	516.500	43.024	5165	43.024	21.538	112.752
TASA		8,33%	1%	8,33%	4,17%	
TOTAL						628.595

Fuente de elaboración propia.

Tabla 46. Promedio de pago Mensual Personal Adicional.

CARGO	Salario mes	V. L. P. ⁶⁴	D. L ⁶⁵ /mes	C. /P. ⁶⁶ /día	Total	ARP
Operario (1)		500	8	50	200.000	2.088
Operario (2)		500	8	50	200.000	2.088
Contador Público	400.000				400.000	
TOTAL					800.000	4.176

Fuente de elaboración propia.

Total Nómina Personal Proceso	\$3.350.443
Total Nómina Personal de Administración	\$4.403.613
Total Nómina Personal Adicional	\$804.176
GRAN TOTAL NOMINA (mes)	\$8.558.232

5.3. ASPECTOS INSTITUCIONALES, LEGALES Y JURÍDICOS.

5.3.1. Políticas sectoriales del gobierno.

5.3.1.1. Apoyo a las MIPYMES.

Durante el gobierno de Andrés Pastrana con el objetivo de promover la reactivación económica y la generación de empleo, se diseñó, gestionó y aprobó la ley 590 de Julio 10 de 2000 Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Adicionalmente, el ministerio de desarrollo económico, en concordancia con las políticas económicas para el desarrollo de las PYMES, promovidas por el plan de gobierno de Álvaro Uribe Vélez. Amplió los beneficios y comodidades para acceder a las diversas líneas de crédito promovidas por el Instituto de Fomento Industrial (IFI), actualmente en liquidación, y creó el Fondo Nacional de Garantías con el fin de servir como respaldo, solidez y confianza a los empresarios que pretenden acceder a créditos mediante intermediarios financieros⁶⁷.

5.3.1.2. Controles e intervención estatal.

Actualmente no se han encontrado obstáculos para el desarrollo de este tipo de actividades y de establecimientos comerciales por parte de las entidades

⁶⁴ Valor libras procesadas en pesos (\$).

⁶⁵ Días laborados/ mes.

⁶⁶ Cantidad procesada por días.

⁶⁷ <http://www.eafit.edu.co>. Noticias. 2005.

gubernamentales como el Ministerio de Agricultura y la Superintendencia de Industria y Comercio.

5.3.2. Aspecto legal.

“La Comercializadora y Procesadora de Pescados y Mariscos de Buenaventura Ltda. (**EL BAGRE** Ltda.), se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada donde los socios responderán hasta por el monto de sus aportes; tendrá como actividad la comercialización, producción y venta nacional y regional de mariscos a través del concepto de microempresa”.⁶⁸

En la constitución de la empresa se debe tener en cuenta los requisitos exigido por las siguientes entidades reguladoras:

a. Cámara de Comercio: Requisitos para matricular sociedades con domicilio en Buenaventura.

- Escritura de constitución de la sociedad.
- Formulario de matrícula cámara de comercio.
- Pago de impuesto de registro en rentas a la escritura de constitución.

b. Control Físico: Para sacar el certificado del uso del suelo, se debe hacer una consignación por valor de \$ 13.000 pesos en el banco de Bogotá a nombre de Rentas.

- Copia del certificado de Cámara y Comercio.
- Copia del certificado de industria y comercio.

c. Secretaria de Salud: Cancelar \$ 37.000 pesos en el banco de Bogotá cuenta No. 186219135 a nombre de Saneamiento Básico. Para tramitar el concepto Sanitario.

- Copia del certificado de fumigación.
- Copia del certificado de Cámara y Comercio.
- Copia del acta de visita.
- Recibo expedido por el banco.

d. Invima:

- Sección tramites y servicios decreto 4444 de 2005.

⁶⁸ **CASTAÑER C.** Joaquín. Todo, sociedades de responsabilidad limitada. Editorial CISS. 2008. Pág. 97.

- Formulario Invima.
- Condiciones básicas de higiene decreto 3075 de 1997.
- En una cuenta de Bancafe numero 026-990101 de Invima se consigna el valor de \$71.176.
- Declaración jurada de la calidad de empresarios entrada a mercado de productos.
- Copia acta de visita.
- Nombre y descripción producto.
- Recibo de pago.

e. Escritura Pública: Se hace en la notaria depende de la cantidad de hojas que lleve la escritura pública en nuestro caso seria \$200.000.

f. Aviso y Tablero: Según las medidas del aviso se cobra el impuesto, en nuestro caso será de 2mt de ancho por 70 centímetros de alto se cancela un salario mínimo anual \$461.500 cuatrocientos ocho mil pesos.

g. Bomberos: Se debe diligenciar un formato de bomberos y copia de la cámara y comercio, valor del certificado \$100.000.

h. Certificado de Fumigación: Debe ser fumigado el local donde funcionará punto de venta contra plagas y roedores valor \$40.000.

5.3.2.1. Tipo de empresa a constituir y obligaciones fiscales.

El marco legal del negocio estará circunscrito enteramente a las disposiciones legislativas colombianas contenidas en el Código de Comercio, relacionadas con la constitución de sociedades comerciales.

a. Número de Socios. El negocio se constituirá con carácter de responsabilidad limitada, con un número mínimo de dos (2) socios el cual puede aumentar o disminuir de acuerdo a los requerimientos organizativos y a las decisiones que tomen los socios fundadores.

b. Trámites Legales. Para la implantación legal del negocio, los trámites comerciales a realizar constan de la obtención de la escritura pública de la sociedad con minuta de constitución, la matrícula de la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, Diario, Mayor y Balances, Inventarios, Actas, y el Certificado de Representante Legal. Obtener el registro ICA correspondiente al impuesto de industria, comercio y avisos, licencia de funcionamiento y sanitaria exigidas para las empresas procesadoras de alimentos.

c. Obligaciones Laborales. Constituyen los trámites de Seguridad Social para garantizar el bienestar de cada uno de los empleados; para tal fin se debe obtener

el número patronal en el ISS o en cualquiera de las nuevas empresas prestadoras de Seguridad Social, con la inscripción de los trabajadores en las mismas, igualmente vincularlos a una Administradora de Fondos de Pensiones AFP. Afiliar la empresa en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, el SENA y en la Caja de Compensación de Buenaventura.

d. Contrato de Trabajo. Mencionara de forma clara y concisa las actividades a realizar para cada uno de los empleados y para las que fueron contratados. Básicamente se dividen en actividades administrativas, comerciales y de producción. Define quien es el jefe inmediato y cuantas personas son subalternas. Las clases de contratos a manejar serán escritas y de duración indefinida. El periodo de prueba para quienes se vinculen laboralmente al negocio será de 60 días, lo cual estará pactado por escrito. Las jornadas de trabajo se someterán a las establecidas legalmente las cuales constan de 8 horas diarias y 48 horas a la semana. “En caso de presentarse horas extras estas se remunerarán con recargo del 25% para la hora extra diurna, 75% de recargo para la hora extra nocturna y del 100% para la hora festiva y dominical. Los salarios a cancelar serán mensuales y sujetos a los montos legales estipulados por la ley por unidad de tiempo”.⁶⁹

e. Obligaciones Tributarias. Ante la DIAN, se debe solicitar el Número de Identificación Tributaria NIT presentando copia de la escritura pública, del certificado de existencia y representación legal, solicitar el formulario de Registro Único Tributario RUT y posterior inscripción en el mismo, establecer la responsabilidad sobre el Impuesto al Valor Agregado IVA con régimen común, liquidar y cobrar el impuesto, expedir facturas y discriminar el impuesto si el comprador lo solicita, presentar la declaración de ventas, llevar en la contabilidad el registro de compras, ventas e impuesto a las ventas por pagar; Especificar que ventas son gravadas, exentas y excluidas. Pagar el impuesto. Declarar el Impuesto sobre la Renta y Complementarios, fijado en el 33%. Por el monto de los salarios a pagar no se efectuarán retenciones.

f. Facturas. Las facturas serán sencillas pero cumpliendo con lo estipulado por la ley, como es: Estar denominada como factura de venta, apellido y nombre o razón social y NIT de la empresa, apellido y nombre o razón social del adquirente, llevar un número consecutivo, fecha de expedición, descripción específica o genérica de los artículos vendidos, valor total de la operación o venta, nombre o razón social y el NIT del impresor de la factura, indicar la calidad de retenedor del IVA solamente si es agente retenedor del régimen común, la numeración autorizada, expedir en original y copia.

⁶⁹ **GRANDA V.** Mónica Lucia. Fundamentos en legislación laboral. Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano. 2007. Pág. 108.

g. Gastos de Constitución. Se componen de gastos notariales, matrícula y registro mercantil, certificado de existencia y representación legal, registro y permisos ambientales y de salud.

5.3.2.2. Participación de los socios.

Aportes. Estos estarán divididos en cuotas de igual valor para cada uno de los socios las cuales serán proporcionales a los requerimientos de inversión inicial para el negocio. De acuerdo al Código de Comercio en las sociedades de responsabilidad limitada los socios responden hasta por el monto de sus aportes.

5.3.2.3. Minuta de constitución.⁷⁰

CAPÍTULO PRIMERO: Denominación, Nacionalidad, Domicilio y Duración.

Artículo primero: la sociedad que se constituye es de Responsabilidad Limitada, nacionalidad Colombiana y se denominará **Comercializadora y Procesadora de Pescados y Mariscos de Buenaventura. (EL BAGRE) Ltda.** . Artículo Segundo: El domicilio será la Calle. 3 sur No 7B-19B/ Muro Yusti, Pueblo Nuevo de la Ciudad de Buenaventura, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia, pero podrá establecer sucursales, agencias o dependencias en cualquier parte del país por decisión de sus socios. Artículo tercero: El término de duración será de cinco (5) años contados a partir de la fecha de esta escritura. Artículo cuarto: La sociedad se constituye como una empresa comercializadora y procesadora de pescados y mariscos. Artículo quinto: La empresa no puede ocuparse en actas o contratos a los que constituyen su objeto principal o que no estén directamente relacionados con el mismo. **CAPÍTULO SEGUNDO: CAPITAL Y APORTES:** Artículo sexto: El capital autorizado de la sociedad es la suma de sesenta millones de **pesos (\$60.823.137)** moneda legal. El capital social estará dividido en cuotas iguales de un valor de Treinta Millones de Pesos (\$30.411.569) moneda legal cada una. El capital suscrito y pagado por los socios en la fecha de constitución de esta sociedad es el siguiente Sesenta Millones de Pesos (**\$60.823.137**). Artículo séptimo: El monto de las cuotas se ampliarán de acuerdo a los requerimientos de capital del negocio en porcentaje equivalentemente y de manera proporcional al capital aportado. **CAPÍTULO TERCERO: ADMINISTRACIÓN, JUNTA DE SOCIOS, ADMINISTRADOR.** Artículo Octavo: la administración de la sociedad estará a cargo de uno de los socios electo por votación, siempre y cuando esta sea igual a la mitad mas uno de los votos realizados, para un periodo de 5 años prorrogables. También se podrá postular a personas externas para tal función, presentando un máximo de aspirantes de cinco y un mínimo de dos, por el mismo periodo, manteniendo las condiciones de elección antes mencionadas. Estos discutirán lo concerniente a la administración de la sociedad, la revisión y análisis de los informes contables y financieros, los lineamientos a seguir para el buen desempeño de la misma y las demás

⁷⁰ Cámara de Comercio de Buenaventura. Documentos de Interés Público.

decisiones concernientes a su manejo. Artículo décimo: El administrador de la sociedad deberá cumplir con cada una de las funciones que al momento de su vinculación se le indiquen. Además es quien deberá rendir informes ante la junta de socios y en los tiempos estipulados, convocar a los socios, y quien a su juicio escogerá los días precisos para la convocatoria. **CAPÍTULO CUARTO: BALANCE, UTILIDADES, FONDOS DE RESERVA, PARTICIPACIONES.** Artículo once: Anualmente el 31 de diciembre se cortarán las cuotas para hacer el inventario y el balance general con los informes reglamentarios, los cuales deberán presentarse a la junta de socios. Artículo doce: Aprobado el inventario y el correspondiente a cada ejercicio anual, la junta de socios dispondrá de las utilidades que resulten establecidas, la empresa no reconocerá interés por las participaciones que no fuesen reclamados oportunamente. Artículo trece: El fondo de reserva legal se formará con el 10% de las utilidades líquidas de cada balance para completar el porcentaje exigido por la ley. La asamblea de socios podrá disponer de todo o parte del saldo de utilidades anuales para constituir reservas con destino al desarrollo y crecimiento de la empresa, a la amortización extraordinaria de los activos o a otros fines de previsión o inversión autorizada por la ley. **CAPÍTULO QUINTO: DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN:** Artículo catorce: Llegado el caso de la disolución de la empresa, se procederá a la división y liquidación del haber social de acuerdo con las leyes colombianas. Hará la liquidación la persona que designe la junta de socios. **CAPÍTULO SEXTO: NOMBRAMIENTOS.** Artículo quince: Para el periodo que se inicia en la fecha de esta escritura y que termina en la próxima junta de socios, se hacen los siguientes nombramientos. Artículo dieciséis: Se nombra como administrador(a) de la sociedad al señor(a) **CARLOS JAVIER HURTADO FRANCO**, domiciliado(a) en la ciudad de Buenaventura con C.C. número 12.797.618, expedida en Olaya Herrera - Nariño, y como suplente al (a) señor(a) **ANA YIBE TORRES CALZADA**, domiciliado(a) en la ciudad de Buenaventura con C.C. número 36.811.184, expedida en Olaya Herrera – Nariño.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO DEL PROYECTO.

6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS

“Para la realización del estudio y análisis financiero de la empresa fueron utilizados los siguientes supuestos en indicadores económicos con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros”.⁷¹

- Se maneja una inflación de precios promedio del (5%) año a año.
- Los años contables estarán compuestos por periodos de 360 días.
- Se trabaja con una tasa impositiva del 33% sobre utilidades generadas.
- El incremento de salarios está dado sobre el promedio del incremento de de la inflación (5%).
- La carga prestacional será pagada de acuerdo con los valores establecidos por el código laboral vigente.
- La depreciación de la maquinaria y equipo utilizada para el ejercicio del establecimiento será de 5 años y se realiza por el método de línea recta.
- La tasa de descuento condicionado utilizada para el estudio es del 7% sobre el 60% de las ventas totales.
- Las cifras están expresadas en miles de pesos.

⁷¹ **VICTOR L. BERNARD.** Análisis y valuación de negocios mediante estados financieros. 2001. Pág. 91.

6.2. INVERSIÓN INICIAL

GRAN TOTAL	\$60.823.137
-------------------	---------------------

Tabla 47. Inversión en activos fijos.

Concepto	Valor
Equipo de Oficina	4.130.300
Muebles y enseres	911.400
Maquinaria y Equipos	6.160.300
TOTAL	11.202.000

Fuete de elaboración propia.

Tabla 48. Inversión en gastos de instalación y puesta en marcha.

Concepto	Valor
Viáticos en realización del proyecto	1.205.000
Adecuación del Local	4.000.000
Gastos Legales de Constitución	1.635.696
Publicidad	2.000.000
Papelería	130.000
Arriendo (2meses)	3.000.000
Servicios Públicos (2 meses)	2.700.000
Dotación, artículos de aseo/insumos	707.200
Honorarios y Salarios (mes)	8.558.232
Fletes y transporte (mes)	800.000
TOTAL	24.736.128

Fuete de elaboración propia.

Tabla 49. Inversión en capital de trabajo.

Capital de trabajo (meses)	Valor
Pescados	8.957.785
Moluscos y Crustáceos	15.927.225
TOTAL	24.885.009

Fuete de elaboración propia.

El total de la inversión inicial **\$60.823.137** estará dada por los aportes de cada uno de los socios.

5.2.1. Descripción de las inversiones.

Tabla 50. Detalles de inversiones en activos fijos.

EQUIPO DE OFICINA			
C/dad.	Descripción	Vr. Unitario \$	Vr. Total \$
	EQUIPO DE OFICINA		
2	Computadores	1.300.000	2.600.000
2	Impresoras Láser	250.000	500.000
1	Telefax	285.300	285.300
1	Teléfono	40.000	40.000
1	Caja registradora	585.000	585.000
1	Celular Plan Corporativo	120.000	120.000
	TOTAL EQUIPOS DE OFICINA		4.130.300
	MUEBLES Y ENSERES		
3	Escritorios de madera	185.800	557.400
1	Archivador de madera	129.000	129.000
3	Sillas ejecutivas	75.000	225.000
	TOTAL MUEBLES Y ENS.		911.400
	MAQUINARIA Y EQUIPOS		
1	Báscula manual en aluminio	696.000	696.000
1	Báscula digital	1.200.000	1.200.000
1	Selladora de aluminio	64.300	64.300
1	Congelador acero inoxidable	4.200.000	4.200.000
	TOTAL MAQ. Y EQUIPOS		6.160.300
	TOTAL EQUIPOS		11.202.000

Fuete de elaboración propia.

El pago de estos equipos se realizará en su totalidad de contado en el momento de la compra.

Tabla 51. Total gasto de personal.

Descripción mensual	Valor
MANO DE OBRA DIRECTA PERSONAL DE PRODUCCIÓN	
Salarios	2.023.000
Auxilio de transporte	220.000
Aportes (Sena, ICBF, Comfamar)	182.000
Aportes (Pensión, Salud, ARP)	435.835
Aportes (Cesantías, I. Cesantías, Prima, vacaciones)	489.538
PERSONAL ADICIONAL PRODUCCIÓN	
Sueldo	400.000
ARP	4.176
MANO DE OBRA DIRECTA PERSONAL DE ADMÓN.	
Salarios	2.604.500
Auxilio de transporte	275.000
Aportes (Sena, ICBF, Comfamar)	234.405
Aportes (Pensión, Salud, ARP)	561.113
Aportes (Cesantías, I. Cesantías, Prima, vacaciones)	628.595
Rodamiento (moto)	100.000
PERSONAL ADICIONAL ADMINISTRACIÓN	
Honorarios	400.000
TOTAL	8.535.232

Fuete de elaboración propia.

Tabla 52. Inversión en gastos preoperativos.

Descripción	Valor
LEGALES Y NOTARIALES	
Control físico - Certificado de suelo	13.000
Secretaría de salud	37.000
Invima	71.176
Escritura Pública	200.000
Avisos y tableros	461.500
Bomberos	100.000
Fumigación	40.000
Cámara de Comercio	382.000
Renta	331.020
TOTAL	1.635.696
VIÁTICOS PROYECTO	
Estudio de mercado - viáticos	700.000
Estudio técnico	250.000
Estudio administrativo	135.000
Estudio económico	120.000
TOTAL	1.205.000
TOTAL PREOPERATIVOS	2.840.696

Fuete de elaboración propia.

Tabla 53. Inversión en artículos de aseo, insumos y dotación

Cantidad	Descripción	Vr. Unitario \$	Vr. Total \$
	DOTACIONES		
8	Guantes	2.625	21.000
6	Pares de Botas	13.000	78.000
6	Batas estilo overol	10.500	63.000
8	Delantales plásticos	10.800	86.400
12	Gorros	1.500	18.000
6	Tapa bocas	1.100	6.600
	TOTAL DOTACIONES		273.000
	ARTÍCULOS DE ASEO		
1	Cuñete de cloro/370.000 - 1 año	30.800	30.800
10 litros	Jabón industrial	6.000	6.000
50	Bolsas plásticas grandes	150	7.500
	Otros		30.000
	TOTAL ARTÍCULOS DE ASEO		74.300
	INSUMOS		
300	Bolsas Plásticas 50x50	33	9.900
125	Costales/sacas	400	50.000
10	Tubular de bolsas	6.000	60.000
40	Bultos de hielo	6.000	240.000
	TOTAL INSUMOS		359.900
	TOTAL		707.200

Fuete de elaboración propia.

Las dotaciones se darán al personal 3 veces en el año, es importante mencionar que el personal de contratación indirecta adicional (operarios) al momento de ser requerido para los procesos, deben llevar sus dotaciones necesarias para la realización de esta labor.

Tabla 54. Gastos operacionales de administración.

Descripción mensual	Valor
Arrendamiento del local	1.500.000
Servicio de energía	700.000
Servicio de agua	500.000
Servicio telefónico	150.000
Mantenimiento y reparaciones	140.000
Gastos papelería	130.000
Gastos de fletes y transporte	800.000
TOTAL	3.920.000

Fuete de elaboración propia.

Tabla 55. Gastos de depreciación y amortización.

GASTOS DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION AÑO	
DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPOS	2.240.400
AMORTIZACION DE DIFERIDOS	1.368.139
TOTAL	3.608.539

Fuete de elaboración propia.

6.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.

Tabla 56. Presupuesto de gastos de depreciación y amortización.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE AMORTIZACIÓN Y DEPERECIACIÓN POR AÑOS.						
AÑOS	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACIÓN MAQ. Y EQUIPOS		2.240.400	2.240.400	2.240.400	2.240.400	2.240.400
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139
TOTAL		3.608.539	3.608.539	3.608.539	3.608.539	3.608.539

Fuete de elaboración propia.

6.4. PRESUPUESTO DE INGRESOS.

Las ventas a nivel local corresponden al 40% y las ventas a nivel nacional corresponden al 60% del total de dichas ventas. Los precios de ventas serán los mismos a nivel nacional y a nivel local, pero se estimara un descuento del 5% de las ventas a nivel nacional; (detalles de la discriminación de presupuestos por productos de cada uno de los años en los Anexo D.

Tabla 57. Presupuesto de ingresos por año.

RESUMEN PRESUPUESTO DE INGRESOS			
PERIODOS	PECES	MOLUSCOS Y CRUST. \$	V/TAS. TOTAL \$
AÑO 1	177.336.855	327.526.500	504.863.355
AÑO 2	195.625.561	361.117.825	556.743.386
AÑO 3	215.565.228	397.654.737	613.219.965
AÑO 4	237.674.016	438.911.284	676.585.300
AÑO 5	262.013.458	483.904.429	745.917.887
TOTAL AÑOS	1.088.215.118	2.009.114.775	3.097.329.893

Fuete de elaboración propia.

Políticas del presupuesto de ingresos.

- Se estima que las ventas se recaudarán entre el 90 y 97% en el año que ocurran y el porcentaje restante en el año siguiente.
- Se estiman que los descuentos comerciales condicionados serán del 7% del valor de la factura, cuando las ventas sean en grandes volúmenes.

6.5. PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Tabla 58. Presupuesto de compras por año⁷².

RESUMEN PRESUPUESTO DE COMPRAS			
PERIODOS	PECES	MOLUS/CRUST	COMPRA/TOTAL
AÑO 1	107.489.754	190.909.841	298.399.596
AÑO 2	118.501.313	210.478.816	328.980.129
AÑO 3	130.632.732	232.045.748	362.678.480
AÑO 4	144.024.455	255.825.177	399.849.632
AÑO 5	158.797.892	282.049.398	440.847.290
TOTAL AÑOS	659.446.147	1.171.308.980	1.830.755.127

Fuete de elaboración propia.

Política de Presupuesto de Compra de Mercancía.

- La compra de mercancía se realiza un 90% de contado y el saldo restante 10% se cancela en el segundo año.
- Los inventarios finales de mercancía para la venta, se estima en un 5% de la compra de dicho año.

⁷² Ver Anexos E. Detalles de presupuestos de compras por año.

NOTAS ACLARATORIAS:

Para la elaboración del presupuesto de compra se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

PESCADO: el pescado no sufre ninguna pérdida en cuanto al peso debido a que este es comprado sin víscera y de la misma forma es vendido, el proceso que se realiza para este producto es lavado adecuadamente y luego es llevado al cuarto frío. En el congelamiento este producto pierde un 2% de peso, pero en el momento de realizado el glaseo (introducción del producto en agua fría) este recupera su peso y gana 4% más.

CAMARÓN: El Camarón Titi sufre una pérdida del 23% en el momento del pelado, pero su peso es recuperado en el momento del glaseo. En cuanto al camarón Tigre y Blanco no sufren ninguna pérdida ya que este es comprado con cáscara y vendido igualmente el cual gana un 4% de peso en el momento del glaseo.

PIANGUA y JAIBA: La Piangua y la Jaiba no generan ninguna pérdida debido a que el producto es comprado sin concha y de la misma forma es vendido. De igual forma la Piangua genera un rendimiento del 4% en el momento del glaseo.

LANGOSTA: La langosta no sufre ninguna pérdida debido a que se compra con concha y de igual forma es vendido.

6.6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN POR AÑO.

Tabla 59. Presupuesto de gastos de administración por año.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION POR AÑOS					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONCEPTO	5%	5%	5%	5%	5%
SALARIOS PERSONAL ADMON.	35.754.000	37.541.700	39.418.785	41.389.724	43.459.210
PRESTACIONES SOCIALES	18.095.930	19.000.726	19.950.763	20.948.301	21.995.716
HONORARIOS ASE. CONTABLE	4.800.000	5.040.000	5.292.000	5.556.600	5.834.430
ARRENDAMIENTO DEL LOCAL	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
SERVICIO DE ENERGIA E.	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
SERVICIO DE ACUEDUCTO Y A.	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
SERVICIO DE TELEFONO	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911
GASTOS DE PAPELERIA	1.560.000	1.638.000	1.719.900	1.805.895	1.896.190
MANTENIMIENTO Y REPARA.	1.680.000	1.764.000	1.852.200	1.944.810	2.042.051
GASTOS DE ASEO	891.600	936.180	982.989	1.032.138	1.083.745
DOTACIONES	819.000	859.950	902.948	948.095	995.500
TOTAL AÑO	97.800.530	102.690.556	107.825.084	113.216.338	118.877.155

Fuete de elaboración propia.

6.7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS POR AÑO.

Tabla 60. Presupuesto de gastos de ventas por años.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS POR AÑOS					
AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONCEPTO	5%	5%	5%	5%	5%
SALARIOS P/NAL.. INDIRECTO	4.790.591	5.030.120	5.281.626	5.545.708	5.822.993
DESCUENTO COMERCIAL 7%	21.204.261	23.383.222	25.755.239	28.416.583	31.328.551
FLETES Y TRANSPORTES	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200	11.668.860
PUBLICIDAD	200.000	210.000	220.500	231.525	243.101
TOTAL AÑO	35.794.852	38.703.343	41.841.365	45.307.015	49.063.506

Fuete de elaboración propia.

6.8. PRESUPUESTO DE COSTOS DE MERCANCIAS PARA LA VENTA POR AÑO.

Tabla 61. Presupuesto de costos de mercancías para ventas por año.

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONCEPTO	5%	5%	5%	5%	5%
INVENTARIO INICIAL		14.919.980	16.449.006	18.133.924	19.992.482
MAS COMPRAS DEL AÑO	298.399.596	328.980.129	362.678.480	399.849.632	440.847.290
INSUMOS	4.318.800	4.534.740	4.761.477	4.999.551	5.249.528
SALARIOS P/NAL. PROCESO	45.435.336	47.707.103	50.092.458	52.597.081	55.226.935
MERCANCIA DISPONIBLE	348.153.732	396.141.951	433.981.421	475.580.188	521.316.235
MENOS INV. FINAL 5%	14.919.980	16.449.006	18.133.924	19.992.482	22.042.365
TOTAL AÑO	333.233.752	379.692.945	415.847.497	455.587.706	499.273.871

Fuete de elaboración propia.

6.9. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Tabla 62. Ingresos por ventas año.

INGRESOS VENTAS ANUAL		
PRODUCTOS	ING./VENTAS AÑO	%
PECES		
PARGO	96.377.400	19,09
ATUN	8.261.190	1,64
SIERRA	22.371.300	4,43
CORVINA	39.827.700	7,89
JUREL	4.416.720	0,87
PELADA	3.328.185	0,66
ÑATO	2.754.360	0,55
TOTAL PECES	177.336.855	35,13
MOLUSCOS Y CRUSTACESOS		
CAMARON TITI	38.396.400	7,61
CAMARON BLANCO	45.173.100	8,95
CAMARON TIGRE	54.531.750	10,80
CALAMAR	36.139.950	7,16
JAIBA	21.298.200	4,22
PIANGUA	46.153.800	9,14
LANGOSTA	85.833.300	17,00
TOAL MOLUSCOS Y CRUST.	327.526.500	64,87
GRAN TOTAL	504.863.355	100%

Fuete de elaboración propia.

Cada uno de los productos tienen una participación diferente en los costos de acuerdo a la cantidad producida durante un determinado periodo de tiempo, por lo tanto habrá que distribuir los costos fijos de acuerdo al porcentaje de participación en la producción total de la empresa, en cuanto a los costos variables están dados por el precio de compra de cada producto ya establecidos en el Estudio de Mercado.

Tabla 63. Margen de contribución unitario.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO				
PRECIO DE VTAS. \$	MATERIA PRIMA	C.V. Unidad	M.C.U.	Ind. De Contrib.
4.200	2363	2363	1.837	44%
945	473	473	472	50%
3.150	1995	1995	1.155	37%
4.050	3360	3360	690	17%
1.155	683	683	472	41%
3.045	1890	1890	1.155	38%
2.520	1575	1575	945	38%
7.350	4541	4541	2.809	38%
14.700	8925	8925	5.775	39%
13.650	5880	5880	7.770	57%
7.350	4515	4515	2.835	39%
5.775	4568	4568	1.207	21%
11.550	7140	7140	4.410	38%
14.700	9188	9188	5.512	37%
				38%

Fuete de elaboración propia.

Tabla 64. Costo fijo anual.

COSTO FIJO ANUAL	
Arrendamientos	18.000.000
Mantenimientos	1.680.000
Salarios	97.571.024
Agua	6.000.000
Energía	8.400.000
Teléfono	1.800.000
Renovación Registro Mercantil	382.000
Fletes y transportes	9.600.000
Depreciación	2.240.400
Amortización	1.368.139
Avisos y tableros	461.500
TOTAL COSTOS FIJOS	147.503.063

Fuete de elaboración propia.

Se realizo el cálculo del punto de equilibrio por productos en unidades de libras para evaluar la relación entre los costos fijos, costos variables y los beneficios o margen de contribución unitaria se procedió utilizando la siguiente formula:

$Pe = \text{costos fijos totales} / (\text{Precio unitario de ventas} - \text{Costo variable unitario}).$

Tabla 65. Cálculo del punto de equilibrio por unidades.

PUNTO DE EQUILIBRIO			
PRODUCTOS	COSTO FIJO TOTAL	M.C.U.	P.E. Unidades
PECES			
PARGO	28.158.038	1.837	15.328
ATUN	2.413.625	472	5.114
SIERRA	6.536.096	1.155	5.659
CORVINA	11.636.233	690	16.864
JUREL	1.290.408	472	2.734
PELADA	972.377	1.155	842
ÑATO	804.726	945	852
TOTAL PECES	51.811.503		47.392
MOLUSCOS Y CRUSTACEOS			
CAMARON TITI	11.218.058	2.809	3.994
CAMARON BLANCO	13.197.968	5.775	2.285
CAMARON TIGRE	15.932.232	7.770	2.050
CALAMAR	10.558.804	2.835	3.724
JAIBA	6.222.574	1.207	5.155
PIANGUA	13.484.494	4.410	3.058
LANGOSTA	25.077.429	5.512	4.550
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	95.691.560		24.817
GRAN TOTAL			72.209

Fuete de elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla 65, el punto de equilibrio para el año 1 es menor que la demanda estimada en el Estudio de Mercado de su respectivo periodo (85.367). Esto quiere decir que desde el primer año de funcionamiento la empresa obtendrá utilidades.

6.10. UTILIDADES, FLUJO DE CAJA, FLUJO NETO DEL PROYECTO Y BALANCE GENERAL.

Como se puede ver en las tablas: 66, 67, 68 y 69, el proyecto genera utilidades desde el primer año de funcionamiento; dentro de los cinco años proyectados nunca se obtiene perdida. Asimismo, se puede analizar el comportamiento del flujo de caja y el balance el cual esta siempre en crecimiento demostrando así la liquidez de la compañía a lo largo de los cinco años proyectados.

Tabla 66. Estado de resultados proyectado.

PERIODOS	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas de Contado						
Ventas Locales		201.945.342	222.697.354	245.287.986	270.634.120	298.367.155
Ventas Nacionales		277.674.845	306.208.862	337.270.981	372.121.915	410.254.838
Recuperación de Cartera del año anterior			25.243.168	27.837.169	30.660.998	33.829.265
Ventas netas		479.620.187	554.149.384	610.396.136	673.417.033	742.451.258
Costo variable de producción		268.559.636	296.082.116	326.410.632	359.864.669	396.762.561
proveedores			29.839.960	32.898.013	36.267.848	39.984.963
UTILIDAD BRUTA		211.060.551	228.227.309	251.087.491	277.284.516	305.703.733
Pagos de Gastos de Administrativos		97.800.530	102.690.556	107.825.084	113.216.338	118.877.155
Pagos de Gastos en Ventas		35.794.852	38.703.343	41.841.365	45.307.015	49.063.506
Compras de insumos de ventas		4.318.800	4.534.740	4.761.477	4.999.551	5.249.528
Salarios Personal Procesos		45.435.336	47.707.103	50.092.458	52.597.081	55.226.935
UTILIDAD OPERATIVA		27.711.033	34.591.567	46.567.107	61.164.531	77.286.609
Gastos amortizados		1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139
Gastos depreciaciones		2.240.400	2.240.400	2.240.400	2.240.400	2.240.400
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		24.102.494	30.983.028	42.958.568	57.555.992	73.678.070
Pago de Impuestos 33%		7.953.823	10.224.399	14.176.327	18.993.477	24.313.763
UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS		16.148.671	20.758.629	28.782.241	38.562.514	49.364.307
RESERVA LEGAL 10%		1.614.867	2.075.863	2.878.224	3.856.251	4.936.431
UTILIDAD DEL EJERCICIO		14.533.804	18.682.766	25.904.016	34.706.263	44.427.876

Fuete de elaboración propia.

Tabla 67. Flujo de caja o presupuesto de efectivo.

PERIODOS	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) ENTRADA DE EFECTIVO POR:						
Ventas de Contado						
Ventas Locales		201.945.342	222.697.354	245.287.986	270.634.120	298.367.155
Ventas Nacionales		277.674.845	306.208.862	337.270.981	372.121.915	410.254.838
Recuperación de Cartera del año anterior			25.243.168	27.837.169	30.660.998	33.829.265
Aportes de socios	60.823.137					
Ingresos Intereses Financieros						
(=) SUBTOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	60.823.137	479.620.187	554.149.384	610.396.136	673.417.033	742.451.258
(-) SALIDAS DE EFECTIVO POR:						
Compras de Mercancías para la Venta		268.559.636	296.082.116	326.410.632	359.864.669	396.762.561
Proveedores			29.839.960	32.898.013	36.267.848	39.984.963
Pagos de Gastos de Administrativos		97.800.530	102.690.556	107.825.084	113.216.338	118.877.155
Pagos de Gastos en Ventas		35.794.852	38.703.343	41.841.365	45.307.015	49.063.506
Compra de insumos de ventas		4.318.800	4.534.740	4.761.477	4.999.551	5.249.528
Salarios Personal Procesos		45.435.336	47.707.103	50.092.458	52.597.081	55.226.935
Depreciación		- 2.240.400	- 4.480.800	- 6.721.200	- 8.961.600	-
Gastos de instalación y marcha	24.736.128					
Amortizaciones		1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139
Pago de Impuestos 33%			7.953.823	10.224.399	14.176.327	18.993.477
Compras de Activos Fijos						
Maquinaria	6.160.300					
Equipos de Oficinas	4.130.300					
Muebles y Enseres	911.400					
inversiones marginales Capital de trabajo	24.885.009					
(=) SUBTOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	60.823.137	451.036.893	524.398.979	568.700.367	618.835.369	685.526.265
FLUJO NETO DE EFECTIVO		28.583.294	29.750.405	41.695.769	54.581.664	56.924.993
(más) SALDO INICIAL			28.583.294	58.333.699	100.029.468	154.611.132
SALDO FINAL DE EFECTIVO		28.583.294	58.333.699	100.029.468	154.611.132	211.536.125

Fuete de elaboración propia.

Tabla 68. Flujo neto del proyecto.

PERIODOS	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas de Contado						
Ventas Locales		201.945.342	222.697.354	245.287.986	270.634.120	298.367.155
Ventas Nacionales		277.674.845	306.208.862	337.270.981	372.121.915	410.254.838
Recuperación de Cartera del año anterior			25.243.168	27.837.169	30.660.998	33.829.265
Ventas netas		479.620.187	554.149.384	610.396.136	673.417.033	742.451.258
Costo variable de producción		268.559.636	296.082.116	326.410.632	359.864.669	396.762.561
proveedores			29.839.960	32.898.013	36.267.848	39.984.963
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN		211.060.551	228.227.309	251.087.491	277.284.516	305.703.733
Pagos de Gastos de Administrativos		97.800.530	102.690.556	107.825.084	113.216.338	118.877.155
Pagos de Gastos en Ventas		35.794.852	38.703.343	41.841.365	45.307.015	49.063.506
Compras de insumos de ventas		4.318.800	4.534.740	4.761.477	4.999.551	5.249.528
Salarios Personal Procesos		45.435.336	47.707.103	50.092.458	52.597.081	55.226.935
UTILIDAD OPERATIVA		27.711.033	34.591.567	46.567.107	61.164.531	77.286.609
Pago de Impuestos 33%			7.953.823	10.224.399	14.176.327	18.993.477
UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS		27.711.033	26.637.744	36.342.708	46.988.204	58.293.132
(más) Depreciaciones		2.240.400	2.240.400	2.240.400	2.240.400	2.240.400
(más) Amortizaciones		1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139
(=) FLUJO DE FONDO OPERATIVO		31.319.573	30.246.283	39.951.247	50.596.743	61.901.671
(menos) Inversiones en activos fijos e instalación	- 35.938.128					
(menos) Inversiones Capital de trabajo	- 24.885.009					
TOTAL FLUJO NETO DE FONDO DEL PROYECTO	- 60.823.137	31.319.573	30.246.283	39.951.247	50.596.743	61.901.671

Fuete de elaboración propia.

Tabla 69. Balance general proyectado.

PERIODOS	Año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Efectivo	-	28.583.294	58.333.699	100.029.468	154.611.132	211.536.125
Cuentas por Cobrar		8.931.282	31.100.448	23.596.285	13.169.936	10.872.898
Inventarios de Mercancías	24.885.009	14.919.980	16.449.006	18.133.924	19.992.482	22.042.365
TOTAL ACTIVOS CORRIETES	24.885.009	52.434.556	105.883.154	141.759.677	187.773.549	244.451.388
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
Maquinaria y Equipo	6.160.300	6.160.300	6.160.300	6.160.300	6.160.300	6.160.300
Equipo de Oficina	4.130.300	4.130.300	4.130.300	4.130.300	4.130.300	4.130.300
Muebles y Enseres	911.400	911.400	911.400	911.400	911.400	911.400
Depreciación Acumulada		- 2.240.400	- 4.480.800	- 6.721.200	- 8.961.600	- 11.202.000
ACTIVOS FIJOS NETOS	11.202.000	8.961.600	6.721.200	4.480.800	2.240.400	-
OTROS ACTIVOS						
Gastos de instalación y marcha	17.895.432	17.895.432	17.895.432	17.895.432	17.895.432	17.895.432
Gastos diferidos	6.840.696	6.840.696	6.840.696	6.840.696	6.840.696	6.840.696
Amortización diferidos		1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139	1.368.139
TOTAL OTROS ACTIVOS	24.736.128	23.367.989	23.367.989	23.367.989	23.367.989	23.367.989
TOTAL ACTIVOS	60.823.137	84.764.145	135.972.343	169.608.465	213.381.938	267.819.377
PASIVOS						
Proveedores			29.839.960	32.898.013	36.267.848	39.984.963
Impuestos por pagar 33%		7.953.823	10.224.399	14.176.327	18.993.477	24.313.763
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	-	7.953.823	40.064.359	47.074.340	55.261.325	64.298.726
TOTAL PASIVOS	-	7.953.823	40.064.359	47.074.340	55.261.325	64.298.726
PATRIMONIO						
Capital Social	60.823.137	60.823.137	60.823.137	60.823.137	60.823.137	60.823.137
Utilidad del Ejercicio		14.533.804	18.682.766	25.904.016	34.706.263	44.427.876
Reserva Legal		1.453.380	1.868.277	2.590.402	3.470.626	4.442.788
Utilidades Acumuladas			14.533.804	33.216.570	59.120.586	93.826.849
TOTAL PATRIMONIO	60.823.137	76.810.322	95.907.984	122.534.125	158.120.613	203.520.650
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	60.823.137	84.764.145	135.972.343	169.608.465	213.381.938	267.819.377

Fuete de elaboración propia.

6.11. CÁLCULO DE INDICADORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

La evaluación financiera se realizó por medio del VPN (Valor presente Neto) y la TIR (tasa interna de retorno) teniendo en cuenta la tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR).

En cuanto a los indicadores financieros, para este análisis se tomaron algunos de los indicadores financieros más representativos.

6.11.1. Cálculo de la tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR)

$$TMAR = (i + f) + (i * f)$$

Donde:

$i = 20\%$ premio al riesgo⁷³ para este sector.

$f =$ promedio de la inflación esperada para los próximos cinco años.

$f = 5\%$

Por lo tanto:

$$TMAR = \{(0.2+0.05) + (0.2*0.05)\} * 100\% = 26\%$$

6.11.2. Valor presente neto.

$$VPN = lo. +/- \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5}{(1+i)^5} \dots \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

lo. = Inversión Inicial (\$60.823.137)

FNE= Flujo Neto de Efectivo (31.319.573, 30.246.283, 39.951.247, 50.596.743, 61.901.671).

$$VPN = 60.823.137 + \frac{31.319.573}{(1+0,26)^1} + \frac{30.246.283}{(1+0,26)^2} + \frac{39.951.247}{(1+0,26)^3} + \frac{50.596.743}{(1+0,26)^4} + \frac{61.901.671}{(1+0,26)^5}$$

$$VPN = \$ - 60.823.137 + 31.319.573 + 30.246.283 + 39.951.247 + 50.596.743 + 61.901.671 = \mathbf{42.623.107}.$$

⁷³ El verdadero crecimiento del dinero y se le llama así porque el inversionista siempre arriesga su dinero (siempre que no invierta en el banco) y por arriesgarlo merece una ganancia adicional sobre la inflación. Como el premio es por arriesgar, significa que a mayor riesgo, se merece mayor ganancia.

VPN = > 0 viable

El VPN es de \$ **42.623.107** mayor que cero, lo cual indica que este es el valor equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos presentes y futuros, descontando de una tasa de rendimiento mínima del 26% esperada, proporcionando unos rendimientos superiores al valor invertido; convirtiéndose en un proyecto viable y atractivo para los inversionistas.

6.11.3. Relación beneficio costo.

R B/C = Sumatoria VPN+/ Inversión Inicial

Sumatoria VPN = (24.856.804 + 19.051.577 + 19.971.869 + 20.074.299 + 19.491.697) / 60.823.137 = 103.446.245 / 60.823.137 = 1,70

B/C = \$1,70

El proyecto en mención es rentable ya que su relación B/C es de \$1.70 permitiendo un lucro de \$1.70 por cada peso invertido en este proyecto, es decir que este es el numero de veces que los flujos de caja netos cubren las inversiones netas propias.

6.11.4. Tasa interna de retorno (TIR).

Io.= \$ -60.823.137

FNE= (31.319.573, 30.246.283, 39.951.247, 50.596.743, 61.901.671).

TIR = 53%

El proyecto en mención es rentable ya que su TIR es de 53% si se compara con el costo de capital resulta siendo más alto, por lo cual si es viable el proyecto. Esto nos determina que los ingresos que trae el proyecto resultan siendo más altos que las inversiones, sin embargo con esta técnica no se puede saber que margen de utilidad se tiene.

6.11.5. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

PRI = Año1 + Año + Año3. . . Hasta el valor que se recupera la Inversión Inicial.

La recuperación de la inversión del proyecto equivalente a \$60.823.137 se hará a los 1,97 años.

6.12. INDICADORES FINANCIEROS

Para este análisis se tomaron algunos de los indicadores financieros más representativos.

6.12.1. Indicadores de liquidez. Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el fin de convertir a efectivo sus activos corrientes.

Razón corriente.

Relación corriente = Activo corriente/Pasivo corriente.

1	2	3	4	5
6,59	2,64	3,01	3,40	3,80

Fuete de elaboración propia.

Durante los cinco años la empresa mantiene cantidades suficientes de liquidez para suplir sus compromisos y deudas de corto plazo, se puede ver como en el primer año de funcionamiento, la empresa posee \$6,59 pesos por cada \$1.00 peso que debe en el corto plazo. A medida que transcurre el tiempo la razón corriente disminuye a \$2,64 en el año 2, incrementándose en los siguientes periodos hasta llegar al último año en \$3,80 debido a la liquidez financiera adquirida por la empresa durante los periodos y a un manejo de los pasivos eficientemente.

Prueba ácida.

Prueba ácida = (Activo corriente – Inventarios) / Pasivo corriente.

1	2	3	4	5
4,72	2,23	2,63	3,04	3,46

Fuete de elaboración propia.

Se observa una disminución en este indicador la empresa posee \$4,72 por cada \$1.00 que debe, las proporciones se mantienen con respecto al primer indicador luego la solvencia para el pago de deudas de corto plazo es constante.

6.12.2. Indicadores de rendimiento. Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, y de esa manera convertir las ventas en utilidades.

Rendimiento de la utilidad.

Rendimiento de la utilidad = Utilidad neta/ Utilidad antes de impuestos.

1	2	3	4	5
60,30%	60,30%	60,30%	60,30%	60,30%

Fuete de elaboración propia.

La rentabilidad de la utilidad en comparación de lo que se obtiene neto con lo que se retiene por concepto de reservas y de impuestos está en un promedio del 60,30%, lo que se destina a otros fondos y lo que queda realmente para la empresa se mantiene en proporciones iguales.

Rendimiento total.

Rentabilidad total = Utilidad después de impuestos/Total activos.

1	2	3	4	5
19,05%	15,27%	16,97%	18,07%	18,43%

Fuete de elaboración propia.

Por cada peso invertido en activos se obtiene una ganancia del 19,05% para el año 1, 15,27% para el año 2, 16,97% para el año 3, 18,07% para el año 4 y 18,43% para el año 5. Lo cual indica que existe una buena rentabilidad en el negocio.

Margen bruto (de utilidad) = Utilidad bruta / Ventas netas,

Margen operacional (de utilidad) = Utilidad operacional / ventas netas.

Margen neto (de utilidad) = Utilidad neta / ventas netas.

Rendimiento del patrimonio = Utilidad neta / Patrimonio.

Indicador	1	2	3	4	5
Margen Bruto (de utilidad)	44,01%	41,19%	41,14%	41,18%	41,17%
Margen Operacional (utilidad)	5,78%	6,24%	7,63%	9,08%	10,41%
Margen Neto (de utilidad)	3,03%	3,37%	4,24%	5,15%	5,98%
Rendimiento del patrimonio	18,92%	19,48%	21,14%	21,95%	21,83%

Fuete de elaboración propia.

El margen bruto indica que las ventas de la empresa generaron un 44,01% de utilidad bruta en el año 1. En otras palabras, cada \$1.00 vendido en este año, generó 44,01 centavos de utilidad bruta. Como se puede ver en la tabla, este porcentaje disminuye no significativamente a lo largo de los cinco años. Esto se debe a que tanto los precios de venta como los precios de compra de materia prima se incrementan anualmente de acuerdo a la inflación proyectada para cada

año. En el momento en que el precio de venta presente una disminución, ya sea por no incrementarlo de acuerdo a la inflación o disminuirlo por debajo del precio de venta del año anterior, y por otro lado los precios de compra de materia prima continúen con su valor de crecimiento estimado, el margen bruto de utilidad variará negativamente debido a que el denominador de la razón aumenta mientras el numerador permanece constante o disminuye. Este caso se puede presentar cuando se considere que el precio de venta es rechazado por el mercado y obligatoriamente sea necesario disminuirlo con el fin de hacerlo mas competitivo y permanecer en el mercado.

Por su parte el margen operacional representa que de cada \$1.00 vendido se reportaron 5,78 centavos de utilidad operacional en el año 1 y así sucesivamente se incrementa sostenidamente con los datos correspondientes a cada periodo.

Como se puede ver, hay una disminución significativa entre el margen bruto y el margen operacional en cada año:

Diferencia:	1	2	3	4	5
Margen Bruto (de utilidad) - Margen operacional	38,23%	34,94%	33,51%	32,09%	30,77%

Fuete de elaboración propia.

Estos porcentajes representan la participación de los gastos totales de operación sobre el total de ventas, para cada año respectivamente. De estos valores, en promedio el 73,19% es atribuido exclusivamente a los gastos administrativos y de venta, lo cual quiere decir que es este rubro el que más influencia la disminución tan significativa de la que se hablaba anteriormente.

El margen neto esta influenciado por todo lo que afecta al margen bruto y al margen operacional más los impuestos. Así pues, se tiene que para el primer año, de cada \$1.00 vendido se generó 3,03 centavos de utilidad neta, lo que equivale a decir que la utilidad neta corresponde a un 3,03% de las ventas hechas en dicho periodo. Aumenta en el periodo 2 a un 3,37% en cuanto a los márgenes de rentabilidad y sigue aumentando en los siguientes periodos.

Con respecto al rendimiento del patrimonio, se puede decir que las utilidades netas corresponden al 18,92% sobre el patrimonio en el primer año. Esto quiere decir que los socios o dueños de **EL BAGRE LTDA.**, obtendrán un rendimiento sobre su inversión de 18,92% en este periodo y se puede observar un incremento proporcional en los años siguientes.

6.12.3. Indicadores de endeudamiento: Tiene por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Índice de endeudamiento.

Índice de endeudamiento = Pasivos a terceros / Total activos

1	2	3	4	5
0	0	0	0	0

Fuete de elaboración propia.

Este es un resultado previsible ya que siendo un proyecto financiado completamente por los socios el indicador de endeudamiento con terceros debe ser cero.

6.12.4. Indicadores de actividad: estos indicadores tratan de medir la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Rotación de activos fijos = Ventas / Activos fijos

Rotación de activos operacionales = Ventas / Activos operacionales.

Rotación de activos totales = Ventas / Activo total

Indicador	1	2	3	4	5
Rotación de activos fijos	42,82	49,47	54,49	60,12	66,28
Rción. de activos operacionales	77,86	89,95	99,09	109,32	120,52
Rotación de activos totales	6,08	4,35	3,87	3,40	2,98

Fuete de elaboración propia.

La tabla anterior nos indica:

1. Con relación a la rotación de activos fijos, se puede decir que por cada \$1.00 invertido en activos fijos se generaron \$42,82 en el primer año. Por otro lado, la rotación de activos operacionales indica que por cada \$1.00 invertido en activos operacionales se generaron \$77,86 en el mismo año. Estos valores aumentan cada periodo de los cinco años. Se nota un significativo incremento en los años 4 y 5 debido el aprovechamiento de la demanda y las operaciones de la empresa. Como se puede ver la rotación tanto de activos fijos como de operacionales son altas, esto se debe a que la inversión realizada en estos (maquinaria y equipos) es muy baja en comparación al nivel de ventas; Recuerde que las máquinas y equipos de mayor costo son obtenidos mediante la figura de alquiler a un precio económico.

2. La rotación de activos totales se disminuye considerablemente por cada periodo en relación con los otros dos indicadores.

6.13. ANÁLISIS DE RIESGO.

Para analizar la probabilidad de que el proyecto genere pérdidas (VPN negativo) en el transcurso de los cinco años de funcionamiento, se realizó una sensibilización de los flujos netos del proyecto sobre una variación en el nivel de ventas estimadas proyectadas para cada uno de los años, disminuyéndolo y aumentándolo en un 25% y 50% con probabilidades de 25% y 10% respectivamente⁷⁴. La determinación de estas probabilidades se hizo siguiendo la distribución estadística normal y como se puede ver, a pesar de que los escenarios son distintos entre sí, el valor absoluto del incrementando es igual en los dos casos (25% y 50%), lo que quiere decir que las probabilidades son las mismas a lado y lado de la media, como lo supone la campana de GAUSS⁷⁵.

Tabla 70. Análisis de riesgos.

Aumento y Disminución %	VPN	Probabilidad	VPN esperado
-50%	- 741.722.360	10%	- 74.172.236
-25%	- 356.872.280	25%	- 89.218.070
0	42.623.107	30%	12.786.932
25%	410.028.931	25%	102.507.233
50%	793.979.161	10%	79.397.916
		Media	6.260.355
		Desv. Estándar	86.949.255

Fuete de elaboración propia.

Tomando el CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital) utilizado en el análisis financiero se tiene entonces un VPN esperado de \$12.786.932 y una desviación sobre los posibles VPN's de \$86.949.255 para determinar la probabilidad de un VPN de \$0 o menor, se estandariza la diferencia entre el VPN esperado y el VPN de \$0, así:

$$S = \frac{\$0 - \$12.786.932}{\$86.949.255} = -0,15$$

Este valor indica que el VPN de \$0 esta a 0,15 desviaciones estándar hacia la izquierda de la media de distribución de probabilidades de posibles VPN's. Al pasar este valor a porcentaje mediante la tabla de distribuciones normales se tiene un resultado de 44,04% lo cual quiere decir que el proyecto tiene un 44,04% de generar pérdidas, es decir, de que el VPN sea negativo dentro de los escenarios propuestos mediante la sensibilización de la proyección de ventas.

⁷⁴ VICTOR L. BERNARD. Análisis y Valuación de negocios mediante estados financieros. 2001.

⁷⁵ Término estadístico con figura de campana sobre la línea. Es un modelo de probabilidad, conocido como distribución normal o de Gauss.

CAPÍTULO 7: EVALUACIÓN SOCIO-AMBIENTAL DEL PROYECTO.

7.1. EVALUACIÓN SOCIAL.

El montaje de la planta comercializadora y procesadora de pescados y mariscos en el Municipio de Buenaventura, Departamento del Valle del Cauca, representa para la población en general una importante posibilidad de desarrollo social y económico; especialmente para el sector que está directamente vinculado con la actividad (Pesquero y Acuícola), y beneficia a todos los sectores y actividades que intervienen con esta labor en el Municipio. (Comercio, generación de empleo, inseguridad, etc.)

El proyecto impulsará el desarrollo empresarial del Municipio, el cual ha tenido en los últimos años un decrecimiento sustancial a causa de diversos factores como la inseguridad, el orden público y el desplazamiento, provocando el cierre de empresas que anteriormente tenían un valor social significativo, y con esto incrementó en la población problemas como el desempleo, inseguridad, decadencia en el nivel de vida de las familias y el debilitamiento de la actividad económica en general.

Uno de los beneficios que generaría el proyecto en el área de influencia es:

7.1.1. Generación de empleo.

El proyecto demandará mano de obra calificada y no calificada, para los cuales creará nuevos puestos de trabajo sostenibles; además se crearán puestos de trabajo que demandarán mano de obra indirecta permanente en las actividades de capturas de productos, transporte de materia prima, mercancías, mantenimiento, etc.

Otra forma de generación de empleo se hará en la etapa de adecuación de instalaciones locativas e instalación de maquinarias y equipos. Pero el aspecto más impotente en cuanto a generación de empleo esta dado por el aseguramiento de mercados para las distintas variedades de Pescados y Mariscos capturadas por familias beneficiarias, veredas, consejos comunitarios, etc.

7.2. EVALUACIÓN AMBIENTAL.

Los estudios de impacto ambiental (EIA) implican la determinación de las consecuencias relacionadas con la actividad del proyecto en cada una de sus

etapas, esto le permitirá a la empresa plantear estrategias de prevención y mitigación de impacto negativo sobre el ambiente.⁷⁶

Fase 1. Construcción y adecuación de las instalaciones.

Fase 2. Operación.

Fase 3. Comercialización.

Teniendo en cuenta estas tres fases para el proceso de comercialización y procesamiento de pescados y mariscos, se realiza el estudio del impacto ambiental de acuerdo a parámetros físicos y naturales para diseñar un adecuado manejo del medio ambiente que no altere las características del ecosistema entorno de la planta procesadora, y así dar un aprovechamiento y desarrollo sostenible.

7.2.1. Indicadores de los impactos ambientales.

- **Recurso suelo:** en las adecuaciones de la planta procesadora de pescados y mariscos, se generaran residuos sólidos, debido a la remoción de tierra y sobrantes de materiales de construcción. estos pueden ocasionar un impacto ambiental temporal. Para mitigar este; el material de construcción e insumos sobrante servirá como material de relleno y los desechos serán conducidos a la planta de residuos sólidos del Municipio.
- **Recurso agua:** el agua potable empleada en la planta procesadora de pescados y mariscos proviene del acueducto municipal, esta satisface todas las necesidades del área de producción, comercialización y administración de la siguiente manera: En todas las áreas y en especial la de producción se utilizará en el aseo general de la misma, en el lavado de materia prima, a través de un proceso de separadores de residuos y desperdicios del proceso antes de pasar al desagüe del alcantarillado municipal, se procurará no arrojarla al mar para evitar la contaminación del mismo.
- **Recurso aire:** el factor contaminante es la emanación de gases (humo con partículas sólidas) y es ocasionada por el sistema de combustión y evaporación del cuarto frío, el cual utiliza líquido refrigerante y aceite de rodamiento del motor compresor, para la mitigación de este impacto se dará una buena ventilación de las áreas.
- **Ruido y vibraciones:** Las actividades de adecuación, especialmente obras civiles producirán un pequeño incremento en los niveles de ruido existente en el sector. En cuanto a las jornadas de producción el ruido ocasionado por el motor del cuarto frío tendrá un mayor impacto en el ambiente laboral, para

⁷⁶ Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo de Nariño. Plan de Manejo Ambiental de Zonas Costeras.

mitigarlo se instalará una barrera de sonido alrededor del compartimiento de tal manera que no afecte las labores de los empleados.

- **Calidad visual:** Durante la fase de adecuación, el paisaje del sector no se verá alterado por el movimiento de tierra en grandes volúmenes ya que el lugar está plenamente construido y solo requiere un retoque para su presentación, en la producción y comercialización se contarán con un alumbrado de luces blancas con bombillos industriales de 250W de tal manera que contribuya con el normal funcionamiento.
- **Salud:** La eliminación de todos los alrededores de la planta, permeables estos a la contaminación por desperdicios, material, bichos, roedores, etc. altamente contaminante para los productos y la salud humana, esto mitigará en parte los riesgos. Un buen programa de higiene y seguridad en la utilización de las herramientas, equipos, maquinarias e insumos; protegerá el estado de salud de los trabajadores de la planta. Estas medidas propuestas deben ser incluidas en el diseño de un Plan y Manejo Ambiental, en el cual se deben señalar actividades de control y monitoreo.
- **Actividad económica:** El impacto ambiental en la actividad económica es positivo ya que se crea nuevos ingresos para el país en la comercialización y proceso de pescado y mariscos, contribuyendo con las rentas fiscales, creación de puestos de trabajo tanto para los pescadores, intermediarios, transportistas y la población en general.

7.2.2. Clasificación ambiental del proyecto.

El proyecto según la clasificación adoptada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está catalogado en la Categoría IV como proyectos que pueden afectar moderadamente el medio ambiente y cuyos impactos ambientales negativos tienen soluciones bien conocidas y fácilmente aplicables.⁷⁷

Por lo anterior se considera que el impacto ocasionado por la planta procesadora de pescados y mariscos trasciende significativamente en los aspectos sociales y económicos de manera positiva. La planta generará empleos directos e indirectos, alguno del orden administrativo y operativo. También motiva a la población entorno a la producción tecnificada de productos pesqueros y la creación de nuevas empresas en el mercado que utilicen los recursos del sector primario local, reactivando la agroindustria y el emprendimiento del Municipio de Buenaventura.

⁷⁷ **LAGO, L.P.** 2003. Identificación, Descripción y Evaluación de Impacto Ambiental (en línea). Disponible en <http://www.monografias.com>.

CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

8.1. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO.

8.1.1. Estudio de mercado: se determinó que el sector de pesca y acuicultura en el que se desenvuelve la empresa es un sector que está en un desarrollo pausado, que crece lentamente y tiene mucho que ofrecer hacia el futuro ya que en la actualidad las opciones de puntos de comercio de productos del mar están muy limitadas y no están muy desarrolladas en cuanto a presentación del producto, servicio oportuno a clientes y consumidores finales. Lo anterior sirvió de base para establecer los principios, valores, políticas y conceptos en los que la empresa se basará para desarrollar su portafolio de servicios y sus estrategias de mercado.

La unión de estos conceptos en el desarrollo de un servicios trata de que se satisfagan las exigencias del cliente en su totalidad fomentando así la actividad de recompra y el impacto en el mercado.

Por otro lado, gracias a la investigación realizada, se determinó que el sector de pesca y acuicultura colombiano presenta las siguientes características: (Algunas de ellas son comunes con los mercados extranjeros pero depende en gran medida del aspecto cultural).

Es un mercado estacionario, es decir que obtiene la mayor parte de sus ventas en los meses de abril y mayo por la Semana Santa y en fin y principio de año de octubre a enero.

Bajo consumo per cápita de pescados y mariscos a nivel nacional alrededor del 5,8 Kg – año, según datos del Censo 2005. En comparación con el consumo de las zonas costeras como Buenaventura donde según el Estudio de Mercado está alrededor de 12Kg – año; debido a la cercanía con el mar entre otros factores que favorecen a la zona.

Se logró determinar el nivel de aceptación de una empresa nueva y eficiente en el manejo del servicio a domicilio, a partir de la investigación del mercado que determinó una población objetivo de 85.077 conformada por las familias de todo los estratos del Municipio de Buenaventura (1, 2, 3, 4, 5 y 6) sin discriminación de sexo; el nivel de aceptación es satisfactoriamente del 82% para el Sí y el 18% por el No. Asimismo, se identificó un segmento de preferencia a los productos del mar por las personas mayores de edad, particularmente entre los 40 a más de 60 años y los clientes de mayor esfuerzo de ventas dentro del segmento joven entre los 15 y 20 años.

En cuanto a la competencia para esta empresa se determinó que la competencia es relativamente alta, las mas cercanas están constituida por los distribuidores y comercializadores debidamente certificados por HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Calidad) dentro de los cuales Bahía Cúbica, ASOPESCA Ltda., Compañía Atunera del Pacifico, se destacan como los más fuertes; de estas se identificó el porcentaje de participación en el mercado. Por otro lado se mencionó las zonas y países como proveedores nacionales e internacionales de estos productos, que aunque no tienen mucha incidencia en el desarrollo del proyecto y en el análisis de competencia directa, si tienen una influencia muy fuerte en la determinación de tendencias para el sector.

Por medio de la investigación también se pudieron determinar los productos que el mercado prefiere. Esto con el fin de tener parámetros que permitan desarrollar estrategias en el futuro y lograr así la continuidad de la empresa. Dentro de estos productos se encuentran el Pargo, la Sierra, la Pelada, el Camarón, la Langosta, la Piangua, entre otros.

8.1.2 Estudio técnico: por medio de este estudio se logró determinar el sistema de distribución del producto, el cual se realizará por medio de un punto de venta en arrendamiento en el cuales el cliente encontrará todo lo necesario para su consumo personal. El punto de venta deberá cumplir con unos requerimientos técnicos específicos con el fin de brindar un alto nivel de servicio y satisfacción. Se concluyó que la mejor alternativa de tamaño del proyecto es iniciar operaciones con una planta de procesamiento incluido local, cuarto frío, herramientas y útil para las operaciones con aproximadamente 250m cuadrados, ubicado en una zona donde se satisfaga un alto porcentaje de la demanda y donde el crecimiento potencial de esta sea factible. Esta zona, de acuerdo a estudio de localización por el método de evaluación cualitativa resultante de la investigación de mercado, es la zona de Pueblo Nuevo Muro Yusti de Buenaventura. En este sector se realiza la mayor parte del comercio de pescados y mariscos de la ciudad, la cual con un análisis y experiencia del Gestor del proyecto se pudo determinar, superando las demás alternativas de localización. A partir de establecer el tamaño y la localización del establecimiento se especifico la distribución de planta del local en disposición para el arrendamiento.

Por otro lado, se identificaron los insumos, equipos, máquinas y capital de trabajo necesarios para la correcta prestación del servicio. Para cada uno de estos se determinaron las cantidades. Para la maquinaria industrial del cuarto frío específicamente, se plantearon sus características de capacidad y la forma como se obtendría a través del alquiler, ya que la compra y la fabricación de ésta tiene costos muy elevados. Se concluyó que por costos era mejor hacer un contrato de arrendamiento con DISPESMAR Ltda. Quien es la propietaria de las instalaciones donde funcionará la planta y la comercialización, esta cuenta con todos los implementos necesarios para esta actividad.

A partir de todo lo anterior, se determinó la capacidad instalada de la planta (500 unidades libras/diarias) por medio de la cual se podría satisfacer la demanda de 85.367 libras al año.

8.1.3. Estudio organizacional, administrativo y legal: a través del estudio administrativo se determinó la estructura organizacional de la empresa, la cual se basa en una organización funcional. Con un organigrama horizontal Esto con el fin de establecer una estructura que permita la optimización de las funciones administrativas, las líneas de mando y conductos. Además, se establecieron la descripción y análisis de cargos, las funciones, jornada laboral de cada uno de los cargos que componen el proyecto. Se definieron los salarios y la carga prestacional respectiva para cada uno de los cargos. Con relación a la parte legal de la compañía, se especificó que el tipo de sociedad más adecuado para la empresa, es la sociedad de responsabilidad limitada debido al número de integrantes que conforman la sociedad y las intenciones que se tienen en cuanto a la responsabilidad en el monto de los aportes. El capital con el que se conforma la sociedad es de \$60.823.137, de los cuales cada uno de los dos socios aportará la mitad.

8.1.4. Estudio económico y financiero:

Una vez determinados los datos del Estudio de Mercado en cuanto al establecimiento de la demanda, el porcentaje de captura, los volúmenes y precios de compra y de venta de los productos

A partir de estos datos y con base en el Estudio Técnico y el Administrativo, se determinó la inversión inicial del proyecto (\$60.823.137) que comprende activos fijos (\$11.202.000), capital de trabajo (\$24.885.009) y gastos de instalación y puesta en marcha (\$24.736.128), de las cuales se amortizaron los gastos preoperativos.

Además se pudo detallar cada uno de los rubros de gastos que compone la inversión, para posteriormente continuar con los presupuestos de depreciación y amortización, ingresos, compras, de gastos de administración, gastos de ventas, costos de mercancías y el cálculo de punto de equilibrio. Sirviendo esto como insumo para la elaboración de los estados financieros.

Con base en todos los análisis, los resultados obtenidos y la información recopilada, se realizaron los estados financieros (pérdidas y ganancias, flujo de caja, balance general y el flujo neto de caja) proyectados a 5 años a partir de los cuales se realizó un análisis financiero obteniendo:

El proyecto es factible económicamente de acuerdo al VPN (\$42.623.107) y la TIR (53%) los cuales son mayores que 0 y al costo promedio ponderado de capital (26%) respectivamente. Por otro lado se tiene que el margen neto en el primer

periodo es de (3,03%), aumentando en el segundo año (3,37%) y aumenta año tras año hasta llegar a (5,98%) año 5, a medida que se deprecian los activos fijos y las ventas aumentan de acuerdo al comportamiento de la curva de demanda. El nivel de endeudamiento (0%) ya que la empresa comienza con capital suministrado por sus socios, esto permite a la empresa ver la posibilidad de adquirir préstamos bancarios para que se logren desarrollar nuevos proyectos o expandir los ya existentes.

La liquidez de la compañía se determinó a través de la razón corriente entre otros indicadores, la cual demuestra como desde el inicio de las operaciones del proyecto, la empresa cuenta con \$6,59 valor que disminuye en los otros periodos hasta \$3,80 (año 5).

Finalmente, a través de un análisis de sensibilidad se estableció que el nivel de riesgo que presenta la empresa de obtener perdida de acuerdo a la variación de las ventas, es del 44,04%.

8.2. FACTIBILIDAD DE LA EMPRESA.

Con base en las conclusiones del proyecto se puede afirmar que el proyecto es factible en todos sus aspectos. Existe un mercado potencial que acepta en un alto porcentaje el servicio de comercialización y procesamiento de pescados y mariscos que se propone dentro del sector de Pesca y Acuicultura. Los proveedores se encuentran en la ciudad de Buenaventura facilitando las operaciones de compra y distribución de materias primas. Debido a los apoyos del Ministerio de Agricultura entre muchas instituciones del Estado la reactivación del sector es eminente para la Costa Pacifica colombiana, la posibilidad de ubicar el establecimiento se hace más amplia permitiendo además la expansión del proyecto en la ciudad, a nivel nacional y por que no internacionalmente. Legalmente el proyecto no presenta ningún tipo de restricciones y económicamente el proyecto es factible dejando márgenes de utilidad a los socios a partir del primer año, debido al manejo y aportes económicos de los mismos.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda de manera muy respetuosa seguir el siguiente número de sugerencias:

1. Es necesario proporcionar competencia laborales básicas al personal contratado, la cuales deben darse por medio de la capacitación constante, manejadas a través de alianzas entre la empresa, el SENA y la UMATA y así fortalecer el talento humano para el uso y manejo adecuado de productos altamente perecedero, el aprovechamiento al 100% de todos los desechos sólidos que proporciona el pescado, molusco y crustáceos, para la investigación y desarrollo de crear o diversificar productos.
2. Incursionar en la comercialización y procesamiento de productos acuícola comprando para ofrecer Tilapia, Bocachico, entre otros; ya que estos pescados puede estar en el mercado con bajos precios en comparación al pescado de mar.
3. Por tratarse de la manipulación de productos alimenticios y perecederos que exige un alto cuidado para la salud humana se recomienda que además se mantenga una asistencia técnica ocasional que se encargue de los análisis de orden sanitario y ambiental. Estas medidas propuestas deben ser incluidas en el diseño de un Plan y Manejo Ambiental, en el cuál se deben señalar actividades de control, monitoreo y mitigación.
4. Es importante tener en cuenta que existen variables que están fuera del control del proyecto como puede ser la variación del precio del combustible ya que el producto terminado proviene de la faena de pesca de embarcaciones industriales y artesanales y los porcentajes de capturas están sujetos a estos. Es necesario tenerlas en cuenta para tomar medidas de contingencia en el momento que ocurra una variación de precios por parte de los proveedores.
5. De acuerdo al éxito del negocio, se recomienda diversificar el portafolio de productos y servicios con el fin de aprovechar al máximo la fuerza de ventas y la experiencia en el proceso productivo, para de esta manera aumentar en volumen de ventas e ingresos para la empresa.
6. **EL BAGRE Ltda.**, debe posicionar su marca y productos teniendo en cuenta la excelente calidad y el servicio personalizado a clientes y consumidores finales, se sugiere hacer la mayor cantidad de promoción y publicidad posible en la medida de que el negocio genere mas ingresos ya que los productos tienen mucha competencia. “Se recomienda como estrategia de venta ofrecer

acompañamiento y soporte a clientes y proveedores por parte de los empleados en todos los niveles”⁷⁸.

7. “Se debe buscar exclusividad de línea con los clientes más importante una vez se halla posicionado la marca”⁷⁹ y los productos, comprobando su calidad y servicios.
8. “El proyecto esta sujeto a variables que pueden afectar su funcionamiento y prosperidad en el tiempo”⁸⁰, como son la participación en el mercado y el precio del combustible. Para tener un mayor control a estas variables se debe realizar un monitoreo mensual de las ventas reportadas para dicho periodo. Así mismo se puede evaluar el desempeño de los representantes y analizar las posibles causas de un crecimiento (alta rotación de productos) o de un decrecimiento (clientes insatisfechos) en ellas, y así poder tomar decisiones en la administración del negocio. El crecimiento en el precio del combustible dará lugar a un alza en el precio final de los productos, para que siga siendo viable la comercialización de los pescados y marisco por lo tanto se debe llevar un seguimiento periódico.

⁷⁸ **JAMES P. CLEMENTS.** Administración exitosa de proyectos. Ed. 1ª. 2003. Pág. 54.

⁷⁹ Ver Anexos C. Información de registro de marcas.

⁸⁰ **D. L. DAVIS.** Investigación en administración para toma de decisiones. Ed. 1ª. 2000. Pág. 79.

GLOSARIO DE TERMINOS⁸¹

Calidad: propiedad inherente a los productos pesqueros y acuícolas, relacionadas con el uso, satisfacción y valoración del producto.

Acuicultura: técnicas del cultivos de especies animales y vegetales en el agua.

Pesca marina: captura de organismos acuáticos con fines de consumo u ornamental que se lleva acabo en los mares y océanos.

Pesca continental: captura de organismos acuáticos con fines de consumo u ornamental que se lleva a cabo en aguas interiores de los continentes (ríos, ciénagas, embalses, lagunas).

Comercialización: se entiende como la transacción involucrada en el flujo de los productos pesqueros y acuícola desde el momento en el que son desembarcados hasta cuando llegan al consumidor final.

Veda: período durante el cual se prohíbe, por ley, la tala, la caza o la pesca. Tiene por finalidad proteger las especies, especialmente las que están en peligro de extinción.

Pesca Industrial: actividad de extracción del recurso pesquero en aguas marinas caracterizado por el uso de embarcaciones especializadas.

Pesca Artesanal: es la actividad productiva que se realiza con embarcaciones pequeñas, de limitada autonomía, utilizando sistemas manuales o mecanismos de calado y halado de las artes o redes.

Piscicultura: cría de peses destinados a la comercialización o repoblación.

Productividad: grado de producción por unidad de trabajo.

Arte de pesca: diferentes instrumentos utilizados para capturar organismos acuáticos, como los anzuelos y líneas, redes de arrastre, redes de enmalle, nasas, arpones, etc.

Capturas: cualquier actividad que da por resultado la extracción de organismos o la captura de estos vivos a bordo de una embarcación o extraídos con un arte de

⁸¹ BELTRÁN, C. y Villaneda A. 2000. Perfil de la pesca y acuicultura en Colombia, Santa fe de Bogotá, D.C, INPA. Pág. 329.

pesca determinado. 2) El componente de organismos que se retiene o se extrae con un arte de pesca.

Desarrollo sostenible: “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

Desembarques: capturas que llegan a un muelle o playa.

Embarcación pesquera: cualquier buque, barco, bote u otra nave que se utiliza, o se equipa para ser utilizado para la extracción de recursos acuáticos vivos.

Pesca de subsistencia: pesca en la que los organismos capturados son consumidos directamente por las personas que realizan la actividad.

Pesca responsable: este concepto abarca “el aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros en armonía con el medio ambiente, la utilización de prácticas de captura y acuicultura que no sean nocivas para los ecosistemas, los recursos y o la calidad de los mismos; la incorporación del valor añadido a estos productos mediante procesos de transformación que respondan a las normas sanitarias; la aplicación de prácticas comerciales que ofrezcan a los consumidores acceso a productos de buena calidad.

Recurso pesquero: cualquier población de organismos acuáticos vivos (excepto aquéllos que prohíbe específicamente la legislación) que puede capturarse mediante la pesca.

Zona económica exclusiva (ZEE): zona bajo jurisdicción nacional (de hasta 200 millas náuticas) declarada con arreglo a las disposiciones de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar de 1982, en virtud de la cual el Estado costero tiene derecho a explorar y explotar, y la responsabilidad de conservar y administrar, los recursos vivos y no vivos.

Canales de comercialización: son las rutas (eslabones de la cadena) por las que fluyen los productos desde los productores hasta el consumidor final.

INCODER: Instituto Colombiano de Desarrollo Rural.

INPA: Instituto de Investigaciones Pesquera y Acuícola.

UMATA: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria.

PIB: Producto Interno Bruto.

HACCP: Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control.

BIBLIOGRAFÍA.

AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing, Paso a Paso. Ed. 1ra. Editorial Prentice Hall, Bogotá, 2000. ISBN 958-699-011-7.

BELTRÁN, C. y Villaneda A. 2000. Perfil de la pesca y acuicultura en Colombia, Santa fe de Bogotá, D.C, INPA.

CASTAÑER C. Joaquín. Todo, sociedades de responsabilidad limitada. Editorial CISS. 2008.

CHAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Ed. 1ª. Editorial McGraw Hill, 2002.

GALINDO, Ruiz Carlos Julio. Manual para la creación de empresas, guía de planes de negocios. ECOE ediciones. Bogotá D.C. Enero de 2005.

GRANDA V. Mónica Lucia. Fundamentos en legislación laboral. Editorial Instituto Tecnológico Metropolitano. 2007.

HENAO, Oscar. Casos Gerenciales, Modelo Plan de Mercadeo. Ed. 1ra. Editorial Unilibre. Cali. 2005.

HERNÁNDEZ, Hernández Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Ed. 4ta. Editorial Thomson Learnig. México D.F. 2001. ISBN: 970-686-167-X.

HERRERA, Prieto Jorge Eliecer. La Gestión Estratégica Organizacional. ECOE ediciones. Bogotá D.C. 2003.

INCONTEC, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Bogotá Abril de 2007.

LERMA, Héctor Daniel. Presentación de informes. Editorial: ECOE ediciones. Bogotá D.C. Enero de 2005.

MENDEZ, Carlos, Metodología de la Investigación. Ed. 4ta. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 2001. ISBN: 958-96485-0-9.

PELTON, Lou E. Canales de marketing y distribución comercial. Ed. 2ª. Editorial McGraw Hill. 2005.

SAPAG, Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Ed. 2ª. Editorial Mc. Graw Hill. 1989.

VARELA, Innovación y Creatividad Empresarial, guía Plan de Negocios.

VÉLEZ PAREJA. Ignacio. Decisiones de Inversión Enfocado a la valoración de Empresas, Ed. Tercera. Centro Editorial Javeriano.

Fuentes electrónicas:

www.buenaventura.gov.co Municipio de Buenaventura.

www.ccbun.org Cámara de Comercio de Buenaventura.

www.dane.gov.co. Departamento Nacional de Estadísticas.

www.incoder.gov.co Instituto Colombiano de Desarrollo Rural.

www.mincomercio.gov.co Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

www.sena.edu.co Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

ANEXOS

Anexos A. Formulario estructural de la encuesta sobre el sector pesquero.

Objetivo: Identificar las características principales de gustos, consumo y frecuencia de los productos marinos en el municipio de Buenaventura.

Formulario No. Fecha:

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

Nombre y apellido:

Edad: Sexo:

H	M
---	---

 Estrato:

Alto	Medio alto	Medio	Baja	Pobre
------	------------	-------	------	-------

Perspectivas de consumo.

1. ¿Te gustan los productos marinos para el consumo personal?

Si No

2. ¿Dentro de la siguiente variedad de carnes cual prefieres consumir?

a. Cerdo b. Res c. Pollo
d. Pescado e. Crustáceo y/o Moluscos

3. ¿Dentro de la variedad de peces cual es el que más consumes?

a. Pargo. b. atún c. Sierra.
d. Pelada e. Otro, Cual

4. ¿Dentro de la variedad de moluscos y crustáceos cual es la que más consume?

a. Camarón b. Langosta. c. Piangua.
d. Calamar. e. Jaiba.

Perspectivas de frecuencia

5. ¿Cual es su periodicidad al consumir pescado?

a. 1 vez al mes. b. 2 veces al mes.
c. 4 veces al mes. d. Más de 6 veces al mes

6. ¿Cuál es su periodicidad al consumir crustáceos y moluscos?

- a. 1 vez al mes. b. 2 veces al mes.
c. 4 veces al mes. d. Más de 6 veces al mes

Perspectiva del uso.

7. ¿consumes pescado por ser un alimento?

- a. Saludable. b. Nutricional.
c. Afrodisiaco. d. Cultural.

8. ¿Cuándo acude a una comercializadora de mariscos lo hace por?

- a. Precio b. Servicio
c. Calidad del producto d. Promociones.

9. ¿Consideras que la veda, es una estrategia de recuperación de los productos marinos muy importante?

- Si No

10. ¿Te gustaría constar con una empresa comercializadora de mariscos que te preste el servicio de venta a domicilio?

- Si No

11. ¿De la siguiente lista de comercializadoras de mariscos cual conoces?

1. Bahía Cupica 2. Compañía atunera del pacífico
3. Marcol 4. CILPA
5. DINAESMAR 6. PEZ A MAR

Anexos B. Fotos Maquinaria y Equipos.

Báscula Digital



Selladora de Empaques.



Congelador



Interior del Cuarto Frío



Motor Compresor Utilizado



Controles Eléctricos



Anexos C. Procedimientos para registro de marcas.

Procedimiento para la radicación de la solicitud de registro de marcas:

1. Una vez el cliente ha realizado la consulta de antecedentes marcarios, inicia el proceso de solicitud de registro de marcas para lo cual debe diligenciar en debida forma el petitorio (formulario que se encuentra en la página de Internet de la Superintendencia de Industria y Comercio).

2. Presentar toda la documentación en una carpeta de color amarillo, tamaño oficio, acompañada de su respectivo gancho y marcada con los siguientes datos:

- Nombre y domicilio del solicitante.
- Marca o lema solicitado.
- Clase de producto o servicio de acuerdo con la clasificación internacional de Niza.
- Nombre del representante legal o apoderado si hay lugar.
- Cada hoja debe ir consecutivamente numerada.

Esto de acuerdo con las instrucciones suministrada por la superintendencia

Dentro de esta carpeta debe ir:

- Petitorio (formulario).
- Comprobante de pago de la tasa de presentación de solicitud (\$538.000) en el banco popular en la cuenta corriente No. 05000110- 6 a nombre de dtn – superintendencia de industria y comercio, código rentístico 01, nit tesoro nacional 899999090-2.
- Artes finales 12 X 12 (dos ejemplares).
- Poderes si fuera el caso.

3. EL cliente presenta los documentos al abogado o al director, según sea el caso, quien ingresa al panel respectivo en la página de Internet de la superintendencia de industria y comercio, con la clave destinada para el efecto por esta entidad.

4. Al terminar de ingresar los datos se genera una constancia de radicación de la solicitud de registro de marca.

Anexos D. Presupuestos de ingresos por años.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Año 1			
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	PRECIO DE VTAS. \$	V/TAS. TOTAL \$
PECES			
PARGO	22.947	4.200	96.377.400
ATUN	8.742	945	8.261.190
SIERRA	7.102	3.150	22.371.300
CORVINA	9.834	4.050	39.827.700
JUREL	3.824	1.155	4.416.720
PELADA	1.093	3.045	3.328.185
ÑATO	1.093	2.520	2.754.360
TOTAL PECES	54.635		177.336.855
MOLUSCOS Y CRUSTACEOS			
CAMARON TITI	5.224	7.350	38.396.400
CAMARON BLANCO	3.073	14.700	45.173.100
CAMARON TIGRE	3.995	13.650	54.531.750
CALAMAR	4.917	7.350	36.139.950
JAIBA	3.688	5.775	21.298.200
PIANGUA	3.996	11.550	46.153.800
LANGOSTA	5.839	14.700	85.833.300
TOAL MOLUSCOS Y CRUST.	30.732		327.526.500
GRAN TOTAL	85.367		504.863.355

Fuete de elaboración propia.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Año 2			
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	PRECIO DE VTAS. \$	V/TAS. TOTAL \$
PECES			
PARGO	24.094	4.410	106.254.540
ATUN	9.179	992	9.105.568
SIERRA	7.457	3.308	24.667.756
CORVINA	10.326	4.263	44.019.738
JUREL	4.015	1.213	4.870.195
PELADA	1.148	3.197	3.670.156
ÑATO	1.148	2.646	3.037.608
TOTAL PECES	57.367		195.625.561
MOLUSCOS Y CRUSTACESOS			
CAMARON TITI	5.485	7.718	42.333.230
CAMARON BLANCO	3.227	15.435	49.808.745
CAMARON TIGRE	4.195	14.333	60.126.935
CALAMAR	5.163	7.718	39.848.034
JAIBA	3.872	6.064	23.479.808
PIANGUA	4.196	12.128	50.889.088
LANGOSTA	6.131	15.435	94.631.985
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	32.269		361.117.825
GRAN TOTAL	89.636		556.743.386

Fuete de elaboración propia.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Año 3			
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	PRECIO DE VTAS. \$	V/TAS. TOTAL \$
PECES			
PARGO	25.299	4.631	117.159.669
ATUN	9.638	1042	10.042.796
SIERRA	7.830	3.473	27.193.590
CORVINA	10.842	4.465	48.409.530
JUREL	4.216	1.273	5.366.968
PELADA	1.205	3.357	4.045.185
ÑATO	1.205	2.778	3.347.490
TOTAL PECES	60.235		215.565.228
MOLUSCOS Y CRUSTACESOS			
CAMARON TITI	5.759	8.103	46.665.177
CAMARON BLANCO	3.388	16.207	54.909.316
CAMARON TIGRE	4.404	15.049	66.275.796
CALAMAR	5.421	8.103	43.926.363
JAIBA	4.066	6.367	25.888.222
PIANGUA	4.406	12.634	55.665.404
LANGOSTA	6.437	16.207	104.324.459
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	33.881		397.654.737
GRAN TOTAL	94.116		613.219.965

PRESUPUESTO DE INGRESOS Año 4			
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	PRECIO DE V/TAS. \$	V/TAS. TOTAL \$
PECES			
PARGO	26.564	4.862	129.154.168
ATUN	10.120	1097	11.101.640
SIERRA	8.221	3.647	29.981.987
CORVINA	11.384	4.688	53.368.192
JUREL	4.427	1.337	5.918.899
PELADA	1.265	3.525	4.459.125
ÑATO	1.265	2.917	3.690.005
TOTAL PECES	63.246		237.674.016
MOLUSCOS Y CRUSTACESOS			
CAMARON TITI	6.047	8.509	51.453.923
CAMARON BLANCO	3.557	17.017	60.529.469
CAMARON TIGRE	4.625	15.802	73.084.250
CALAMAR	5.692	8.509	48.433.228
JAIBA	4.269	6.685	28.538.265
PIANGUA	4.626	13.371	61.854.246
LANGOSTA	6.759	17.017	115.017.903
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	35.575		438.911.284
GRAN TOTAL	98.821		676.585.300

Fuete de elaboración propia.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Año 5			
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	PRECIO DE V/TAS. \$	V/TAS. TOTAL \$
PECES			
PARGO	27.892	5.105	142.388.660
ATUN	10.626	1149	12.209.274
SIERRA	8.633	3.829	33.055.757
CORVINA	11.953	4.923	58.844.619
JUREL	4.648	1.404	6.525.792
PELADA	1.329	3.701	4.918.629
ÑATO	1.329	3.063	4.070.727
TOTAL PECES	66.410		262.013.458
MOLUSCOS Y CRUSTACESOS			
CAMARON TITI	6.350	8.934	56.730.900
CAMARON BLANCO	3.735	17.868	66.736.980
CAMARON TIGRE	4.856	16.592	80.570.752
CALAMAR	5.977	8.934	53.398.518
JAIBA	4.483	7.020	31.470.660
PIANGUA	4.857	14.039	68.187.423
LANGOSTA	7.097	17.868	126.809.196
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	37.355		483.904.429
GRAN TOTAL	103.765		745.917.887

Anexos E. Presupuestos de compras de mercancías para la venta.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MERCANCIAS PARA LA VENTA Año 1					
PRODUCTOS	CANT. LIBRAS	RENDTO. / PRODC.	CANT. COMPRA	PRECIO	COMPRA/TOTAL
PECES		4%			
PARGO	22.947	918	22.029	2363	52.054.811
ATÚN	8.742	350	8.392	473	3.969.567
SIERRA	7.102	284	6.818	1995	13.601.750
CORVINA	9.834	393	9.441	3360	31.720.550
JUREL	3.824	153	3.671	683	2.507.320
PELADA	1.093	44	1.049	1890	1.983.139
ÑATO	1.093	44	1.049	1575	1.652.616
TOTAL PECES	54.635				107.489.754
MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS					
CAMARÓN TITI	5.224		5.224	4541	23.722.184
CAMARÓN BLANCO	3.073	123	2.950	8925	26.329.464
CAMARÓN TIGRE	3.995	197	3.798	5880	22.334.122
CALAMAR	4.917	197	4.720	4515	21.312.245
JAIBA	3.688	148	3.540	4568	16.172.913
PIANGUA	3.996	160	3.836	7140	27.390.182
LANGOSTA	5.839		5.839	9188	53.648.732
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	30.732				190.909.841
GRAN TOTAL	85.367				298.399.596

Fuete de elaboración propia.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MERCANCIAS PARA LA VENTA Año 2					
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	RENDIMIENTO / PRODC.	CANT. A COMPRAR	PRECIO \$	COMPRA/TOTAL
PECES		4%			
PARGO	24.094	964	23.130	2.481	57.386.125
ATÚN	9.179	367	8.812	496	4.370.673
SIERRA	7.457	298	7.159	2.095	14.997.518
CORVINA	10.326	413	9.913	3.528	34.972.923
JUREL	4.015	161	3.854	717	2.763.605
PELADA	1.148	46	1.102	1.985	2.187.629
ÑATO	1.148	46	1.102	1.654	1.822.840
TOTAL PECES	57.367				118.501.313
MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS					
CAMARÓN TITI	5.485		5.485	4.768	26.152.480
CAMARÓN BLANCO	3.227	129	3.098	9.371	29.030.608
CAMARÓN TIGRE	4.195	207	3.988	6.174	24.624.876
CALAMAR	5.163	207	4.956	4.741	23.498.672
JAIBA	3.872	155	3.717	4.796	17.827.308
PIANGUA	4.196	168	4.028	7.497	30.199.116
LANGOSTA	6.131		6.131	9.647	59.145.757
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	32.269				210.478.816
GRAN TOTAL	89.636				328.980.129

Fuete de elaboración propia.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MERCANCIAS PARA LA VENTA Año 3					
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	RENDIMIENTO/ PRODC.	CANT. A COMPRAR	PRECIO \$	COMPRA/TOTAL
PECES		4%			
PARGO	25.299	1.012	24.287	2.605	63.267.739
ATÚN	9.638	386	9.252	521	4.820.542
SIERRA	7.830	313	7.517	2.199	16.529.443
CORVINA	10.842	434	10.408	3.704	38.552.417
JUREL	4.216	169	4.047	752	3.043.615
PELADA	1.205	48	1.157	2.084	2.410.771
ÑATO	1.205	48	1.157	1.736	2.008.205
TOTAL PECES	60.235				130.632.732
MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS					
CAMARÓN TITI	5.759		5.759	5.007	28.835.313
CAMARÓN BLANCO	3.388	136	3.252	9.840	32.004.403
CAMARÓN TIGRE	4.404	217	4.187	6.483	27.145.358
CALAMAR	5.421	217	5.204	4.978	25.906.308
JAIBA	4.066	163	3.903	5.036	19.657.321
PIANGUA	4.406	176	4.230	7.872	33.296.671
LANGOSTA	6.437		6.437	10.129	65.200.373
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	33.881				232.045.748
GRAN TOTAL	94.116				362.678.480

Fuete de elaboración propia.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MERCANCIAS PARA LA VENTA Año 4					
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	RENDIMIENTO/ PRODC.	CANT. A COMPRAR	PRECIO \$	COMPRA/TOTAL
PECES		4%			
PARGO	26.564	1.063	25.501	2.735	69.746.438
ATÚN	10.120	405	9.715	547	5.314.214
SIERRA	8.221	329	7.892	2.309	18.222.997
CORVINA	11.384	455	10.929	3.890	42.512.410
JUREL	4.427	177	4.250	790	3.357.437
PELADA	1.265	51	1.214	2.188	2.657.107
ÑATO	1.265	51	1.214	1.823	2.213.851
TOTAL PECES	63.246				144.024.455
MOLUSCOS Y CRUSTÁCEOS					
CAMARÓN TITI	6.047		6.047	5.257	31.789.079
CAMARÓN BLANCO	3.557	142	3.415	10.332	35.280.887
CAMARÓN TIGRE	4.625	228	4.397	6.807	29.932.557
CALAMAR	5.692	228	5.464	5.227	28.562.001
JAIBA	4.269	171	4.098	5.287	21.667.395
PIANGUA	4.626	185	4.441	8.265	36.704.534
LANGOSTA	6.759		6.759	10.636	71.888.724
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	35.575				255.825.177
GRAN TOTAL	98.821				399.849.632

Fuete de elaboración propia.

PRESUPUESTO DE COMPRA DE MERCANCIAS PARA LA VENTA Año 5					
PRODUCTOS	CANT. EN LIBRAS	RENDIMIENTO/ PRODC.	CANT. A COMPRAR	PRECIO \$	COMPRA/TOTAL
PECES		4%			
PARGO	27.892	1.116	26.776	2.872	76.901.591
ATÚN	10.626	425	10.201	574	5.855.351
SIERRA	8.633	345	8.288	2.425	20.097.624
CORVINA	11.953	478	11.475	4.084	46.863.410
JUREL	4.648	186	4.462	830	3.703.526
PELADA	1.329	53	1.276	2.297	2.930.604
ÑATO	1.329	53	1.276	1.917	2.445.785
TOTAL PECES	66.410				158.797.892
MOLUSCOS Y CRUSTACEOS					
CAMARÓN TITI	6.350		6.350	5.520	35.052.000
CAMARÓN BLANCO	3.735	149	3.586	10.848	38.896.589
CAMARÓN TIGRE	4.856	239	4.617	7.147	32.997.127
CALAMAR	5.977	239	5.738	5.488	31.489.705
JAIBA	4.483	179	4.304	5.552	23.894.031
PIANGUA	4.857	194	4.663	8.679	40.467.747
LANGOSTA	7.097		7.097	11.167	79.252.199
TOTAL MOLUSCOS Y CRUST.	37.355				282.049.398
GRAN TOTAL	103.765				440.847.290

Fuete de elaboración propia.

