

**COMERCIALIZACIÓN DE CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA EN EL  
MUNICIPIO DE TUMACO**

**DAVID PRIETO MARINES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**COMERCIALIZACIÓN DE CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA EN EL  
MUNICIPIO DE TUMACO**

**DAVID PRIETO MARINES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:  
Dr. Luis Alberto Sarasty**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADERO  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas por este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de las autoras”.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

**FIRMA DEL ASESOR**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

**Pasto, Abril de 2011**

## CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO .....	11
1.1 DEFINICIÓN DE LA COMPAÑÍA .....	11
1.2 OBJETIVOS Y METAS .....	12
1.3 EQUIPO ADMINISTRATIVO .....	12
1.4 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO .....	13
1.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	13
1.6 ANÁLISIS DEL MERCADO .....	14
1.7 PLAN DE MERCADEO .....	15
1.8 ANÁLISIS TÉCNICO .....	16
1.9 ANÁLISIS FINANCIERO .....	16
2. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA .....	18
2.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	18
2.2 ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA .....	18
2.3 TENDENCIAS ECONÓMICAS .....	18
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	20
3.1 SITUACIÓN PRESENTE .....	20
3.2 MISIÓN Y VISIÓN .....	21
3.3 OBJETIVOS Y METAS .....	21
4. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O PRODUCTOS .....	23
4.1 PRODUCTOS BÁSICOS .....	23
4.2 VENTAJAS COMPETITIVAS .....	24

4.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	25
5. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	27
5.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	27
5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META .....	27
5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA - COMPETENCIA .....	28
5.4 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....	31
6. PLAN DE MERCADEO .....	41
6.1 ESTRATEGIAS DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO .....	41
6.2 ESTRATEGIA DE VENTAS .....	41
6.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	42
6.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	42
6.5 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN .....	42
7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	44
7.1 CLASE DE NEGOCIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS .....	44
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	44
7.3 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	45
7.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	45
8. ANÁLISIS TÉCNICO .....	47
8.1 PROCESO PRODUCTIVO.....	47
8.2 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	48
8.3 INVENTARIOS .....	48
8.4 MEJORAMIENTO CONTINUO .....	49
9. ANÁLISIS FINANCIERO .....	50
9.1 INVERSIONES FIJAS .....	50

9.2 PROYECCIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO.....	51
9.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS .....	52
9.4 FLUJO DE CAJA A CINCO AÑOS.....	54
9.5 ESTADO DE GANACIAS Y PÉRDIDAS A CINCO AÑOS .....	55
9.6 TASA INTERNA DE RETORNO Y VPN.....	56
9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO AL AÑO CINCO.....	57
9.8 INDICADORES FINANCIEROS.....	58
10. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	59
10.1 RIESGOS AMBIENTALES.....	59
10.2 RIESGOS LEGALES.....	59
10.3 RIESGOS DEL MERCADO.....	59
10.4 RIESGOS FINANCIEROS.....	60
10.5 RIESGOS RELACIONADOS CON PERSONAL .....	61
11. ANÁLISIS SOCIAL.....	62
11.1 CONTRIBUCIÓN DIRECTA DEL NEGOCIO A LA SOCIEDAD.....	62
11.2 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....	62
11.3 DESARROLLO SOSTENIBLE .....	62
CONCLUSIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA .....	64
NETGRAFIA.....	65

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA NO 1 .....	36
FIGURA NO. 2 .....	36
FIGURA NO. 3 .....	37
FIGURA NO. 4 .....	37
FIGURA NO. 5 .....	38
FIGURA NO. 6 .....	38
FIGURA NO. 7 .....	38
FIGURA NO. 8 .....	39
FIGURA NO. 9 .....	39
FIGURA NO.10 .....	39
FIGURA NO. 11 .....	40



## RESUMEN

El municipio de Tumaco por encontrarse a orillas del Océano Pacífico, ha tenido a la pesca durante muchos años como su principal fuente de trabajo y sus productos pescados y mariscos como la principal fuente de alimentación. La pesca se ha disminuido durante los últimos 20 años debido al ingreso a la región de otras actividades agrícolas como los cultivos de Palma Africana y a factores que la han afectado como los diferentes derrames de petróleo crudo, ya que en este puerto se embarca en buques de gran calado, el petróleo Colombiano que viene desde Orito en el Putumayo y también se le presta el servicio transporte y embarque a la Empresa PetroEcuador, la cual ha tenido también problemas de riego de crudo (Petróleo extraído del subsuelo sin cambio físico ni químico alguno).

Cuando este crudo cae al mar, acaba ostensiblemente con buena parte de la fauna marina, obligando a los pescadores artesanales, artesanales avanzados e industriales a tener que salir cada vez a mayores distancias de la costa a buscar peces y mariscos para su posterior captura, incrementando los costos de operación, manipulación y por consiguiente afectando o trasladando estos valores al precio final de los productos.

## **ABSTRACT**

The municipality of Tumaco for being on the shores of the Pacific Ocean, has been fishing for many years as their main source of work and seafood products as the main power supply. fishing has declined over the past 20 years due to entry into the region from other agricultural activities such as cultivation of African palm and factors that have affected how the various spills of crude oil, as this port is shipped in vessels deep-water, oil coming from Orito Colombia in Putumayo and also pays transportation and shipping service to the company Petroecuador, which has also had irrigation problems of oil (oil extracted from the ground without any chemical or physical change)

When oil falls into the sea, ostensibly just to much of the marine fauna, forcing fishermen, craft and industrial art have to go increasingly greater distances from the coast to search for fish and shellfish for later capture, increasing operating costs, handling and thereby hinder or transfer these values to the final price of the products.

## 1. TITULO

### COMERCIALIZACIÓN DE CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA EN EL MUNICIPIO DE TUMACO

#### 1.1 DEFINICIÓN DE LA COMPAÑÍA

##### Antecedentes

Dentro de las alternativas para contrarrestar estos problemas, una parte de la población ha optado por sembrar en piscinas cercanas al mar algunas especies de camarón, de peces como Pargo Rojo y en veredas que no están tan cerca al mar se viene sembrando dos especies que son de agua dulce conocidas como Cachama Blanca y Tilapia Roja, las que han tenido aceptación en la población y por lo tanto se convierte en tema de estudio para emprenderla como un Plan de Negocios para una parte de la población.

La empresa se encuentra ubicada en la zona rural de Llorente y maneja las oficinas en la Calle Anzoategui. Desde ahí ha venido operando y la zona donde están ubicadas las piscinas viene sirviendo como escenario de cultivos alternativos en reemplazo de aquellos ilícitos que solo han traído muerte y desolación. Con el apoyo de USAID, la Asociación de agricultores de Llorente AGROLLORENTE, una vez hecho el estudio de suelos y aguas, inició la siembra de peces en cautiverio con buenas expectativas de competir en el mercado nacional.

Actualmente se encuentra en la etapa de Análisis del Negocio, ya que se busca a que mercado se va a dirigir la empresa, que costos de traslado tiene el producto y su utilidad, para saber a donde debe estar dirigido el desarrollo del producto, en cuanto a su presentación y empaque si es necesario. Ya esta hecha la encuesta de mercados con resultados que tienen el análisis respectivo y esto contribuye a que próximamente se pueda pensar en manejar otras áreas.

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE es una empresa organizada legalmente como Cooperativa, conformada por 200 socios, los cuales tienen participación directa en la empresa con partes iguales. La función social es comercialización de alimentos perecederos.

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE fue fundada con el propósito de prestar apoyo a los agricultores de esta zona, para contrarrestar la difícil situación económica y ser un cultivo alternativo frente a los cultivos ilícitos Por medio de la comercialización de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA, para satisfacer las necesidades de todos los clientes el déficit de oferta a aquellos que apetecen consumir pescados y mariscos y que ven la oferta disminuida en algunos

casos y con precios elevados en otros, ofrece estándares en calidad, sabor, tamaño y tiene un producto con buena presentación. De esta forma se definió la misión.

En el futuro la empresa se caracterizará por ser Una asociación con deseos de crecer, de ofrecer productos con la mayor frescura posible y entregarlos con la calidad conocida por los habitantes de la región. y esto logrará satisfacer el déficit de oferta a aquellos que apetecen consumir pescados y mariscos y que ven la oferta disminuida en algunos casos y con precios elevados en otros. Además espera expandirse en otras áreas como el resto del mercado nacional e internacional.

## **1.2 OBJETIVOS Y METAS**

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE estima unos ingresos por ventas para el año uno de \$177,600,000.00. Consideramos que dentro de 5 años, la ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE estará capacitada para incrementar diez veces su oferta actual, haber alcanzado el mercado de diez capitales de departamentos principales en Colombia y tener al menos una conexión con el mercado internacional.

Los objetivos a corto plazo se centran en poder obtener una participación del 10% del mercado de los pescados en el municipio de Tumaco.

## **1.3 EQUIPO ADMINISTRATIVO**

El equipo administrativo está conformado por tres personas, quienes cuentan con los requerimientos profesionales de manejo, manipulación y conocimiento del mercado necesarios para la realización del proyecto empresarial. Este equipo de trabajo ha venido laborando en la compañía por amplio tiempo en el diseño, manejo administrativo, producción, comercialización.

### **Personal Administrativo**

- Administrador
- Secretaria
- Mensajero

### **Personal de Apoyo**

- Consultoría de Proyectos
- Auxiliar de contabilidad
- vendedores externos

También se puede mencionar que el equipo empresarial cuenta con asesores profesionales en administración de empresas, de mercadeo y de tratamiento de la cadena de frío los cuales suministran apoyo en la toma de decisiones de la empresa ya sean de carácter administrativo, financiero, técnico o de mercados.

#### **1.4 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

La Cachama Blanca y la Tilapia Roja son peces de agua dulce que pueden ser criados fácilmente en cautiverio, mediante la siembra de estas especies en piscinas. Estos productos presentan frente a las especies de mar que se han venido consumiendo en la región, la ventaja de poder controlar su crecimiento, lo que posibilita ofrecer pescados de tamaño estándar, a menor precio y de mayor calidad con una presentación siempre fresca.

#### **1.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

La comercialización de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA es innovadora ya que son productos que entran a competir con las presentaciones actuales que han sido especies de mar o de agua salada y que su aceptación ha sido conocida, inclusive ha sido ya pedida por algunos procesadores de pescados y mariscos que envían estos productos al interior del país, inclusive a la Costa Atlántica.

Hasta ahora los clientes, para satisfacer las necesidades de precios, estándares en calidad, sabor, tamaño y tener un producto con buena presentación, le compran a las personas que salen e vender a las calles y que en esta zona son conocidos como bandejeros, quienes compran en los muelles o saltaderos como son conocidos e inmediatamente lo revenden ofreciéndolos en la puerta de la casa. Este proyecto le permitirá a las personas amas de casa y habitantes en general contar con un producto que presente las siguientes aplicaciones y ventajas: tamaño similar, igual sabor, presentación estándar, precio con mínima variación, capacidad de poder completar algún faltante para la mesa con producto igual y lo más importante, la frescura.

La forma de vida en que las personas satisfacen la necesidad de precios, estándares en calidad, sabor, tamaño y tener un producto con buena presentación, cambiará de manera considerable, pues encontrarán en la CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA mayores beneficios como entregar un producto fresco en el momento en que logren acceder a él. En el futuro se espera que el consumo de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA se expanda a varios sectores de la población, al mismo tiempo que se planea desarrollar otros productos como se mencionó inicialmente acordes a las necesidades y problemas del mundo real y actual.

Estos productos son innovadores en Tumaco, por ser cultivados bajo control y ser menos mariscosos (en la zona se le llama marisco al olor que deja generalmente el pescado de mar)

Actualmente la Asociación no cuenta con desarrollos tecnológicos propios

## **1.6 ANÁLISIS DEL MERCADO**

El segmento de mercado al cual va dirigido la CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA es amas de casa y habitantes en general que tienen la decisión de compra en cuanto a la canasta familiar y los clientes presentan características específicas tales como:

Ser amas de casa, jefes o jefas de hogar que trabajan y obtienen ingresos desde un salario mínimo legal mensual, que generalmente compran en la puerta de su casa o que pasan por las pesqueras (negocios en que se vende el producto) comprando diariamente la presa (tipo de carne que va en el menú del almuerzo) y reparan mucho en los fresco del producto

El municipio de Tumaco es habitado por personas que son conocedoras de pescados, les gusta que se los ofrezcan en la casa o en su defecto ir hasta las pesqueras ha comprarlo y que según el estudio de mercado consumen pescado cuatro días de los siete que tiene la semana, igualmente cuando salen a comer en restaurantes, prefieren un buen pescado frito y de tamaño igual al que se comercializará el que comparado con uno de mar, corresponde al denominado Platero que cabe en un plato tipo bandeja y pesa en promedio 350 a 400 gramos

La ventaja competitiva de este producto es la oferta en cualquier época del año, no depende de la temperatura de las aguas marinas, es poco afectado por las épocas de invierno o verano, tampoco tiene problemas con las vedas (épocas del año en que no se puede capturar algunas especies por estar en desove y es controlado por las entidades como el Incoder) por lo tanto estos aspectos hacen que su precio se mantenga muy estable.

Analizando algunos datos estadísticos tomados en recientes investigaciones se puede detectar que el mercado para la industria de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA a nivel Local se estima en \$1.000 millones para el final del año.

El área donde se puede lograr mayor crecimiento en el mercado de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA es local.

Se cuenta aproximadamente con 50 competidores y se detectaron en áreas próximas a la región donde se trabaja, ellos son Pesqueras y vendedores

ambulantes en donde la oferta del bandejero es considerado líder en este mercado.

Si se compara el producto con otros productos competitivos que están disponibles en el mercado, se dará cuenta de que el nuestro es un producto de tamaño similar, igual sabor, presentación estándar, precio con mínima variación, capacidad de poder completar algún faltante para la mesa con producto igual y lo mas importante la frescura. La estrategia para imperar sobre la competencia es precios, alta calidad, oferta temprana y fresca lo cual permitirá a la empresa alcanzar el posicionamiento deseado.

El mercado meta que la compañía aspira atraer personas que gustan de un pescado fresco, de regular tamaño, que no pueden pagar un producto costoso y que lo pueden obtener a primera hora del día. El cliente tradicional del producto es Amas de casa que deben esperar hasta después de las 9 am a que empiecen a ofrecer los productos, que le molesta en ocasiones el olor profundo que tienen estos productos y que no puede pagar precios altos.

La industria se encuentra en la presente posición competitiva gracias a La cercanía al mar, la disponibilidad de producto, su variedad, pero afectado negativamente por la variación de precios, un número alto de intermediarios y las contaminaciones del mar.

## **1.7 PLAN DE MERCADEO**

La Cahama Blanca y la Tilapia Roja se ofrecerán al público mediante los bandejeros para hacer la penetración al mercado y permitir que sea conocido rápidamente, con precios bajos que garanticen que la gente los pruebe y con campañas radiales y televisivas para dar a conocer los beneficios del pescado de agua dulce. A los comerciantes o dueños de pesqueras como a los propietarios de restaurantes, se les hará pruebas de conocimiento y sabor.

La estrategia de mercado para CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA es inicialmente bastante agresiva y apoya el hecho de que el producto goza de una estandarización de tamaño, peso, color, apariencia, canales de distribución confiables y disponibilidad..

Debido a las características especiales del mercado de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA, como se menciona en la sección de análisis de mercado, las estrategias de ventas que se va a utilizar es Penetración del Mercado.

Al mismo tiempo la compañía dentro de su plan de mercadeo ha establecido e incorporado programas de ventas con la ayuda de diferentes canales como Comercializar el pescado con los bandejeros que beneficia al cliente, por

entregarle el producto mas temprano, a menor costo, fresco y se cubre un mayor número de clientes, al igual que se llega a zonas donde no entran vehículos. Para que la CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA sea accesible al mayor número de clientes posibles.

Las razones fundamentales para la selección de estos canales son la tradición de compra del producto, ya que el común de la población sabe que estas personas compran y salen inmediatamente a ofrecer, asegurando un producto fresco. Esto contribuirá a establecer fuertes ventajas significativas de total frescura, precio accequible y producto a muy tempranas horas del día.

La estrategia publicitaria va encaminada a posicionar a la ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE como líder en oferta de pescado fresco y temprano en el mercado y anunciado de forma radial en Rumba St. R.C.N. 91.1 fm en sus dos emisiones de noticiero y Televisivo por C.N.C. Canal 6.

## **1.8 ANÁLISIS TÉCNICO**

Los factores claves en la fabricación de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA incluyen procesos de producción realizados por los asociados que se encargaron de formar el grupo para la comercialización, en cuanto a las materias primas se cuenta con el pescado como tal, un tipo de transporte como camioneta con Thermo King (Camión furgón con sistema de frio), congeladores y canastillas. Los productos son producidos en Tumaco con el apoyo de los proveedores los cuales son La misma Asociación de Agricultores de Llorente Agrollorente que colaboran para que éste salga a tiempo y con altos niveles de calidad. Con el tiempo, las necesidades futuras serán expandir los cuartos fríos. La ventaja a diferencia de otros es el control que se tiene sobre el producto.

## **1.9 ANÁLISIS FINANCIERO**

### *Requerimientos de capital*

De acuerdo con las oportunidades y requerimientos de la ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE descritos en este Plan de Negocios, y con base en las estimaciones de inversión total para el proyecto, ésta asciende a la suma de \$150'000.000oo, de los cuales el 100% corresponde a recursos propios.

La inversión esta garantizada en la donación en dinero que dio la O.N.G. USAID a través del programa ADAM Monte Bravo y apoyado también por Ecopetrol, estimado en 600 millones de pesos para el apoyo a poblaciones marginadas, de la cual La Asociación queda con 50 millones para el fondo de comercialización lo que hará que dicha inversión sea rentable.



De acuerdo con estos requerimientos, la meta es desarrollar un plan intensivo para acelerar las actividades de mercadeo y ventas, desarrollo del producto, expansión de servicios, ingeniería, distribución y servicio al cliente con un producto que sea aceptado y que se comercialice de manera competitiva.

Las proyecciones financieras indican que se alcanzará el punto de equilibrio cuando se logren ventas por valor de \$543'000.000oo lo que representa en unidades vendidas un total de 68.000 unidades aproximadamente para cinco años. De igual forma se espera que para el año uno de funcionamiento de la empresa, se obtengan utilidades por valor de \$32,595,660.00 al igual que un retorno de la inversión para los afiliados o asociados, de 24.58%.

## **2. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

La industria de la pesca en el Municipio de Tumaco se caracteriza históricamente por la captura de peces de agua salada o de mar, donde empresas como ATÚN MARCOL, EL DELFIN BLANCO, COMECIALIZADORA GILMAR, PESQUERA GLADFORT (las dos primeras ya no existen) comercializaban grandes cantidades de pescado, pero hoy en día ya no mueven ni el 40%, debido a la disminución en la captura por los altos costos de operación marcados en combustible, salarios, gastos de alimentación y de mantenimiento. Este aspecto beneficia a quienes empiezan a criar peces en cautiverio con fines de consumo comercial.

El sector de la pesca a través de los últimos 5 años ha presentado un comportamiento de decrecimiento que se manifiesta en cifras tales como disminución del 60% en oferta obtenidas de las principales empresas que lideran el sector y que han venido realizando operaciones por suficiente tiempo en dicho sector. Esta conducta se ha debido a que los peces para captura han desaparecido de las zonas cercanas a la costa por factores como el "Fenómeno del Niño" que en 2002 produjo una variación en la temperatura de las aguas del Pacífico, haciendo que muchas especies marinas se alejaran.

### **2.2 ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA**

Actualmente la industria de la pesca posee en el mercado productos o servicios tales como pescado entero, entero eviscerado, entero eviscerado descamado y filete, en cuanto a mariscos que se convierten en los sustitutos del producto, hay oferta de camarón, calamar, en los moluscos la concha o piangua y en los crustáceos la jaiba y el cangrejo, para satisfacer las necesidades de sus clientes las cuales se basan fundamentalmente en precios, estándares en calidad, sabor, tamaño y tener un producto con buena presentación..

Dentro de las empresas más fuertes y competitivas del sector se encuentran Pesqueras y vendedores ambulantes, las cuales poseen un nivel de tecnología alta, y están dedicadas a la captura y comercialización a nivel nacional e internacional de los productos a cierto tipo de consumidores como cadenas de supermercados y pesqueras cercanas a las galerías o plazas de mercado.

### **2.3 TENDENCIAS ECONÓMICAS**

La zona donde se produce el producto es rica en aguas, de fácil acceso por vía terrestre, marítima y el área y la región donde se comercializará goza también de

estos beneficios y sus habitantes tienen al pescado como su principal fuente de alimentación, igualmente empiezan a conocer las bondades para la salud del consumo de estos productos. Colombia, país donde se localizará inicialmente la empresa, presenta condiciones económicamente adecuadas ya que la tendencia actual es de crecimiento por las siguientes razones:

Colombia es uno de los principales países de Latinoamérica que brindan seguridad financiera, económica, Política y Jurídica para la inversión.

Políticamente el país atraviesa una situación difícil pero empieza a mejorar sus relaciones con los vecinos como Ecuador y Venezuela, países de gran consumo de pescado y primeros compradores de nuestros productos. En Ecuador tienen mucha aceptación los productos Colombianos, por considerarlos y ser de superior calidad.

La sociedad está mostrando un comportamiento o presenta la siguiente tendencia:

La región de Tumaco acostumbra aún a consumir pescado al desayuno, almuerzo y comida o cena, indicando alto consumo por familia.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1 SITUACIÓN PRESENTE

La empresa ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE inició el proyecto debido a el apoyo que dan Organizaciones no Gubernamentales a las zonas deprimidas y azotadas por la violencia y problemas que dejan el narcotráfico y la siembra de cultivos ilícitos, igualmente a la descomposición social que se genera alrededor de estas fatales prácticas., y posteriormente se comenzó a realizar el proceso de investigación y desarrollo de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA, el cual duró cerca de un año y culminó con la estructuración de la empresa. En este proceso de gestación de la idea se han presentado algunas dificultades tales como: convencer a los asociados de la necesidad de entrar en la legalidad y de lo rentable que es emprender buenas prácticas agrícolas., pero también ha recibido apoyo de USAID a través del Proyecto ADAM MONTE BRAVO y la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL lo cual ha permitido finalmente lograr consolidar nuestra empresa.

La participación del personal y de los autores del proyecto ha sido fundamental para asegurar el constante crecimiento de la organización así como del mejoramiento continuo de los productos.

El tiempo que se ha dedicado a este proyecto ha sido intenso al igual que el esfuerzo puesto en él, con el único propósito de alcanzar la excelencia en el mercado y buscar el desarrollo tanto profesional como personal en el logro de las metas.

#### Análisis externo

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE en sus 18 meses de actividades y gracias a las tendencias económicas y políticas del momento, ha generado un entorno propicio donde se han descubierto las siguientes oportunidades que implican ventajas para la empresa; estas son:

Tratados de Cooperación Internacional con la Unión Europea.

A su vez las amenazas que afectan a la empresa por causa de cambios en las fuerzas económicas, demográficas, políticas y culturales son: Retiro de ayudas internacionales por deterioro de las relaciones externas y sobreproducción de especies marinas.

### Análisis interno

Las fortalezas al interior de la empresa, que representan seguridad en el funcionamiento de la misma y solidez e imagen para el personal y los clientes son: contar con producto de alta calidad, disponibilidad del mismo, apoyo financiero sólido y personal que conoce el mercado

## **3.2 MISIÓN Y VISIÓN**

### Visión

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE será en el año 2015 reconocida como la mejor en oferta de pescados frescos y de tamaño estándar de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA en la industria de la pesca. Logrando ser competitivos y cubriendo a nivel local el mercado.

### Misión

En razón de lograr la visión, la compañía se compromete con lo siguiente:

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE fue creada con el propósito de solucionar el déficit de oferta a aquellos que apetecen consumir pescados y mariscos y que ven la oferta disminuida en algunos casos y con precios elevados en otros por medio de la comercialización de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA de superior calidad, con respaldo de mercadeo y tecnología especiales que satisfagan la creciente demanda de necesidades de los clientes, a través de un servicio puerta a puerta, entregas inmediatas, buen trato al cliente y la disposición de buen servicio que la empresa posee y que la hace competitiva y eficiente en las operaciones que diariamente realiza. Se cree que la primera responsabilidad es con los clientes, pues son ellos la razón de los esfuerzos y de nuestra supervivencia en el mercado.

## **3.3 OBJETIVOS Y METAS**

### Objetivos de la empresa

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE, en orden de alcanzar la visión propuesta, declara los siguientes como los objetivos necesarios para alcanzar esta intención:

- Alcanzar en tres años una participación del 20% del mercado de pescados en Tumaco.
- Incrementar las ventas cada año en 15%.

- Mejorar cada año la rentabilidad en 5%.

### Metas

Las metas de ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE a corto y mediano plazo de acuerdo con los objetivos formulados son las siguientes:

El producto debe estar cada día dispuesto a las 6:00 am. La coordinación con los proveedores debe ser exacta, para asegurar la disponibilidad de producto durante todo el año. Debe haber control sobre los costos de operación, las compras, el mantenimiento de la cadena de frío y los demás procedimientos que aseguren que no se incrementen los costos de operación.

#### 4. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O PRODUCTOS

El producto comercializado por ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE presenta las características que se muestran en la siguiente Tabla.

CARACTERÍSTICAS	PRODUCTO
BENEFICIO BÁSICO	Alimento básico para la canasta familiar de la región
BENEFICIO COMPLEMENTARIO	Tener a disposición de la familia la carne o presa necesaria para un almuerzo nutritivo a bajo costo
DENOMINACIÓN: PRESENTACIÓN CARACTERÍSTICAS FÍSICAS NIVEL DE CALIDAD	peces criados en cautiverio para convertirlo en el principal producto de la región para el almuerzo; es fácil de preparar, nutritivo y de bajo precio; este producto se ofrece siempre fresco; las familias de escasos recursos utilizan la cabeza de la cachama para hacer sopa y la carne tanto de la tilapia como de la cachama se utiliza en la preparación de varios platos típicos de la región.
SERVICIO PRE-VENTA INFORMACIÓN PLAZOS DE ENTREGA GARANTÍA ASISTENCIA TÉCNICA SERVICIO POST- VENTA MANTENIMIENTO	La venta de este producto es casi directa al consumidor final, quien conoce bien el mantenimiento y la preparación del producto.
DESARROLLOS FUTUROS DEL PRODUCTO	Este producto puede presentar cambios en su presentación, como es filetearlo para alcanzar mercados del interior del país.

##### 4.1 PRODUCTOS BÁSICOS

Inicialmente, la ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE comenzará operaciones con productos que contribuyen a satisfacer la necesidad de Alimento

básico para la canasta familiar de la región. A medida que la empresa crezca se adicionarán nuevas líneas de productos como:

- Empacado al vacío
- Filete de pescado

La ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE ofrece en la actualidad los siguientes productos:

1. Tilapia Roja
2. Cachama Blanca

#### **4.2 VENTAJAS COMPETITIVAS**

Estandarización de tamaño, peso, color, apariencia, canales de distribución confiables y disponibilidad.

✓ *Materia prima e insumos*

Las materias primas utilizadas para la cría y engorde de estos peces, cumple con las normas de cuidado del medio ambiente.

✓ *Proceso de producción*

Los procesos de producción son realizados por los asociados que se encargaron de formar el grupo para la comercialización.

✓ *Precio*

El hecho de tener a los dueños de la comercializadora como dueños también de las piscinas donde se crían, asegura precios estables.

✓ *Funcionalidad*

Nuestro producto presenta mayor facilidad de preparación ya que sus escamas y agallas son mas fáciles de quitar.

✓ *Canales de distribución*

Comercializar el pescado con los bandejeros beneficia al cliente, por entregarle el producto más temprano, a menor costo, fresco y se cubre un mayor número de clientes, al igual que se llega a zonas donde no entran vehículos.

✓ *Personal*

El personal encargado de la comercialización no tiene amplios conocimientos académicos, pero si un buen conocimiento de la zona, de las costumbres y de la forma, horarios y presentación que gusta a los habitantes o mercado meta.



✓ Publicidad

La estrategia radial de enviar mensajes positivos sobre el consumo de pescado, significa ventaja para toda la industria, pero se debe enfatizar sobre la estandarización para que sea en mayor provecho hacia estos dos productos.

✓ Empaque

En la zona donde se comercializara el producto, este no presenta algún tipo de empaque, ya que para demostrar su frescura, se debe mostrar completamente.

✓ Plazos de entrega

La entrega a primeras horas del día es fundamental porque los clientes quieren tener un producto con disponibilidad y listo para ser preparado.

✓ Ventas

La venta directa especialmente en este producto, ocasiona recompra y fidelidad del cliente.

### **4.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE ha invertido tiempo, esfuerzo, recursos y dedicación para obtener un producto acorde con las necesidades del consumidor de hoy.

Han sido alrededor de 5 años efectuando la labor de Investigación y Desarrollo del CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA. Durante este período ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE ha invertido aproximadamente \$5'000.000oo en Investigación y Desarrollo, y se espera con esto posicionar el producto en el mercado y a su vez llegar a consolidar a la empresa. A medida que se vayan obteniendo utilidades se proyecta destinar un 3 % de las ventas a la tarea de investigar y desarrollar aun más el producto y asimismo crear nuevos productos conforme a la demanda estimada para conseguir un crecimiento de la empresa.

Para tal propósito la empresa coordinará una investigación de mercados y estandarización de productos y procesos, esta actividad se realizará durante un período de cinco años y el costo es de aproximadamente \$20'000.000oo.

#### Pruebas

Los productos han sido sometidos a pruebas para demostrar la capacidad y funcionalidad, a su vez se han producido y diseñado de acuerdo a las necesidades de los consumidores y se encuentran ya en el mercado.

Con base en experiencias de producciones piloto de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA, fueron sometidos para certificar y demostrar la factibilidad y efectividad de la producción a controles de calidad y estandarización de procesos para que se vean reflejados en el producto.

## **5. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **5.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La medición de la demanda del mercado requiere una comprensión clara del mercado que se va a afectar. El tamaño del mercado dependerá del número de compradores existentes y potenciales de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA para una oferta de mercado. Se concentrarán en el mercado de consumo.

Con base en los datos obtenidos de fuentes de información y de la investigación de mercados realizada podemos decir que:

Según datos de las encuestas realizadas la demanda actual de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA es de \$2,324,170,600.00 que equivale a 371,963.00 unidades del producto vendido por año, y el crecimiento anual de ésta es de 15%.

La demanda potencial, es decir los consumidores que muestran cierto nivel de interés por adquirir CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA, corresponde a un 40% del total de mercado.

### **5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META**

#### Segmentación del mercado

La empresa se concentrará en un segmento de las siguientes características:

Preferiblemente se escogió mujeres amas de casa y hombres y mujeres que se considera tienen la decisión de compra.

#### Mercado meta

Ya definidos los segmentos, la concentración estará en tomar la decisión de cuántos segmentos cubrir y de escoger los mejores.

Para cubrir los segmentos seleccionados se ha optado por escoger una estrategia de cobertura de mercado indiferenciada, los factores por los cuales se ha seleccionado esta estrategia son: Los clientes compran cantidades parecidas del producto, ya que compran lo del consumo del día, responden de manera similar a estímulos del mercado y a pesar de que es pescado, es prácticamente nuevo por ser de agua dulce.

Los mercados meta seleccionados son:

El mercado meta se compone de amas de casa y empleados en general

#### Posicionamiento en el mercado

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE, conforme a los mercados metas seleccionados, y a las características que estos poseen entre las que se encuentran, son personas conocedoras de pescado, saben prepararlo, conocen cuando esta fresco, se ha decidido optar por un posicionamiento de producto fresco. Esta posición del producto dentro del mercado se ha determinado teniendo en cuenta la forma como los consumidores definen el producto de acuerdo con los atributos que éste tiene, en relación con los productos de la competencia, y de la forma en que los clientes perciben nuestro producto.

La estrategia que se ha de utilizar para lograr el posicionamiento del producto en la mente del consumidor es el aprovechamiento de la buena apariencia fresca del producto debido a los tamaños estándar, su color, textura y precio estable.

### **5.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA - COMPETENCIA**

#### Medición de la oferta

Se han seleccionado los cuatro principales competidores directos y los cuatro principales competidores indirectos, en relación con el porcentaje de participación en el mercado.

Nº	COMPETIDORES DIRECTOS	% Participación del mercado
1	BANDEJEROS	40
2	PLAZAS DE MARISCOS	20
3	PESQUERAS	20
4	SUPERMERCADOS	10

Nº	COMPETIDORES INDIRECTOS	% Participación del mercado
1	VENTAS CALLEJERAS	5
2	RESTAURANTES	3
3	TIENDAS	1
4	OTROS	1

*Criterios para analizar la competencia [directa]*

NIVELES DE SATISFACCIÓN	BUENO	REGULAR	MALO
COMPETIDOR			
1 BANDEJEROS	X		
2 PLAZAS DE MARISCOS	X		
3 PESQUERAS	X		
4 SUPERMERCADOS	X		

PROVEEDORES	CUÁNTOS TIENE	DÓNDE ESTÁN UBICADOS	CÓMO SON LAS RELACIONES
COMPETIDOR			
1 BANDEJERO	50	ZONA CENTRAL	BUENAS
2 PLAZAS	30	ZONA CENTRAL	BUENAS
3 PESQUERAS	30	ZONA CENTRAL	BUENAS
4 SUPERMERC	10	ZONA CENTRAL	BUENAS

TRÁFICO DE CLIENTES	Entrada de clientes por día.	% de clientes que compran.	% de clientes que no compran
COMPETIDOR			
1 BANDEJERO	DOMICILIO	60%	40%
2 PLAZAS	2.000	80%	20%
3 PESQUERAS	1.500	90%	10%
4 SUPERMERC	5.000	5%	95%

<b>ATRACTIVO DE LA LOCALIZACIÓN</b>	<b>MUY ATRACTIVA</b>	<b>ATRACTIVA</b>	<b>POCO ATRACTIVA</b>
<b>COMPETIDOR</b>			
1 BANDEJERO	X		
2 PLAZAS		X	
3 PESQUERAS		X	
4 SUPERMERC			X

*Fortalezas y debilidades de la competencia*

El siguiente cuadro ilustra las fortalezas y debilidades de las empresas que compiten con el producto de la empresa.

FORTALEZA: Valore con un 5 si el criterio que se analiza se considera como una fortaleza.

DEBILIDAD: Valore con un 1 si el criterio que se analiza se considera como una debilidad.

<b>CRITERIO</b>	<b>COMPETIDOR</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
- Poder financiero	1	1	5	5
- Estrategia de precios	5	5	5	5
- Posicionamiento	5	5	1	1
- Imagen de calidad	5	5	1	1
- Garantías	5	5	5	5
- Estrategia de ventas	5	5	5	5
- Política de servicio al cliente	5	5	5	5
- Habilidad de ventas de los empleados	5	5	1	1
- Canales de distribución	5	5	1	1
- Número de mercados metas	1	1	1	1
- Confiabilidad	5	5	5	5
- Estrategias de promoción	5	5	1	1
- Relaciones públicas	5	5	1	1
- Disponibilidad de producto	5	1	5	1
- Estrategia de mercadeo	1	1	5	1
	5	5	5	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>47</b>	<b>39</b>

### Conclusiones y observaciones

Las empresas que compiten en este mercado son bandejeros, Plaza de Mariscos, pesqueras y supermercados. Todas estas empresas manejan un rango de precios por su producto de \$8.500 el kilo.

La fortaleza y la debilidad más significativas de los competidores son: Como fortaleza tienen los competidores el ofrecer un producto que tiene total aceptación en el mercado, pertenece a la costumbre culinaria, lo saben preparar y lo conocen, pero tienen la debilidad de no poderlo ofrecer a temprana hora, los tamaños son diferentes, el precio se rige por la disponibilidad y las condiciones de salubridad podrían estar en entredicho en las plazas de mariscos.

Las ventas y las utilidades de los mayores competidores en la industria han cambiado en los recientes años desplazando a algunas empresas consideradas como fuertes. Las razones por las cuales ha habido esta fluctuación son: Contaminación de las aguas marinas por derrames de crudo, aparición de fenómenos naturales como el del "Niño" y falta de mano de obra calificada por haberse dedicado a labores agrícolas ilícitas..

## **5.4 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

### Definición del problema

Se investigó que tanto podría ser aceptado un producto de aguas dulce y como sería aceptado, afectando la decisión de compra de los consumidores en favor.

Los objetivos de la investigación son:

Lograr identificar la demanda potencial de peces en cautiverio, especialmente de Cachama Blanca (*piacratus brachypomus*) y la Tilapia roja (*Oreochromis mossambicus*) en el municipio de Tumaco.

### Definición de las fuentes de información

#### *Fuentes Primarias:*

La investigación fue realizada por medio de encuestas, por lo tanto se diseñó Se estimó una muestra representativa de 384 familias; según la población del casco urbano, este número se distribuye porcentualmente en los diferentes estratos socioeconómicos del municipio de la siguiente manera:

Estrato Socioeconómico	Nivel de Estrato	Numero de Familias por Estrato	% de Habitantes por estrato	Numero de Encuestas
Alto	5 – 7	421	2.49	40
Medio alto	4	2.430	11	80
Medio	2 – 3	8.849	68.26	170
Bajo	0 – 1	2.380	18.15	94
<b>TOTAL</b>		<b>14.080</b>	<b>100</b>	<b>384</b>

Fuente. Secretaria de Planeación Municipal – Sisben

Para calcular el tamaño de la muestra seleccionada se aplico:

$$\text{Formula } n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{S^2(N - 1) + Z^2 (P \times Q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Número de hogares (84.483/6) = ( 14.080)

Z = 1.96 Valor de la variable normal al 95% de confianza

P = Probabilidad de fracaso generalmente 50% (0.5)

Q = Probabilidad de éxito (0.5) 50%

S = Error de estándar de 5% (0.05)

S<sup>2</sup> = Varianza muestra

Reemplazando

n = =

n = 384.5 = 384

Para realizar la encuesta se diseñó un cuestionario que fue aplicado a una muestra, la cual fue seleccionada por estratificación, asimismo el cuestionario se recogió desarrollo de manera personal.

Finalmente el cuestionario incluyó preguntas tipo cerradas las cuales se han realizado con el propósito de obtener la mayor cantidad de información y datos valiosos para la investigación.

Cuestionario de la encuesta:

Objetivo de la encuesta: Lograr identificar la demanda potencial de peces en cautiverio, especialmente de Cachama Blanca (*piacratus brachypomus*) y la Tilapia roja (*Oreochromis mossambicus*) en el municipio de Tumaco

Nombre del encuestado \_\_\_\_\_ Cedula \_\_\_\_\_  
 Edad. \_\_\_\_\_ Sexo. \_\_\_\_\_ Ingresos mes \_\_\_\_\_



Dirección \_\_\_\_\_ tele. \_\_\_\_\_ Lugar de encuesta  
\_\_\_\_\_

1. Usted Consume pescados?

a.) Si \_\_\_\_\_ b.) NO \_\_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_

**(Nota: Si responde no, termina la encuesta).**

2. Con que frecuencia consume pescados?

a.) Todos los días \_\_\_\_\_ b.) Semana \_\_\_\_\_ c.) Mes \_\_\_\_\_ d.) Año \_\_\_\_\_

3. Donde adquiere el pescado?

a.) Plaza de mariscos \_\_\_\_\_ b.) Pesqueras \_\_\_\_\_ c.) Supermercados \_\_\_\_\_

d.) Vendedores ambulantes \_\_\_\_\_ e.) Pescadores \_\_\_\_\_ d.) Otro Cual  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. En que forma compra el pescado?

a.) Por cantidad \_\_\_\_\_ b.) en kilos \_\_\_\_\_ c.) otro cual \_\_\_\_\_

5. En que condiciones lo compra?

a.) Fresco \_\_\_\_\_ b.) Congelado \_\_\_\_\_ c.) salado \_\_\_\_\_ d.) ahumado  
\_\_\_\_\_

e.) otro Cual  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Que especie de pescado usted consume?

a.) Gueso \_\_\_\_\_ b.) pescadilla \_\_\_\_\_

7. Ha consumido algunas de las siguientes especies en cautiverio?

a.) Tilapia \_\_\_\_\_ b.) Cachama \_\_\_\_\_ c.) No Consume \_\_\_\_\_

**(Si responde a o b pasar a la pregunta No 9)**

8. Porque no lo consume?

a.) No la Conoce \_\_\_\_\_ b.) Por el sabor \_\_\_\_\_ c.) Por Costumbre  
\_\_\_\_\_

b.) Por precio \_\_\_\_\_ c.) No hay donde adquirirla \_\_\_\_\_ c.) otra Cual?  
\_\_\_\_\_

8.1 Le gustaría consumirla? a.) Si \_\_\_\_\_ b.) NO \_\_\_\_\_

**(Si responde b terminar la encuesta)**

8.2 Donde le gustaría adquirirla? (enumere del 1 al 5, teniendo en cuenta que el 5 es la de mayor importancia)

a.) Pesqueras \_\_\_\_\_ b.) supermercados \_\_\_\_\_ c.) vendedores ambulantes  
\_\_\_\_\_

d.) Plaza de Mariscos \_\_\_\_\_ e.) En la piscina \_\_\_\_\_ f.) otro Cual \_\_\_\_\_

**(Pasar a la pregunta 10)**

9. Donde adquiere la Cachama/Tilapia?

b.) Pesqueras \_\_\_\_\_ b.) supermercados \_\_\_\_\_ c.) vendedores ambulantes  
\_\_\_\_\_

d.) Plaza de Mariscos \_\_\_\_\_ e.) En la piscina \_\_\_\_\_ f.) otro Cual \_\_\_\_\_

10. En que forma compra la tilapia/cachama?

b.) Por cantidad \_\_\_\_\_ b.) en kilos \_\_\_\_\_ c.) otro cual \_\_\_\_\_

11. En que presentación la ha adquirido?

a.) Entera con visera \_\_\_\_\_ b.) Entera sin Visera \_\_\_\_\_ b.) Filete \_\_\_\_\_  
c.) Cabeza \_\_\_\_\_

12. En que condiciones lo compra?

b.) Fresco \_\_\_\_\_ b.) Congelado \_\_\_\_\_ c.) salado \_\_\_\_\_ d.) ahumado  
\_\_\_\_\_

d.) otro Cual \_\_\_\_\_

13. Cada vez que compra, en que cantidad lo hace.

a.)Cachama\_\_\_\_\_ a.1) \$\_\_\_\_\_ a.2) Kilos \_\_\_\_\_

b.) Tilapia \_\_\_\_\_ b.1) \$\_\_\_\_\_ b.2) Kilos \_\_\_\_\_

14. Con que frecuencia consume la Cachama/Tilapia?

a.)Todos los días \_\_\_\_\_ b.) Semana \_\_\_\_\_ c.) Mes \_\_\_\_\_ d.) Año \_\_\_\_\_

observaciones:

---

---

---

---

Encuestador \_\_\_\_\_ responsable

---

***Fuentes secundarias:***

Adicionalmente a las fuentes primarias, se utilizaron otras fuentes como algunas publicaciones sobre la industria, para agregar datos de valor a la investigación y estadísticas representativas que sirvan para conocer algunas causas de la disminución en las ventas.

**Obtención de la información**

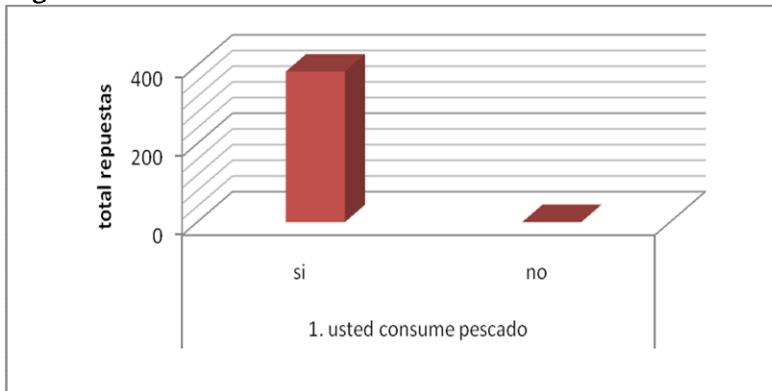
Se ha hecho énfasis en la encuesta pues éste es el método más utilizado y el de mayor confiabilidad para obtener información de nuestros clientes potenciales.

**Presentación de los resultados**

De acuerdo al sondeo establecido mediante las encuestas realizadas a las diferentes familias en el casco urbano de la ciudad de san Andrés de Tumaco, se evidencia que muchas personas conocen estos productos y al contrario de lo que se pensaba en Tumaco muchas de las personas han consumido estas especies.

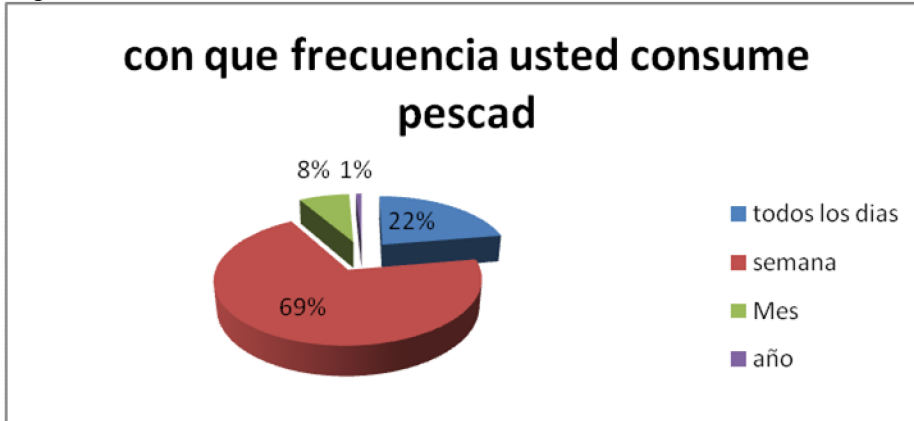
Según las encuestas realizadas en los diferentes barrios de la población de Tumaco se encuestaron 235 mujeres quienes manejan el núcleo familiar y la administradora de los ingresos por lo tanto son quienes conocen que producto existen en el mercado inclinándose por las innovaciones teniendo en cuenta el precio, calidad, sabor y valor nutritivo.

Figura No 1



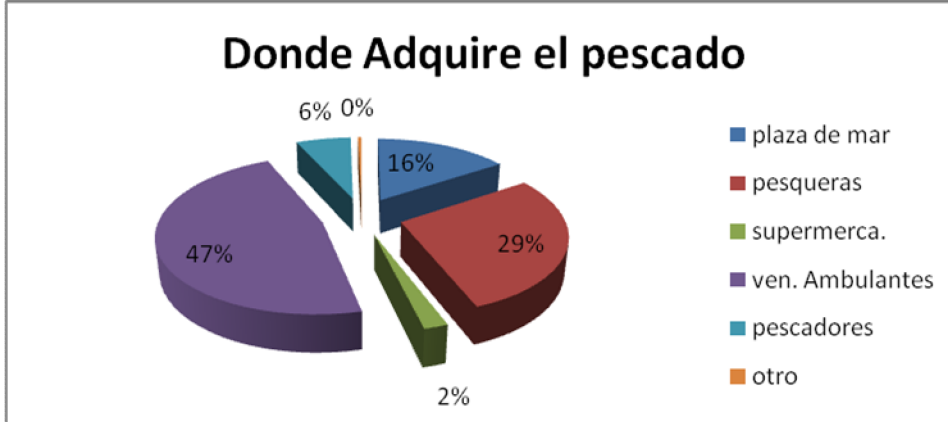
En la figura No. 1 podemos observar que el 100% de las personas encuestadas consumen pescado.

Figura No. 2



En la figura No. 2 podemos apreciar que el consumo más importante que realizan los encuestados es semanalmente el cual está representado en un 69%, seguido de un consumo diario con un 22% y un 8% al mes.

Figura No. 3



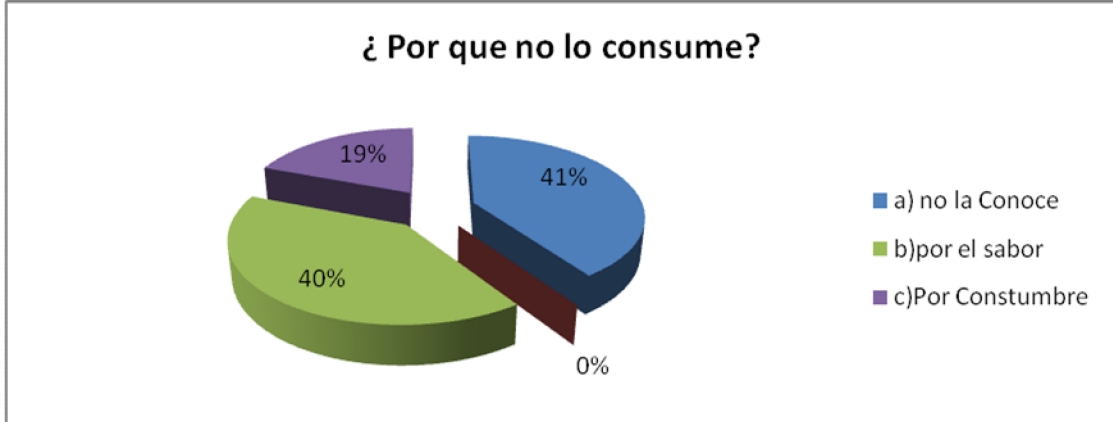
Los encuestados prefieren comprar el producto principalmente a los vendedores ambulantes en un 47%, esto se puede entender ya que les facilita a estos hogares adquirir cómodamente el producto y además el que se ofrece es fresco.

Figura No. 4



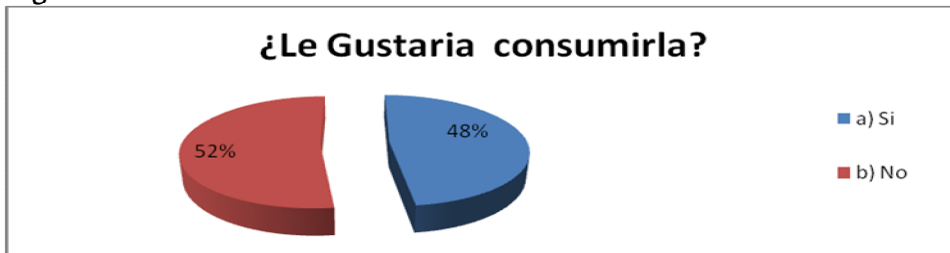
En la Figura No. 5 Podemos apreciar que las personas encuestadas dicen haber consumido tilapia en un 62% Cachama en un 17% y un 21% de los asociados nunca han consumido ninguna de las dos especies. Este resultado nos muestra que existe un consumo de estas especies en Tumaco, lo que posibilita la comercialización de este producto en esta ciudad.

Figura No. 5



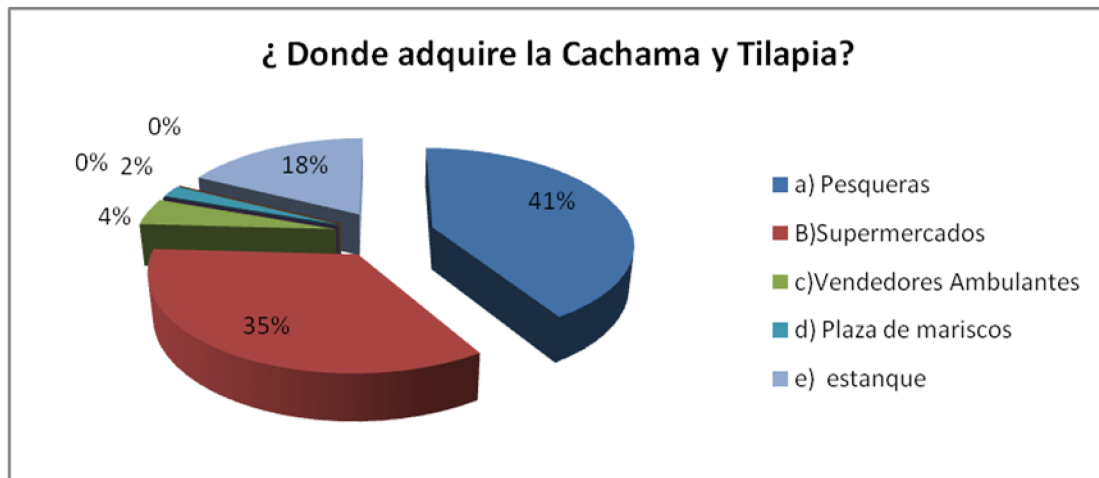
De las personas que no consumen la cachama y la tilapia el 40% dice que por el sabor, el 19% por costumbre ya que esta es una ciudad con tradición de consumo de pescado de mar, y el 41% de las personas dicen que no conocen estas especies.

Figura No. 6



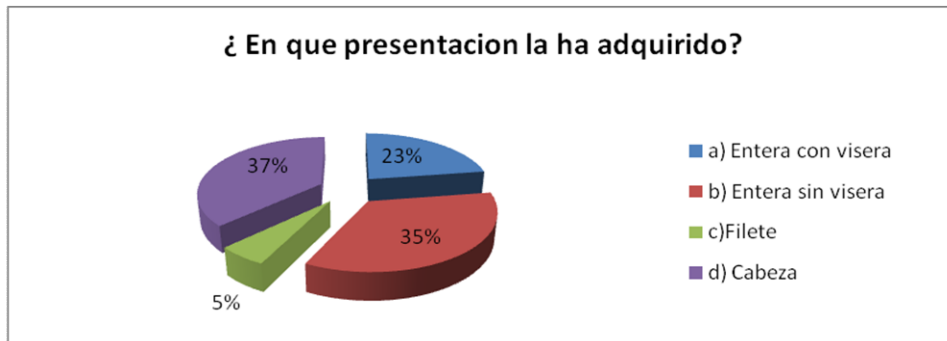
Se les pregunto a las personas que no conocen los peces en cautiverio (Cachama y Tilapia) que si le gustaría consumirla a lo que el 52% dice que si estaría dispuesto a consumirla, lo que se suma al porcentaje de consumo anterior de la figura No. 7 y el 48% dicen no querer consumirla.

Figura No. 7



Los encuestados prefieren adquirir los productos en pesqueras con un 41%, en supermercados en un 35%, con los vendedores ambulantes en un 4% y en la plaza de mariscos en un 2%, lo que nos muestra que las mejores condiciones para introducir el producto son las pesqueras y los supermercados.

Figura No. 8



En la Cachama y/ o tilapia solo el sub producto de cabeza, el 35% entera sin visera, el 23% entera con visera y un 5% en filete.

Figura No. 9

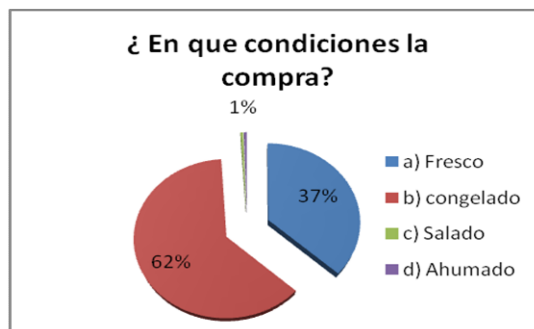
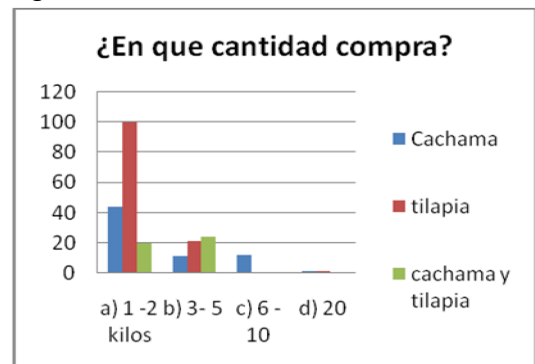
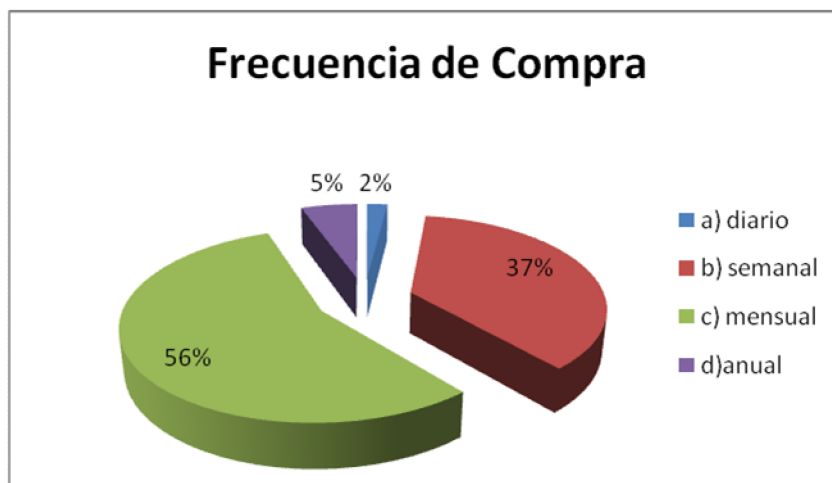


Figura No. 10



En la figura No. 10 y 11 se puede apreciar las preferencias y los montos de compra donde el 62% de las personas adquieren los productos congelado y el 37% fresco y la cantidad más común de compra es de un (1) Kilo tanto Cachama Como tilapia y de tres (3) a cinco (5) kilos.

Figura No. 11



Los encuetados dicen consumir este producto cada mes en un 56%, seguido de un consumo semanal en un 37%, lo que no muestra que la tradición de este producto no es tan fuerte y se hace muy esporádicamente.



## 6. PLAN DE MERCADEO

### 6.1 ESTRATEGIAS DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE optará por introducir la CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA, en febrero de 2011. se ha determinado este periodo de lanzamiento analizando el entorno interno y externo así como también las tendencias de la economía y de la sociedad.

Inicialmente se espera dar a conocer la estrategia de introducción al mercado, con los beneficios que ésta posee y a un precio por kilo definido así:

1. Cachama Blanca \$8,000
2. Tilapia Roja \$8,000

Estos precios se han fijado de acuerdo con el análisis realizado en la sección de estrategia de precios, se cree que tanto la fecha como el precio están acordes con las necesidades y requerimientos de los clientes.

El producto se dará a conocer en el primer trimestre del año para que sea conocido ampliamente y se consuma en la época de la cuaresma, donde se incrementa enormemente el consumo de este producto.

### 6.2 ESTRATEGIA DE VENTAS

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE ha identificado como posibles compradores los siguientes clientes: algunas de las pesqueras que comercializan a nivel local.

#### Selección del personal de ventas

El personal de ventas debe conocer las calles y casas en que se consume el pescado en alta proporción, pero serán vendedores del tipo "FREE LANCE" (vendedores externos).

#### Selección del medio de ventas

La empresa ha seleccionado ventas personales como el medio más adecuado para dar a conocer el producto. Se piensa que con la utilización de esta herramienta se obtendrán ventajas en el mercado tales como: llegar a casas puntuales donde se consume pescado..

Principalmente la preferencia de compra que tienen los clientes y la facilidad para llegar hasta sus casas.

### **6.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS**

#### Objetivos de precios

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE ha determinado los siguientes objetivos de precios para el producto. Los precios tienen como objetivo el liderazgo en la calidad del producto con algo de lograr una buena participación en el mercado.

En el análisis de la demanda se determinó que ésta es de 371,963 unidades y los ingresos que estima recibir son \$2,324,170,600.00.

Algunas de las estimaciones del precio es que por la demanda se espera una participación intermedia.

#### Selección del precio

El precio se estableció de acuerdo al costo y la competencia.

#### Selección de la estrategia de precios

El precio se escogió con el fin de introducir el producto rápidamente.

### **6.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Uno de los requisitos más apremiantes para la empresa fue establecer el canal de distribución más conveniente para el producto, ya que de éste dependen otras decisiones que se tomarán en el momento de realizar el plan de mercadeo, para esto se tuvieron en cuenta los siguientes factores: un factor preponderante fue el Marketing Relacional que tienen los bandejeros con las amas de casa, quienes ya les conocen sus costumbres y necesidades., y se llegó a la conclusión de que el canal sería los vendedores a domicilio o bandejeros, esto implica que sean vendedores directos pero externos (Free Lance), los cuales serán alrededor de 15 para realizar toda la labor de distribución de los productos fabricados por la empresa. Por último la estrategia que se utilizará será intensiva, ya que cumple con los requerimientos del producto como Buena presentación y frescura.

### **6.5 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

En la promoción del producto se exploraron estrategias tales como: Dar a conocer las bondades del pescado de agua dulce sobre el pescado de agua

salada en medios radiales, televisivos y escritos, igualmente se harán pruebas de producto.

### Objetivos de publicidad

Los objetivos de publicidad escogidos, fundamentados en las condiciones actuales de la empresa son los siguientes: Con la estrategia publicitaria se busca que los clientes continúen consumiendo pescado, pero de agua dulce en buena proporción, por lo tanto se busca persuadirlos hacia nuestro producto.

### Selección del mensaje

Se analizó la preferencia en el consumo de diferentes tipos de carne que hay en el mercado, hasta donde conocen nuestro producto y a quienes nos vamos a dirigir y con que objetivo.

El mensaje publicitario que se utiliza es el siguiente:

NO SIGAS COMIENDO SOLO CARNES, ALIMENTATE Y CUIDA TU SALUD.  
EL PESCADO TE ALIMENTA Y TE CUIDA.

### Selección del medio publicitario

El medio publicitario apropiado para la empresa es Radio y Televisión., va dirigido a una audiencia meta como son personas conocedoras de pescado, saben prepararlo, conocen cuando esta fresco, la frecuencia de emisión en Radio y Televisión será así; los primeros seis meses se pautarán en radio 20 cuñas diarias de 10 segundos de lunes a sábado y en Televisión se harán cuatro programas de media hora mensuales los días sábados. El efecto que se pretende obtener es generar acción de compra.

### Servicio al cliente

El buen servicio al cliente es un factor determinante para que los clientes queden totalmente satisfechos no sólo con la adquisición de un producto de excelente calidad sino para que la imagen de la empresa sobresalga de la competencia. Es vital para la empresa causar desde el inicio una impresión positiva, para lo cual se realizarán las siguientes acciones: Asegurarse que los vendedores ofrezcan el producto temprano y en las condiciones de salubridad y presentación necesarias, hacer sondeos continuos sobre la aceptación del producto, entregar folletos informativos sobre los beneficios alimenticios del producto y formas de prepararlo y conservarlo..

## 7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

### 7.1 CLASE DE NEGOCIO Y VENTAJAS COMPETITIVAS

La empresa ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE está enfocada a la comercialización de peces criados en cautiverio para convertirlo en el principal producto de la región para el almuerzo; es fácil de preparar, nutritivo y de bajo precio; este producto se ofrece siempre fresco; las familias de escasos recursos utilizan la cabeza de la cachama para hacer sopa y la carne tanto de la tilapia como de la cachama se utiliza en la preparación de varios platos típicos de la región y se encuentra ubicada en la ciudad de Tumaco - Nariño, la cual es de fácil acceso a los consumidores.

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE posee las siguientes ventajas competitivas Posee producción propia, lo que garantiza que el insumo estará disponible.

### 7.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE posee la siguiente estructura organizacional.

La organización se caracteriza por tener un estilo administrativo participativo, con un intenso trabajo en equipo, con una cultura y ambiente de trabajo que hace que cada uno de los integrantes de ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se sienta identificado y conozca el valor que agrega su trabajo al desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### Objetivos y actividades de las unidades o áreas de la Empresa

En la determinación de los objetivos por área para ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se tiene en cuenta el siguiente formato:

#### **Objetivos de la empresa**

##### Objetivos del mercado:

Crear una amplia base de datos de las personas que consumen con regularidad el producto, su frecuencia y cantidades.

##### Objetivos de producción:

El área de producción se reduce a la compra de un producto terminado.

Objetivos de finanzas:

Incrementar el capital de la Asociación.

Objetivos de organización:

Estandarizar los procesos al mínimo para aumentar su eficacia.

Objetivos de recursos humanos:

Lograr una comunicación plana y una solución rápida a los inconvenientes que se presenten.

Objetivos de otras áreas:

Dinamizar los procesos de comunicación entre las diferentes áreas.

### **7.3 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN**

La estructura legal de ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se enmarca dentro de Cooperativa la cual se escogió debido a que el proyecto es apoyado por parte de organismos internacionales para territorios que han presentado dificultades económicas derivadas de actividades ilícitas y que hoy sufren deterioro social, para conseguir trabajo y desarrollo comunitario..

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se encuentra en el sector de la pesca y cumple con unas regulaciones a nivel municipal de estar registrado en la Cámara de Comercio, cancelar los impuestos de Industria y Comercio y tener los permisos sanitarios necesarios para la comercialización del producto., las cuales permiten operar de forma legal y sin ningún tipo de temores.

### **7.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El perfil del talento de nuestro negocio debe tener un curriculum vitae y una experiencia acorde con los requerimientos necesarios para cada área de la empresa; además debe cubrir algunos requisitos tales como Conocer la región, Ser bachiller y poseer algún estudio tecnológico, tener disponibilidad y entrega, debe gustarle atender publico y ser amable y cordial y no pertenecer o ser asociado ni tener algún parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

El personal de la empresa cuenta con las siguientes características importantes:

Conocer a los asociados, que ellos lo conozcan y acepten y que deseen que la organización cumpla con sus objetivos.

La empresa sigue un determinado proceso que consiste en verificar cada uno de

los perfiles necesarios para la incorporación y contratación del personal. Se cuenta con diferentes formas de captación tales como Conocer la región, Ser bachiller y poseer algún estudio tecnológico, tener disponibilidad y entrega, debe gustarle atender público y ser amable y cordial y no pertenecer o ser asociado ni tener algún parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Posteriormente se realiza una preselección donde se escogen los 6 candidatos más opcionados para desempeñar los cargos, seguido de un proceso de selección y evaluación como entrevistas, buscando así el personal adecuado.

Inmediatamente ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE procede a la contratación, la cual se realiza de forma Escrita con una duración de un año, contando con un periodo de prueba 3 meses.

La remuneración que se maneja en la empresa es salario mínimo con todas las prestaciones sociales de ley, ya que ésta genera una alta motivación para los empleados porque no es fácil encontrar en la región empleos que exijan poco perfil y cancele de manera legal y así se buscan beneficios en el desarrollo laboral.

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE formará al nuevo empleado realizando una capacitación respecto a su cargo y teniendo en cuenta sus habilidades y conocimientos, la cual consiste en hacerle conocer a los asociados y visitar clientes para conocer sus reacciones, buscando mejorar siempre el desarrollo personal de nuestra gente y el de la empresa.

La trayectoria de nuestros los empleados se mide de acuerdo con la gestión de desempeño para lo cual se tienen en cuenta los siguientes factores; cumplimiento de metas económicas de manera semestral y cumplimiento de metas de rentabilidad.,

## 8. ANÁLISIS TÉCNICO

### 8.1 PROCESO PRODUCTIVO

En ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE el proceso productivo, es establecido mediante parámetros tales como un control estricto en la compra, conservación de la cadena de frío y rapidez en el transporte para la obtención de un producto de excelente calidad, es decir que cumpla con los requisitos del cliente.

El proceso productivo utilizado en ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se muestra en el siguiente diagrama de flujo el cuál maneja en forma óptima las operaciones requeridas para la transformación del producto y disminuye al máximo los desplazamientos, debido al diseño adecuado de la planta, y de igual forma las inspecciones y esperas, ya que el personal realiza autocontrol en la fuente y el proceso se encuentra nivelado de modo que se evitan retenciones de los productos en proceso.

#### Talento humano

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE está dedicada a la producción de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA mediante un proceso productivo bien definido, acompañado de un excelente talento humano necesario para llevarlo a cabo. La parte operativa está conformada por 2 personas encargadas de recibir y seleccionar el CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA. Para la vinculación de este talento humano se analizaron las habilidades y experiencias que se requerían para cada uno de los cargos.

Además posee personal indirecto los cuales nos brindan asesorías en áreas tales como conservación de perecederos y auditoría

#### Materia prima y proveedores

La materia prima utilizada para llevar a cabo la comercialización de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA consta principalmente de pescado, la cual se adquiere teniendo en cuenta que los proveedores son La misma Asociación de Agricultores de Lorente Agrollorente y brindan ya materia prima en el momento en que la necesitamos garantizando que siempre ofrecen un producto de óptima calidad.

#### Maquinaria y equipos

En ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se utilizan congeladores, esta maquinaria ha sido adquirida por la empresa teniendo en cuenta la temperatura que se necesita para la conservación del producto, fue adquirida en la

ciudad de Pasto y fue comprada con los recursos que la Asociación tiene para la comercialización pues de esta forma se garantiza total eficiencia en el proceso productivo.

Para el manejo de la maquinaria de la empresa se ha capacitado al personal mediante manejo directo, y de esta manera se garantiza un proceso productivo sincronizado, sin fallas por manejos deficientes o por desconocimiento del funcionamiento tanto de la maquinaria como de los equipos.

El mantenimiento de las máquinas se realiza en forma preventivo utilizando un programa desarrollado específicamente para dar cumplimiento a esto, el cual consiste en visitas programadas por el técnico, pues es de vital importancia para evitar paradas o detenciones en la producción. El mantenimiento en la empresa es realizado por personal externo, ya que el personal interno no tiene el conocimiento para hacerlo.

## **8.2 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA**

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE posee un espacio de 100 m<sup>2</sup> en donde nos vamos a ubicar; contando con todos los servicios básicos de luz, agua, teléfono; los cuales están distribuidos adecuadamente y guardan las debidas reglamentaciones en relación con la ubicación de la empresa.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Tumaco en la dirección ZONA RURAL DE LLORENTE; se escogió este lugar debido a que es una zona central y de rápido y fácil acceso tanto para los proveedores como para los clientes y empleados que allí trabajan.

La planta operativa tiene una clase de distribución de tipo posición fija y cumple con todos los requerimientos buscando siempre el beneficio de la empresa y de los empleados y el aprovechamiento máximo de los espacios.

Para el diseño de la planta operativa de ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se tuvo en cuenta el talento humano, la materia prima, la maquinaria y las zonas de almacenamiento, transporte, empaque, laboratorios, etc.

## **8.3 INVENTARIOS**

El objetivo principal del manejo de inventarios en la empresa es el de mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento y evitar que se vea afectado el proceso productivo, sin olvidar que si almacena una cantidad de materia prima excesiva, puede tener problemas por mantener capital improductivo, que puede ser invertido en otro campo.



El inventario que se va a manejar para la materia prima tomará como base un colchón de 500 kilos, considerando que el proveedor nos suministrará la Materia Prima en 1 día, pues se han tenido en cuenta para definir este tiempo aspectos como: Consumo estimado de materia prima en un mes, tiempo que emplea en colocar una orden de compra nuestro proveedor, tiempo para pedir cotizaciones, tiempo de entrega, margen de seguridad.

En cuanto a los inventarios de productos en proceso se manejan entrega diaria a los vendedores ya que el proceso productivo se encuentra sincronizado según las capacidades de producción en cada etapa del proceso con el fin de optimizar el desarrollo en la empresa, reducir los costos y efectuar las entregas a tiempo sin averías en los productos.

Para productos terminados se utiliza la entrega diaria.

#### **8.4 MEJORAMIENTO CONTINUO**

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE busca mantener siempre la calidad del producto, esto se logra mediante un excelente proceso de cadena de frio.

El mejoramiento continuo que se aplica en ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE permite tener excelentes relaciones desde el proveedor hasta el consumidor potencial, detectar fallas y aplicar los correctivos necesarios que permitan su eliminación a través de las mejoras de procesos. Para este proceso de mejoramiento continuo se tienen en cuenta en la empresa los siguientes puntos básicos:

Se debe evitar al máximo que haya pérdidas por descuido en la cadena de frio y que las cantidades que se reciban para la comercialización sean las mismas que se entreguen.

El entorno donde se desarrolla la empresa es bastante competitivo por tanto siempre se trabaja para buscar la excelencia marcada en los factores de éxito y en las ventajas competitivas.

## 9. ANÁLISIS FINANCIERO

Se anexan los cuadros de inversiones fijas, proyección de ventas por producto, balance general proyectado a cinco años, flujo de caja proyectado a cinco años, estado de ganancias y pérdidas a cinco años, estado de ganancias y pérdidas del primer del año uno, balance general del primer semestre del año uno, balance general mensual segundo semestre año uno, tasa interna de retorno y valor presente neto, punto de equilibrio al año cinco y los indicadores financieros.

### 9.1 INVERSIONES FIJAS

#### Inversiones Fijas

**Empresa:** ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE

03/Feb/2011

**Clase de activo:** Maquinaria y Equipo

Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	IVA	Valor con IVA
canastillas	200,00	\$ 30.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 960.000,00	\$ 6.960.000,00
congelador	2,00	\$ 2.500.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 800.000,00	\$ 5.800.000,00
muebles en general	20,00	\$ 2.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 6.400.000,00	\$ 46.400.000,00
Planta de energía	1,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 1.600.000,00	\$ 11.600.000,00
vitrina panoramica	1,00	\$ 2.800.000,00	\$ 2.800.000,00	\$ 448.000,00	\$ 3.248.000,00
<b>Total general</b>	<b>224,00</b>	<b>\$ 17.330.000,00</b>	<b>\$ 63.800.000,00</b>	<b>\$ 10.208.000,00</b>	<b>\$ 74.008.000,00</b>

Maquinaria y Equipo

1,00

## 9.2 PROYECCIÓN DE VENTAS POR PRODUCTO

### Proyección de ventas por producto a 5 años

Empresa: ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE

3/Feb/2011

Cód. 1	Producto:	Tilapia Roja				Precio de venta: \$ 8,000			
Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Unids	Valor	Unids	Valor	Unids	Valor	Unids	Valor	Unids	Valor
12.000,00	\$ 96.000.000,00	12.000,00	\$ 96.000.000,00	12.000,00	\$ 96.000.000,00	12.000,00	\$ 96.000.000,00	12.000,00	\$ 96.000.000,00

Cód. 2	Producto:	Cachama Blanca				Precio de venta: \$ 8.000,00			
Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Unids	Valor	Unids	Valor	Unids	Valor	Unids	Valor	Unids	Valor
10.200,00	\$ 81.600.000,00	10.200,00	\$ 81.600.000,00	10.200,00	\$ 81.600.000,00	10.200,00	\$ 81.600.000,00	10.200,00	\$ 81.600.000,00

1,00

Proyección de ventas por producto a 5 años

### 9.3 BALANCE GENERAL PROYECTADO A CINCO AÑOS

#### Balance General Proyectado a 5 años

Empresa:

CUENTA	CLASE	SUBCUENTA	AÑO		
			1	2	3
<b>ACTIVOS</b>	<b>CORRIENTE</b>	Disponible (Caja y bancos)	\$-89,910,000.00	\$-35,091,740.00	\$19,676,520.00
		Cartera BB	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Cartera Proyecto	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Inv. de Prod. Terminados	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Otros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Otros Ingresos x Cobrar BB	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Otros Ingresos x Cobrar Proy	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$-89,910,000.00</b>	<b>\$-35,091,740.00</b>	<b>\$19,676,520.00</b>
	<b>FIJO</b>	(+) Maquinaria y Equipo	\$74,008,000.00	\$74,008,000.00	\$74,008,000.00
		(+) Muebles y Enseres	\$1,102,000.00	\$1,102,000.00	\$1,102,000.00
		(+) Edificaciones	\$50,000,000.00	\$50,000,000.00	\$50,000,000.00
		(+) Terrenos	\$20,000,000.00	\$20,000,000.00	\$20,000,000.00
		(+) Equipo de Transporte	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(+) Equipo de Computación	\$1,740,000.00	\$1,740,000.00	\$1,740,000.00
		(+) Otros Activos	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(-) Depreciación Acumulada	\$21,222,600.00	\$42,445,200.00	\$62,246,800.00
		<b>TOTAL FIJO</b>	<b>\$125,627,400.00</b>	<b>\$104,404,800.00</b>	<b>\$84,603,200.00</b>
	<b>DIFERIDOS</b>	Prototipo	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Gastos preoperativos	\$500,000.00	\$0.00	\$0.00
		Otros activos diferidos	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		<b>TOTAL DIFERIDOS</b>	<b>\$500,000.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$36,217,400.00</b>	<b>\$69,313,060.00</b>	<b>\$104,279,720.00</b>
		<b>TOTAL ACTIVOS EN DOLARES</b>	<b>U\$19,576.97</b>	<b>U\$37,466.52</b>	<b>U\$56,367.42</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>CORRIENTE</b>	Proveedores (BB)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Proveedores Proyecto	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Cuentas por pagar (BB)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Cesantias (BB)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Cesantias Proyecto	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Impuesto por Pagar (BB)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Impuesto por Pagar Proyecto	\$3,621,740.00	\$3,671,740.00	\$3,863,840.00

		Obligaciones Financieras (<1 año)			
		(+) Banco Primer crédito	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(+) Banco Segundo crédito	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(+) Bancos Balance Base	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(+) Otros Financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Otros Acreedores	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		PASIVO CORRIENTE	\$3,621,740.00	\$3,671,740.00	\$3,863,840.00
	<b>L PLAZO</b>	Obligaciones Financieras (> 1 año)			
		(+) Bancos Primer crédito	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(+) Bancos Segundo crédito	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(+) Bancos Balance Base	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		(+) Otros Financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Otros Acreedores	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Prestamos de socios	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Cuentas por pagar	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Impuesto por Pagar (BB)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Proveedores (BB)	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		PASIVO LARGO PLAZO	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$3,621,740.00	\$3,671,740.00	\$3,863,840.00
		<b>TOTAL PASIVOS EN DOLARES</b>	U\$1,957.70	U\$1,984.72	U\$2,088.56
<b>PATRIMONIO</b>	<b>SUPERAVIT</b>	Capital pagado	\$0.00	\$0.00	\$0.00
		Utilidades anteriores por Distribuir	\$0.00	\$32,595,660.00	\$65,641,320.00
		Utilidades del periodo	\$32,595,660.00	\$33,045,660.00	\$34,774,560.00
	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$32,595,660.00	\$65,641,320.00	\$100,415,880.00
		<b>TOTAL PATRIM EN DOLARES</b>	U\$17,619.28	U\$35,481.79	U\$54,278.85
<b>TOTAL</b>	<b>PASIVO+PATRIM</b>	<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	\$36,217,400.00	\$69,313,060.00	\$104,279,720.00
<b>DIFERENCIA</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>ENTRE ACTIVO Y PASIVO</b>	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Balance General proyectado a 5 años

## 9.4 FLUJO DE CAJA A CINCO AÑOS

### FLUJO DE CAJA - 5 AÑOS

Empresa: ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE

03/Feb/2011

CUENTA	AÑO				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
Saldo en caja (BB)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Recaudo cartera (BB)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Recaudo cartera proyectada	\$ 177.600.000,00	\$ 177.600.000,00	\$ 177.600.000,00	\$ 177.600.000,00	\$ 177.600.000,00
Otros Ingresos (BB)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Recuperación otros (BB)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos financieros (Proyecto)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Aportes a capital (Proyecto)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros Ingresos (Proyecto)	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 189.600.000,00</b>	<b>\$ 189.600.000,00</b>	<b>\$ 189.600.000,00</b>	<b>\$ 189.600.000,00</b>	<b>\$ 189.600.000,00</b>
<b>EGRESOS</b>					
Prototipo	\$ 500.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Preoperativos	\$ 1.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Maquinaria y equipo	\$ 74.008.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y enseres	\$ 1.102.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Edificaciones	\$ 50.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Terrenos	\$ 20.000.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipo de Transporte	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipo de Cómputo	\$ 1.740.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Compras mercancia	\$ 111.000.000,00	\$ 111.000.000,00	\$ 111.000.000,00	\$ 111.000.000,00	\$ 111.000.000,00
Gastos de administración	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de ventas	\$ 20.160.000,00	\$ 20.160.000,00	\$ 20.160.000,00	\$ 20.160.000,00	\$ 20.160.000,00
Gastos financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital Banco 1 Proyecto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital Banco 2 Proyecto	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuestos BB	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuestos Proyecto	\$ 0,00	\$ 3.621.740,00	\$ 3.671.740,00	\$ 3.863.840,00	\$ 3.863.840,00
Proveedores (BB)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Proveedores Proyectados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuentas por pagar (BB)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Prestaciones sociales (BB)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Prestaciones sociales Proyectadas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Bancos (BB)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros financieros (BB)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros acreedores (BB)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Préstamos socios (BB)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Retiro de utilidades (BB)		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 279.510.000,00	\$ 134.781.740,00	\$ 134.831.740,00	\$ 135.023.840,00	\$ 135.023.840,00
<b>SALDOS</b>						
Saldo en caja		(\$ 89.910.000,00)	\$ 54.818.260,00	\$ 54.768.260,00	\$ 54.576.160,00	\$ 54.576.160,00
Saldo en caja acumulado		(\$ 89.910.000,00)	(\$ 35.091.740,00)	\$ 19.676.520,00	\$ 74.252.680,00	\$ 128.828.840,00

## 9.5 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS A CINCO AÑOS

### ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS - 5 ANOS

**Empresa:** ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE

03/Feb/2011

CUENTA	AÑO				
	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS	\$177,600,000.00	\$177,600,000.00	\$177,600,000.00	\$177,600,000.00	\$177,600,000.00
Compras	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00
(+) Inv. Inicial de Mercancia Vendida	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-) Inv. Final de Mercancia Vendida	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
COSTO DE VENTAS	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00	\$111,000,000.00
UTILIDAD BRUTA	\$66,600,000.00	\$66,600,000.00	\$66,600,000.00	\$66,600,000.00	\$66,600,000.00
(-) Gastos de administración	\$7,366,780.00	\$6,866,780.00	\$5,940,480.00	\$5,940,480.00	\$5,940,480.00
(-) Gastos de ventas	\$35,015,820.00	\$35,015,820.00	\$34,021,120.00	\$34,021,120.00	\$34,021,120.00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$24,217,400.00	\$24,717,400.00	\$26,638,400.00	\$26,638,400.00	\$26,638,400.00
(-) Intereses Financieros	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(+) Otros Ingresos	\$12,000,000.00	\$12,000,000.00	\$12,000,000.00	\$12,000,000.00	\$12,000,000.00
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$36,217,400.00	\$36,717,400.00	\$38,638,400.00	\$38,638,400.00	\$38,638,400.00
(-) Provisión Impuesto Renta	\$3,621,740.00	\$3,671,740.00	\$3,863,840.00	\$3,863,840.00	\$3,863,840.00
UTILIDAD NETA	\$32,595,660.00	\$33,045,660.00	\$34,774,560.00	\$34,774,560.00	\$34,774,560.00
UTILIDAD NETA EN DÓLARES	U\$17,619.28	U\$17,862.52	U\$18,797.06	U\$18,797.06	U\$18,797.06

Estado de Ganancias y Pérdidas - 5 años

1,00

## 9.6 TASA INTERNA DE RETORNO Y VPN

TIR: 24.58%

VPN:

8.263.969,20 \$

3/Feb/2011

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cartera	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Inv. Productos Terminados	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
SUBTOTAL	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Maquinaria y Equipo	74.008.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Muebles y Enseres	1.102.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Edificaciones	50.000.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Terrenos	20.000.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Equipo de Transporte	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Equipo de Cómputo	1.740.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
SUBTOTAL	146.850.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Diferidos	1.500.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
TOTAL FLUJO INVERSIÓN	148.350.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
Utilidad Neta	0,00 \$	32.595.660,00 \$	33.045.660,00 \$	34.774.560,00 \$	34.774.560,00 \$	34.774.560,00 \$
Depreciaciones	0,00 \$	21.222.600,00 \$	21.222.600,00 \$	19.801.600,00 \$	19.801.600,00 \$	19.801.600,00 \$
Amortización Diferidos	0,00 \$	1.000.000,00 \$	500.000,00 \$	0,00 \$	0,00 \$	0,00 \$
TOTAL FLUJO OPERACIÓN	0,00 \$	54.818.260,00 \$	54.768.260,00 \$	54.576.160,00 \$	54.576.160,00 \$	54.576.160,00 \$
TOTAL FLUJO NETO	-148.350.000,00 \$	54.818.260,00 \$	54.768.260,00 \$	54.576.160,00 \$	54.576.160,00 \$	54.576.160,00 \$

Tasa Interna de Retorno (TIR) - Valor Presente Neto (VPN) - 5 años

1,00



## 9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO AL AÑO CINCO

### Punto de equilibrio - Año 5

**Empresa:** ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LORENTE

Cód.	Producto
1	Tilapia Roja

3/Feb/2011

Año	Ingresos	Unidades
1.	95.689.498,95 \$	11.961,19
2.	94.510.551,58 \$	11.813,82
3.	89.981.035,79 \$	11.247,63
4.	89.981.035,79 \$	11.247,63
5.	89.981.035,79 \$	11.247,63

#### 2 Cachama Blanca

Año	Ingresos	Unidades
1.	17.315.242,67 \$	2.164,41
2.	17.101.909,33 \$	2.137,74
3.	16.282.282,67 \$	2.035,29
4.	16.282.282,67 \$	2.035,29
5.	16.282.282,67 \$	2.035,29

Punto de equilibrio - Año 5

1,00

## 9.8 INDICADORES FINANCIEROS

Empresa: Asociación de agricultores de llorente

03/Feb/2011

Clase indicador	Indicador	Años				
		1	2	3	4	5
Razones de Actividad	Rotación Cartera	0	0	0	0	0
	Rotación Inv. Productos Term	0	0	0	0	0
Razones de Liquidez	Capital de Trabajo	-\$93,531,740	-\$38,763,480	\$15,812,680	\$70,388,840	\$124,965,000
	Prueba Ácida	0	0	5.09 veces	19.22 veces	33.34 veces
	Razón Corriente	0	0	5.09 veces	19.22 veces	33.34 veces
Razones de Rentabilidad	Rentabilidad de Activos	90%	48%	33%	25%	20%
	Margen Bruto	38%	38%	38%	38%	38%
	Margen Neta	18%	19%	20%	20%	20%
	Margen Operacional	14%	14%	15%	15%	15%
	Rentabilidad de Patrimonio	100%	50%	35%	26%	20%
Razones de Solvencia	Cobertura de Intereses	0	0	0	0	0
	Índice de cobertura	0	0	0	0	0
	Nivel de Autonomía	90%	95%	96%	97%	98%
	Nivel de Endeudamiento	10%	05%	04%	03%	02%

Indicadores Financieros

1,00

## **10. ANÁLISIS DE RIESGOS**

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE ha detectado algunos riesgos inherentes a su actividad de la comercialización entre los cuales se tienen:

- Riesgos ambientales
- Riesgos económicos
- Legales y gubernamentales
- Proveedores
- Clientes
- Costo de la estructura física
- Margen de ganancias
- Crecimiento de la competencia y de la industria
- Negocios por temporadas
- Responsabilidad del producto
- Industrias complementarias
- Personal y administración
- Mecanismos de higiene y seguridad industrial

### **10.1 RIESGOS AMBIENTALES**

En el pescado entero eviscerado, las vísceras pueden ocasionar la aparición de bacterias, moscas o insectos, se evita comprando materia prima que garantice haber tenido un buen manejo únicamente en las salas de proceso de la Asociación.

### **10.2 RIESGOS LEGALES**

Las VEDAS (épocas del año en que no se puede capturar, comercializar, transportar ni consumir cierto tipo de especies) que estipulen los organismos dedicados al control del medio ambiente.

### **10.3 RIESGOS DEL MERCADO**

Los riesgos que ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE enfrenta para ingresar al mercado y/o expandirse en el mercado son:

La fase de comercialización del producto no contempla ventas a crédito, gracias a que con los canales a utilizar siempre es estricto contado, existe el peligro de perder algunos clientes por ser manejados son vendedores externos, para lo cual

se tiene previsto tener una cercanía con ellos mediante la implementación de la base de datos y la información que se entrega frecuentemente y la retroalimentación que se obtenga de ellos en cuanto a su satisfacción.

#### Crecimiento de la competencia y de la industria

Definitivamente nuestro producto es competitivo en precio, superior en calidad y garantiza la frescura. Los productos de la competencia son ya conocidos por provenir del mar, pero es probable que se inicie reinicie la cría en cautiverio de especies marinas como el Pargo Rojo, la Pelada, La Picuda entre otros que podrían ofrecerse a menor precio, entonces sería necesario replantear el negocio o migrar hacia la preferencia del cliente.

#### Industrias complementarias

Las alzas en los combustibles, los transportes, los alimentos conllevarían a tener que elevar los precios del producto, para eso la asociación se ve obligada a tener suficientes fondos para aguantar los mismos precios por un tiempo determinado siendo así altamente competitivo.

### **10.4 RIESGOS FINANCIEROS**

#### Con respecto al costo de la estructura física

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE requiere de una inversión en activos fijos de \$74'000,000.00 ya que la comercialización de CACHAMA BLANCA Y TILAPIA ROJA requieren de materiales necesarios para la compra y comercialización que son de fácil consecución y por tanto económicos. Según el análisis de flujo de efectivo detectamos que el dinero que entrará a la empresa será \$56'151,150.00 para atender todos los costos y gastos de la empresa en un período de un año.

Si el flujo es insuficiente quiere decir que las ventas son insuficientes ya que las ventas son de estricto contado, entonces es necesario ingresar más vendedores para atacar nuevos mercados locales y tener otros canales.

#### Con respecto al margen de ganancias

Si se retrasa el cumplimiento de los planes de ventas, se encarece el producto para la asociación debido a costos por refrigeración, igualmente se dejaría de cumplir con el principal diferencial o nivel de posicionamiento que es entregar producto fresco.

### Riesgos con Proveedores

Una escasez de materia prima conllevaría a tener disminución instantánea en la oferta y si el costo se eleva pone en peligro la competitividad comercial.

### Riesgos debidos a siniestros

En caso de siniestro habría pérdidas en activos como edificaciones y equipos, pero en materia prima las pérdidas serían menores debido a los bajos inventarios que se manejan.

## **10.5 RIESGOS RELACIONADOS CON PERSONAL**

El personal que labora en las actividades de comercialización tendrá unas bonificaciones al final de cada periodo de seis meses de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas y para evitar accidentes, cuentan con los elementos e implementos necesarios para una completa higiene del sitio de trabajo.

### Acciones a tomar contra los riesgos

La comunicación del personal con la parte directiva es fluida y amistosa, lo que garantiza la resolución de conflictos de manera oportuna.

## **11. ANÁLISIS SOCIAL**

### **11.1 CONTRIBUCIÓN DIRECTA DEL NEGOCIO A LA SOCIEDAD**

ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE es una empresa socialmente responsable ya que cuenta con la participación directa de empleados, vendedores y productores locales.

### **11.2 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

Considerando la importancia de la capacitación permanente de la gente, ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES DE LLORENTE se encuentra desarrollando el talento humano con el que cuenta para el progreso de su negocio y de sus integrantes. De esta forma se contribuye directamente con el crecimiento intelectual de la comunidad.

### **11.3 DESARROLLO SOSTENIBLE**

Debido a que es una empresa de comercialización de alimentos perecederos se presentan algunos riesgos en el pescado entero eviscerado, donde las vísceras pueden ocasionar la aparición de bacterias, moscas o insectos, lo que se puede evitar comprando materia prima que garantice haber tenido un buen manejo únicamente en las salas de proceso de la Asociación.

## CONCLUSIONES

Las encuestas en su mayoría fueron realizadas a mujeres quienes manejan el núcleo familiar y son administradores de los recursos, por lo tanto son las personas que mas conocen el gusto y necesidades de sus respectivas familias.

Es importante resaltar que el consumo de pescado es alto tanto así que el 100% de las personas encuestadas lo han consumido.

Los encuestados dicen consumir preferiblemente semanalmente pescado.

Es importante resaltar que una de las formas de venta más práctica para que los hogares adquieren el pescado es la venta a domicilio, opción que permitirá que el producto (Cachama Blanca o Tilapia Roja) sea más conocido en el casco urbano de Tumaco.

Se puede iniciar con un punto de venta de Cachama y tilapia en Tumaco ya que en las encuesta se muestra un consumo interesante, aunque lo que más se consume es la cabeza de tilapia.

Hay que hacer esfuerzos de publicidad para dar a conocer las condiciones nutritivas de esta especie en la ciudad de Tumaco.

Estos resultados permitirán conocer aun más el mercado y tomar decisiones acertadas para: escoger el canal de distribución, el precio y los horarios de oferta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BERNAL, César A., Metodología de la Investigación, 2ª ed. México, Pearson-Educación, 2006.

MENDEZ, Alvaréz, Carlos E., Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigaciones en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995.

SALAZAR, Nora Liliana. Fomento de la producción en cautiverio y comercialización de cachama blanca y tilapia roja, con pequeños productores de los corregimientos de Llorente y la Guayacana, municipio de Tumaco, departamento de Nariño, Abril de 2010.



## **NETGRAFIA**

<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/aprende-del-mercado/080803/estudio-mercado-definicion-estudio-mercado-componentes-del-estudio-mercado>

<http://alevinosdelvalle.es.tl/Tilapia-Historia-en-Colombia.htm>