

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE
CARNE DE PESCADO “EMBUMAR S.A.S”**

**ANAYIBY AGUIÑO CASTILLO
SARA VIVIANA VALENCIA ANGULO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN ANDRES DE TUMACO
2015**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE
CARNE DE PESCADO “EMBUMAR S.A.S”**

**ANAYIBY AGUIÑO CASTILLO
SARA VIVIANA VALENCIA ANGULO**

**Proyecto de grado para optar el título de Profesional en Comercio
Internacional y Mercadeo**

**MANUEL IVÁN ORTIZ RAMOS
Profesor Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN ANDRES DE TUMACO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo son
responsabilidad exclusiva de sus autores”

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

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del jurado

Asesor

San Juan de Pasto, diciembre de 2015.

DEDICATORIA

Este importante triunfo lo dedico con todo cariño a mis padres: Omar Aguiño y Ninfa Castillo, porque a pesar de las dificultades me brindaron su apoyo incondicional para seguir adelante, a mis hermanas por los ánimos brindados y a mi novio Danner Solís por su compañía y apoyo en todo este camino.

Hoy puedo decir que vale la pena luchar por nuestros sueños cuando se ponen por delante todos los anhelos y ganas por alcanzar lo que se quiere en la vida, por este motivo mi lucha fue constante para vencer todos los obstáculos y darme cuenta que valió la pena todos los esfuerzos por consolidar un proyecto de vida, el cual no culmina aquí. Este triunfo me permitirá avanzar en mi lucha constante por lograr lo que me he trazado, con la ayuda de Dios y mi familia me siento segura de lograrlo. Gracias por permitirme contar con cada uno de ustedes en esta trayectoria.

Anayibe Aguiño

DEDICATORIA

A mis padres

*María Eloísa Angulo
Y Luis Antonio Valencia*

Sara Valencia

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque sin él nada es posible; a nuestras familias por todo su apoyo; a los profesores de la universidad de Nariño por sus conocimientos brindados a lo largo la carrera; a nuestros amigos y demás personas que de una u otra forma contribuyeron para hacer realidad nuestro sueño.

CONTENIDO

| | pág. |
|------------------------------------|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 23 |
| 1. TITULO..... | 25 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 26 |
| 3. OBJETIVOS | 31 |
| 3.1 OBJETIVO GENERAL | 31 |
| 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 31 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 32 |
| 5. ANTECEDENTES..... | 34 |
| 6. MARCOS DE REFERENCIA..... | 36 |
| 6.1 MARCO ESPACIAL..... | 36 |
| 6.2 MARCO SITUACIONAL | 37 |
| 6.2.1 Aspectos históricos. | 37 |
| 6.2.2 Aspectos geográficos..... | 38 |
| 6.2.2.1 Extensión. | 38 |
| 6.2.2.2 Localización..... | 39 |
| 6.2.2.3 Clima..... | 39 |
| 6.2.2.4 Pluviosidad..... | 39 |
| 6.2.2.5 Ecología..... | 39 |
| 6.2.3 Educación..... | 39 |
| 6.2.4 Industria..... | 40 |
| 6.2.4.1 Pesca industrial..... | 40 |
| 6.2.4.2 Pesca artesanal..... | 40 |
| 6.2.4.3 Sector turístico..... | 41 |
| 6.2.5 Economía..... | 41 |
| 6.3 MARCO TEMPORAL..... | 42 |
| 6.4 MARCO LEGAL..... | 42 |
| 6.5 MARCO CONCEPTUAL | 45 |
| 6.7 MARCO CONTEXTUAL..... | 47 |
| 7. ASPECTOS METODOLÓGICOS..... | 48 |
| 7.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 48 |
| 7.1.1 Exploratorio..... | 48 |
| 7.1.2 Análisis..... | 48 |
| 7.1.3 Descriptivo..... | 49 |
| 7.1.4 Inductivo..... | 49 |

| | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1.5 | Deductivo..... | 49 |
| 7.2 | POBLACIÓN Y MUESTRA | 49 |
| 7.2.1 | Población..... | 49 |
| 7.2.2 | Muestra..... | 50 |
| 7.3 | DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOS | 52 |
| 7.4 | TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 52 |
| 7.5 | LÍNEA DE INVESTIGACIÓN..... | 53 |
| 7.6 | SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 53 |
| 8. | ESTUDIO DE MERCADO | 54 |
| 8.2 | CONCEPTO DEL NEGOCIO..... | 57 |
| 8.3 | IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS A PRODUCIR | 57 |
| 8.4 | ANÁLISIS DEL MERCADO CONSUMIDOR..... | 58 |
| 8.4.1 | Consumo de productos de mar..... | 59 |
| 8.4.2 | Preferencia en el consumo de productos de mar..... | 60 |
| 8.4.3 | Consumo de embutidos..... | 61 |
| 8.4.4 | Consumo de embutidos de pescado..... | 62 |
| 8.4.5 | Predisposición a consumir embutidos de pescado..... | 63 |
| 8.4.6 | Condiciones socioeconómicas..... | 65 |
| 8.5 | ANÁLISIS DE DEMANDA..... | 68 |
| 8.5.1 | Cálculo y proyección de demanda..... | 68 |
| 8.6 | ANÁLISIS DE OFERTA | 71 |
| 8.6.1 | Análisis de la competencia..... | 72 |
| 8.6.2 | Cálculo y proyección de oferta..... | 74 |
| 8.6.3 | Análisis de los pequeños productores del municipio de Tumaco..... | 74 |
| 8.6.4 | Mercado insatisfecho..... | 78 |
| 8.8 | MARKETING MIX..... | 82 |
| 8.8.1 | Producto..... | 82 |
| 8.8.1.1 | Propiedades del pescado lenguado | 82 |
| 8.8.2 | Precio..... | 84 |
| 8.8.3 | Plaza..... | 88 |
| 8.8.4 | Promoción..... | 89 |
| 8.9 | PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX..... | 90 |
| 9. | ESTUDIO TÉCNICO..... | 91 |
| 9.1 | FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO..... | 91 |
| 9.2 | TAMAÑO DEL PROYECTO | 92 |
| 9.3 | DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | 93 |
| 9.3.1 | Proceso de producción de salchichas a base de carne de pescado..... | 93 |
| 9.3.1.1 | Surimi..... | 93 |
| 9.4 | NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS..... | 99 |
| 9.4.1 | Buenas prácticas de manufactura..... | 99 |
| 9.4.4 | Requisitos de personal..... | 108 |
| 9.4.5. | Norma sanitaria..... | 108 |

| | | |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.5 | INFRAESTRUCTURA..... | 109 |
| 10. | ESTUDIO ADMINISTRATIVO - ORGANIZACIONAL..... | 112 |
| 10.1 | ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA..... | 112 |
| 10.2 | ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA..... | 112 |
| 10.3 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA..... | 112 |
| 10.3.1 | Procesos y sus componentes..... | 113 |
| 10.3.2 | Proceso..... | 113 |
| 10.3.3 | Subproceso..... | 113 |
| 10.3.4 | Diagrama y simbología..... | 113 |
| 10.4 | ESQUEMA ORGANIZACIONAL..... | 115 |
| 10.4.1 | Organigrama..... | 115 |
| 10.5 | MANUAL DE FUNCIONES DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA EMBUMAR SAS..... | 115 |
| 10.5.1 | Manual de funciones..... | 116 |
| 10.5.1.1 | Gerente..... | 116 |
| 10.5.1.2 | Salchichero..... | 117 |
| 10.5.1.3 | Auxiliar de Producción..... | 118 |
| 10.5.1.4 | Vendedor..... | 119 |
| 10.5.1.5 | Contador..... | 119 |
| 10.5.1.6 | Servicios Generales..... | 120 |
| 10.5.2 | Obligaciones Laborales..... | 121 |
| 10.5.3 | Otras Obligaciones..... | 122 |
| 10.6 | REGLAMENTO INTERNO..... | 122 |
| 10.7 | CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA..... | 136 |
| 10.8 | CONSTITUCIÓN DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS - SAS..... | 137 |
| 10.8.1 | Quórum y mayorías en la asamblea de accionistas..... | 138 |
| 10.8.2 | Junta directiva..... | 138 |
| 10.8.3 | Representación legal..... | 139 |
| 10.8.4 | Revisor fiscal..... | 139 |
| 10.8.5 | Reformas estatutarias..... | 139 |
| 10.8.6 | Transformación..... | 139 |
| 10.8.7 | Disolución y liquidación..... | 139 |
| 11. | ESTUDIO FINANCIERO..... | 140 |
| 11.1 | ESTUDIO ECONÓMICO..... | 140 |
| 11.2 | INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS..... | 142 |
| 11.3 | NÓMINA DEL RECURSO HUMANO..... | 145 |
| 11.4 | GASTOS DE ADMINISTRACIÓN..... | 148 |
| 11.5 | COSTOS TOTALES..... | 149 |
| 11.6 | AMORTIZACIÓN..... | 151 |
| 11.6.1 | Amortización de diferidos..... | 151 |
| 11.7 | INGRESOS DEL PLAN DE NEGOCIOS..... | 151 |

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------------|-----|
| 11.8 | ENDEUDAMIENTO | 152 |
| 11.8.1 | Condiciones de los créditos para Programas de Fomento..... | 153 |
| 11.9 | ESTRUCTURA DE CAPITAL..... | 153 |
| 11.9.1 | Tabla de pagos del crédito..... | 154 |
| 11.10 | ESTADOS FINANCIEROS | 154 |
| 11.11 | FLUJOS DE FONDOS | 157 |
| 11.12 | EVALUACIÓN FINANCIERA | 159 |
| 11.12.1 | Tasa de descuento..... | 159 |
| 11.12.2 | Indicadores de rentabilidad..... | 162 |
| 11.12.2.1 | Valor Actual Neto (VPN)..... | 162 |
| 11.12.2.2 | Tasa Interna de Retorno (TIR)..... | 162 |
| 11.12.2.3 | Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)..... | 162 |
| 11.12.2.4 | Relación Beneficio - Costo (RBC)..... | 162 |
| 11.12.2.5 | Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)..... | 163 |
| 12. | INCIDENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y AMBIENTALES | 164 |
| 12.1.1 | Responsabilidad social..... | 164 |
| 12.1.2 | Economía nariñense..... | 165 |
| 12.2 | INCIDENCIA ECONÓMICA..... | 166 |
| 12.3 | INCIDENCIA AMBIENTAL | 168 |
| | CONCLUSIONES | 171 |
| | RECOMENDACIONES..... | 173 |
| | BIBLIOGRAFIA..... | 174 |
| | NETGRAFÍA..... | 176 |
| | ANEXOS..... | 177 |

LISTA DE GRÁFICOS

pág.,

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1. Municipio de Ipiales, establecimientos según actividad económica, 2007. | 56 |
| Gráfico 2. Estructura de estratos del municipio de Ipiales. | 59 |
| Gráfico 3. Respuesta al consumo de productos de mar. | 60 |
| Gráfico 4. Frecuencia con que consume productos de mar. | 61 |
| Gráfico 5. Consumo de res, cerdo y pollo. | 62 |
| Gráfico 6. Consumo de embutidos a base de carne de pescado. | 63 |
| Gráfico 7. Disposición a consumir embutidos de pescado | 63 |
| Gráfico 8. Situación que explica la preferencia por el consumo de productos a base de carne de pescado. | 64 |
| Gráfico 9. Sitio donde habitualmente acostumbran a realizar las compras los habitantes de municipio de Ipiales. | 65 |
| Gráfico 10. Nivel de ingresos por hogar de los habitantes del municipio de Ipiales. | 66 |
| Gráfico 11. Formalidad e informalidad en el desarrollo de la actividad pesquera. | 76 |
| Gráfico 12. Producción anual promedio de los pequeños productores del municipio de Tumaco. | 77 |
| Gráfico 13. Oferta, Demanda potencial y Precio del Plan de Negocio Embumar. | 79 |
| Gráfico 14. Distribución en planta de la empresa Embumar. | 111 |

LISTA DE CUADROS

| | pág., |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Cuadro 1. Matriz DOFA de la empresa Embumar S.A.S. | 80 |
| Cuadro 2. Propiedades del pescado. | 82 |
| Cuadro 3. Propiedades del pescado lenguado. | 83 |
| Cuadro 4. Propiedades de las Salchichas de pescado. | 83 |
| Cuadro 5. Ficha técnica del producto de la empresa Embumar S.A.S. | 91 |
| Cuadro 6. Proceso de producción de surimi. | 94 |
| Cuadro 7. Proceso de producción de embutidos escaldados tipo salchicha. | 97 |
| Cuadro 8. Buenas Prácticas de manufactura de la empresa Embumar S.A.S. | 100 |
| Cuadro 9. Costos del capital para diferentes beneficiarios, FINAGRO. | 153 |

LISTA DE TABLAS

| | pág., |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Tabla 1. Población municipio de Ipiales por Quinquenios, 2012. | 51 |
| Tabla 2. Preferencia en el consumo de productos de mar. | 60 |
| Tabla 3. Nivel educativo de los habitantes del municipio de Ipiales | 66 |
| Tabla 4. Preferencia por los medios de comunicación de los habitantes de Ipiales. | 67 |
| Tabla 5. Demanda potencial y efectiva de la empresa Embumar. | 71 |
| Tabla 6. Top de los cinco primero mataderos y frigoríficos del país. | 73 |
| Tabla 7. Proyección de oferta | 74 |
| Tabla 8. Razón comercial de los pequeños pescadores del municipio de Tumaco. | 76 |
| Tabla 9. Mercado insatisfecho en el mercado de embutidos a base de carne de pescado. | 78 |
| Tabla 10. Ingredientes de Producción por Cada Kilogramo de Masa Cárnica. | 85 |
| Tabla 11. Ingredientes externos en la producción de salchichas de pescado lenguado. | 86 |
| Tabla 12. Costo variable unitario de la producción de salchichas a base de carne de pescado lenguado. | 86 |
| Tabla 13. Costo total unitario por presentación de 10 unidades de salchichas de pescado lenguado. | 87 |
| Tabla 14. Precios de venta de la competencia en el mercado | 87 |
| Tabla 15. Definición del precio de salchichas a base de carne de pescado, Embumar S.A.S. | 88 |
| Tabla 16. Elaboración de surimi. | 93 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 17. Ingrediente en la elaboración de embutidos escaldados tipo salchicha. | 96 |
| Tabla 18. Adecuaciones e instalaciones de la infraestructura de la empresa Embumar S.A.S. | 110 |
| Tabla 19. Maquinaria y Equipo de la empresa EMBUMAR SAS | 141 |
| Tabla 20. Muebles y Enseres de la empresa EMBUMAR SAS. | 141 |
| Tabla 21. Equipo de Computación de la empresa EMBUMAR SAS. | 142 |
| Tabla 22. Activos Intangibles y Diferidos de la empresa EMBUMAR SAS. | 142 |
| Tabla 23. Cálculo del capital de trabajo a través del método del costo de producción. | 143 |
| Tabla 24. Flujo de Inversiones de la empresa EMBUMAR SAS. | 144 |
| Tabla 25. Tabla Recurso Humano de la empresa EMBUMAR SAS. | 145 |
| Tabla 26. Inflación objetivo del Banco de la República. | 145 |
| Tabla 27. Nivel de riesgo, ARL. | 146 |
| Tabla 28. Nómina de trabajadores para la empresa EMBUMAR SAS. | 147 |
| Tabla 29. Gastos de administración del Plan de Negocios EMBUMAR SAS. | 148 |
| Tabla 30. Gastos en servicios públicos de la empresa EMBUMAR SAS | 148 |
| Tabla 31. Costos totales de la empresa EMBUMAR SAS. | 149 |
| Tabla 32. Depreciación de los activos fijos de la empresa EMBUMAR SAS | 150 |
| Tabla 33. Amortización de activos intangibles y diferidos de la empresa EMBUMAR SAS. | 151 |
| Tabla 34. Proyección de precios al consumidor, 2015 – 2019. | 152 |
| Tabla 35. Proyección de ingresos de la empresa de EMBUMAR SAS. | 152 |
| Tabla 36. Estructura de capital de la empresa EMBUMAR SAS. | 153 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 37. Pagos con cuota constante del crédito de la empresa EMBUMAR SAS | 154 |
| Tabla 38. Estado de resultado de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019. | 155 |
| Tabla 39. Balance general de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019. | 156 |
| Tabla 40. Estado del Flujo de Efectivo de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019. | 157 |
| Tabla 41. Flujo de fondos puro de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019. | 158 |
| Tabla 42. Flujo de fondos financiado de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019. | 158 |
| Tabla 43. Beta operativo por sector para países emergentes. | 160 |
| Tabla 44. Prima de riesgo para Países Emergentes. | 160 |
| Tabla 45. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de la Empresa EMBUMAR SAS. | 161 |
| Tabla 46. Criterios financieros de decisión. | 162 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág., |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Figura 1. Pescado lenguado. | 28 |
| Figura 2. Pesca deportiva del lenguado. | 33 |
| Figura 3. Panorámica del Puerto Marítimo de Tumaco. | 40 |
| Figura 4. Pesca Artesanal en el municipio de Tumaco, Nariño. | 40 |
| Figura 5. Playas del Morro Tumaco, Nariño. | 41 |
| Figura 6. Canal de distribución medio para la comercialización de salchichas a base de pescado en el municipio de Ipiales. | 88 |
| Figura 7. Diagrama de flujo para la elaboración de salchichas a partir de surimi de pescado lenguado. | 99 |

LISTA DE MAPAS

pág.,

Mapa 2. Ubicación del Municipio en el Departamento.

38

LISTA DE DIAGRAMAS

| | pág., |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Diagrama 1. Simbología convencional del diagrama de flujo. | 113 |
| Diagrama 2. Flujo del Proceso de Elaboración de Embutidos de Carne de Pescado / Salchichas | 114 |
| Diagrama 3. Organigrama de la empresa “EMBUMAR SAS” | 115 |

LISTA DE ANEXOS

pág.,

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo A. Plan presupuestal del marketing mix de la empresa procesadora y comercializadora de embutidos de pescado Embumar S.A.S. | 178 |
| Anexo B. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO CONSUMIDOR DE PESCADO LENGUADO. | 181 |
| Anexo C. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO COMPETIDOR DE PESCADO LENGUADO. | 185 |
| Anexo D. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO PRODUCTOR Y DISTRIBUIDOR DE PESCADO LENGUADO. | 188 |

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar la viabilidad de implementar una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado, para ello se acude al desarrollo de un Plan de Negocio, el cual se constituye en la herramienta fundamental de planeación para alcanzar los objetivos propuestos. Estudiar la viabilidad de implementar una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado en el municipio de San Andrés de Tumaco, cobra relevancia en la medida en que permite identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la región respecto a la producción y comercialización de pescado con valor agregado.

La metodología empleada en la presente investigación se relaciona fundamentalmente con la investigación aplicada, consistente en tomar la teoría referente a los estudios de mercado, técnico, administrativo y organizacional, financiero, evaluación financiera y estudios ambientales, económicos y sociales, los cuales se han aplicado a un caso concreto, para ello se nutrió de fuentes tanto primarias como secundarias.

Las principales conclusiones del estudio señalan la viabilidad del Plan de Negocio, desde el punto de vista de mercado, operativo, administrativo – organizacional y financiero, en donde a través de la evaluación financiera del proyecto se logró determinar un valor presente neto positivo y diferente de cero y una tasa interna de retorno modificada mayor a la tasa de interés de oportunidad.

ABSTRACT

This study aims to determine the feasibility of implementing a processor and marketer of sausage meat fish, for it will go to the development of a Business Plan, which constitutes the essential planning tool to achieve the objectives. Study the feasibility of implementing a processor and marketer of sausage meat fish in the municipality of San Andrés de Tumaco becomes relevant to the extent that identifies weaknesses, opportunities, strengths and threats in the region regarding production and marketing of value-added fish.

The methodology used in this research is mainly related to applied research, consisting of taking theory concerning market research, technical study, administrative and organizational study, financial study and environmental, economic and social studies, which have been applied to particular case, for it drew on both primary and secondary source.

The main findings of the study indicate the viability of the business plan from the point of view of market, operational, administrative - organizational and financial, where through the financial evaluation of the project it was determined a positive and different net present value of zero and an internal rate of more than Interest Rate Opportunity property Return.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se enfoca en el desarrollo de un Plan de Negocio que tiene como objetivo fundamental determinar la viabilidad de implementar una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado en el municipio de Tumaco – Nariño y cuyo radio de acción se prevé se extienda hasta el mercado consumidor del municipio de Ipiales; además, con la generación de empresa se pretende contribuir al desarrollo económico y social de la región y por supuesto del país.

Es importante destacar que el pescado es un alimento que se consume mayoritariamente en la ciudad de Tumaco y que por su olor, forma de preparación y de conservación tiene poco grado de consumo en ciudades como Pasto e Ipiales; por esta razón, los embutidos a base de carne de pescado se constituyen en un producto innovador con un alto grado de diferenciación frente a algunos bienes sustitutos en el mercado de embutidos.

El pez que se utilizará para la elaboración de los embutidos fabricados con un exigente control de calidad y cadena de frío será **el lenguado**. Este pez pertenece a la familia de los pleuronéctidos perteneciendo a los llamados peces planos como el rodaballo y el pez gallo, puede encontrarse tanto en mares de aguas templadas como en aguas dulces, tiene forma ovalada o elíptica y es casi plano, sus aletas dorsal y anal se extienden desde la cabeza a la cola quedando así todo su contorno rodeado por ellas.

De otro lado, el presente Plan de Negocio guarda una estrecha relación con los esfuerzos que ha realizado el departamento de Nariño y la Dirección Marítima de Colombia (DIMAR) Seccional Tumaco por generar con el Gobierno Nacional y Local, proyectos innovadores que mejoren la calidad de vida de las comunidades pesqueras de San Andrés de Tumaco. Este proyecto pretende ser parte de un banco de proyectos del litoral pacífico, en la medida en que responde a las Apuestas Productivas de la Agenda Regional de Productividad y Competitividad de Nariño elaborada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), esto a través de las diferentes fuentes de financiación de que dispone el gobierno.

En tal sentido, se visualiza la necesidad de identificar la estructura de negocio más relevante, para la producción de embutidos a base de carne de pescado; para ello, es necesario realizar un estudio del endo y exoentorno del mercado de embutidos a nivel nacional, regional y local; posteriormente, se aborda los elementos relativos al mercado para determinar demanda, oferta, canales de distribución y el marketing mix; a continuación se aborda los elementos técnicos del plan de negocio relacionados con el proceso y modo de producción del embutido que se

propone en este proyecto; se aborda aspectos organizacionales y administrativos para determinar la estructura organizacional, administrativa y la mejor figura empresarial que debe tomar al empresa; se realiza un estudio financiero para luego hacer hincapié en la viabilidad financiera del proyecto; finalmente, se abordan aspectos sociales, económicos y ambientales, los cuales logran determinar la importancia que reviste la presente investigación para la comunidad de pescadores del municipio de Tumaco.

1. TITULO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE CARNE DE PESCADO “EMBUMAR S.A.S”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para nadie es un secreto que tradicionalmente el municipio de San Andrés de Tumaco se ha caracterizado por su gran biodiversidad, por tener como base de su economía la agricultura, entre ellos el plátano, coco, cacao, palma africana, de igual manera hay que resaltar uno de los factores más importantes de sostenimiento económico en el Municipio de Tumaco, es la pesca artesanal, la cual ha sido el sustento económico de la gran mayoría de habitantes, pero a un más de los habitantes de la zona rural del Municipio. Quienes por muchos años se han dedicado a esta labor desmedida, la cual no ha sido muy bien remunerada.

Por la gran riqueza del sector pesquero en el Municipio de San Andrés de Tumaco es necesario la búsqueda de expansión de esta riqueza, es por ello que en la actualidad muchas personalidades del municipio día a día luchan por explotar al máximo el sector pesquero buscando en muchos casos dar valor agregado al pescado, ya sea en filete o empacado al vacío. Estudios científicos recientes ratifican lo saludable del pescado y le atribuyen nuevos poderes en la prevención del infarto y la buena salud del embarazo y el cerebro. La universidad de Oxford (Gran Bretaña), concluyo que el consumo de pescado beneficia el cerebro, contribuye a mejorar la depresión, la dislexia, a corregir los trastornos de déficit de atención e incluso a disminuir el riesgo de cáncer de próstata.

El pescado es rico en vitamina E el cual regula la adsorción de calcio en los huesos y vitamina A que contienen carotenos que favorecen la salud de la piel y de los ojos entre otros nutrientes, pero dicen los científicos que su poder benéfico radica en un alto contenido de ácidos grasos Omega-3 EPA y DPA. Es por eso que en Colombia el consumo de pescado ha tenido un leve crecimiento en el consumo de pescado ya que las personas se están preocupando por consumir alimentos saludables y con menos contenidos dañinos para su bienestar como las grasas saturadas y así ayudarse al mejoramiento de su salud y es de aquí que en la mente de los profesionales con aspiración siempre está el hecho de crear empresa que es sin duda el mejor aporte que se puede hacer a la economía ya que estas dinamizan, pero también es cierto que existe un riesgo de que sin un estudio previo, esta fracase en un corto tiempo.

De aquí nace la necesidad de realizar un estudio de viabilidad para la creación de la empresa productora y comercializadora EMBUMAR SAS. Las diferentes empresas comercializadoras de mariscos existentes en el Municipio de San Andrés de Tumaco, atribuyen y por ende resaltan que siempre ha sido el mayor sustento de la economía Tumaqueña¹, al igual que otros productos desarrollados en el municipio. Hay que reconocer que existe una alta acogida en muchas

¹ Entrevista realizada a la comercializadora GILMAR, empresa ubicada en la calle Comercio Taguera.

ciudades de Colombia y del mundo en cuanto al pescado por la variedad de nutrientes que posee.

Aunque por lo general el pescado es comercializado en un 80% en bruto², es poco el valor agregado que se le da en el municipio de Tumaco. Hay que resaltar que se han intentado diferentes formas de aumentar la comercialización del pescado, una de ellas ha sido la fabricación de embutidos de carne de mariscos, lo cual ha aumentado y facilitado el consumo del pescado. Cabe aclarar que el mercado de Tumaco, no permite obtener una mayor rentabilidad en la venta de embutidos de pescado, debido a que sus habitantes prefieren consumir el pescado de forma natural sin transformación³. Por estas razones es de vital importancia realizar la proyección hacia otros mercados nacionales como lo es Pasto e Ipiales donde el consumidor busca un producto de fácil preparación y consumo. Para evitar el proceso cotidiano de preparación, ya que en Pasto e Ipiales existe en la actualidad una alta acogida de pescado⁴.

Analizando La situación por la que está pasando la ciudad de Tumaco, se puede establecer que la mejor forma de alcanzar una mayor participación en el mercado con los embutidos de pescado, es realizando una proyección comercial a nivel nacional, la cual se llevará a cabo, a través de estrategias que permitan una rápida aceptación en los consumidores, garantizando el éxito del producto. Uno de los factores más determinante en la Costa Nariñense es el desempleo, el cual aqueja a la mayoría de sus habitantes quienes de cierta manera se ven afectados. Ya que este factor ha sido uno de los que ha incrementado el nivel de violencia por la difícil situación económica que se vienen presentando en nuestra región.

Analizando la problemática que se ha venido presentando se observa que la falta de oportunidad para generar fuentes de trabajo es muy baja además no se sabe explotar al máximo nuestros recursos naturales enfocándonos al sector pesquero debido a q los productos que pueden ser útiles terminan desechados. El municipio de la costa nariñense no ha contado con personas que ayuden a fomentar el desarrollo de la región con la creación de empresas que trabajen con productos típicos de nuestra tierra. pero actualmente se está desaprovechando los beneficios económicos que se pueden conseguir atreves de las riquezas naturales en nuestra costa como; **el pescado (lenguado)** el cual es uno de los mariscos de más baja demanda por ser poco conocido por esta razón se encuentra prácticamente fuera del mercado.

² Cámara de Comercio de San Andrés de Tumaco.

³ Entrevista/ Jorge Barriga. Tumaco 23 de noviembre 2013.

⁴ AFROMAR, empresa comercializadora de mariscos en San Juan de Pasto.

Figura 1. Pescado lenguado.



Foto: El pescado lenguado se encuentra en las profundidades del mar pacífico y tiene una pesca constante en las costas del departamento de Nariño hasta la plataforma continental de Colombia. 2012.

De realizar la producción y comercialización del producto, embutido a base de carne de pescado, la empresa productora y comercializadora EMBUMAR S.A.S., podrá obtener mayores beneficios, por que aumentaría su rentabilidad obteniendo una amplia participación en el mercado y por ende se beneficiarían las familias que viven de la pesca artesanal en el Municipio de Tumaco y de igual manera también se aumentara el desarrollo comercial y económico de la ciudad.

Por otro lado, sino se realiza la producción y comercialización del producto, se perdería una gran oportunidad de incursionar en la ciudad de Pasto- Ipiales lugares donde se presenta una gran acogida por los embutidos cárnicos, y por ende también la perdida de dar valor agregado al pescado. Además al no llevarse a cabo el desarrollo del proyecto se estarían cerrando oportunidades de trabajo para los diferentes habitantes de la costa pacífica nariñense, quienes sueñan con un mejor futuro para sus familias, el cual se mira afectado por la falta de oportunidades laborales, lo que ubica a la región pacífica como una de las menos desarrolladas del país.

En el plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado EMBUMAR SAS en Pasto e Ipiales. Se debe realizar un trabajo de campo para el cual se hace necesario la utilización de cierto tipo de herramientas tales como: entrevistas; las cuales son fuentes de información primaria, entrevistas personales realizadas directamente a los diferentes comercializadoras de mariscos en el municipio de Tumaco, información pertinente para saber con qué producción se puede contar al momento de satisfacer la demanda regional. De igual manera la implementación de encuestas es de vital importancia para saber cuál es el nivel de aceptación de los embutidos de pescado, para lo cual las encuestas deben ir dirigidas a la

población común de Pasto- Ipiales con el fin de saber si se está de acuerdo con el producto y como introducirlo al mercado nacional.

Analizando las actividades que se pueden realizar en el trabajo de campo se podrá determinar, si el producto marino como embutido se puede comercializarlo tendrá o no una aceptación en el mercado regional y nacional. Ya que este producto estará dirigido a restaurantes y supermercados que manejen la línea de establecimientos *DELIKATESSEN* (Comida Gourmet). Dependiendo de los resultados obtenidos se desarrollarán estrategias de promoción, precio, y venta que permitan la participación permanente de los embutidos en el mercado nacional y luego su inserción en el mercado internacional, como un producto gourmet de la canasta cotidiana de restaurantes y supermercados en las diferentes latitudes.

El problema que se suscita en el contexto regional, es la falta de conocimiento sobre tecnología en la alimentación gastronómica del mundo de hoy, y de las exigencias del paladar de los nuevos consumidores que son ávidos de nuevos sabores, aromas y colores de productos naturales que sean exquisitos, con índices mínimos de colesterol y grasas, con un balance en proteínas, vitaminas y minerales y de conformidad con la durabilidad del producto embutido respetando su cadena de frío desde los proveedores, la empresa, los distribuidores, los restaurantes, supermercados y los consumidores finales (Supply Chain of Management – SCM), que mejoran con sus inquietudes, la calidad y la pureza del producto como alimento esencial, tipo LIGHT. Es por ello que sería lo más conveniente realizar algunas encuestas en restaurantes en las ciudades de San Juan de Pasto y Santiago de Cali.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CUÁL ES LA VIABILIDAD DE IMPLEMENTAR UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE EMBUTIDOS A BASE DE CARNE DE PESCADO “*EMBUMAR S.A.S*” EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO - NARIÑO?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el mercado del consumidor, productor, proveedor y distribuidor de los productos embutidos y del sector pesquero en la región?
- ¿Cuál debe ser el plan de operaciones sobre la producción de embutidos escaldados tipo salchicha a base de pescado lenguado?
- ¿Cuál debe ser la estructura administrativa y organizacional para implementar una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado en el municipio de Tumaco?

- ¿Cuál es la viabilidad financiera del proyecto, a través de la elaboración de estados financieros, flujos de caja, análisis de la estructura de capital y del cálculo de indicadores de rentabilidad?
- ¿Cuáles son las incidencias sociales, económicas y ambientales que origina la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado en el municipio de Tumaco?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocio para la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado “EMBUMAR SAS.”, en el municipio de Tumaco.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio del mercado consumidor, productor, proveedor y distribuidor de los productos embutidos que se demanda en la región para determinar comportamientos pasados, presentes y posibles futuros sobre el producto.
- Diseñar un plan de operaciones sobre los procesos industriales que se deben aplicar para la obtención del producto a partir de su cadena logística entre proveedores, empresa y clientes.
- Estructurar un estudio administrativo - organizacional para determinar los procesos de gestión y organización que tendrá la empresa de embutidos para su puesta en marcha.
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos tipo salchicha a base de carne de pescado lenguado en el municipio de Tumaco.
- Analizar las incidencias sociales, económicas y ambientales que origina la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado en el municipio de San Andrés de Tumaco.

4. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio, pretende medir la viabilidad para la creación de un plan de negocio “EMBUMAR SAS” (empresa productora y comercializadora de productos a base de carne de pescado ubicada en Tumaco – Nariño, zona rural). Por esta razón hoy en día muchos profesionales y trabajadores actuales, ponen en práctica sus capacidades y experiencias esforzándose por sacar adelante sus propios negocios, generando sus propios recursos a partir de una idea innovadora que sea fuente de rentabilidad y les permita crecer personalmente, independizarse, tener estabilidad económica y una mejor calidad de vida.

Existen entidades de apoyo como el fondo emprender (FE), fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológicos de las MIPYMES, fondo de investigación de capital de riesgo de las micro pequeñas y medianas empresas, fondo nacional de productividad y competitividad (FNPC), fondo nacional de garantía (FNG), fondo agropecuario de garantía (FAG) entre otros, que ayudan a los profesionales y personas del común a emprender sus propios negocios los cuales promueven el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal, programas y proyectos que fomenten la creación de desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micros, medianas y pequeñas empresas. Las cuales cumplen un rol muy importante en el desarrollo económico y social generando empleos para que las personas mejoren su calidad de vida.

Con la producción de los embutidos, se pretende dar un nuevo valor agregado al pescado, lo cual pueda generar una gran acogida en la ciudad de Pasto-Ipiales (Nariño) ciudades en las que se llevará a cabo la comercialización del producto. El pescado es un alimento muy nutritivo, pero consta de tiempo para su preparación y esto es algo que muchas personas no están dispuestas a incluir dentro de su corto tiempo libre. EMBUMAR SAS, ha buscado otra forma para que estas personas puedan aprovechar los nutrientes del pescado de forma rápida y deliciosa como son; a través de los embutidos. Proceso que se llevara a cabo en el municipio de Tumaco con fines de comercialización ya sea a nivel regional, nacional e internacional. Así mismo, no se descarta la posibilidad que sean los proponentes del presente estudio quienes pongan en ejecución el desarrollo del proyecto, si adquiere aceptación en el mercado de Pasto- Ipiales.

El lenguado es un pez que se caracteriza por sufrir transformaciones durante su crecimiento. Cuando son muy jóvenes tienen forma cilíndrica y simétrica como casi todos los peces pero a determinada etapa de su crecimiento sus formas van cambiando transformándose en planas. El *lenguado (Solea Solea)* pertenece a la Saleidae y se trata de un pez pleuronectiforme. Al lenguado común se le llama científicamente (*Solea Solea*) o *solea vulgaris* y, al lenguado se le denomina *solea*.

Figura 2. Pesca deportiva del lenguado.



Fotos: Plato gastronómico de lenguado en Colombia, 2012.

Es un pescado blanco conocido mundialmente y muy valorado en la cocina, presenta cambios en sus ojos alterando los mismos su posición. Una de las caras del lenguado pasa a llamarse cara ciega. Su boca es estrecha y torcida hacia la izquierda. Su tamaño oscila entre 30, 40 o 60 cm de largo y 300 gramos de peso. Los colores de su cuerpo son también atípicos teniendo del lado del vientre un color gris pardo salpicado con motas oscuras mientras que la otra parte llamada cara ciega es plana y de color blancuzco. Las aletas y la cola son rojizas. El lenguado tiene la particularidad de nadar sobre un costado y pasa la mayor parte del tiempo en los fondos arenosos, que solo abandona en la noche para poder alimentarse. Se recuesta sobre su lado izquierdo y vive en mares templados y tropicales.

Su carne de color rosa pálido tiene un alto valor de proteínas igualándose al de la carne, cuenta además con todos los aminoácidos esenciales que la hacen muy fácil de digerir. La carne del lenguado es rica en calcio, fósforo y magnesio transformándose así en un buen alimento tanto para los pequeños que comienzan a ampliar su dieta alimenticia como para los adultos de edad avanzada. Tiene la condición de ser bajo en calorías (83 calorías cada 100gramos) favoreciendo su ingesta a quienes están sometidos a un régimen bajo en calorías. Tiene un punto en contra. No es aconsejada su carne para quienes padecen ácido úrico o gota.⁵

El lenguado tiene una carne muy apreciada en gastronomía pues está catalogada como una de las más delicadas dentro de los pescados. Es de sabor suave y de una gran finura y se puede preparar de muchas maneras quedando siempre muy bien. Una forma de presentarlo y saborearlo es acompañado de salsas clásicas.

⁵ Tomado de: <Pescados y mariscos. www.euroresidentes.com. 2013>

5. ANTECEDENTES

Hasta mitad del siglo XIX no se llega al desarrollo de la elaboración de productos cárnicos, lo cual está muy ligado al progreso de la industrialización, se le daba mayor libertad al comercio y a la circulación de mercancías. En la época de los grandes descubrimientos, volvieron a surgir los condimentos (muy usados en la realización de los embutidos). En la época de los romanos ya aparecen algunos embutidos llamados "botulus" o "botellos" (por su forma), lo que hoy en día son los botelos o botillos, que se realizan en Galicia, Asturias o León. Los romanos tenían mucha afición hacia los embutidos, se sabe que tenían variedad de salchichas y que el "botulus", era una especie de morcilla que se vendía por las calles.

Se puede ver que los embutidos no es un invento de hoy, ya en siglo IX a.c. Homero descubrió el consumo de morcillas, en la Odisea Homero nombra la tripa rellena con sangre y grasa, la cual podía asarse al fuego. Este es uno de los relatos más antiguos que se tiene de un embutido. También cabe decir que con el desarrollo de las nuevas tecnologías la elaboración ha ido cambiando poco a poco, adaptándose a las diferentes épocas.

El consumo mundial de pescado y mariscos se ha triplicado desde 1961 al 2001 aumentando de 28 a 96,3 millones de toneladas de consumo al año, en el 2010 se ubicó en 88.6 toneladas, en el 2011 aumento a 90.04 toneladas, esto debido al crecimiento de la población, la urbanización, el aumento de los ingresos per cápita y los cambios en los hábitos de consumo por razones de salud. Se espera que el consumo muestre una tendencia creciente, en efecto, para el año 2030 se prevé un consumo de 183.6 toneladas y para el 2050 de 270.9 millones de toneladas, esta demanda no podrá ser satisfecha con la pesca de captura, puesto que solo crece al 0.7% anual.

El sistema productivo del sector alimentario, relacionado con pescados y mariscos tiene identificadas unas necesidades que requieren de estrategias para poder competir frente al mercado globalizado; es así como la región ha motivado el desarrollo de proyectos dentro en el marco de la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad del país.

Realizando un análisis de la dinámica de las exportaciones en Colombia se puede evidenciar que las mercancías fueron atendidas en el periodo Enero-Diciembre 2012 por 18 Direcciones Seccionales de Impuestos y Aduanas, de las cuales cuatro de ellas: Santa Marta, Cartagena, Riohacha y Buenaventura, representaron el 94,8% del total de la salida de mercancías del país con 123,3 millones de toneladas y 287,6 millones de bultos con una participación del 49,1% del total de bultos exportados del país.

Los mayores crecimientos en volumen de carga exportada en peso bruto durante Enero-Diciembre de los años 2011-2012, los representaron las secciones de aduanas de Cartagena con una participación en registros del 21,8%, Santa Marta con 13%, Buenaventura 7,6% y Riohacha 2,6%; no obstante, el panorama en otras Direcciones de Aduanas Nacionales para el periodo 2012 presentó una tendencia a la baja, es así como las direcciones seccionales que se miraron afectadas con la caída en el tonelaje durante este mismo periodo fueron Tumaco con 1.0% del total de las exportaciones del país, Urabá con 4,3%, e Ipiales con una caída del 3,7% del total de los registros, debido a que la Dirección de Aduanas de Ipiales en el periodo 2011 registro 393.850 toneladas y el periodo 2012 registro 379.259 toneladas con una variación entre el periodo 2011-2012 de -3,7%, en los registros de exportación de bultos esta dirección registro 15.935.720 bultos en el periodo 2011 y en el periodo 2012 16.890.866 bultos por la frontera Colombo - Ecuatoriana con una variación entre uno y otro periodo del 6% y una participación total en la exportación de bultos en las direcciones del país de 2,9% respectivamente

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO ESPACIAL

El ámbito de referencia sobre el cual se constituirá el conocimiento planteado abarca los pescadores artesanales y comercializadoras (pesqueras) del municipio de Tumaco, este para verificar la cantidad de producción existente en la región. Lo anterior es de vital importancia ya que a través de ellos se obtendrá información relevante que se requiere para enriquecer la investigación.

El espacio geográfico en donde se realizara la investigación es en el municipio de San Andrés de Tumaco, del departamento de Nariño-Colombia, dentro del sector primario el cual es de gran importancia para el país y la región y en particular el subsector agropecuario. El municipio de Tumaco, se encuentra en el Sureste Colombiano, a los 2° - 48' - 24" de latitud norte; 78° - 45' - 53" de longitud al oeste del Meridiano de Greenwich. Ubicado, en la costa pacífica del departamento de Nariño, con una extensión territorial de 3.760 Km².

El Municipio se encuentra localizado entre la llanura del Pacífico y el piedemonte de la cordillera occidental, contando con una superficie de 17.299 Km², que constituyen el 52% de la superficie total del departamento de Nariño, abarcando 10 municipios que encierran el 16% del total de la población; la llanura que se caracteriza por ser plana y con terrenos bajos y amplios valles cenagosos, cubierta parcialmente de selva y atravesada por numerosos ríos. La vegetación predominante en el litoral es el manglar y selva; en el resto de la zona se poseen las mejores tierras para la vocación agrícola. Los ríos tienen gran importancia en la forma de vida de la población de la zona ya que proporcionan agua para el consumo humano y animal, y se constituyen en fuente de trabajo para el riego de sus cultivos, como también, proporcionando vías de comunicación y acceso a regiones apartadas.

Cabe destacar que el Municipio de Tumaco limita al norte con el Municipio de Mosquera al sur con la república de Ecuador al oriente con los Municipios de Roberto Payan, Barbacoas y Ricaurte. Al accidente con el municipio de Francisco Pizarro y el Océano Pacífico⁶.

⁶ Ubicación geográfica/8 Nov. 2007 Ubicación geográfica. alarconort03 @ 10:18. El municipio de Tumaco, se encuentra en el Sureste Colombiano, ... Universidad de Nariño infoman.nireblog.com/post/.../ubicación-geográfica - [En caché](#) - [Similares](#)

6.2 MARCO SITUACIONAL

En este apartado se describen las condiciones de todo tipo que rodean al problema de estudio, tales como aspectos históricos, sociales y económicos, esto es, describir las condiciones en que se está dando el problema objeto de investigación. En ese sentido, a continuación se estudian diferentes aspectos relacionados con el municipio de San Andrés de Tumaco, los cuales se han tratado los más importantes a modo de síntesis, esto con el propósito de situar el problema y tener una visión más amplia del mismo.

6.2.1 Aspectos históricos. Muchas son las hipótesis que se tejen sobre la fundación de San Andrés de Tumaco, hecho que se ubica en diferentes épocas posteriores al descubrimiento de América. Inicialmente fue habitado por los indios Tumacs y posteriormente por diversos núcleos de indígenas que arribaron a ese puerto. Más tarde otros núcleos humanos se establecieron en él. Desde su comienzo recibió el nombre de Tumaco.⁷

Sin embargo, tres versiones recrean la historia de su fundación. Se cree que el cacique Tumaco fundó a Tumaco en 1570. Pero, este hecho histórico también se le adjudica a Francisco Pizarro, quien arribó por primera vez a la isla en 1526 y la encontró habitada por una tribu de indígenas pescadores. De todas las versiones, la más aceptada y difundida declara al jesuita Francisco Ruggi como su legítimo fundador en 1640. Dice la historia que el sacerdote, de origen italiano, llegó al lugar en misión el 30 de noviembre de 1640, en compañía de 1900 pobladores procedente de la zona selvática, entre negros cimarrones y esclavos libertos en la Fe Cristiana. El nombre de San Andrés de Tumaco proviene de la conjugación del nombre tradicional de la zona y la costumbre de la época de usar el nombre del santo del día del calendario en que ocurrió el hecho. Desde esa época San Andrés es el santo patrono del municipio.

El 30 de noviembre de 1.995 al cumplir 355 años de su fundación el Alcalde Municipal mediante resolución No. 414 ordena que en adelante y para todos los efectos oficiales públicos y privados, el Municipio de Tumaco se le deba denominar SAN ANDRÉS DE TUMACO, como un acto de fe y afirmación en los valores de la cristiandad. En un principio fue Tumaco el caserío de los indios Tumacs, después un archipiélago conformado por las islas de El Morro, La Viciosa y La Florida. En las primeras décadas de 1.900 gozó de mucha bonanza por el intercambio comercial de los productos agrícolas la tagua, el caucho y el cacao, con los países de América y Europa siendo un puerto marítimo de gran importancia. Hoy es una gran ciudad con un bello puerto en el litoral Pacífico, de exótica belleza por sus innumerables playas, entre las cuales se encuentran: El Morro, San Juan y Bocagrande.

⁷ Tomado de: < <http://www.tumaco-narino.gov.co/index.shtml>>

En cuanto a algunos aspectos culturales, se encuentran bailes característicos de la región, tales como el currulao que se acompaña con instrumentos como la marimba, el cununo y el guazá. También de destacan algunas celebraciones como los carnavales del fuego. La riqueza cultural de este municipio es bastante notable pues también se destacan algunas costumbres propias de la región relacionadas con la muerte y otros aspectos.

6.2.2 Aspectos geográficos. El Plan de Desarrollo Municipal (2012-2015), señala que el municipio de Tumaco está situado geográficamente al sur de la Costa Pacífica colombiana, tiene frontera con la República de Ecuador, es puerto marítimo con diferentes usos, el cual sirve para prestar servicios de cabotaje regional e internacional, principalmente en la exportación de petróleo y aceite de palma, cuenta con un aeropuerto con rutas directas a la ciudad del Cali y Bogotá, tiene conectividad marítima y fluvial hacia diferentes veredas y a los municipios de la eco región del pacifico Nariñense.

De acuerdo a las proyecciones estimadas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, en sus 3.778 kilómetros cuadrados habita una población total para el año 2012 de 187.084 personas, lo que representa una participación en el total departamental del 11%.⁸

Mapa 1. Ubicación del Municipio en el Departamento.



Fuente: www.tumaco.co

6.2.2.1 Extensión. Tiene una extensión de 3.760 Km² los cuales representan un 12.115 del departamento. Tiene una altura de 2 metros sobre el nivel del mar. La

⁸ Alcaldía de San Andrés de Tumaco. Plan de Desarrollo Municipal “Unidad por Tumaco Progreso para Todos” 2012 – 2015. Acuerdo No. 012, mayo 30 de 2012.

bahía de Tumaco, comprendida entre Punta del cocal hasta Punta de cascajal, forma el archipiélago del mismo nombre, integrado por las islas de Tumaco, la Viciosa y el Morro, hoy unida por un puente.

6.2.2.2 Localización. El municipio de San Andrés de Tumaco limita al norte: con el municipio de Mosquera, desde la bocana de Pasacaballo hasta la Palizada, en los Remolinos grandes del Río Patía. Al sur: República del Ecuador. Oriente: Con los municipios de Roberto Payán, Barbacoas. Al occidente: Con el municipio de Pizarro y el Océano Pacífico. Tumaco es la segunda ciudad del departamento de Nariño y el segundo puerto marítimo en la costa pacífica.

6.2.2.3 Clima. Presenta una temperatura de 28°C, la cual desciende hasta los 16°C. Considerado como ardiente y húmedo.

6.2.2.4 Pluviosidad. El régimen de lluvias es moderado y presenta precipitación anual hasta de 2.531 m.m.

6.2.2.5 Ecología. El municipio se clasifica dentro de una zona de vida bosque muy húmedo tropical bmh (T), con gran diversidad de especies vegetales y animales; entre las que se destacan el mangle, arboles maderables, especies marinas, entre otras.

6.2.3 Educación. En general la costa pacífica nariñense tiene graves problemas de educación, en términos de calidad y cobertura se ubica por debajo del promedio a nivel nacional y departamental, específicamente Tumaco aunque se destaca entre sus pares de la región pacífica, presenta importantes déficits respecto al departamento y la nación.

Tumaco registra una tasa de analfabetismo del 43.9% en el área rural y del 20% en el área urbana; la cobertura de la educación básica primaria es el 60% en el área urbana y del 41% en la rural; para el caso de la educación secundaria la cobertura es del 38% en el área urbana, y de cada cien jóvenes que terminan este nivel, solo cuatro ingresan a la educación superior.

Adicionalmente, el 48% de la población se sitúa en un nivel de educación media sin llegar a concluirla, destacándose en este grupo un 68% de población adulta mayor de 20 años. Igualmente, se ha determinado que el 24.1% de la población no supera el nivel de educación primaria. Los principales centros educativos del puerto de nivel secundario y profesional están ubicados en el casco urbano de Tumaco. En el sector oficial el municipio cuenta con 26 instituciones educativas; 13 de ellas funcionan en la zona urbana y 13 en la zona rural y algunas de ellas llegan hasta la media vocacional.

6.2.4 Industria. A pesar de los bajos niveles de inversión en el puerto, es posible destacar las Palmicultoras encargadas del cultivo y la transformación de la palma de aceite. Existen 8 en total: Araki, Palmeras, Palmar Santa Elena, Palmapaz, Palmas de Tumaco, Astorga S.A., y Santa fe.

Figura 3. Panorámica del Puerto Marítimo de Tumaco.



Fuente: Alcaldía Municipal

6.2.4.1 Pesca industrial. Se concentra en la explotación del camarón de aguas someras, debido a su alto valor comercial, facilidad de captura y poco costo de extracción. Entre las cuales se puede destacar: El Delfín Blanco, Isla Dorada, Bahía Cúpica, Gilmar, entre otras.

6.2.4.2 Pesca artesanal. Son la pesca blanca, la pesca y recolección de crustáceos y la extracción y recolección de moluscos. Esta actividad es ejecutada por personas de escasos recursos económicos, con mínimas posibilidades de agremiación y de acceso de líneas de crédito. Por tales razones dependen de intermediarios.

Figura 4. Pesca Artesanal en el municipio de Tumaco, Nariño.



Fuente: Esta investigación

6.2.4.3 Sector turístico. Constituye una reserva potencial importante en la bahía de Tumaco, con atractivos como esteros, mar y playas, las cuales son la principal fuente de atracción, por lo que es allí donde se desarrolla la infraestructura para el alojamiento y atención de a visitantes.

Figura 5. Playas del Morro Tumaco, Nariño.



Fuente: w.w.w.mitumaco.com

Las paradisíacas playas de Tumaco embrujan al turista, su belleza embriaga a la gente más exigente, es un oasis de paz y un remanso de tranquilidad. Aquí la naturaleza es prodiga, Tumaco ofrece las posibilidades de realizar turismo en forma permanente en lugares como: la Isla del Morro, a 3Km., de Tumaco y Bocagrande.

6.2.5 Economía. Se caracteriza por tener una economía tradicional y de subsistencia, basada en el sector primario; específicamente en la producción agropecuaria, registrando un alto potencial agrícola, dado que produce y comercializa: palma africana, cacao, coco, plátano, banano, arroz, maíz, caña, yuca, papachina, palma de chontaduro para palmito y naidí; en menor escala, árboles frutales como zapote, caimito, naranja, piña y el árbol del pan; además de plantas ornamentales y medicinales. Así pues, la agricultura genera el nivel de empleo más alto en la región, ya que ocupa un significativo sector de población, principalmente con el cultivo de palma africana con 5000 empleos.

La ganadería es practicada por algunos consejos comunitarios como sistema de manejo agro tecnológico, combinado con el cultivo de árboles maderables. Actividad sé que conjugan con pequeños criaderos de aves de corral, utilizadas para consumo familiar en épocas de fiesta o cuando escasean otros productos. Además, un sector de la población fabrica artesanías para venderlas a los turistas, pero su principal actividad es la explotación del manglar y la pesca artesanal.

En cuanto a la pesca, se destaca como un importante eje del cual depende un número importante de familias de bajos recursos y otros que tienen la posibilidad de desarrollar la actividad más tecnificada. Aunque se destaca una variedad de pescados, moluscos y crustáceos en el mercado, existen algunos productos que no son muy apetecidos por la región, tal es el caso del pescado lenguado, el cual no encuentra un mercado doméstico que absorba la oferta que se produce; sin embargo, existe un importante mercado en otros municipios y ciudades que gustan de esa clase de pescado, en ese sentido el presente Plan de Negocio ha contemplado el desarrollo del sector a partir de su inclusión en un Plan de Negocios que dé cuenta de la viabilidad del mismo, en ese sentido en los próximos apartes se estudia detalladamente las diferentes implicaciones que tiene el sector.

6.3 MARCO TEMPORAL

El presente Plan de Negocio para el procesamiento y comercialización de embutidos a base de carne de pescado en el municipio de Ipiales – Nariño, EMBUMAR SAS., se desarrolla entre los meses de marzo de 2014 y junio de 2015.

6.4 MARCO LEGAL

Los procesos industriales para el procesamiento de embutidos en Colombia, están regulados por la normatividad nacional y también algunos procedimientos de tipo sanitario y fitosanitario para la fabricación de alimentos de consumo humano y que provengan del mar, están supeditados bajo las condiciones y reglamentaciones por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos en Colombia (INVIMA); el Ministerio de Protección Social; el ICONTEC y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) . Entre estas normas, están:

Decreto 2278 del 2 de agosto de 1982 del Ministerio de Salud: Reglamenta el sacrificio de animales de abasto público para consumo humano, procesamiento, transporte y comercialización de su carne.

Decreto 2162 de 1983 del Ministerio de Salud: Regula la producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados

Decreto 561 de 1984 del Ministerio de Salud: Regula la captura, procesamiento, transporte y expendio de los productos de la pesca.

Decreto 1601 de 1984 Ministerio de Salud y Mintransporte: Reglamenta la sanidad portuaria y vigilancia epidemiológica en naves y vehículos terrestres.

Resolución 16078 de 1985 Ministerio de Salud: Reglamenta Laboratorios de control de calidad de alimentos.

Resolución 17882 de 1985 Ministerio de Salud: Regula los alimentos relacionados con la mayonesa, su elaboración, conservación y comercialización.

Resolución 4124 de 1991 Ministerio de Salud: Regula lo concerniente a los antioxidantes que se pueden utilizar en los alimentos.

Resolución 4125 de 1991 Ministerio de Salud: Regula lo referente a los conservantes que se pueden utilizar en alimentos (NORMATIVIDAD SANITARIA DE ALIMENTOS EN COLOMBIA. ROSDARY.WORDPRESS.COM. 2012).

Resolución 4126 de 1991 Ministerio de Salud: Regula lo relacionado a los acidulantes, alcalinizantes, reguladores de PH de la acidez utilizados en los alimentos.

Decreto 547 de 1996 de ministerio de salud: De los requisitos y condiciones sanitarias proceso, reempaque o reenvase y comercialización de la sal para consumo humano Registro sanitario – Sal para consumo humano

Decreto 3075 de 1997 del Ministerio De Salud: Regula las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional (NORMA JURIDICA DE LOS PRODUCTOS EMBUTIDOS EN COLOMBIA. FENALCO/BOGOTA.

Decreto 2131 de 1997 Ministerio De Salud: Disposiciones sobre productos cárnicos procesados.

Resolución 730 de 1998 Ministerio de Salud: Por la cual se adopta el Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de control HACCP en los productos pesqueros y acuícolas.

Resolución 2387 de 1999 Ministerio de Salud: Por la cual se oficializa la norma técnica colombiana NTC 512-1 relacionada con el rotulado de alimentos (4a. Actualización).

Resolución 1893 de 2001 Ministerio de Salud: se relaciona con incentivos promocionales en alimentos.

Decreto 60 de 2002 Ministerio de Salud: Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Decreto 1175 de 2003 Ministerio de la Protección Social: Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 3075 de 1997, especialmente lo relativo al artículo 65 – expedición del certificado de inspección sanitaria para exportación.

Norma Técnica Colombiana 512-2 de 2004: Alimentos dietéticos. Publicidad. Rótulos. En la norma, basada principalmente en el Codex Alimentarius y en la

norma de rotulado de la FDA, se dan parámetros a la industria para hacer declaraciones nutricionales y de salud de sus productos.

Resolución 2652 de 2004 Ministerio de Protección Social: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

Resolución 2505 de 2004 Ministerio de Transporte: Condiciones de los vehículos para transportar carne, pescado, o alimentos fácilmente corruptibles

Resolución 485 de 2005 Ministerio de da Protección Social: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

Normatividad para Exportar Productos en Colombia⁹: La comercialización internacional de los productos enfrenta tanto amenazas como oportunidades. Por ende, realizar un buen estudio de mercado hace parte de los puntos más importantes del proceso. Es importante escoger los mercados cuidadosamente, desarrollar estrategias bien pensadas y que rindan buena retribución. ¿Quiénes pueden exportar en Colombia?: Personas naturales y jurídicas que cumplan los siguientes requisitos:

- Inscripción ante la Cámara de Comercio.
- RUT como Exportador.
- Facturación autorizada por la DIAN.
- Producto a exportar y la Subpartida Arancelaria determinadas
- Identificar si el producto, de acuerdo con el mercado al que va, requiere Certificado de Origen.
- Inscripción en el Registro Nacional de Exportadores.

Procedimientos administrativos aduaneros para efectuar una exportación:

Estudio del mercado: la exportación supone un estudio de mercado para el conocimiento de la demanda de nuestros productos como para la determinación del precio, para realizarlo se debe tener aspectos del productos, precios comercialización, competencia local y promoción.

Remisión de la factura proforma: el artesano exportador debe suministrar una factura proforma para facilitar al importador la solicitud de licencias o permisos de importación y la forma de pago a favor del importador, esta factura debe incluir la

⁹ [En línea] [http://: www.minomex.gov.co-pasos para exportar en Colombia](http://www.minomex.gov.co-pasos para exportar en Colombia). [Consultado el 6 de Febrero del 2013].

identificación, del comprador, su ubicación, las cantidades, su precio unitario, valor total, forma de pago, validez de la oferta y las condiciones de negociación.

Procedimiento de obtención del certificado de origen: El ministerio de comercio industria y turismo a través de sus direcciones territoriales y puntos de atención expide los certificados de origen para los productos de exportación que vayan a gozar de las preferencias arancelarias otorgadas en los diferentes acuerdos comerciales.

Factura Comercial: es una cuenta por los productos la cual se envía al comprador en el extranjero y es utilizada por las autoridades aduaneras del país importador como el documento básico para determinar el valor en aduana de las mercancías sobre el cual se aplicaran los derechos de importación.

Documento de exportación DEX: El documento de exportación es la declaración de la exportación relacionando el embarque efectuado (productos, posiciones arancelarias, y precio de venta) la cual es presentada a la aduana nacional.

Solicitud de vistos buenos: la exportación de ciertos productos exige que el exportador se encuentre inscrito en la entidad encargada de su control u otorgamiento del visto bueno.

Lista de empaque: Es la relación detallada del contenido de cada una de las piezas que conforman la carga, esta factura contiene información sobre empaque y embalaje, peso y volumen.

6.5 MARCO CONCEPTUAL

Competencia: Hace referencia a la empresa que ofrece en el mercado productos similares a los de una compañía. Existen dos (2) tipos de competencia: directa, la cual hace referencia a quienes comercializan productos idénticos, y la indirecta, quienes ofrecen bienes o servicios sustitutos.

Demanda: La demanda hace referencia a la cantidad de personas que consumen o están dispuestas a consumir un determinado bien o servicio a determinados precios dada la naturaleza de los productos que se comercializa en el mercado.

Gusto: El gusto hace referencia a la inclinación de las personas por adquirir y consumir un determinado bien o servicio que consideren más agradable o satisfactorio y se coloque por encima de los demás.

Inversión: Se considera a la cantidad de recursos en efectivo y/o en especie que una determinada persona, sociedad, etc., este dispuesto a invertir; recursos que deberán en el corto, mediano y largo plazo recuperarse y generar una utilidad para el inversionista

Mercado: es una situación que agrupa compradores y vendedores de bienes y servicios particulares para ser intercambiados a determinados precios.

Precio: es una medida que en cierta medida refleja el valor de un bien o servicio que se espera intercambiar en el mercado.

Producción: cantidad de bienes que se logra adquirir, como resultado de un trabajo de tipo operativo.

Producto: satisface una o múltiples necesidades que tiene el ser humano.

Rentabilidad: es el margen de utilidad que se obtiene tras invertir un capital en una o más alternativas de inversión ya sea del sector real o productivo.

Productos subsidiados: se define como un auxilio dado por el gobierno de un país para disminuir el precio final de bienes o servicios que se encuentran en el mercado.

Recursos: Medios utilizados en el proceso de producción para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Tecnología: se refiere a un conjunto de conocimientos técnicos – científicos, que permiten la creación de bienes y servicios para mejorar el bienestar del ser humano.

Tasa interna de retorno (TIR): es la tasa que iguala el valor presente a cero, también hace referencia a la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos de efectivo dentro de la operación de la empresa.

Valor presente neto (VPN): permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero de maximizar la inversión. Además, es una medida de la valoración de empresas, los cambios pueden ser positivos, negativos o continuar igual.

Negocio: Operación compleja relativa a todas las funciones relacionadas con la producción, distribución y venta de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del comprador y dar beneficios al vendedor.

Oferta: Es la cantidad de un bien o artículo que un productor o vendedor único, está dispuesto a vender en un periodo de tiempo determinado, la oferta está en función de los precios, la tecnología, la oferta de los insumos y las condiciones naturales cuando se trata de bienes agrícolas.

Planeación: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y número necesarios

para su realización, la planeación estratégica le permite a la dirección utilizar estrategias que pueden ser evaluadas constantemente frente a los cambios que tiene el mercado.

6.7 MARCO CONTEXTUAL

Contextualizar un trabajo de investigación es describir dónde se ubica el problema de investigación. También comprende indicar algunos de los autores que han investigado el tema, qué métodos o técnicas utilizaron y qué resultados obtuvieron. *La elaboración del marco contextual requiere visitas a bibliotecas o centros de investigación e información, consultas de Internet y a expertos en el tema.*

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación aplicada, la cual tiene como objetivo fundamental solucionar uno o varios problemas. Una conceptualización más formal, sugiere que este tipo de investigación es entendida como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en provecho de los grupos que participan en esos procesos y en la sociedad en general.¹⁰

Adicionalmente, el estudio es exploratorio - analítico – descriptivo. Para ello se realiza el plan de negocios desarrollando cuidadosamente cada una de las partes que lo componen, así mismo, a través de un ejercicio de planeación se analiza y describe detalladamente las etapas que comprende un plan de negocios, en este caso: 1) Investigación de mercados; 2) Estudio Técnico; 3) Estudio financiero; 4) Incidencias económicas, sociales y ambientales.

7.1.1 Exploratorio. Según Sampieri (2010), los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si se desea investigar sobre temas y áreas desde una perspectiva propia.

Si bien en las líneas de investigación y la sublínea de investigación en el cual se inscribe el presente estudio se han realizado avances importantes; en el tema objeto de estudio del presente proyecto de investigación no se ha ahondado con la debida rigurosidad del caso. En ese orden, sí se tiene en cuenta que el plan de negocios al cual hace referencia el presente proyecto, embutidos a base de carne de pescado, se han realizado escasos estudios al respecto, entonces, es posible hablar de un estudio exploratorio.

7.1.2 Análisis. El estudio es de tipo analítico en la medida en que su desarrollo implica ir desmenuzando poco a poco un todo, es decir, el estudio comprende la descomposición de un todo en sus partes más neurálgicas, dicho análisis permite comprender que el todo, no es más que la suma de las partes, ni estas más que el todo. El ejercicio juicioso de este proceso permite observar las causas, su naturaleza y los efectos de las mismas.

¹⁰ HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 5 Ed. Editorial Mc Graw Hill. México, 2010. p. 29

7.1.3 Descriptivo. El presente estudio se enmarca dentro de los estudios de alcance analítico - descriptivo, puesto que busca, tal y como lo afirma Sampieri (2010), especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

En la presente investigación se acude por antonomasia a este tipo de estudios, en la medida en que se ajusta a los propósitos de la investigación de mercados como una de las líneas que se ha identificado para el presente proyecto. En efecto, una investigación de mercados requiere del estudio de un sin número de variables, entre las que se destacan la descripción precisa del consumidor tanto potencial como contingente, para lo cual se debe conocer variables como el ingreso, gustos y preferencias, costumbres, cultura, religión, tendencias de consumo, entre muchas otras variables que no sólo se asocian a uno o un grupo de individuos, sino también a estructuras organizacionales, institucionales y productivas.

7.1.4 Inductivo. La investigación es de carácter inductivo, por cuanto el análisis de las variables se realiza desde lo particular a lo general; además, el análisis de la información es un proceso riguroso, ordenado y lógico de la investigación planteada: Plan de Negocios para la Comercialización de Embutidos a Base de Carne de Pescado, en ese sentido, mediante un riguroso ejercicio de formulación del proyecto planteado aunado a la investigación de mercados se refleja el análisis inductivo.

7.1.5 Deductivo. El estudio acude al método deductivo de investigación dado que el análisis de las variables permite descender desde lo general hasta lo particular, de manera que partiendo postulados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares.

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

7.2.1 Población. Para la presente investigación se acudirá a cuatro mercados fundamentales, a saber: mercado consumidor, mercado productor, mercado distribuidor y mercado competidor. Con el propósito de recoger la información de manera eficaz sin problemas de sesgos o de organización se aplicará la encuesta dirigida a los mercados mencionados, cuya población objetivo está ubicada en el perímetro urbano del municipio de Ipiales de todos los estratos. Hombres y mujeres mayores de 18 años.

Con el propósito de avanzar en el estudio de los cuatro mercados señalados se ha diseñado instrumentos de recolección primaria de información que permiten hacer una caracterización de los mercados: consumidor, productor, distribuidor y competidor, esto con el fin de mejorar la toma de decisiones y el diseño de

estrategias encaminadas a impactar positivamente en el mercado de embutidos, particularmente a base de carne de pescado. (Ver Anexo B, C y D).

7.2.2 Muestra. Para el caso objeto de estudio se utilizará un muestreo aleatorio probabilístico simple, esto teniendo en cuenta que uno de los criterios fundamentales a utilizar en el estudio, son los mayores de 18 años para ello se acude a los datos obtenidos del Plan de Desarrollo Municipal Todos por Ipiales 2012 – 2015¹¹. A partir de la información obtenida se realiza la aplicación de la fórmula utilizada en el cálculo de muestras para poblaciones finitas.

Según las proyecciones de población del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, el municipio de Ipiales al año 2012 cuenta con el 70.4% de población ubicada en la cabecera urbana, mientras que el 29.6% se encuentra ubicada en el resto, (ver Tabla 1). Para el cálculo de la muestra el mercado consumidor y teniendo en cuenta que en principio solo se ha tenido en cuenta el casco urbano del municipio de Ipiales, cuyo porcentaje se ve representado en la cabecera del municipio con un 70.4% la cual asciende a 91.071 habitantes; además, dado que se ha establecido una cuota de muestreo relacionada con la mayoría de edad dado que su estudio arroja un dato más cercano a una demanda efectiva al total de habitantes de población urbana se resta las personas cuya edad es igual o menor a 18 años, la cual es de 8.250, así las cosas se obtiene una población total sujeta a muestreo de 82.821 habitantes menores de 18 años ubicados en la zona urbana del municipio de Ipiales.

¹¹ Alcaldía Municipal del Municipio de Ipiales. Plan de Desarrollo Municipal “Todos por Ipiales” 2012 – 2015.

Tabla 1. Población municipio de Ipiales por Quinquenios, 2012.

| EDADES | HOMBRES | MUJERES | CABECERA | RESTO | TOTAL |
|----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| 0-4 | 6064 | 5761 | 8324 | 3.501 | 11.825 |
| 5-9 | 6411 | 6246 | 8910 | 3.747 | 12.657 |
| 10-14 | 6167 | 6274 | 8.759 | 3.682 | 12.441 |
| 15-19 | 6010 | 5708 | 8.250 | 3.468 | 11.718 |
| 20-24 | 5495 | 5167 | 7.506 | 3.156 | 10.662 |
| 25-29 | 5078 | 5340 | 7.336 | 3.082 | 10.418 |
| 30-34 | 4904 | 5228 | 7.134 | 2.998 | 10.132 |
| 35-39 | 4250 | 4610 | 6.235 | 2.625 | 8.860 |
| 40-44 | 4117 | 4513 | 6.075 | 2.555 | 8.630 |
| 45-49 | 3692 | 4076 | 5.470 | 2.298 | 7.768 |
| 50-54 | 3042 | 3289 | 4.457 | 1.874 | 6.331 |
| 55-59 | 2308 | 2642 | 3.485 | 1.465 | 4.950 |
| 60-64 | 1858 | 2046 | 2.749 | 1.155 | 3.904 |
| 65-69 | 1495 | 1589 | 2.169 | 915 | 3.084 |
| 70-74 | 1050 | 1265 | 1.630 | 685 | 2.315 |
| 75-79 | 799 | 1035 | 1.294 | 540 | 1.834 |
| 80 Y MÁS | 810 | 1023 | 1.288 | 545 | 1.833 |
| TOTALES | 63550 | 65812 | 91.071 | 38.291 | 129.362 |
| % | 49,1% | 50,9% | 70,4% | 29,6% | |

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal Todos por Ipiales 2012 - 2015

La fórmula a emplear es:

Así:

- N = 82.821 (Universo)
- n = 271 (Tamaño de la muestra)
- Z = 1,65 (Valor tabla normal al 90% de confianza)
- e = 0,05 (Error máximo)
- P = 0,5 (Probabilidad de acierto)
- Q = 0,5 (Probabilidad de fracaso)

Con un nivel de confianza del 90% y un nivel de significancia del 5% se obtuvo un tamaño de muestra de 271 encuestas. Esta muestra permite obtener una información robusta que permitirá hacer un análisis detallado del comportamiento del consumidor, identificando sus costumbres, gustos, preferencias, ingresos, entre otras variables de interés.

De otra parte, para el estudio del mercado distribuidor y competidor se emplea un muestreo no probabilístico, esto dada la escasa información de que se dispone para identificar a dichos mercados, en este sentido, para el caso del mercado distribuidor se ha aplicado el muestreo bola de nieve, consistente en entrevistar de manera sistemática a un grupo de personas que conocen sobre el tema y en el que la primera persona recomienda al siguiente entrevistado y así sucesivamente hasta completar en este caso una muestra de 10 distribuidores.

Para el mercado competidor, se ha tenido en cuenta empresas que se dedican a la venta de embutidos de productos sustitutos a los embutidos a base de carne de pescado que se encuentran ubicados en el municipio de Ipiales para ello se acudió al listado de afiliados de personas naturales y jurídicas al año 2013 de la Cámara de Comercio de Ipiales, en donde se identificó la Comercializadora de Carnes Surtifreska, la cual se dedica al comercio al por mayor de productos alimenticios, en ese orden, se procedió a realizar una serie de preguntas relacionadas con la venta y compra de embutidos de diferente clase y calidad, esto con el fin de tener una visión más amplia del negocio.

Para el estudio del mercado productor o proveedor, en este caso de pescado lenguado fundamentalmente se han recogido algunas experiencias de las personas que dinamizan el sector pesquero en el municipio de Tumaco, fundamentalmente relacionados con la pesca industrial y artesanal, aunque es preciso señalar que el pescado lenguado fundamentalmente es realizado por pesqueros artesanales.

7.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS Y METODOS

El presente estudio se basa fundamentalmente en el análisis de información primaria y secundaria, tal y como ya se mencionó en el primer apartado. Para la recolección de información primaria se acudirá principalmente al diseño de encuestas, para el caso de los distribuidores, competidores y proveedores, se aplicará el método Delphi, el cual se constituye en una herramienta relevante a la hora de analizar información cuyo muestreo es no probabilístico, y en donde la información de que se dispone es escasa.

La búsqueda de información secundaria, se constituirá en un proceso que dará validez a las distintas fases del plan de negocios, la revisión bibliográfica en este nivel permitirá reducir los riesgos asociados a la implementación de una empresa comercializadora y procesadora de embutidos a base de carne de pescado; además, el proceso señalado es un proceso inherente a todas las fases del desarrollo de una plan de negocio.

Metodológicamente, la presente investigación se justificará con el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Adicionalmente, se acudirá a entrevistas a personas especializadas, indispensable para el suministro de información; así mismo, se hará un uso extensivo del manejo de plataformas, información disponible en páginas web y blogs. La información disponible en libros, revistas y folletos también será un elemento fundamental en el desarrollo del presente plan de negocios.

7.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La información que se obtendrá a través de las fuentes primarias y secundarias será sistematizada y organizada de acuerdo a la naturaleza de la fuente, en el

caso de la información primaria se acudirá principalmente a la utilización de hojas de cálculo permitiendo así, disponer de las diferentes bases de datos y variables que se generen en el estudio sin peligro de sesgos o deformación en el análisis.

La generación e interpretación de resultados será mediante el análisis de estadística descriptiva, tablas, indicadores y gráficos del paquete de office 2013, esto dado que facilita la información y la generación de estadísticas relevantes para el objeto del presente estudio.

7.5 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo regional a partir del desarrollo de proyectos y/o planes de negocios se convierten en generadores de dinámicas económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales del entorno regional; indagar sobre estas variables permite evaluar dos situaciones: una con proyecto y otra sin proyecto.

7.6 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La sublínea de investigación sobre la cual se inscribe el presente proyecto es la elaboración de planes de negocio.

8. ESTUDIO DE MERCADO

8.1 MUNICIPIO DE IPIALES

Ipiales, originalmente Piales, luego Ypiales. El nombre de la ciudad proviene del cacicazgo Ipiál, perteneciente a la etnia de los Pastos. Este se encuentra ubicado al Sur de la región andino – amazónica del departamento de Nariño, tiene una extensión de 1.677,68 Km² (167.768 Hectáreas) con una altura promedio de 2.897 m.s.n.m., y con una altura en la cabecera municipal de 3.000 m.s.n.m., la temperatura media es de 12° C., la precipitación media anual de 917.7 mm., su relieve, tanto en la zona rural como en la urbana es generalmente quebrado. Por su parte, el municipio cuenta con importantes cuerpos de agua: cuenca del río Guáitara, destacándose principalmente la subcuenca del Alto Guáitara a las que pertenecen las micro cuencas de Yamuesquer, La Palma, Páramo, Cerro Gordo, La Hoja, La Garrapata, Guitungal, San Judas, Chaguaipe, Cuscungo, Yanalá e Inagán.¹²

En cuanto a la composición se tiene: 59 veredas en la zona rural, 5 centros poblados, 5 corregimientos y 123 barrios en la zona urbana. De otra parte, los grupos étnicos: mestizo, indígena (Pastos, Awa, Nasa, Ukumari, Kankhe, Kofanes) y campesino.¹³ Es de anotar la importancia estratégica que tiene el municipio de Ipiales por ser puerto aéreo y terrestre fronterizo, dado que se ubica en la frontera con la república del Ecuador, convirtiéndose así en paso obligado para las personas que se movilizan entre Colombia y la provincia del Carchi – Ecuador.

Teniendo en cuenta que la ciudad hace parte de la Zona de Integración Fronteriza (ZIF) se han realizado algunas denominaciones a la ciudad que es importante conocerlas: *Eslabón comercial y cultural de Colombia con Suramérica*. Por su intensa actividad comercial, cultural y turística; *Ciudad promesa de Nariño*. Por su gente, comercio fronterizo, petróleo, minerales y hermosos paisajes; *Bastión de libertades*. Por su historia y sus gestas heroicas; *Ipiales, reina de altiplano*, por su situación de privilegio; *Ciudad de las Nubes Verdes*. Por sus nubes con policromías y sus atardeceres; *Población de capillas*, se contabilizan cinco cerca a la plaza Mayor; *La ciudad de los tres volcanes*. Por ser “mirador” de enhiestas moles con hielos eternos, que se los observa desde cualesquier sitio de la urbe.¹⁴

En cuanto a la población, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), con datos del Censo 2005 proyectados a 2010, Ipiales tiene 123.341 habitantes, de los cuales el 51,7% son de sexo femenino y el 48,3% de

¹² Alcaldía Municipal. Plan de Desarrollo 2012 – 2015. Todos por Ipiales.

¹³ Proyecto de Acuerdo No. 024 de Julio de 2011, revisión y ajuste PBOT.

¹⁴ Tomado de: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Ipiales>>

sexo masculino. La composición étnica se distribuye mayoritariamente para los Blancos y Mestizos (72%); Indígenas (27,7%); Afrocolombianos (0,2%) y en menor medida el Pueblo gitano con el 0,1%.

Como ya se ha mencionado, Ipiales es puerto fronterizo terrestre y aéreo, con intenso comercio internacional junto con los pueblos de la ex provincia de Obando, se considera paso obligado de los viajeros desde países del Pacto Andino, en especial con el Ecuador, considerada la segunda frontera más importante de Colombia. Es de resaltar que existe una amplia legislación para regular el paso de personas y vehículos; con tratados y convenios internacionales en materia económica y relaciones fronterizas, en todos los aspectos sociales culturales y económicos.¹⁵

En cuanto a la organización político administrativa se identifica cinco (5) corregimientos: La Victoria, Las Lajas, San Juan, Yaramal, Cofanía Jardines de Sucumbíos. El sector rural se estructura en siete (7) veredas: i) San Juan; ii) Las Lajas; iii) Yaramal; iv) La Victoria; v) Las Cruces; vi) Ipiales y vii) Jardines de Sucumbíos. El área urbana se encuentra conformada por 120 barrios, los cuales se encuentran distribuidos en nueve (9) sectores.

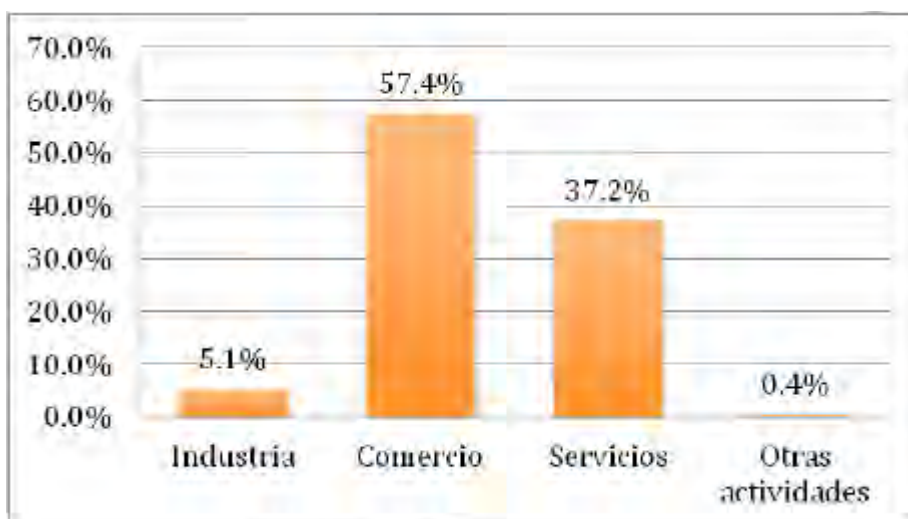
Por su parte la economía se basa fundamentalmente en el comercio, la microempresa, el turismo; y en la zona rural: la agricultura, la ganadería y las especies menores. En minerales: el petróleo en la selva del Churuyaco, las canteras de piedra y artesanías en **Las Lajas**, recebo en Puente Viejo y arcilla en el Tejar, los recursos naturales son abundantes en todos su territorio.¹⁶

El sector comercio representa el 57,4%, el 37,2% se dedica al sector servicios, mientras que la actividad industrial tan solo llega al 5,1% (ver Gráfico 1).

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

Gráfico 1. Municipio de Ipiales, establecimientos según actividad económica, 2007.



Fuente: Plan de Desarrollo Municipio de Ipiales 2008 – 2011.

La actividad de la agricultura es de gran importancia, destacándose principalmente cultivos como la papa, arveja y hortalizas, que utilizan gran cantidad de mano de obra de carácter no calificada, generando fuentes de empleo en este sector de la económica municipal. Del 10% del área privada de tierra utilizada para labores agrícolas, el 80% se dedica al cultivo de papa, actividad ancestral que permite el sustento de la localidad en un 14% y la generación de excedente del 86% se destina al consumo nacional, orientada a la máxima explotación, que ha generado cambios sustanciales en la productividad, en especial en los cultivos de papa.¹⁷

La producción pecuaria, está basada principalmente en la producción de ganado de leche y ganado de levante. En especies menores se destaca la cuyicultura, la cría de cerdos y aves de corral. Estas actividades se desarrollan con intensificación en el minifundio, en su mayoría con ausencia total de procesos de innovación.¹⁸

En la agricultura y ganadería, existe ocupación de baja remuneración, dependiente de la demanda de mano de obra que en su mayoría es no calificada para cada cultivo. Más del 16% de la población económicamente activa del área urbana está desempleada. El 37,98% es una población económicamente inactiva; es decir, de

¹⁷ Alcaldía del Municipio de Ipiales. Plan de desarrollo de Ipiales 2008 – 2011. Ipiales Somos Todos. p. 4.

¹⁸ Ministerio del trabajo. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local. Bogotá D.C., noviembre de 2011.

alguna manera dependiente, quien no obtiene ingresos y puede estar sometida a condiciones de pobreza o miseria.¹⁹

8.2 CONCEPTO DEL NEGOCIO

El negocio consiste en la producción y comercialización de embutidos a base de carne de pescado, fundamentalmente salchichas comercializadas y procesadas en el municipio de Ipiales y cuya materia prima es el pescado lenguado, el cual se obtiene directamente desde el municipio de San Andrés de Tumaco – Nariño, municipio que se ha identificado como potencial proveedor de la materia prima que se requiere para llevar a cabo el desarrollo del objeto social establecido en la empresa Embumar.

El producto es cien por ciento nariñense elaborado con los más altos estándares de calidad, empleando buenas prácticas de manufactura. Para ellos se producirá un producto de calidad dirigido a paladares exquisitos exigentes. El producto se dirige inicialmente a consumidores del municipio de Ipiales de todos los estratos y clases sociales, posteriormente, una vez se conozca el mercado local, se pretende expandir al mercado nacional y posteriormente al mercado internacional.

8.3 IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS A PRODUCIR

La empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado encuentra una oportunidad para incursionar en el mercado de embutidos, y para ello se pretende penetrar el mercado del municipio de Ipiales – Nariño, un mercado atractivo con una población variada que gusta de productos elaborados con altos estándares de calidad. Con el propósito de empezar a posicionar la empresa y los productos embutidos a base de carne de pescado se ha considerado la producción y comercialización de salchichas, cuya materia prima por excelencia es el pescado lenguado proveniente del municipio de Tumaco.

Un análisis inicial del mercado consumidor de los estratos 1, 2, 3 y 4 del municipio de Ipiales del departamento de Nariño, mayores de edad, indica que respecto a la preferencia en el consumo de productos de mar, alrededor del 35% de la población prefiere consumir pescado, seguido del 18% que prefiere consumir pescado y camarón, estas preferencias resultan de gran importancia, dado que la producción de embutidos se realizan principalmente a base de carne de pescado, aunque cabe resaltar, como se verá más adelante en el estudio técnico, que de acuerdo a características sensoriales, los embutidos se producen con cierto porcentaje de carne de res, de cerdo y en mayor medida carne de pescado.

Según un estudio de la Universidad Nacional, relacionado con la producción de embutidos de tilapia, los productos embutidos escaldados, especialmente las

¹⁹ *Ibíd.*, p. 11.

salchichas, gozan de gran aceptación entre los consumidores de todas las edades²⁰; en ese orden, de acuerdo a las preferencias del mercado, se ha seleccionado el procesamiento y comercialización de salchicha como producto estrella de la empresa Embumar, esto con el propósito de empezar a penetrar el mercado con un producto ampliamente aceptado.

8.4 ANÁLISIS DEL MERCADO CONSUMIDOR

El mercado consumidor está representado por habitantes habituales del municipio de Ipiales mayores de 18 años de los estratos uno, dos, tres y cuatro, esta decisión se debe a que esta población mayor de edad ya cuenta con ingresos provenientes de su trabajo, razón por la cual refleja en el presente estudio una demanda efectiva, es decir, una demanda que además de deseo de adquirir cierto bien, se suma la capacidad de compra.

Un análisis del mercado consumidor de la población mencionada permite tener una visión más exacta sobre el consumo de embutidos y en general sobre las preferencias del consumidor, esto contribuye a reducir la incertidumbre y el riesgo sobre la puesta en marcha de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado, así, el análisis de este mercado se constituye en uno de los más importantes dentro de cualquier estudio.

Para ello se analiza el género; el promedio de edad; los estratos; la preferencia en el consumo de productos de mar; los productos que prefiere; la frecuencia con que los consume; su conocimiento sobre la procedencia del producto; el consumo de embutidos; preferencias sobre el consumo de embutidos; su conocimiento o consumo sobre embutidos a base de carne de pescado; se preguntó en caso de no haber consumidor estos productos, si estaría dispuesto a hacerlo; además, se indago sobre el porqué preferiría el consumo de productos a base de carne de pescado; sobre los sitios en donde acostumbra a realizar sus compras; también se indago sobre algunos aspectos socioeconómicos, tales como: el promedio de miembros por hogar; promedio de ingresos por hogar; nivel educativo; medio de comunicación de preferencia y finalmente se tienen algunas observaciones que se ha considerado importantes dentro del estudio.

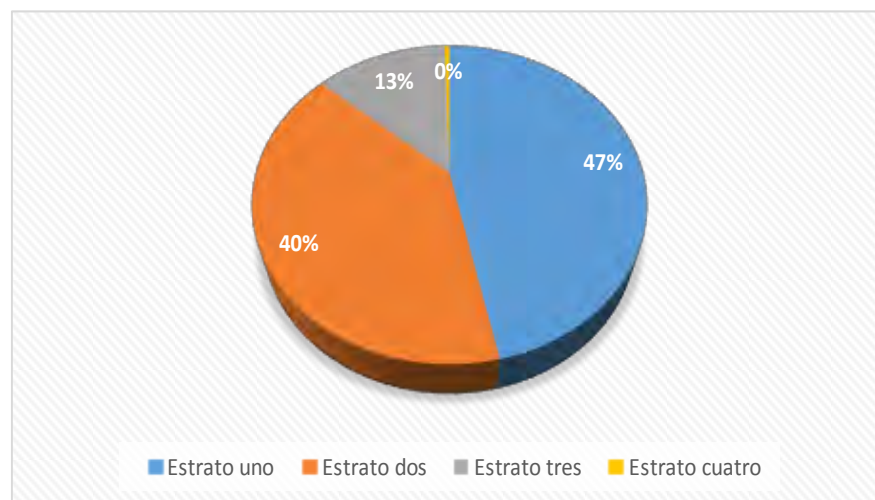
Antes de iniciar con un el análisis detallado del consumidor, es importante resaltar que el estudio empezó filtrando a residentes habituales del municipio de Ipiales, esto para evitar crear sesgos por personas que son residentes temporales, ya sea por motivo de viaje o de negocios, situación que no reflejaría una demanda real del mercado. Así, cerca del 98.6% de la población es residente habitual del municipio.

²⁰ IGOR, José y MOLINA, Andrea. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE PALMIRA. Manual de Transferencia tecnológica, proceso de elaboración de salchichas a partir de tilapia roja (*Oreochromis sp*) con adición de almidón de sagú (*Marantha arundinacea*), 2008.

Un análisis del género indica, según el Boletín del Censo General de 2005 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, que del total de la población del municipio de Ipiales, el 48.3% son hombres y el 51.7% son mujeres. De otra parte, según la estructura de la población por sexo y grupos de edad, el género tiende a distribuirse uniformemente. De acuerdo al estudio la población residente mayor de 18 años está compuesta en su mayoría por mujeres con un 60% y hombres por un 40%. En cuanto al promedio de edad, esta se ubica en 34 años promedio del mercado potencialmente consumidor de embutidos a base de pescado.

Estructura de estratos. El gráfico 2 muestra la estructura por estratos del municipio de Ipiales, como se observa, una proporción bastante importante se ubica en el estrato uno, la cual representa el 47% de la población, seguido del estrato dos con el 40% y el estrato tres se encuentra en una menor proporción con el 13%.

Gráfico 2. Estructura de estratos del municipio de Ipiales.

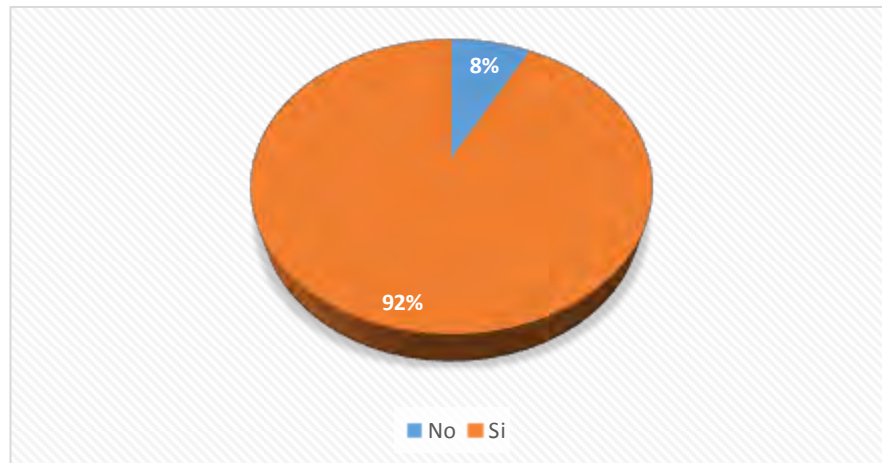


Fuente: esta investigación

Es de resaltar como el estrato cuatro tiene una representación realmente baja respecto a los demás estratos, pues su representatividad es casi nula, lo que indica que hogares con estrato cuatro en el municipio de Ipiales no tienen mayor representatividad.

8.4.1 Consumo de productos de mar. Un análisis sobre los productos de este sector, señala, según el gráfico 3, que alrededor del 92% de la población consume productos de mar, mientras que el restante 8% no consume, en este punto es importante resaltar que cuando se hace referencia a la población del municipio de Ipiales, son los mayores de 18 años, situación que ya fue descrita en su momento en la parte metodológica de este estudio.

Gráfico 3. Respuesta al consumo de productos de mar.



Fuente: esta investigación

Como se observa, la población que consume productos de mar es significativamente alta, lo que indica que existe una inclinación importante por el consumo de estos productos, en este sentido se refleja una situación favorable para el presente proyecto. Es de resaltar que los siguientes análisis se realizan con base en el porcentaje de la población que consume productos de mar, dado que una respuesta negativa se constituye en un filtro para el presente estudio.

8.4.2 Preferencia en el consumo de productos de mar. Un análisis de la preferencia en el consumo de productos de mar indica a juzgar por la tabla 2 que la población del municipio de Ipiales incluye en su dieta una proporción relativamente importante de pescado, dado que el 41% de la población lo consume, por su parte, el 9,1% consume camarones y el 3,8% langostinos, mientras que el resto de la población consume productos variados y combinados; así, el 23% de la población prefiere consumir camarón y pescado y un 10% que consume camarón, pescado y conchas.

Tabla 2. Preferencia en el consumo de productos de mar.

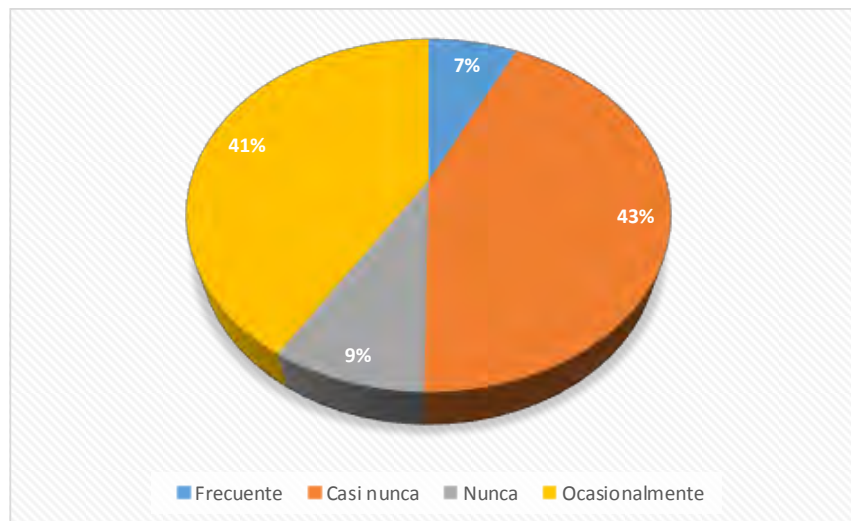
| | |
|---------------------------|------|
| Camarón y pescado | 23% |
| Camarones | 9,1% |
| Langosta, camarón | 0,5% |
| Langostinos | 3,8% |
| Pescado | 41% |
| Camarón, pescado, conchas | 10% |
| Ns/Nr | 13% |

Fuente: esta investigación

No obstante, cuando se indagó sobre la frecuencia con que se consume los productos de mar señalados en la tabla 2, los habitantes del municipio de Ipiales

no tienen un hábito significativo cuando se trata de medir la frecuencia; en efecto, el 43% de la población señala que casi nunca consume productos de mar, el 41% los consume ocasionalmente, mientras que el 7% los consume de manera frecuente (ver Gráfico 4). Esta situación refleja un frente importante que el presente estudio debe contemplar al momento de diseñar las estrategias de marketing, las cuales en principio deberán contemplar campañas agresivas de publicidad que estimulen el consumo de alimentos de mar.

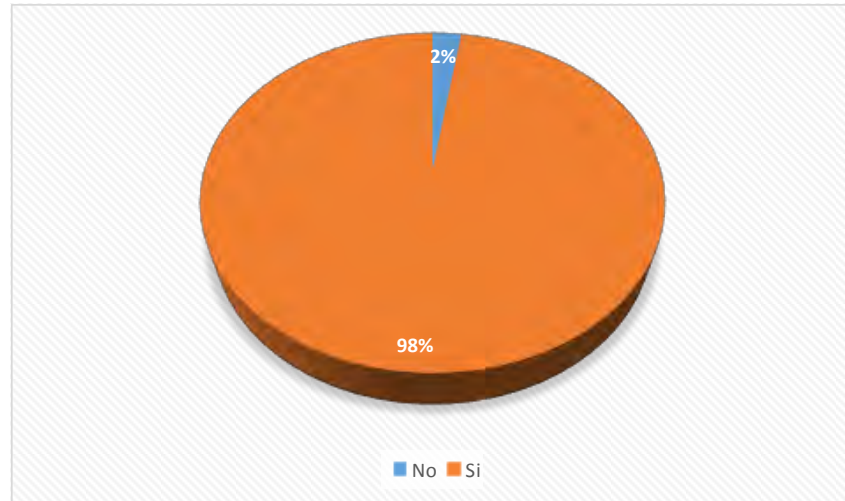
Gráfico 4. Frecuencia con que consume productos de mar.



Fuente: esta investigación

8.4.3 Consumo de embutidos. Un análisis sobre los hábitos en el consumo de embutidos en el municipio de Ipiales deja ver como cerca del 98% (ver Gráfico 5) de la población incluye en su dieta dichos productos, esta es una situación realmente favorable que le abre un espacio a la puesta en marcha del presente proyecto. Sin embargo, cabe resaltar que no existe un competidor directo en el mercado, razón por la cual no existen sustitutos perfectos y en consecuencia existen sustitutos imperfectos, tales como: embutidos escaldados, embutidos crudos, embutidos cocidos, carnes curadas y productos enlatados.

Gráfico 5. Consumo de res, cerdo y pollo.

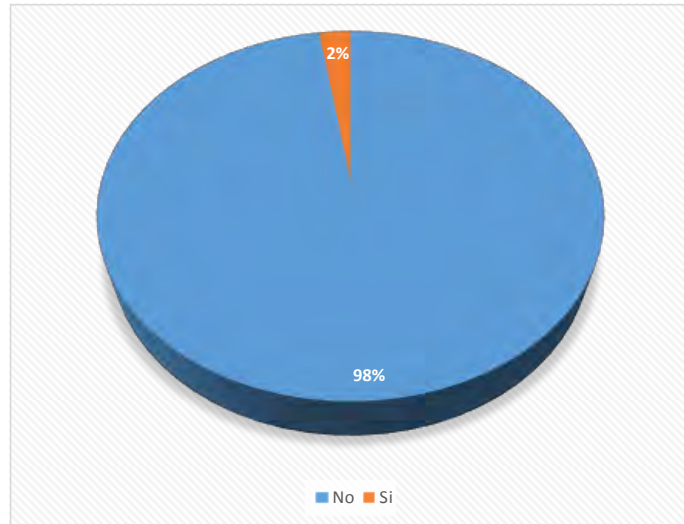


Fuente: esta investigación

Con esta situación se quiere señalar que el 98% de los habitantes del municipio de Ipiales que consume productos embutidos se refiere a los producidos fundamentalmente a base de carne de res, cerdo y pollo. Efectivamente, cuando se indagó sobre la clase embutidos que consume, la mayor parte de la población señala que incluye en su dieta alimenticia productos embutidos de carne de res, pollo y cerdo.

8.4.4 Consumo de embutidos de pescado. Aunque no existen substitutos perfectos de los embutidos a base de carne de pescado, es importante analizar si las personas han consumido este tipo de productos. Así, cuando se preguntó si han consumido embutidos de carne de pescado, el 98% de la población señaló no haberlos consumido, mientras que tan solo el 2% ha incluido en la dieta embutidos a base de carne de pescado (ver Gráfico 6).

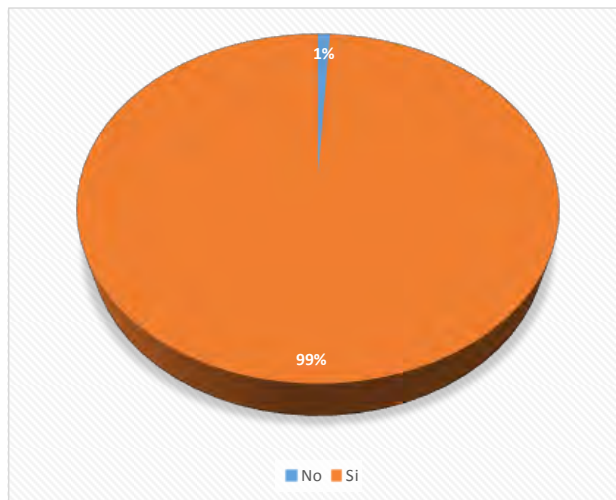
Gráfico 6. Consumo de embutidos a base de carne de pescado.



Fuente: esta investigación

8.4.5 Predisposición a consumir embutidos de pescado. Es interesante ver como el 99% de la población estaría dispuesto a consumir embutidos a base de carne de pescado, una situación bastante favorable para el presente Plan de Negocio en la medida en que refleja una aceptación bastante alta cuando se preguntó sobre la disposición a consumir embutidos de pescado (ver Gráfico 7).

Gráfico 7. Disposición a consumir embutidos de pescado

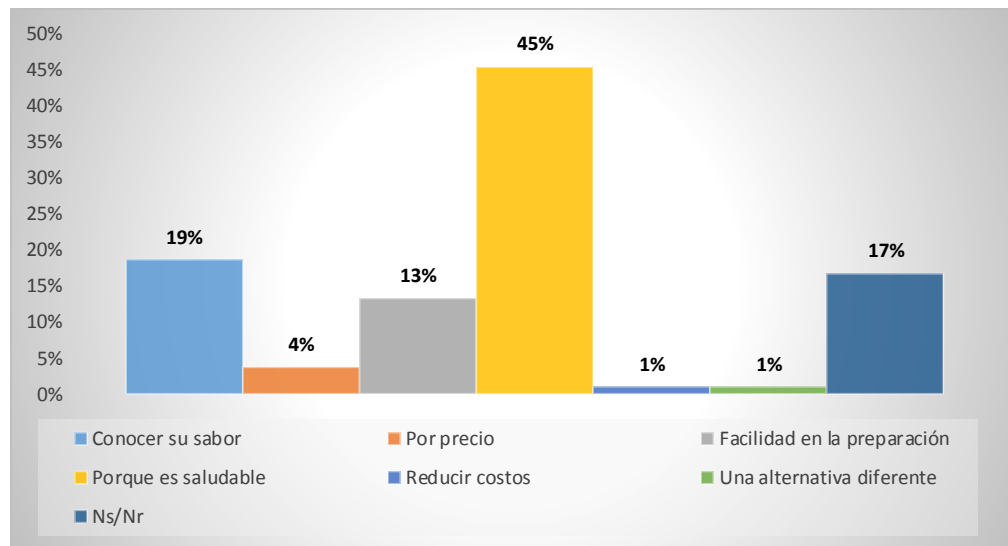


Fuente: esta investigación

Es interesante analizar como el consumidor del municipio de Ipiales, cuando se trata de consumir alimentos a base de pescado o en su defecto comida de mar, el 45% de la población mayor de 18 años los consume porque son saludables,

seguido de un 19% que señala que prefiere el consumo de productos a base de carne de pescado por querer conocer su sabor, el 13% porque considera que son fáciles de preparar, mientras que el 17% no sabe o no responde (ver Gráfico 8), en este sentido, será necesario realizar una campaña agresiva de publicidad que permita impulsar y promover el consumo de productos a base de carne de pescado como una alternativa de alimentación saludable.

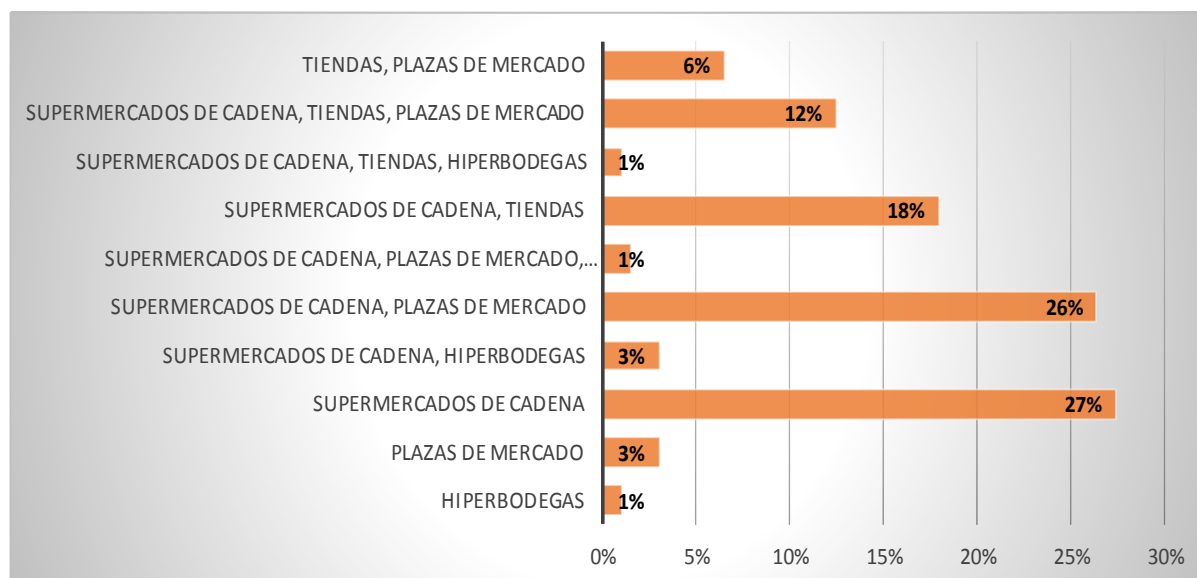
Gráfico 8. Situación que explica la preferencia por el consumo de productos a base de carne de pescado.



Fuente: esta investigación

En cuanto al lugar donde prefieren realizar las compras, el 27% de la población del municipio de Ipiales prefiere realizar sus compras en supermercados de cadena, seguido de un 26% que prefiere comprar en supermercados de cadena y en plazas de mercado, un 18% que prefiere comprar en supermercados de cadena y tiendas, un 12% en supermercados de cadena, tiendas y plazas de mercado, mientras que un restante 6% en tiendas y plazas de mercado, como se puede observar en el gráfico 9 la mayor parte de la población prefiere comprar en supermercados de cadena, dado que esta variable se convierte en una constante en las diferentes respuesta de la población objeto de estudio.

Gráfico 9. Sitio donde habitualmente acostumbran a realizar las compras los habitantes de municipio de Ipiales.



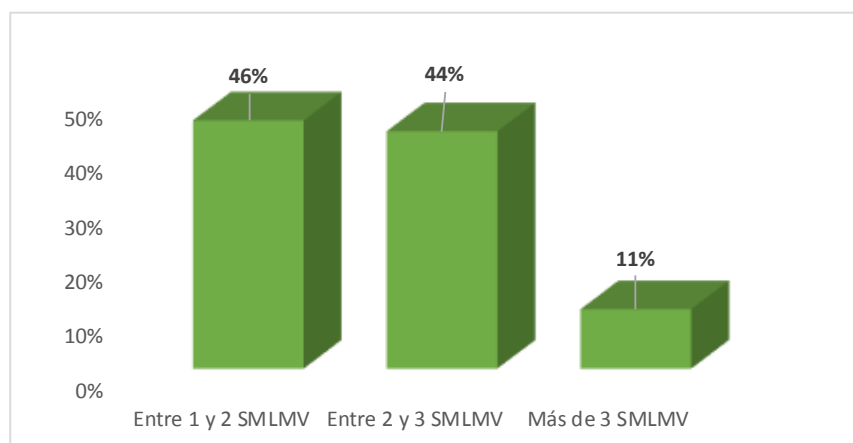
Fuente: esta investigación

8.4.6 Condiciones socioeconómicas. Un análisis breve de las condiciones socioeconómicas indica que el promedio de miembros por hogar es de 4.5 personas por hogar, situación que se asemeja a la revelada por el Dane, donde el promedio de personas por hogar es de 4.3 en el resto, 3.9 en la cabecera y 4 para el total²¹. Como se observa los datos proporcionados por la entidad no distan de manera significativa de los encontrados en el presente estudio, aunque cabe resaltar que estas comparaciones se realizan a modo de información, dado que en la práctica no es posible comparar de manera directa datos que han sido obtenidos por tipos de muestreo totalmente diferentes con son los utilizados en este estudio y los utilizados por Dane.

En cuanto al promedio de ingresos por hogar, el estudio indica que la mayor parte de la población (46%) percibe ingresos entre 1 y 2 salarios mínimos, el 44% percibe ingresos entre 2 y 3 y el restante 11% percibe más de tres salarios mínimos legales mensuales vigentes, la anterior estructura indica que la mayor parte de la población tiene ingresos medios (ver Gráfico 10).

²¹ DANE, Boletín Censo General 2005, Perfil Ipiales – Nariño.

Gráfico 10. Nivel de ingresos por hogar de los habitantes del municipio de Ipiales.



Fuente: esta investigación

Por su parte el nivel educativo de la población, señala que la mayor parte de ella cuenta con superior incompleta; es decir, personas que no han terminado su nivel de educación superior, las cuales ascienden al 26%, seguido de un 20% que posee superior completa, un 12% con secundaria completa y tan solo un 12% con posgrado completo.

Tabla 3. Nivel educativo de los habitantes del municipio de Ipiales

| | |
|-----------------------|-----|
| abogada | 1% |
| especialista | 2% |
| especialización | 1% |
| odontóloga | 1% |
| Posgrado completo | 12% |
| Posgrado incompleto | 6% |
| Primaria completa | 2% |
| Primaria incompleta | 3% |
| Secundaria completa | 12% |
| Secundaria incompleta | 5% |
| Superior completa | 20% |
| Superior incompleta | 26% |
| técnica | 1% |
| técnico | 2% |
| técnico completo | 3% |
| técnico incompleto | 1% |
| tecnólogo | 1% |
| tecnólogo completo | 2% |

Fuente: esta investigación

De otra parte, los medios de comunicación juegan un papel fundamental en el proceso de formulación de proyectos en la medida en que se busca tres objetivos cuando de posicionar un producto se trata, los mismos se resumen en tres: Informar, persuadir y recordar, cada uno de los cuales toma relevancia dependiendo de la etapa en la que se encuentre el producto en su ciclo de vida.²²

En ese orden es importante conocer los gustos y preferencias de los consumidores potenciales de estrato 1, 2, 3 y 4 del municipio de Ipiales, con el propósito de implementar estrategias efectivas en el posicionamiento de la marca; así, en la etapa de introducción, las estrategias se enfocan a informar sobre el nuevo producto, sus características y beneficios; en la etapa de crecimiento, la estrategia de comunicación se enfoca en persuadir al mercado de preferir el consumo del producto en cuestión; en la etapa de madurez como en la de declive, los esfuerzos se concentran en recordar a los consumidores de la existencia de la marca. El propósito en esta etapa consiste en no perder la comunicación con el cliente.²³

Las estrategias de promoción que se desarrolla más adelante, se concentra en aprovechar la información que proporciona la tabla 4, y adicionalmente en desarrollar estrategias relacionadas con: publicidad, el marketing directo, marketing interactivo, promoción de ventas, relaciones públicas, y la venta personal.²⁴

Tabla 4. Preferencia por los medios de comunicación de los habitantes de Ipiales.

| Medio de comunicación | Porcentaje |
|----------------------------------------------|------------|
| Televisión, Prensa | 6% |
| Televisión, Prensa, Internet | 2% |
| Televisión, Prensa, Internet, Redes sociales | 0% |
| Televisión, Prensa, Redes sociales | 4% |
| Televisión, Prensa, Revistas | 3% |
| Televisión, Radio | 13% |
| Televisión, Radio, Internet | 2% |
| Televisión, Radio, Prensa | 3% |
| Televisión, Radio, Redes sociales | 4% |
| Televisión, Radio, Revistas | 0% |
| Televisión, Redes sociales | 25% |
| Televisión, Redes sociales, Revistas | 1% |
| Televisión, Revistas | 2% |

Fuente: esta investigación

²² MURCIA, Jairo *et. al.* Óp. cit. p, 111.

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.*

Según la tabla 4, se encontró que alrededor del 25% de la población prefiere la televisión y las redes sociales, seguido de un 13% que prefiere televisión, internet y redes sociales y otro 13% que prefiere televisión y radio, también se tiene un 12% que solo prefiere televisión, mientras que una mínima proporción (6%) prefiere la televisión y la prensa.

Un análisis cualitativo de algunas observaciones que realizaron los habitantes del municipio de Ipiales señalan algunas ventajas de consumir embutidos, en este caso a base de carne de pescado, aunque, si bien es cierto, existen algunas dietas en contra de la ingesta de embutidos, para la producción de embutidos a base de carne de pescado se pretende acabar con dicha restricción, pues el proyecto le apunta a la creación de un producto saludable con alto contenido proteico. Así, siguiendo con algunas propiedades que atribuyen los consumidores potenciales del municipio de Ipiales, señalan que consumir un embutido a base de carne de pescado facilita la preparación y por tanto la ingesta del mismo; además, señalan que se puede promover un mayor consumo del producto lo que incrementaría la frecuencia en su demanda, a esto se suma que se reduce el tiempo de preparación y se ahorran algunos costos que se derivan de la preparación directa del pescado. Lo anterior se traduce, en el consumo de un producto de altísima calidad, nutritivo, saludable, exquisito a los paladares exigentes y al alcance del bolsillo de las personas.

8.5 ANÁLISIS DE DEMANDA

8.5.1 Cálculo y proyección de demanda. Para el cálculo y proyección de la demanda, es importante tener en cuenta que su análisis se debe realizar a la luz de la demanda histórica, actual y futura. Para ello se ha realizado una serie de análisis con información primaria, como secundaria.

Para el caso de la información primaria, el trabajo de campo permitió recoger información relacionada con las características del mercado consumidor, que para el caso objeto de estudio los habitantes de estrato 1, 2, 3 y 4 mayores de 18 años, se constituyen en el nicho de mercado de la Empresa Procesadora y Comercializadora de embutidos a base de carne de pescado, población que ya fue caracterizada en el apartado anterior.

Para el cálculo y proyección de demanda, es importante anotar que la escasez de indicadores y estadísticas sobre el consumo de embutidos a base carne de pescado es realmente escasa, tanto a nivel nacional, como regional, situación por la cual se dificulta su cálculo y al mismo tiempo las proyecciones. En este punto cabe anotar que existen diferentes métodos para calcular la demanda de un bien. Entre ellos, es preciso mencionar: métodos causales; modelos de series de tiempo y métodos de carácter cualitativo o subjetivo.

La utilización de un método u otro, depende de una variedad de factores: entre los cuales se encuentran: la naturaleza del producto; información disponible y grado

de confiabilidad; precisión deseada del pronóstico; tiempo disponible; Costo – beneficio de la técnica y la capacitación del personal encargado de las proyecciones.

Para el caso objeto de estudio, sin bien se presenta una serie de inconvenientes para la obtención de información que permita el cálculo de la demanda futura, se acude a una ecuación matemática comúnmente utilizada, los componentes de la ecuación requieren del soporte de un marco de supuestos.

Para el cálculo de demanda se utiliza la siguiente formula:

$$Q = Nn \times q \times p$$

Q = demanda total del mercado

N = cantidad de compradores en el mercado (mercado meta)

n = Consumo promedio por persona al año

q = % mercado objetivo fijado para el primer año

p = precio de una unidad promedio

En razón a lo anterior, la demanda total del mercado es la que resulta de multiplicar la cantidad de compradores en el mercado, por el consumo promedio por persona al año, por la proporción de mercado objetivo fijado para el primer año multiplicado por el precio de una unidad promedio.

Así, la cantidad de compradores en el mercado (N=82.821) está compuesta por la cantidad de personas de los estratos 1, 2, 3 y 4 mayores de 18 años que cuentan con ciertos ingresos y que además son susceptibles de consumir embutidos a base de carne de pescado. Este criterio permite tener un dato más real de la demanda de embutidos, situación que da lugar no solo a una demanda potencial, sino también a una demanda efectiva.

Por su parte, la cantidad adquirida por el comprador promedio al año (q), se obtiene bajo el supuesto de que una persona incluye en su dieta, en promedio, dos (2) salchichas a la semana; luego, si dicha cantidad se multiplica por el número de semanas que en promedio tiene un año comercial, se obtiene, $2 \times 57 = 114$, dando lugar así a la cantidad de salchichas que consume en promedio un habitante de la ciudad de Ipiales al año (n), si este valor se multiplica por la cantidad de compradores en el mercado; es decir n, resulta: $114 \times 82.821 = 9.441.594$ unidades consumidas al año, este dato da cuenta de una demanda potencial estimada (sin tener en cuenta la población menor de 18 años que cuando se trata de consumir estos productos resultan ser una cuota importante en la demanda). Ahora, como en todo proyecto no se puede pretender abastecer todo el mercado de manera que para el primer año se ha establecido un mercado meta correspondiente al 1,59% de la demanda potencial obtenida, en adelante, según el

horizonte de vida del proyecto se ha planteado incrementos progresivos del 3.5%²⁵ sobre 150.000, la cual resulta ser la meta para el primer año.

Finalmente, el precio se lo calcula con base en la estrategia “C”, competencia, para ello se obtiene mínimos y máximos de una serie de precios de la competencia, luego, como la estrategia en este caso y dada las condiciones del producto es penetrar el mercado y posicionar el producto en el mismo, se plantea como política de precios entrar al mercado con un precio por debajo del promedio de la competencia, en ese orden, el precio inferior se ubica en **P = 2.795** pesos, el cual se encuentra un 26% por debajo de los precios del promedio de la competencia (\$ 3.800), así, se ha decidido igualar el precio inferior que por cierto refleja un 77% de margen de rentabilidad esperado sobre el costo variable unitario (1.580).

La definición del precio de los bienes, se debe establecer de acuerdo a las cinco “C” (Clientes, techo; Competidores; Canales; Capacidad; Costos, piso). En el caso objeto de análisis como ya se mencionó, los rangos se establecieron de acuerdo a los precios de la competencia, que para el caso, son los bienes sustitutos imperfectos del producto en cuestión. Así, lo que se busca generalmente con este método es llegar a un *statu quo*, es decir, se busca ser un seguidor del líder; si la competencia tiene unos precios con los que está funcionando, la empresa “Embumar” los podría igualar, o mover ligeramente por arriba o por abajo, de modo que si la competencia realiza fluctuaciones en los precios, la empresa le sigue en el mismo proceso.²⁶

En términos cuantitativos se tiene:

$$Q = Nn \times q \times p$$

$$Q = 82.821(114) \times (15\%)$$

$$Q = 1.416.239 \text{ (No. Salchichas a demandar en el primer año)}$$

$$Qd = Q/10 \times p$$

$$Qd = 141.624 \times \$2.795$$

$$Qd = 395.838.828 \text{ (Cantidad demandada en pesos)}$$

²⁵ El crecimiento se estima bajo el supuesto de condiciones estables de la economía colombiana en donde según el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros, estiman un crecimiento del 3.5%.

²⁶ MURCIA, Jairo *et. al.* Proyectos, Formulación y Criterios de Evaluación. Alfaomega, Grupo Editor. Colombiana S.A., Bogotá, D.C.: 2009, p, 110.

Tabla 5. Demanda potencial y efectiva de la empresa Embumar.

| Símbolo | Descripción | Valor |
|----------------|-----------------------------------------------------|----------------|
| N | Cantidad de compradores en el mercado | 82.821 |
| n | Consumo de unids. promedio por persona al año | 114 |
| k | Demanda potencial unidades/año | 9.441.594 |
| ki | Demanda potencial paquetes/año | 944.159 |
| q | Mercado objetivo, % fijado/primer año | 15% |
| Q | Demanda efectiva del mercado objetivo/unidades | 1.416.239 |
| t | Presentación de 250 grs./10 unids. | 10 |
| Qu | Demanda efectiva del mercado objetivo/paquetes | 141.624 |
| p | Precio promedio de un paquete de 250 grs./10 unids. | \$ 2.795 |
| Qd | Cantidad demandada en pesos | \$ 395.838.828 |

Fuente: esta investigación

A través de los pasos descritos se ha calculado el tamaño de la demanda del mercado, tanto en cantidades como en pesos, este cálculo resulta de gran importancia en la medida en que se constituyen en ingresos del proyecto, los mismos que se consolidan en el estudio financiero y se detallaran con más precisión en su momento, (ver Tabla 5).

8.6 ANÁLISIS DE OFERTA

En primera instancia, es importante señalar que la oferta hace referencia a la cantidad de unidades de un producto que las empresas manufactureras estarían dispuestas a intercambiar a un precio determinado; para una demanda dada habrá una oferta determinada.²⁷ Así, la oferta se da por la capacidad de la empresa para procesar y comercializar embutidos a base de carne de pescado en virtud de que los demandantes puedan pagar por los costos y las ganancias que se espera obtener y que es fruto del trabajo realizado. En consecuencia, la oferta depende de muchas variables: precios de las materias primas, condiciones climáticas, cambios tecnológicos y otros factores que influyen en los costos de producción.²⁸

Para analizar la oferta, el presente proyecto incluye un análisis de la competencia y características de la oferta, en este punto se evalúa algunas experiencias importantes que se han desarrollado y que se vienen desarrollando a nivel nacional, posteriormente se aterriza el análisis en el plano regional en donde se evalúa algunas experiencias; en general lo que se evidencia es que les hace falta mejorar los procesos desde lo organizacional, financiero, técnico, tecnológico y capital humano; para ello se vuelve fundamental la inversión de capital.

²⁷ *Ibíd.*, p. 45

²⁸ *Ibíd.*, p. 52

Para el presente apartado se acudirá, tanto a información secundaria como primaria, esta proviene principalmente del trabajo de campo en donde se obtuvo información relevante del mercado competidor, esto comprendiendo las limitaciones que se presentan cuando de estudiar este mercado se trata, aun así, se cuenta con información de la competencia que como ya se ha mencionado, principalmente hace referencia a embutidos de res, cerdo y pollo, los cuales se constituyen en competencia directa de la empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado.

8.6.1 Análisis de la competencia. La importancia de analizar la competencia, radica en que es necesario conocer quiénes son los competidores y qué están haciendo. Para ello es recomendable identificar el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir su empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.²⁹

El análisis de la competencia se asocia con un estudio de la elaboración de productos de salsamentaría y más específicamente de embutidos, en ese sentido el presente aparte se centra en analizar algunos aspectos relacionados con el tema señalado. Así, según el estudio de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira, se señala que a lo largo de la historia se han buscado las maneras más adecuadas de conservar los alimentos de acuerdo a su composición, características, necesidades de consumo, y tiempo de almacenamiento requerido.

En la prehistoria, el hombre conservaba mejor la carne cortándola en tiras finas y dejándola secar al sol. Posteriormente con el descubrimiento del fuego, las posibilidades de conservación aumentaban, pudiendo beneficiarse del humo y de la cocción. Hasta mitad del siglo XIX no se había llegado a la elaboración de productos cárnicos, lo cual estaba muy ligado al proceso de industrialización en donde se daba mayor comercio. Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, la elaboración de productos cárnicos ha ido cambiando con el tiempo, adaptándose a las diferentes épocas.

Los productos cárnicos fundamentalmente se dividen en:

- Embutidos crudos (chorizo y salami)
- Embutidos escaldados (mortadela y salchicha)
- Embutidos cocidos (morcilla)
- Carnes curadas (jamón y tocino)
- Productos cárnicos enlatados (guisados y patés)
- Grasas (mantecas y sebos)

²⁹ Tomado de: <<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>>

El estudio termina resaltando a los embutidos escaldados, especialmente las salchichas, las cuales gozan de gran aceptación entre los consumidores de todas las edades, razón por la cual se escoge tal producto como objeto de investigación y es en ese sentido que el estudio de la Nacional se convierte en el principal referente técnico.

Es de resaltar que se carece de estudios actualizados que den cuenta del comportamiento de la competencia, en ese orden, se realiza una aproximación a los bienes sustitutos directos e indirectos que ofrece la competencia, así, según el blog de finas carnes, señala que el alto crecimiento de las ventas del sector durante los últimos años fue consecuencia del incremento en los precios de la carne, inducido en buena parte por las exportaciones a Venezuela, lo que llevó a un incremento de la rentabilidad operacional. En efecto, las empresas del Grupo Empresarial Antioqueño, como: Alimentos Zenú, Rica Rondo, Frigorífico Suizo y Frigorífico Continental, registraron una pérdida en su participación de mercado (de 45% en 2005 a 40,2% en 2006). En cambio, Camagüey (con su comercializadora internacional) ganó en participación. Vale la pena destacar el surgimiento de dos nuevas empresas, Agropecuaria El Búfalo y Frigoríficos Ganaderos. Por otra parte, Marketcol se distinguió por su dinamismo y Frigosinú conservó su participación, en tanto que Frigosur, Cialta y Frigocargo crecieron por debajo del promedio del sector.³⁰

En la tabla # se observa el top de los 5 primeros mataderos y frigoríficos del país, los cuales ha ocupado un lugar muy importante en el mercado de embutidos, tanto a nivel nacional como a nivel local, en efecto muchas de las empresas que a continuación se presentan se consideran líderes del mercado, estas empresas resultan de gran importancia para el proyecto, pues muchas de ellas, sobre todo las líderes se convierten en competencia directa de la empresa Embumar SAS.

Tabla 6. Top de los cinco primero mataderos y frigoríficos del país.

| Productos Cárnicos | | |
|--------------------|-------------------|--------------|
| Ranking | Empresa | Ciudad |
| 1 | ALIMENTO ZENÚ | Medellín |
| 2 | CAMAGÜEY | Barranquilla |
| 3 | RICARONDO | Cali |
| 4 | FRIGORIFICO SUIZO | Bogotá |

³⁰ Tomado de: < <http://finascarnes.blogspot.com/2008/06/estudio-de-mercado.html>>

| | | |
|---|------------------------|--------|
| 5 | AGROPECUARIA EL BÚFALO | Bogotá |
|---|------------------------|--------|

Fuente: <<http://finascarnes.blogspot.com/2008/06/estudio-de-mercado.html>>

8.6.2 Cálculo y proyección de oferta. Para el cálculo de oferta se acude a los mismos métodos de cálculo y proyección de demanda, de manera que para el caso objeto de estudio, se emplea el cálculo y proyección de la oferta por metas y objetivos a partir de un marco de supuestos, los factores de crecimiento de la demanda efectiva son los parámetros utilizados en la proyección de la oferta. El factor de crecimiento del precio se realiza con base en la meta de inflación del Banco de la República, mientras que el factor de demanda es la tasa de crecimiento demográfico para Colombia al año 2013 la cual asciende a 1,3%.

Para determinar las proyecciones de oferta, también se ha relacionado el comportamiento de las variables precio, oferta y demanda, en ese sentido se ha proyectado tomando el horizonte de vida del proyecto, que como ya se han mencionado es de cinco años a partir del año 2015. En la tabla 7 se observa las proyecciones de la variable precio, la cual crece cada periodo de acuerdo a la meta de inflación fijada por el Emisor, a continuación se observa la variable oferta, cuyo crecimiento por periodo se realiza a través de la proyección de crecimiento de la economía colombiana y finalmente se observa la proyección de demanda efectiva, la cual, en cada uno de los periodos se termina igualando al crecimiento de la oferta del proyecto, esto bajo el supuesto económico de que todo lo que se ofrece se demanda.

Tabla 7. Proyección de oferta

| Periodo | Precio | Oferta | Demanda efectiva |
|---------|--------|---------|------------------|
| 1 | 2.795 | 141.624 | 141.624 |
| 2 | 2.879 | 146.581 | 146.581 |
| 3 | 2.966 | 151.711 | 151.711 |
| 4 | 3.055 | 157.021 | 157.021 |
| 5 | 3.146 | 162.517 | 162.517 |

Fuente: esta investigación

De acuerdo a lo descrito en la tabla 7 la producción a efectuarse en el periodo uno responde al mercado meta fijado, el cual prevé cubrir el 15% del total de demanda potencial que tiene el mercado, en adelante las proyecciones, como ya se ha mencionado responden a los factores de crecimiento que se han considerado.

8.6.3 Análisis de los pequeños productores del municipio de Tumaco. Con el propósito de realizar un análisis detallado del mercado productor se ha seguido la metodología descrita en este estudio y en ese sentido, respecto al estudio del mercado productor o mercado proveedor de materia prima se ha realizado un

muestreo con el propósito de caracterizar este mercado. El instrumento utilizado para tal fin contempla una serie de preguntas, entre ellas, la ubicación de productores de pescado lenguado en la región; en la cual se determinó que la mayor parte de la región (59%) se ubica en los Muelles, pesqueras y plazas de mercado, el 16% señalaron que cuentan con su propia flota pesquera, mientras que otro 16% señalaron que están ubicados en pesqueras.

Entre tanto, cuando se indagó sobre cómo se encuentra el mercado de pescadores de lenguado, las respuestas resultaron ser dispersas, pues muchos coinciden en señalar que el mercado es amplio y bueno pero que se requiere ampliarlo a nuevos nichos y además está en aumento, mientras que otros señalan que existen oportunidades de abrir mercados en el exterior dada la alta demanda que existe del producto y que está en crecimiento. Así mismo, señalan que dada la baja demanda que existe del pescado lenguado en el municipio de Tumaco, el mayor mercado se encuentra en mercados foráneos, también se resalta la importancia de seguir abriendo mercado y recalcan la importancia de realizar estudios de mercado.

En cuanto a algunas características asociadas a la preservación del producto, cerca del 66% de los pequeños productores del municipio de Tumaco señalan el producto sin refrigeración tarda 6 horas; mientras que otro 28% señala que tarda 8 horas, lo anterior sugiere que la descomposición del mercado desde la perspectiva de los pescados, es bastante acelerada, pues sino se refrigera su descomposición tarda en promedio 7 horas.

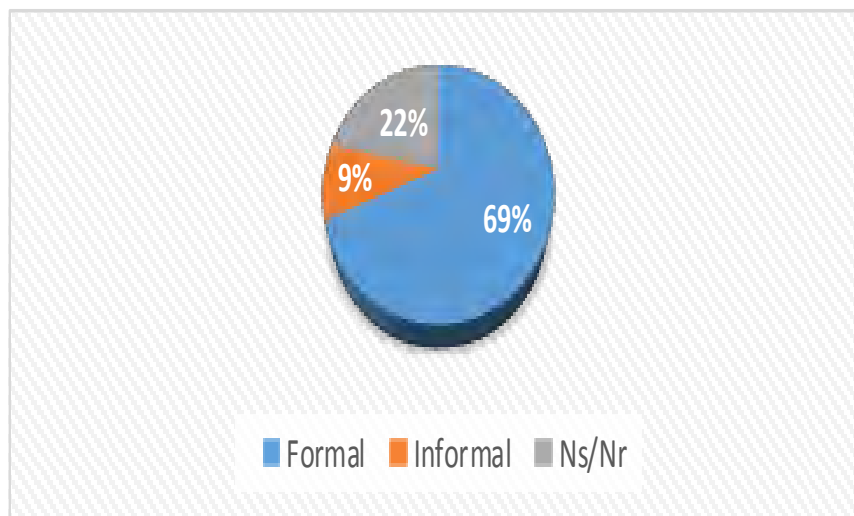
De otra parte, cuando se indagó sobre el precio promedio de un kilogramo de pescado lenguado, el 63% de la población señaló que se ubica entre \$5000 y \$7000 arrojando un punto medio de \$6000, situación que se ha tenido en cuenta para el cálculo del precio de un kilo de pescado de masa cárnica hace parte de los ingrediente en la producción de salchichas, siguiendo con la misma variable, otro 22% señaló que un kilogramo de pescado se ubica entre \$6000 y \$8000, dado un punto medio de \$7000. Ahora, dado que la mayor parte de la población ubicó el precio de un kilo de pescado entre \$5000 y \$7000 se optó por considerar un precio de \$5500 por cada kilogramo, valor que ha sido incorporado en cada uno de los cálculos que se han realizado, tanto en el estudio de mercado cuando se calculó el precio, como en el estudio financiero para la determinación de los costos unitarios y totales.

En cuanto a la cantidad de pescadores que existe en la región, se puede señalar que según la información reportada por los mismos pescadores artesanales de la región, existe un promedio de 6000, esto a juzgar porque alrededor de un 9% señaló que es dicha cantidad la que existe, mientras que un 6% señalo que la cantidad asciende a 6500 y el restante 6% la ubicó entre 5000 y 6200. De otro lado, también se interrogó sobre la cantidad de pescado lenguado que existe, esto desde su percepción y experiencia, que en todo caso es bastante valida, más aun cuando no existen estudio técnicos que den cuenta de tal cantidad, en ese orden,

cerca del 88% de los pequeños pescadores afirmaron que la existencia de pescado lenguado es abundante.

Es interesante observar, a juzgar por el gráfico 11 que el 69% de los pequeños productores desarrollan su actividad de manera formal, el 9% lo hace de manera informal y el restante 22% no sabe o no responde, este porcentaje que resulta bastante significativo se debe especialmente al temor que existe porque consideran que es información confidencial y que posteriormente les puede traer consecuencias negativas, a esto se suma un desconocimiento de lo que se les está preguntando y por ello, evaden la pregunta.

Gráfico 11. Formalidad e informalidad en el desarrollo de la actividad pesquera.



Fuente: esta investigación

De aquellos que señalaron estar formalizados señalaron que su empresa está constituida legalmente y que cuentan con personería jurídica. Efectivamente, la tabla 8 muestra algunas asociaciones que reúnen a la mayor parte de pescadores de la región.

Tabla 8. Razón comercial de los pequeños pescadores del municipio de Tumaco.

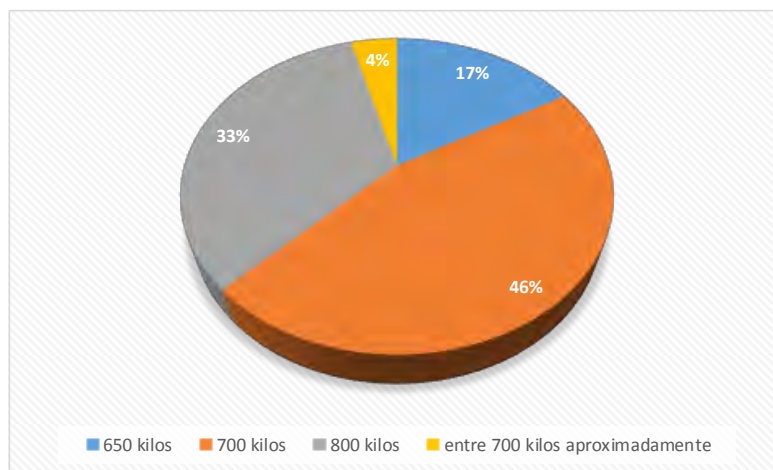
| Asociación |
|------------------------------------------------------|
| Asociación Agro pesca Amiga |
| Asociación de Pescadores Agropez |
| Asociación de pescadores amigos del mar |
| Asociación de Pescadores Artesanales Nueva Esperanza |
| Asociación de Pescadores Asoimpes |
| Asociación de Pescadores Asopiñal |

| |
|----------------------------------------------------|
| Asociación de Pescadores Copesmar |
| Asociación de Pescadores de Bajo Cumilínche |
| Asociación de Pescadores de Chontal |
| Asociación de Pescadores de Santo Domingo |
| Asociación de Pescadores Escorpión |
| Asociación de Pescadores Faeneros del Mar |
| Asociación de Pescadores la Mediación |
| Asociación de Pescadores los Amigos del Mar |
| Asociación de Pescadores nueva Vida de Chajal |
| Asociación de Pescadores nuevo futuro |
| Asociación de pescadores nuevo horizonte de Chajal |
| Asociación de Pescadores unión pacifico de Chajal |
| asociación de pescadores, compromiso por Tumaco |

Fuente: esta investigación

En cuanto al promedio anual al que asciende la producción de pescado lenguado, se resalta que en promedio, el 46% de los productores obtiene 700 kilos, el 33% 800 kilos y un 17% 650 kilos de producción anual promedio (ver Gráfico 12), esto significa que la producción es cerca de una tonelada que puede ser aprovechada por el presente Plan de Negocio.

Gráfico 12. Producción anual promedio de los pequeños productores del municipio de Tumaco.



Fuente: esta investigación

Finalmente, desde la percepción de los pequeños productores de pescado lenguado del municipio de San Andrés de Tumaco, el lenguado es un pescado muy sano y como muchos nutrientes, pero en el municipio no es apetecido, a diferencia de otras partes del país y de otros países, además, lamentan que no sea aprovechado en la región, reconocen su importancia de incluirlo en la dieta alimentaria dado su alto valor nutricional.

8.6.4 Mercado insatisfecho. Lo que se espera de cualquier mercado en que se pretende incursionar es que el mismo este insatisfecho, esto permite penetrar el mercado de embutidos a través de estrategias efectivas que logren impactar positivamente en los gustos y preferencias de los consumidores. Efectivamente, dado el carácter exploratorio del presente plan de negocios se encuentra una demanda potencial insatisfecha que la empresa Embumar pretende satisfacer particularmente en el municipio de Ipiales.

En ese orden, se ha determinado un mercado insatisfecho que resulta de restar de la oferta la demanda potencial, ahora dado que existe una demanda potencial realmente importante, el déficit en el mercado se vuelve negativo a lo largo del horizonte de vida del proyecto, de manera que el mercado insatisfecho aunque se reduce progresivamente respecto a los incrementos de la oferta, a lo largo del horizonte de vida, hasta el periodo de liquidación, permanece negativo (ver Tabla 9).

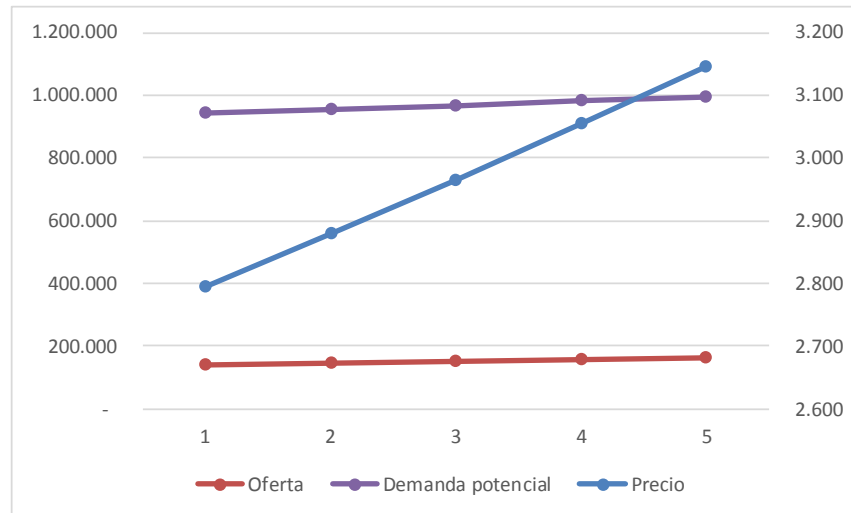
Tabla 9. Mercado insatisfecho en el mercado de embutidos a base de carne de pescado.

| Periodo | Precio | Oferta | Demanda efectiva | Demanda potencial | Mercado insatisfecho |
|---------|--------|---------|------------------|-------------------|----------------------|
| 1 | 2.795 | 141.624 | 141.624 | 944.159 | (802.535) |
| 2 | 2.879 | 146.581 | 146.581 | 956.433 | (809.853) |
| 3 | 2.966 | 151.711 | 151.711 | 968.867 | (817.156) |
| 4 | 3.055 | 157.021 | 157.021 | 981.462 | (824.441) |
| 5 | 3.146 | 162.517 | 162.517 | 994.221 | (831.705) |

Fuente: esta investigación

Como se observa en la tabla 9 los crecimientos más pronunciados se suscitan en la oferta que en la demanda potencial, esto se debe principalmente a los factores de crecimiento, dado que el caso de la oferta el factor que el utilizado en el crecimiento de la demanda potencial, pues el primero obedece a la tasa de crecimiento de la economía mientras que el segundo obedece a la tasa de crecimiento demográfico que en términos reales termina siendo menor (ver Gráfico 13).

Gráfico 13. Oferta, Demanda potencial y Precio del Plan de Negocio Embumar.



Fuente: esta investigación

Cabe resaltar en este punto que la demanda de embutidos a base de carne de pescado es elástica al precio, lo que significa que pequeñas variaciones en el precio provocan grandes variaciones en la demanda. No obstante, en el presente plan de negocio se observa una curva de demanda potencial positiva, la cual responde, como ya se ha mencionado, a la tasa de crecimiento poblacional, razón por la cual, se observa que aunque los precios suban, en la demanda también se produce el mismo efecto.

La anterior aclaración permite señalar que cuando se analiza los precios y su efecto en la demanda se debe realizar más precisamente teniendo en cuenta la demanda efectiva y no la potencial, en ese orden, la demanda efectiva como ya se ha señalado en su momento se iguala a la oferta.

8.7 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

A través de un análisis de factores internos y externos, se diseña una matriz DOFA, la cual permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; posteriormente, se desarrolla una serie de estrategias que se enmarcan en el desarrollo del presente Plan de Negocio.

Cuadro 1. Matriz DOFA de la empresa Embumar S.A.S.

| MATRIZ DOFA | | Factores Externos | |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| | | 1. Situaciones de orden público | 1. Sobreproducción de pescado lenguado |
| | | 2. Baja inversión estatal en el sector pesquero | 2. Obtención de pescado de alta calidad |
| | | 3. Nuevas competencias | 3. Producción de embutidos con estándares de calidad |
| | | 4. Variabilidad del precio de los combustibles | 4. Bajos niveles de competencia en sustitutos perfectos. |
| 5. Acuerdos y tratados de libre comercio | 5. Buena aceptabilidad de productos saludables y nutritivos | | |
| Factores Internos | FORTALEZAS | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA FO |
| | 1. Escasa competencia | 1, Aprovechar la escasa competencia para posicionar el producto a través de estrategias agresivas de publicidad. | 1, Implementar un plan que le apunte al aprovechamiento de la sobreproducción de pescado lenguado con el propósito de asegurar la oferta de la materia prima. |
| | 2. Normas que garantizan un producto de alta calidad a partir de las buenas prácticas de manufactura. | 2, Cumplir con las normas técnicas y de calidad que exigen los organismos de control para la obtención del registro INVIMA | 2, Aprovechar la obtención del registro INVIMA para la producción de embutidos a base de carne de pescado, y posicionar el producto en medio de un mercado altamente exigente. |
| | 3. Posicionamiento de la empresa de embutidos a base de carne de pescado, líder en el mercado regional. | 3, Aprovechar la producción de pescado lenguado implementando estrategias que contribuyan a asegurar la oferta del producto en el mercado. | 3, Aprovechar los acuerdos y TLC, teniendo en cuenta que se obtendrá un producto de la más alta calidad, único en el mercado regional, para buscar la posibilidad de posicionar el producto en mercados foráneos. |
| | 4. Alta producción de pescado lenguado. | 4, crear sinergias con el Estado, el sector privado y la academia con el propósito de unir | |

| | | esfuerzos dirigidos a la implementación de la idea de negocio. | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | DEBILIDADES | ESTRATEGIA DA | ESTRATEGIA DO |
| | 1, Gustos y preferencias del consumidor altamente variables respecto a los productos a base de carne de pescado. | 1, Implementar un plan de promoción al consumo de embutidos a base de carne de pescado recalando la importancia de incluir en la dieta alimentos saludables y altamente nutritivos. | 1, Promocionar la alta calidad del producto con el fin de mejorar el conocimiento sobre el mismo. |
| | 2. Producto altamente perecedero. | 2, Desarrollar merchandising con el propósito de posicionar las salchichas a base de carne de pescado en el mercado y sea reconocido entre los consumidores como un producto saludable y nutritivo. | 2, Implementar estrategias post-venta que permitan genera un seguimiento continuo al consumidor con el ánimo de fortalecer la relación consumidor-empresa, a través de un excelente producto. |
| | 3, Falta personal capacitado en la producción. | 3, Diseñar un plan de capacitación para mejorar los procesos de producción de pescado lenguado desde el origen del producto hasta los protocolos que se sigue en <i>supply chain management</i> . | 3, Aprovechar las propiedades del pescado para posicionar el producto entre los consumidores ofreciendo un producto saludable, nutritivo y de buen sabor listo para acompañar sus comidas. |
| | 4, Bajos niveles de capital para invertir en la implementación de la empresa procesadora y comercializadora de embutidos de pescado. | 4, Formular proyectos dirigidos a participar de convocatorias del orden nacional e internacional con el fin de aprovechar los recursos que se destinan al emprendimiento y creación de empresa. | 4, Mejorar los procesos de producción, a través de la capacitación de personal para la obtención de un producto con altos estándares de calidad. |

Fuente: esta investigación


8.8 MARKETING MIX

La mezcla de mercadeo hace referencia a las cuatro P's del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En ese orden, se ha diseñado estrategias con cada una de las variables con el fin de mejorar el proceso de comercialización y producción de la empresa productora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado "Embumar S.A.S."

8.8.1 Producto. En este punto se define las características de lo que se va a ofrecer a los consumidores, en donde se tiene en cuenta un paquete total de beneficios que los consumidores reciben cuando compran, tales como: calidad, tamaño, estilos, marcas, servicio y características generales de producto.


8.8.1.1 Propiedades del pescado lenguado. En este punto se analiza las propiedades físicas, químicas y nutritivas de la especie de pescado que se ha contemplado en el procesamiento y comercialización de embutidos a base de carne de pescado.

Cuadro 2. Propiedades del pescado.

| <i>Pescado</i> | Propiedades |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Constituye una fuente importante de proteínas y contribuye a una dieta equilibrada y saludable. |
| | Presenta un contenido calórico bajo, son buenas fuentes de proteína de alto valor biológico. |
| | Aportan vitaminas tanto hidrosolubles como liposolubles, así como algunos minerales. |
| | Muchas especies son ricas en ácidos grasos poli insaturados omega-3, cuyo beneficio para la salud cada vez es más patente |
| | El valor nutricional va a depender de diferentes variables como la especie, la edad, el medio en el que vive, la alimentación o incluso la época de captura. |

Fuente: información tomada del portal, < http://www.infoalimentacion.com/pescado/propiedades_nutricionales_pescado.htm>

Cuadro 3. Propiedades del pescado lenguado.

| <i>Pescado lenguado</i> | Propiedades |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Pescado magro bajo en grasa, blanco, 100 gramos de lenguado aportan 1,5 gramos de grasa. |
| | Cocinado de manera adecuada o combinado con salsas ligeras, es muy útil en dietas hipocalóricas y en personas con problemas digestivos. |
| | La cantidad de proteínas es de 16.5 g por cada 100 con alto valor biológico. |
| | Se destacan las vitaminas del grupo B como la B3 y la B9. |
| | En cuando al contenido de minerales, se destaca por la cantidad de fósforo, potasio, magnesio y yodo. |
| | Composición por cada 100 g de porción comestible: calorías 81.38; proteínas(g) 16.5; grasas(g) 1.5; hierro(mg) 0.7; magnesio(mg) 29; potasio(mg) 230; fósforo(mg) 260; yodo(mg) 30; B3 o niacina(mg) 5.5; B9 o ácido fólico(mg) 11. |

Fuente: tomado de, <<http://pescadosymariscos.consumer.es/lenguado/propiedades-nutritivas>>

Cuadro 4. Propiedades de las Salchichas de pescado.

| <i>Embutidos de pescado</i> | Propiedades |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Productos elaborados con altos estándares de calidad que reducen el colesterol. |
| | Contribuyen a reducir la presión arterial, contiene omega 3, aporta vitaminas y tienen una fuerte acción antioxidante. |
| | Productos tipo gourmet de excelente calidad tipo <i>delikatessen</i> . |
| | Producto de buen sabor con precio accesible al público. |

Las salchichas a base de carne de pescado lenguado son altamente saludables y nutritivas.

Fuente: tomado de, <<http://pescadosymariscos.consumer.es/lenguado/propiedades-nutritivas>>

La descripción de los productos antes señalados obedece a una previa investigación que se ha realizado del sector en cuestión, el cual sugiere que la salchicha, como embutido escaldado junto con la mortadela se constituyen en los productos más apetecidos por el consumidor, en ese orden y partiendo de la opción de aprovechar la sobre producción de pescado lenguado que se produce en el municipio de Tumaco se estudia la viabilidad implementar la empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado, “Embutidos del Mar” “Embumar S.A.S.”. Una descripción más detallada se realiza en la ficha técnica del producto, la cual se describe más adelante.

Si bien es cierto se ha venido generalizando la utilización del término embutidos, la empresa en cuestión producirá en un inicio únicamente embutidos escaldados, en este caso salchichas, esta afirmación sugiere que el proyecto no descarta producir más adelante mortadela, la cual se tiene proyectado hacer una vez se posicione la marca en el mercado; además, la diversificación en la producción es importante, en la medida en que se mejora las posibilidades del consumidor.

8.8.2 Precio. Esta variable logra determinar el costo financiero total para el cliente incluido su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc., es importante tener en cuenta que el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales. Entre los elementos a tener en cuenta en el precio, se tiene: Descuentos, Condiciones, Plazos, Intereses, Niveles y Márgenes.

A diferencia de las otras P's., la variable precio es la única que genera ingresos para la empresa, de ahí la importancia que tiene la implementación adecuada de las acciones que motivan la fijación del precio, pues en una estrategia comercial, esta es la variable que permitirá generar ingresos para el proyecto.

Para el caso objeto de estudio, entre las variadas alternativas que se encuentra en la literatura para el cálculo del precio de un determinado bien o servicio, se tendrá en cuenta la información que proporciona el mercado de embutidos de productos sustitutos imperfectos; es decir, la competencia se convierte en un referente principal para la fijación del precio de las salchichas producidas a base de carne de pescado, esto a pesar de que también se obtiene el costo variable unitario del producto, de manera que plantea como estrategia fijar los precios de acuerdo a los más bajos del mercado, se obtiene un margen de rentabilidad importante.

La determinación del precio, como ya se ha mencionado se ha realizado teniendo en cuenta los precios de la competencia, los cuales se constituyen en un techo y

de otro lado los costos variables unitarios que se constituyen en un piso. La determinación del costo variable unitario se define con mayor detalle en el estudio financiero. No obstante, para efectos de comprender la definición del precio de los embutidos escaldados tipo salchichas a base de carne de pescado lenguado del presente proyecto, en la tabla 10 se presente una estructura de los ingredientes del producto, en donde se presenta las diferentes cantidades que de cada ingrediente tienen las salchichas de pescado lenguado.

Tabla 10. Ingredientes de Producción por Cada Kilogramo de Masa Cárnica.

| Detalle | Uní. | Cant. | Valor/kg | Valor total |
|--------------------------------|------|-------|----------|-------------|
| Carne de Pescado | grs | 600 | 5.500 | 3.300 |
| Carne de Res | grs | 100 | 8.000 | 800 |
| Carne de Cerdo | grs | 100 | 9.000 | 900 |
| Grasa de cerdo | grs | 200 | 3.000 | 600 |
| sal | grs | 13 | 700 | 9 |
| Ácido Ascórbico | grs | 0,5 | 3.000 | 2 |
| Polifosfatos | grs | 3 | 3.400 | 10 |
| Nitrato | grs | 3 | 2.000 | 6 |
| Azúcar | grs | 1 | 2.200 | 2 |
| Pimienta | grs | 2 | 2.000 | 4 |
| Paprika | grs | 2 | 3.000 | 6 |
| Comino | grs | 0,5 | 2.500 | 1 |
| Laurel | grs | 0,5 | 1.800 | 1 |
| Orégano | grs | 0,5 | 2.500 | 1 |
| Cebolla en Polvo | grs | 0,5 | 3.000 | 2 |
| Ajo en Polvo | grs | 3 | 3.000 | 9 |
| Condimento de salchicha | grs | 1 | 4.000 | 4 |
| Glutamato monosódico | grs | 0,5 | 4.500 | 2 |
| Humo liquido | grs | 1 | 6.000 | 6 |
| Color naranja | grs | 0,01 | 4.500 | 0 |
| Harina de sagú | grs | 25 | 3.000 | 75 |
| Total | | | | 5.740 |

Fuente: esta investigación

En este punto es importante anotar que la descripción de los costos se basó en el trabajo de Marmolejo y Pinedo³¹ quienes al analizar varias proporciones de masa cárnica en salchichas de tilapia roja, encontraron que la que obtuvo los mejores resultados, en cuanto a las propiedades sensoriales, fue la que constaba de 60%

³¹ MARMOLEJO SANDOVAL, María Margarita y PINEDO POLO, Harold Alonso. Evaluación sensorial de productos embutidos escaldados de pescado, tipo salchicha a partir de recortes de filete de Tilapia Roja. Palmira, 2003, 97 p. Trabajo de grado (Ingeniero Agroindustrial). Universidad Nacional de Colombia sede Palmira. Facultad de Ingeniería y Administración.

de carne de pescado, 20% de grasa de cerdo, 10% de carne de res y 10% de carne de cerdo, en ese orden, las salchichas no se producirán con el 100% de carne de res, como muchos consumidores pueden asumir, sino que se realizará teniendo en cuenta la estructura antes citada, esto con el propósito de ofrecer al consumidor un producto exquisito al paladar. A continuación se describe dos ingredientes adicionales, relacionados con la tripa artificial que se utiliza en la elaboración de salchichas, hilo de amarre y rollo de empaque (ver tabla 11).

Tabla 11. Ingredientes externos en la producción de salchichas de pescado lenguado.

| Detalle | Uní. | Cant. | valor metro | Valor total |
|-------------------------|------|--------|-------------|-------------|
| Tripa Artificial | Mts | 10.000 | 25 | 250.000 |
| Hilo de amarre | Mts | 100 | 15 | 1.500 |
| Rollo de empaque | Mts | 10.000 | 267 | 2.666.667 |

Fuente: esta investigación

Una vez descrito los costos de la carne magra, en la tabla 12 se describe el costo variable unitario de una salchicha, la cual se compone de: 25 grs., de masa cárnica; 14 cm de largo de tripa artificial y 20 cm de hilo de amarre. A continuación se observa los costos unitarios.

Tabla 12. Costo variable unitario de la producción de salchichas a base de carne de pescado lenguado.

| Ingrediente externo | Consideraciones | Valor Unitario |
|----------------------------------|-----------------|----------------|
| Ingredientes masa cárnica | 25 grs | 144 |
| Tripa artificial | 14 cm de largo | 3,5 |
| Hilo de amarre | 20 cms | 3 |
| Total | | 150 |

Fuente: esta investigación

Finalmente, se determina el costo total unitario por presentación, la cual se compone de un paquete de 250 gramos de 10 salchichas cada uno, lo que significa que cada salchicha pesa 254 gramos y mide 14 cms., de largo, (ver Tabla 13).

Tabla 13. Costo total unitario por presentación de 10 unidades de salchichas de pescado lenguado.

| Descripción | Consideraciones | Valor/10 unds. |
|----------------------------------|--------------------|----------------|
| Presentación salchichas | 250 grs./10 unds | 10 |
| Costos unitario/paquete | paquete/10 unds | 1.500 |
| Empaque final por paquete | 20 cms de longitud | 80 |
| Costo Paquete | | 1.580 |

Fuente: esta investigación

Como ya se ha mencionado, el costo total unitario se constituye en el límite inferior en la determinación del precio del producto estrella de la empresa Embumar S.A.S., el siguiente análisis hace referencia a los precios de la competencia, los cuales se constituyen en competencia directa de las salchichas Embumar, esto a pesar de que los productos de la competencia son sustitutos imperfectos de las salchichas a base de carne de pescado.

Tabla 14. Precios de venta de la competencia en el mercado

| Empresa | Precio/presentación | Presentación en el mercado (grs) | Precio/250 grs |
|----------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------|
| Ranchera | 9.263 | 525 | 4.411 |
| Ekono | 2.460 | 220 | 2.795 |
| Salchicha Rica | 6.180 | 500 | 3.090 |
| Salchicha Zenú | 3.620 | 240 | 3.771 |
| Salchicha Llanera | 4.300 | 218 | 4.931 |
| Desviación Estándar | 890 | | |
| Media | 3.771 | | |
| Precio Inferior | 2.881 | | |
| Precio superior | 4.661 | | |

Fuente: precios de venta almacenes éxito

De acuerdo a los datos proporcionados por Almacenes Éxito S.A., el precio promedio de la competencia se ubica en 3771 pesos por una presentación de 250 gramos, cabe señalar que aunque las presentaciones se encuentran de diferentes pesos, para efectos de comparar se calculó el precio para una presentación de 250 gramos a partir del uso de una regla de tres simple. En ese orden, se tiene una desviación estándar de 890 unidades monetarias, la cual representa la variabilidad promedio respecto a la media, posteriormente se observa los valores mínimos y máximos, (ver Tabla 14).

Como política de definición de precios se ha planteado como estrategia un piso, que ya se obtuvo del costo total unitario y un techo que en este caso sería el precio mínimo que se encuentra en el mercado; además, es posible establecer el rango de Costo total unitario – Precio inferior del mercado, (1580 – 2795) toda vez que se obtiene un margen de utilidad unitario del 77% (ver Tabla 15).

Tabla 15. Definición del precio de salchichas a base de carne de pescado, Embumar S.A.S.

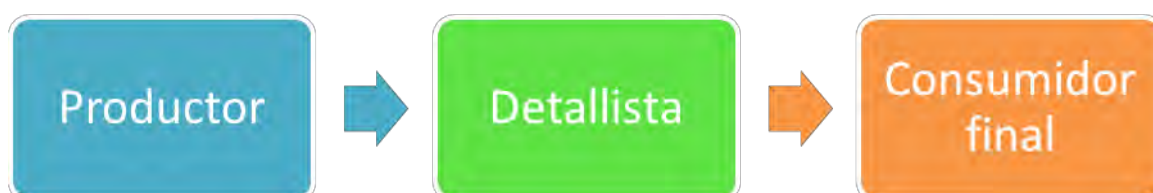
| Descripción | Valor |
|----------------------------------------|--------------|
| Costo variable | 1.580 |
| Competencia precio inferior | 2.795 |
| Competencia promedio | 3.771 |
| Margen de Rentabilidad Esperado | 77% |
| Precio | 2.795 |

Fuente: esta investigación

8.8.3 Plaza. La variable plaza permite escoger los intermediarios a través de los cuales el producto llegará a los consumidores. Ej.: mayoristas, minoristas, distribuidores y agentes. Los elementos a tener en cuenta en la variable plaza están: Canales, Cubrimiento, Lugares, Inventario y Punto de Venta.

Por su parte, la plaza, como se verá más adelante en el presupuesto de la mezcla de mercadeo, comprende un canal de distribución mediano, el cual comprende tres agentes: productor, Detallista y Consumidor final, (ver Figura 6).

Figura 6. Canal de distribución medio para la comercialización de salchichas a base de pescado en el municipio de Ipiales.



Fuente: esta investigación

Con el propósito de beneficiar al consumidor final se ha querido reducir el mayor número de intermediarios posible, por ello se emplea un canal de distribución medio compuesto por tres agentes: Productor que en este caso es la empresa Embumar S.A.S., luego el detallista que generalmente está compuesto por supermercados de cadena, tiendas de la región y agentes, para finalmente llegar al consumidor final, esta estructura se corrobora con lo encontrado en la

información primaria, puesto que la estructura es compuesta por los mismos agentes señalados en este canal.

En este punto es preciso complementar el análisis con lo obtenido en el trabajo de campo, en efecto cuando se indaga al mercado distribuidor, cabe destacar que los distribuidores ocupan un lugar bien importante en el sector pesquero y específicamente en el que se relaciona con el pescado lenguado, así, en cuando al promedio que llevan desarrollando esa actividad es de 73 meses, los cuales operan como representantes legales, administradores y propietarios de su propia empresa.

La comercialización de pescado por parte del mercado distribuidor es realmente variada, en ese sentido el 78% comercializa pelada, picuda, pargo, corvina y lenguado y un 6% señalo que el mercado está fuera de la región. Lo anterior sugiere que los distribuidores además de operar con diferentes clases de pescado, reconocen que el mercado del pescado lenguado se encuentra en mercados externos.

Efectivamente, el 41% señaló que los principales destinos son Ipiales, Túquerres, Bogotá, Cali, España, Francia, entre otros; un 19 afirmó que son Ipiales, Bogotá, Cali, Palmira, Pereira, España y Francia; mientras que el restante 16% se comercializa en Ipiales, Bogotá y Cali. La anterior estructura da cuenta de que en el municipio de Ipiales existe un mercado realmente importante que puede ser aprovechado gracias a la apetencia que existe del pescado, situación que ya fue corroborada cuando se estudió el mercado consumidor. Además, cuando se indagó sobre la razón por la cual comercializan con dicho pescado, respondieron que aunque no es apetecido en la región es de muy buen gusto en otras ciudades y países.

8.8.4 Promoción. Consiste en seleccionar los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales. Los elementos que generalmente se tiene en cuenta son: Publicidad, Ventas Personales, Muestras, Exhibiciones, Ventas Electrónicas y Degustaciones. En esta variable se realizarán las siguientes actividades:

- Diseñar una campaña para estimular el consumo embutidos a base de carne de pescado, esto con fin de que el incremento en la cantidad de consumidores será progresivo.
- Seleccionar medios publicitarios tradicionales y los más novedosos, como los que hacen referencia al mercadeo digital.
- Preparar degustaciones del producto en sitios estratégicos, tales como los supermercados de cadena del municipio de Ipiales.
- Promocionar el producto en centros detallistas para facilitar la adquisición del producto al consumidor final.

- Desarrollar merchandising en el punto de venta con el propósito de generar una acción activa en la entrega del producto con el ánimo de reafirmar o cambiar la conducta de compra.
- Participar en eventos, ferias, ruedas de negocio que permitan dar a conocer las salchichas producidas a base de carne de pescado y en esa medida ampliar las posibilidades de posicionar el producto.

Para efectos del presente Plan de Negocio se ha diseñado una presentación, una imagen y una etiqueta que será la carta de presentación de las salchichas Embumar S.A.S.

De otra parte, los puntos señalados en este plan de mercadeo se detalla con más especificidad en el siguiente acápite, en donde, además de consignar los objetivos de cada una de las P's., también se incorpora el presupuesto del marketing mix.

8.9 PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX

En primera instancia la mezcla de mercadeo se refiere a las variables de decisión sobre las cuales se tiene mayor control. Estas se construyen alrededor del conocimiento exhaustivo y de las necesidades del consumidor. Las variables, se las conoce como las cuatro P's. Producto, Precio, Plaza y Promoción. No obstante, otro de los factores que se debe tener en cuenta y que alguna literatura la incluye en lo que se denomina las cinco P's., es la actividad pos-venta, la cual consiste en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. Esto se debe a que una venta no concluye nunca, la meta es tener al cliente satisfecho; para tener en cuenta dicho objetivo, es importante tener en cuenta los siguientes elementos: Devoluciones, Garantías e Inconformidades.

Sin embargo, para el presente Plan de Negocios se ha diseñado un presupuesto de marketing mix, teniendo en cuenta las tres P's restantes; es decir, Producto, Plaza y Promoción, dado que los tres elementos mencionados implican costos, gastos e inversión, mientras que la variable precio permite la generación de ingresos, de ahí que sea una de las variables más importantes. La relación de las tres P's mencionadas se pueden observar en el anexo A.

9. ESTUDIO TÉCNICO

En el anterior acápite se logró evidenciar la importancia que tiene el producto, en términos de: demanda, oferta, competencia, estrategias de mercadeo y marketing mix. En ese orden, se ha logrado determinar que existe un importante mercado para los embutidos a base de carne de pescado; no obstante, en la formulación y evaluación de proyectos, el estudio de mercado es tan importante como lo puede ser la ingeniería del proyecto. En ese orden, es necesario contar con una infraestructura adecuada, con óptima localización y con un sistema eficiente de producción y distribución. Así, se describe en primera instancia la ficha técnica de productos,

9.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

En la ficha técnica del producto se abordan las principales características de las salchichas a base de carne de pescado, en la cual se encuentra: nombre, eslogan, nombre comercial, características, requisitos generales y específicos, empaque, presentación y condiciones de conservación (ver Cuadro 5).

Cuadro 5. Ficha técnica del producto de la empresa Embumar S.A.S.

| FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del producto: | Salchicha Embumar |
| Eslogan | Ebutidos del mar, saludables y nutritivos |
| Nombre comercial del producto | Embumar S.A.S. |
| Generalidades | Ebutidos del mar S.A.S. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de embutidos escaldados, particularmente salchichas tipo gourmet, con excelente sabor, saludables y nutritivas, dirigidas a paladares altamente exigentes. Por ello se sigue altos estándares de producción, garantizando al consumidor final, un producto de la más alta calidad, |
| Características | <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de 250 grs./10 unidades 2. 372 paquetes en canastillas de 60 cm x 40 cm x 25 cm 3. Una salchicha mide 14 cm de largo por 1 cm de diámetro 4. 10 salchichas ordenadas en filas de 5, contando el empaque la longitud pasa a 14,5 cm x 5,5 cm x 2 cm 5. Carne de pescado 60%, Grasa de cerdo 20%, Carne de res 10%, Carne de cerdo 10% 6. Licencia Invima expedida por el ministerio de salud |

| | |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Requisitos generales | Cumplir con la Norma sanitaria para la autorización y control de fábricas de embutidos y productos cárnicos procesados en general No. 003-2003 según la dirección general de Regulación, Vigilancia y Control de la Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. |
| Requisitos específicos | Cumplir los requisitos de calidad, INVIMA , con respecto a especificaciones de la fábrica, áreas de la empresa, requisitos de personal, papeles comerciales, entre otros. |
| Empaque y presentación | Paquete de 250 grs., de 10 salchichas cada uno, empacado con empaque de plástico, estampado, nombre del producto, eslogan, nombre de la empresa, ingredientes, información nutricional y fecha de vencimiento. |
| Condiciones de conservación | Conservar refrigerado en un lugar fresco |
| Información adicional | Ninguna |

Fuente: esta investigación

9.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

En general existen ciertos factores que pueden determinar o condicionar el tamaño de un proyecto, entre los cuales se puede señalar: **mercado**, disponible para el bien que se va a ofrecer; el **capital** disponible para invertir (propio y de otras fuentes), la **disponibilidad de materias primas** (en la cantidad y calidad requeridas); la **mano de obra** (en la cantidad y perfiles definidos); las tecnologías disponibles en el mercado; las economías de escala; los costos de inversión y operación asociados a cada posible tamaño, la localización del proyecto y las políticas oficiales.³²

Existen, al igual que técnicas para la proyección de la demanda y la oferta, distintas formas para calcular el tamaño óptimo del proyecto; en este caso se acude a una fórmula matemática comúnmente utilizada, el resultado obtenido se considera una buena aproximación al tamaño óptimo.

$$TO = D_1 * (1 + r)^t$$

D_1 = demanda potencial para el proyecto en el año uno (944.159)

r = tasa de crecimiento de la demanda potencial durante el horizonte de vida del proyecto (1.3%)

t = horizonte de vida del proyecto (5 años).

Reemplazando:

$$TO = 944.159 * (1 + 0.013)^5$$

³² MURCIA, Jairo. *Et. al. Óp. Cit.*, p. 225.

$TO = 1.007.146$ Tamaño óptimo de paquetes de salchichas/10 unidades al año.

Es preciso señalar que D_1 es la demanda potencial de paquetes de salchichas, razón por la cual se aleja significativamente de la demanda efectiva con la cual se calcula la oferta, demanda y mercado insatisfecho para el horizonte de vida del proyecto.

9.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

La descripción de procesos hace referencia al conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.³³

9.3.1 Proceso de producción de salchichas a base de carne de pescado. Es importante señalar que el proceso de producción que se describe en el presente estudio se hace fundamentalmente basándose en el estudio realizado por la Universidad Nacional Sede Palmira. En efecto, el documento señalado menciona que de acuerdo a lo estipulado para la industria pesquera, las salchichas se realizan a partir de surimi, el cual se prepara previamente y se constituye en la materia prima en la elaboración del embutido tipo salchicha³⁴, los embutidos de surimi se indican en la tabla 16.

Tabla 16. Elaboración de surimi.

| Ingredientes | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|
| Carne magra de pescado Lengado | 100 |
| Azúcar (crioprotector) | 1,5 |
| Polifosfatos | 0,3 |

Fuente: Universidad Nacional Sede Palmira.

9.3.1.1 Surimi. La palabra surimi es un término japonés que significa “músculo de pescado picado”. Este producto es un extracto de proteínas de carne de pescado que se emplea como materia prima para elaborar diferentes productos: palitos de cangrejo, sucedáneos de angulas o de gambas o de colas de langosta, así como salchichas y embutidos.³⁵

³³ WEINBERGER, Karen Villarán. Plan de Negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Del Pueblo de los Estados Unidos de América (USAID). Perú | Mype Competitiva. Con el apoyo de Perú, Ministerio de la Producción., p. 83.


³⁴ *Ibíd.*, Óp. Cit. Universidad Nacional sede Palmira, p. 17.




³⁵ Tomado de: <http://pescadosymariscos.consumer.es/el-surimi> pescados y mariscos, guía práctica.

Elaboración de surimi. El proceso de elaboración de surimi se considera que es bastante complejo, para su obtención se emplean especies de pescado abundantes pero con poca salida comercial y de bajo precio, este es el caso del pescado lenguado. Algunas de las especies más empleadas son: abadejo de Alaska, tiburón, bacalao, caballa, merluza, sardina o jurel.

Para su elaboración, en primer lugar se limpia y lava el pescado varias veces para eliminar la piel, las escamas, la sangre y las vísceras. Mediante ese lavado se obtiene un musculo limpio que habrá que deshidratar para poder obtener la pasta que más tarde dará lugar al surimi. Es pasta se mezcla con sal, azúcares y fosfatos y en adelante se realizan los procesos necesarios para la elaboración de embutidos, en este caso tipo salchicha.

Cuadro 6. Proceso de producción de surimi.

| FASES | DESCRIPCIÓN | |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Recepción de materia prima | Se recibe los filetes de pescado lenguado verificando la calidad visual del producto, a temperaturas de refrigeración para garantizar la calidad e inocuidad del pescado. |  |
| Troceado | Se fracciona los filetes de pescado lenguado en trozos de aproximadamente 5 cm., de lado con el fin de facilitar las operaciones de mezclado en el cúter. |  |

| | | |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Mezclado</p> | <p>El mezclado se realiza en el cúter por un tiempo de 5 a 8 min., el cúter es un aparato que cuenta con una serie de cuchillas giratorias que rotan a gran velocidad, esto permite tener una masa homogénea.</p> |  |
| <p>Empacado</p> | <p>El surimi obtenido se empaca en bolsas de polietileno, en un arreglo laminar lo suficientemente delgado como para garantizar el congelamiento uniforme y rápido; tratando de no dejar burbujas de aire en el bloque que desencadenen oxidaciones lipídicas.</p> |  |
| <p>Congelamiento y almacenamiento</p> | <p>Los bloques de surimi se llevan a temperaturas de congelación (entre - 10° y 18° C), esto para evitar alteraciones de orden fisicoquímico o microbiológico y se almacenan en estas condiciones hasta su procesamiento. Una vez se tiene el surimi lito se procede a elaborar la salchicha como tal.</p> |  |

Fuente: Universidad Nacional sede Palmira, 2008.

Como ya se ha mencionado la producción de las salchichas se han formulado teniendo en cuenta el trabajo de Marmolejo y Pinedo³⁶ quienes al analizar varias proporciones de masa cárnica en salchichas de tilapia roja, encontraron que la que obtuvo los mejores resultados, en cuanto a las propiedades sensoriales, fue la que constaba de 60% de carne, 20% de grasa de cerdo, 10% de carne de res y 10% de carne de cerdo, de acuerdo a lo encontrado por los investigadores esta es la

³⁶ Ibid., Óp. Cit. Marmolejo y Pinedo, p. 25

mejor composición en términos de sabor, de manera que dicha estructura se retoma en el presente Plan de Negocio para el procesamiento de embutidos escaldados tipo salchicha.





Los ingredientes de la salchicha y las composiciones se muestran en la tabla 17, el procedimiento para la elaboración de las salchichas se presenta en el cuadro 7.

Tabla 17. Ingrediente en la elaboración de embutidos escaldados tipo salchicha.

| Detalle | Uni. | Cant. | Valor/kg | Valor total |
|--------------------------------------|------|-------|----------|--------------|
| Carne de Pescado surimi (60%) | grs | 600 | 5.500 | 3.300 |
| Carne de Res (10%) | grs | 100 | 8.000 | 800 |
| Carne de Cerdo (10%) | grs | 100 | 9.000 | 900 |
| Grasa de cerdo (20%) | grs | 200 | 3.000 | 600 |
| sal | grs | 13 | 700 | 9 |
| Ácido Ascórbico | grs | 0,5 | 3.000 | 2 |
| Polifosfatos | grs | 3 | 3.400 | 10 |
| Nitrato | grs | 3 | 2.000 | 6 |
| Azúcar | grs | 1 | 2.200 | 2 |
| Pimienta | grs | 2 | 2.000 | 4 |
| Paprika | grs | 2 | 3.000 | 6 |
| Comino | grs | 0,5 | 2.500 | 1 |
| Laurel | grs | 0,5 | 1.800 | 1 |
| Orégano | grs | 0,5 | 2.500 | 1 |
| Cebolla en Polvo | grs | 0,5 | 3.000 | 2 |
| Ajo en Polvo | grs | 3 | 3.000 | 9 |
| Condimento de salchicha | grs | 1 | 4.000 | 4 |
| Glutamato monosódico | grs | 0,5 | 4.500 | 2 |
| Humo liquido | grs | 1 | 6.000 | 6 |
| Color naranja | grs | 0,01 | 4.500 | 0 |
| Harina de sagú | grs | 25 | 3.000 | 75 |
| Total | | | | 5.740 |

Fuente: Universidad Nacional sede Palmira, 2008.

Cuadro 7. Proceso de producción de embutidos escaldados tipo salchicha.

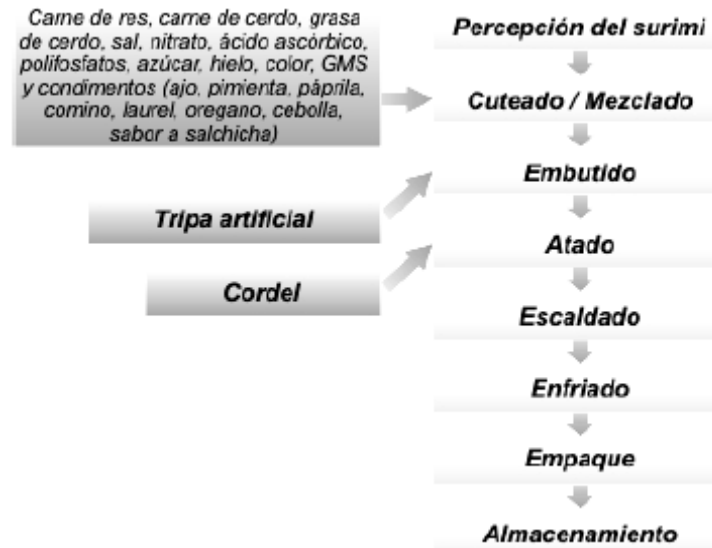
| FASES | DESCRIPCIÓN | IMAGEN |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Recepción del surimi | El surimi se recibe directamente de la unidad de frío dispuesta para el almacenamiento de los bloques congelados, vigilando la calidad visual de los mismos. |  |
| Cuteado / Mezclado | En el cúter se mezclan todos los ingredientes junto con el surimi congelado cortado en trozos medianos. El mezclado se realiza por un tiempo de 10 a 15 min., hasta obtener una emulsión homogénea. |  |
| Embutido y atado | Al tener la emulsión lista, se procede a embutir esta masa con una embudidora en tripas artificiales, las cuales posteriormente son amarradas manualmente según un peso aproximado de 60 grs por unidad. |  |
| Escaldado | Para lograr la coagulación de las proteínas y la consecuente cocción del embutido se someten las salchichas al proceso de escaldado en agua a 80° C hasta que la temperatura interna alcance los 70° C. |  |

| | | |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfriado | Con el objetivo de reducir la temperatura de las salchichas, se realiza una inmersión en agua fría para generar un choque térmico del producto, el cual permanece aproximadamente a 15° C por un tiempo de 5 min. |  |
| Empaque | El producto terminado se empaqa adecuadamente con un rótulo identificando el lote y la fecha de elaboración |  |
| Almacenamiento | Las salchichas empacadas se almacenan a temperaturas de refrigeración (0 - 2° C) hasta su posterior consumo. |  |

Fuente: Universidad Nacional sede Palmira, 2008.

Una vez descrito los procesos, en la figura 7 se observa el diagrama de flujo para la elaboración de salchichas a partir de surimi, teniendo en cuenta que este se compone fundamentalmente de pescado lenguado.

Figura 7. Diagrama de flujo para la elaboración de salchichas a partir de surimi de pescado lenguado.



Fuente: Universidad Nacional sede Palmira, 2008.

Una vez se tiene todos los ingredientes descritos listos, se procede a la elaboraci3n de las salchichas siguiendo el procedimiento sealado.

9.4 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las necesidades y requerimientos se constituyen en elementos fundamentales en un Plan de Negocios en la medida en que permiten establecer lo que se requiere en cualquier empresa, en este caso lo relacionado con la empresa procesadora y comercializadora de embutidos escaldados tipo salchicha a base de carne de pescado, Embumar S.A.S. En ese orden, se describe inicialmente los requisitos de funcionamiento; las secciones de fábrica; la direcci3n técnica; los requisitos de personal; las exigencias para el funcionamiento; registro sanitario y requisitos; etiquetas, r3tulos y publicidad.

9.4.1 Buenas prácticas de manufactura. El procesamiento de embutidos a base de carne de pescado requiere seguir ciertos estándares de calidad, para ello se ha tomado como referencia principal el trabajo de investigaci3n de la Universidad Nacional de Colombia sede Palmira. En efecto, el documento sealado que para el correcto desarrollo de los productos alimenticios, especialmente de los altamente perecederos, es prioritario aplicar normas de procesamiento basada en sistemas previamente elaborados que garanticen la inocuidad y que minimicen los riesgos de contaminaci3n desde las unidades de producci3n hasta la transformaci3n de la

materia prima, con el fin de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA's) en la población.³⁷

Durante el procesamiento del producto, existen diferentes factores que pueden ser causa de contaminación accidental o inducida, pueden ser físicos, químicos o microbiológicos. El pescado, como materia prima es un excelente medio de cultivo para toda clase de microorganismos debido a su PH propio, cercano al neutro y a la cantidad de nutrientes que posee.

Por la anterior razón, los productos pesqueros desde el momento de la captura del recurso hidrobiológico, hasta la llegada del producto final al consumidor, pasando por todos los eslabones de manipulación transformación, almacenamiento y distribución, deben mantenerse una serie de condiciones que impidan el crecimiento de microorganismos que alteren las condiciones organolépticas y presentación y apariencia del producto haciéndolo inaceptable para su consumo y que pueda significar un riesgo para la salud del consumidor final. En este sentido se realiza un análisis de las Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) (Ver Cuadro 8) y un Procedimiento Operacional Estándar de Sanitización (POES) aplicados a la elaboración de salchichas a base de pescado lenguado, esto con el fin de garantizar productos de excelente calidad para el consumidor final.

Cuadro 8. Buenas Prácticas de manufactura de la empresa Embumar S.A.S.

| INSTALACIONES | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO ESPECÍFICO | INFRAESTRUCTURA |
| establecer los criterios necesarios para que la infraestructura de las empresas procesadoras de salchichas de embutidos escalados tipo salchicha de pescado lenguado | <p>Diseño de la construcción</p> <p>Como ya se detalla más adelante el diseño se divide en dos áreas, una de proceso y otra de servicio. El área de proceso va desde la recepción de la materia prima pesquera, hasta la conservación del producto final. Comprende además la antecámara de sanitización, las áreas de empaque para producto terminado, almacén de utensilios de limpieza para áreas y equipo de proceso. Por su parte el área de servicio comprende las secciones de carga y descarga, servicios sanitarios para el personal, almacén de utensilios de limpieza para áreas generales o administrativas, almacenes de materia prima, área de lavado de proceso (contenedores, cajas,</p> |

³⁷ SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL PESCA Y ALIMENTACIÓN. Manual de buenas prácticas de manufactura y procedimiento operacional de sanitización estándar para la industria. Empacadora no TIF de carnes frías y embutidos. Consejo mexicano de la carne. 44 p. Documento virtual disponible en: <http://www.oirsa.org/aplicaciones/subidoarchivos/BibliotecaVirtual/ManualEmbutidos.pdf>

| | | |
|--|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | estibas), productos químicos, comedor, vestidor y regaderas. |
| | Materiales | <p>Los edificios e instalaciones deberán ser de construcción sólida y con las condiciones sanitarias adecuadas. Es importante que no se transmitan sustancias indeseables al producto (pinturas, polvos, líquidos). Se deben emplear materiales que puedan lavarse y desinfectarse fácil y adecuadamente, ser impermeables y resistentes a la acción de los ácidos grasos u otros materiales no tóxicos ni absorbentes. El diseño del espacio debe prever espacio para la colocación del equipo y almacenamiento de materiales, de tal manera que se asegure el flujo de las operaciones tanto de producción como de limpieza. Es necesario contar con espacio suficiente entre los equipos y paredes, pisos y techos, para favorecer la normal circulación de equipos móviles y del personal en sus tareas de procesamiento, limpieza y mantenimiento. Los ángulos de encuentro de los pisos con paredes, paredes con paredes y paredes con techos de todos los espacios deberán ser redondeados. Las ventanas o comunicaciones con el exterior, deben estar provistas de mallas que eviten la entrada de insectos, roedores, aves y animales domésticos. Las puertas deben ser abatibles con mirilla, de fácil limpieza y que eviten el ingreso de insectos voladores. Los locales deben tener iluminación natural y/o artificial que permita la realización de las tareas, no altere la visión de los colores y no comprometa la higiene del producto.</p> |

| | | |
|-----------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Abastecimiento y evacuación de agua</p> | <p>El agua que se utilice debe ser potable, preferiblemente de acueducto o potabilizada en la misma empresa. El establecimiento debe tener líneas de agua caliente, fría y de vapor, de acuerdo a sus necesidades. El agua debe distribuirse por toda la planta en cantidad suficiente, con el equipo que garantice una presión constante para asegurar la limpieza de las instalaciones y equipo. Los diferentes espacios deben disponer de un sistema eficaz de evacuación de afluentes de aguas residuales en buen estado de funcionamiento. Todos los conductos de evacuación (incluidos los sistemas de alcantarillado) deben ser de tamaño apropiado, para soportar cargas máximas de acuerdo a los volúmenes de evacuación. Los pisos deben tener una inclinación uniforme hacia los drenajes, sin dejar lugares más bajos donde puedan acumularse líquidos. Las áreas auxiliares del establecimiento, sala de calderas, sala de máquinas, vestidores, servicios sanitarios, depósitos y laboratorio, deben ubicarse en forma independiente del área de proceso. Los vestidores del personal deben estar separados del área de proceso y divididos para cada sexo. Los objetos personales y de ropa de calle de los trabajadores del área de proceso, pueden ser depositados en canastillas, gavetas o lockers. Los lavamanos deben disponer de agua fría y caliente, depósitos para jabón líquido y secador automático o despachador de toallas desechables con un depósito con tapa de accionamiento de pedal. Las regaderas y lavabos deben estar físicamente separados de mingitorios y retretes con papel higiénico degradable para ser depositado dentro del retrete. Para el personal femenino es recomendable implementar bolsas para desechar toallas sanitarias en un depósito con tapa. Cada uno de estos lugares debe estar bien iluminado, ventilado y en lo posible, estar equipado con puertas abatibles.</p> |
| PERSONAL | | |

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| El personal deberá seguir las indicaciones que se presentan como Normas de Trabajo de Buenas Prácticas de Manufactura. | HIGIENE | Tomar un baño diario; lavarse las manos cada vez que ingrese al área de proceso, después de ir al baño o tocar algún objeto ajeno al proceso; Portar y usar el uniforme de trabajo de manera correcta y limpia (uso de guantes y delantales); Usar gorro cubriendo completamente el cabello y las orejas; cabello corto en los hombres y recogido en las mujeres; bigotes deberán ser cortos; el tapa bocas deberá tapar la nariz, boca y barba; en las estaciones sanitarias deberá cepillar sus botas, manos y uñas; no deberá usar bisutería o joyería a las áreas de proceso. Las mujeres no deberán ingresar con maquillaje, ni uñas largas o pintadas; no deberá introducir objetos ajenos al área; no deberá escupir, estornudar no toser dentro del área de trabajo y sobre el producto; no deberá comer, ni introducir alimentos en las áreas de proceso; no deberá fumar en áreas de proceso ni aledañas a ella; las cortadas y heridas deben cubrirse apropiadamente con un material impermeable, y no entrar al área de proceso cuando éstas se encuentren en partes del cuerpo que estén en contacto directo con los productos; no deberá introducir medicamentos a las áreas de trabajo; todas las personas que deseen ingresar a las áreas de proceso, deberán cumplir con las medidas higiénicas establecidas por la empresa; prescindir de plumas, lapiceros, termómetros, sujetadores u otros objetos desprendibles en los bolsillos superiores de la vestimenta en las áreas de producción y manejo de productos. |
| | DIFUSIÓN | En las áreas de trabajo deberá haber letreros de difusión, que señalen el uso del gorro, guantes y en general equipo de trabajo completo, así como el lavado de manos; se deberá contar con un programa de capacitación para el personal. |
| | PROCESO | No poner el producto en el piso, debiendo usar tarimas; no poner el producto pegado a las paredes ni al techo; nunca introducir vidrio al área de proceso; no deterioras instalaciones o equipo; el equipo de trabajo deberá guardarse en las áreas destinadas para ello. |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | ESTADO DE SALUD | Los trabajadores de nuevo ingreso deberá contar con certificado de salud, expedido por un médico titulado o institución profesional de salud; el trabajador que adquiriera enfermedades infectocontagiosas y/o dermatológicas, deberá retirarse del área de trabajo a fin de evitar contaminar la materia prima o el producto terminado, y recibir atención médica hasta su total recuperación. Cuando algún trabajador sufra un accidente de trabajo, la empresa debe proporcionarle los primeros auxilios con personal capacitado y verificar que reciba la atención médica oportuna y eficaz, reincorporándose a sus labores al ser dado de alta por la dependencia de salud correspondiente. |
| | UNIFORME | La limpieza de la ropa de los empleados será responsabilidad de la empresa; se utilizará calzado de hule u otro material antideslizante; a cada trabajador dependiendo del área se le proporcionará el equipo de protección indicado. |
| EQUIPOS E IMPLEMENTOS | | |
| Estandarizar el diseño y las operaciones del lavado de equipo e implementos | CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO | Todos los equipos y utensilios deben ser diseñados y fabricados de manera que aseguren la higiene, permitiendo una fácil y completa limpieza, desinfección e inspección. La instalación y distribución de equipos fijos, debe permitir un acceso fácil y una limpieza a fondo. Es recomendable no ubicar los mismos sobre rejillas y desagües. Las planchas o mesas de trabajo, serán de una pieza de plástico, acero inoxidable o cualquier otro material, que sea impermeable e inalterable por los ácidos grasos y de dimensiones cortas para facilitar su limpieza. Cada zona de trabajo contará con un lavabo, con las características ya señaladas. Las mangueras para limpieza deberán ser de superficie lisa para facilitar su limpieza, y evitar la proliferación de gérmenes. En las áreas de proceso se tendrán indicadores de temperatura visibles. |
| | MATERIALES | Los materiales utilizados en los equipos y utensilios empleados en el proceso de empaque de embutidos, no deben transmitir sustancias tóxicas, olores ni sabores, no deben ser absorbentes, pero sí resistentes a la corrosión y al desgaste ocasionado por las repetidas operaciones de limpieza y desinfección. Aquellos materiales que estén en contacto directo con el producto, deben estar fabricados en material de |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | grado alimenticio. |
| PROCESO | | |
| Desarrollar procedimientos de elaboración de salchichas de pescado lenguado, de tal forma que se asegure la inocuidad de las mismas, de acuerdo con los principios de higiene y calidad. | MATERIA PRIMA PESQUERA | Transporte. Los vehículos que transporten pescado lenguado fresco o congelado deberán estar lavados y desinfectados. La bodega, deberá estar construida de materiales lisos de fácil lavado y desinfección, libre de plagas y de materiales que produzcan óxido u otro material contaminante. El vehículo deberá contar con sistema de refrigeración que garantice la cadena fría de los productos, deberá ser de 0 - 4° C, en el caso de producto congelado deberá contar con una temperatura mínima de -18° C, corroborado por termómetro. |
| | INGREDIENTES | Recepción. La materia prima deberá ir con la documentación correspondiente, esta recepción deberá hacerse por personal capacitado para ello, así como en una instalación adecuada que garantice la inocuidad en los productos elaborados. |
| | | Inspección. La inspección de la materia prima cárnica, iniciará con la revisión visual del personal transportista, posteriormente se realiza una inspección visual del producto (color, olor, textura, y frescura que deberán ser sui generis, libre de materia extraña, y seguir las especificaciones de calidad que la empresa maneje en particular, etc.). |
| | | Determinación. Una vez inspeccionado el producto, se obtendrán tres posibles destinos: a) Aceptado, se acepta y se identifica con una fecha de ingreso y de empaque; b) Retenido, si la materia prima resulta sospechosa deberá identificarse con una etiqueta que diga retenido; c) Rechazado, se aplicará la etiqueta de rechazado en caso de que el producto no reúna las condiciones sanitarias especificadas. |
| | | Almacenamiento. Una vez la materia prima cumpla con los requisitos especificados, se deberá almacenar en cámaras de refrigeración o congelación, según el caso. |

| | | |
|--|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | Transporte. Deberá estar limpio, seco, libre de plagas y completamente cerrado. |
| | AGUA | <p>Recepción. Los ingredientes deberán llegar libres de polvo y humedad, acompañando el embarque con la documentación correspondiente que garantice su origen.</p> <p>Inspección. Todos los ingredientes deberán venir envasados de origen, perfectamente identificados.</p> <p>Determinación. Siguiendo con el anterior proceso se tiene tres posibilidades: a) Aceptado, b) Retenido, c) Rechazado.</p> <p>Almacenamiento. Deberá realizarse en una área específica para ello, la cual debe ser cerrada, libre de polvo y humedad, bien identificado y almacenado por compatibilidad.</p> <p>Acondicionamiento de agua. Garantizar la potabilidad del agua.</p> |
| | EMPAQUE | <p>Inspección. El personal competente deberá llevar sus registros de monitoreo diario</p> <p>Almacenamiento. En caso de que el agua sea almacenada deberá permanecer en un recipiente libre de óxido.</p> <p>Hielo. Producto de gran importancia por ello se deberá seguir un estricto control en el transporte, recepción, inspección y almacenamiento.</p> <p>Transporte. Deberá estar limpio, seco y libre de insectos.</p> |
| | QUIMICOS PARA LIMPIEZA | <p>Recepción. Deberá llegar libre de polvo, humedad y libre de roturas.</p> <p>Inspección. Se realiza inspección sanitaria, luego se inspecciona para verificar que cumpla con las especificaciones.</p> <p>Almacenamiento. Deberá realizarse en una área específica para ello y separada de cualquier otra área, la cual debe ser seca cerrada y de fácil limpieza.</p> <p>El proceso que se sigue es el mismo que el descrito en los anteriores requerimientos. Transporte, recepción, inspección y almacenamiento.</p> |
| | PROCESO | Condiciones de operación de proceso. Se describe con precisión el qué y cómo se llevarán a cabo cada una de las actividades en los procesos, tales como temperatura, velocidad, presión, tiempo, secuencia de operaciones, equipo específico a utilizar, etc. |

| | | |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>Diagrama de proceso. Describe de manera secuencial, mediante diagramas de flujos, los pasos a seguir en cada una de las actividades.</p> |
| | | <p>Flujo de producto. El producto deberá fluir en forma funcional evitando congestionamientos, retrocesos y cruces innecesarios en su recepción, elaboración y almacenaje.</p> |
| | | <p>Flujo de personal. El tránsito del personal deberá restringirse a las áreas designadas. El personal que manipule producto crudo, tendrá acceso a las áreas de producto cocido, siempre y cuando pase por una estación sanitaria para evitar contaminación cruzada.</p> |
| | | <p>Empacado. Se deberá empacar con las siguientes consideraciones: área aislada, con acceso restringido, limpia, sanitizada con temperatura controlada preferentemente a 10° C.</p> |

Fuente: Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira.

Otro de los procedimientos que es importante tener en cuenta es el que se refiere al procedimiento de Operación Estándar y Sanitización (POES). De la misma manera siguiendo el documento que se ha convertido en el referente principal para determinar los requerimientos técnicos, es necesario nuevamente remitirse a dicha investigación.

En primera instancia se plantea como objetivo específico la importancia de desarrollar un programa de limpieza y sanitización que garantice que el producto sea inocuo. Entre los beneficios de contar con dicho programa se destaca que proporciona al consumidor productos con garantía de calidad sanitaria que permita al producto una mayor vida de anaquel, conservando sus cualidades y características.

De otra parte, la aplicación del Procedimiento de Operación Estándar de Sanitización, se divide en: pre-operacional y operacional. Lo pre-operacional hace referencia al conjunto de procedimientos de limpieza y sanitización que se deberán cumplir antes de iniciar con el proceso de elaboración, garantizando que la instalación, los productos y utensilios, se encuentren limpios y libres de agentes contaminantes. Entre tanto, lo operacional incluye un conjunto de procedimientos que se realizan durante la operación, para garantizar un ambiente sanitario donde se procese o se manipule producto e incorpore: procedimientos de limpieza, acciones correctivas, desalojo de desperdicios, identificación de utensilios de limpieza y sanitización, eliminación de desechos no comestibles, limpieza y sanitización de vehículos para transporte externo.

Además de analizar los cronogramas y registros, deberá implementarse un programa de muestreo de superficies y equipos que tengan contacto directo con el producto, para confirmar la eficacia del programa de sanitización del

establecimiento (el procedimiento de muestreo deberá estar descrito en el Manual Operativo Pre-Operativo y Operativo POES).

Después de cada proceso de limpieza, se debe sanitizar el área de proceso, así como el equipo que se utilice en las mismas con el objetivo de evitar la proliferación de microorganismos que puedan contaminar el producto. Los detergentes líquidos aromatizantes, desinfectantes, plaguicidas, solventes u otras sustancias tóxicas que puedan representar un riesgo para la salud y una posible fuente de contaminación de los alimentos, deben estar etiquetados y almacenados en salas separadas o armarios especialmente destinados para ello y cerrados con llave.

Los lugares de almacenamiento, deberán estar ubicados lejos de las áreas de proceso y estar claramente identificados con carteles y su rombo de identificación sobre el grado de riesgo de los materiales, no se debe almacenar en la misma área productos de limpieza y sanitizantes, con plaguicidas u otros. Para el cumplimiento eficaz de dichos procedimientos, es necesario contar con un encargado que ejerza la supervisión de las operaciones. Él mismo no deberá ser la persona que se ocupa de la tarea. A su vez, el resto del personal debe ser instruido cuidadosamente en las técnicas de los procedimientos de limpieza.³⁸

Finalmente, se deberá desarrollar un programa de control de plagas y para ello se deberá contar con una manual que incluya un programa, el cual debe contener: áreas a controlar, tipo de productos con dosis a usar, fechas de aplicación y responsable técnico. Croquis de ubicación de trampas para roedores, insectos, voladores y rastros. Los químicos que se utilicen para la implementación del programa así como otros elementos serán almacenados cuidadosamente en un lugar alejado de las áreas de proceso y deben estar claramente identificados con etiquetas que indiquen peligro.

9.4.4 Requisitos de personal. Los requerimientos de persona son bien importantes, para ello se requiere contar con personal idóneo en capacidad de laborar en las actividades descritas, una especificación más detallada de las características del personal se realiza en el estudio organizacional.

9.4.5. Norma sanitaria. Para el presente plan de Negocio resulta de gran interés del estudio de la Norma Sanitaria para la Autorización y Control de Fábricas de Embutidos y Productos Cárnicos Procesados en General. En ese orden, la norma número 003-2003 tiene por objeto aplicar a los establecimientos dedicados a la fabricación, almacenaje y/o distribución de embutidos y productos cárnicos procesados en general, y contiene los requisitos mínimos de higiene en la producción, manipulación, empaque y almacenamiento de los mismos, con el fin de asegurar un suministro de tales productos cárnicos en condiciones higiénico-

³⁸ *Ibíd.*, Óp. Cit., Universidad Nacional de Colombia sede Palmira., 43

sanitarias. No se regulan las consideraciones higiénicas relativas a la naturaleza o sacrificio de los animales destinados al consumo humano.³⁹

Es importante señalar que la norma antes citada se encuentra en sincronía con lo descrito en el análisis de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en ese sentido, se vuelve redundante mencionar las definiciones y consideraciones específicas de que trata la norma, dado que las mismas coinciden con lo señalado en BPM.

9.5 INFRAESTRUCTURA

La distribución en planta del Plan de Negocios de la Procesadora y Comercializadora de embutidos escaldados tipo salchicha, Embumar S.A.S. se refiere a la distribución de áreas en donde se asigna y ordena eficientemente los espacios para garantizar la producción o prestación de servicios⁴⁰, en ese orden, es fundamental la adecuación de instalaciones que permitan contar con un ambiente cálido, una excelente distribución de espacios, iluminación adecuada y buen ambiente; esto con el fin de mejorar la productividad y el clima organizacional en la empresa Embumar.

La infraestructura básicamente se divide en dos áreas, una de proceso y otra de servicio. El área de proceso va desde la recepción de la materia prima pesquera, hasta el área de conservación del producto final. Comprende la antecámara de sanitización, las áreas de empaque para producto terminado, almacén de utensilios de limpieza para áreas y equipo de proceso.

Por su parte el área de servicio comprende las secciones de carga y descarga, servicios sanitarios para el personal, estacionamiento, oficina, entrada de personal, almacén de utensilios de limpieza para áreas generales o administrativas, almacenes de materia prima; área de lavado del equipo de proceso, tales como: canastillas, contenedores y estibas; productos químicos; comedor y vestidor.

Las adecuaciones de la empresa procesadora y comercializadora de embutidos escaldados tipo salchicha, Embumar S.A.S., se encuentra dividida en nueve (9) áreas, a saber: A) Área de recepción de materia prima; B) Área de producción, en la cual se realiza todo del proceso de producción de las salchichas a base de carne de pescado; C) Área de control de calidad, por la cual pasan todos los productos terminados; D) Área administrativa; E) Área de lavado; F) Área de almacenaje de productos químicos; G) Área de comedor y vestidor del personal; H) Baños e I) Área de atención al cliente.

³⁹ Norma Sanitaria para la Autorización y Control de Fábricas de Embutidos y Productos Cárnicos Procesados en General. No. 003-2003., p. 2

⁴⁰ Méndez. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. P172

La zona de recepción de materia prima de pescado lenguado sin procesar, estará separada de la de recepción de condimentos y otros materiales para la producción. Para efectos de visualizar el producto, se tendrá un mostrador con refrigeración que permita dar a conocer una cantidad mínima de producto. Finalmente, las instalaciones sanitarias estarán independientes de cualquier otra área.

Para realizar la óptima distribución en planta de las actividades administrativas y de comercialización del proyecto, se ha partido de identificar las necesidades que la empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones (ver Tabla 18).

Tabla 18. Adecuaciones e instalaciones de la infraestructura de la empresa Embumar S.A.S.

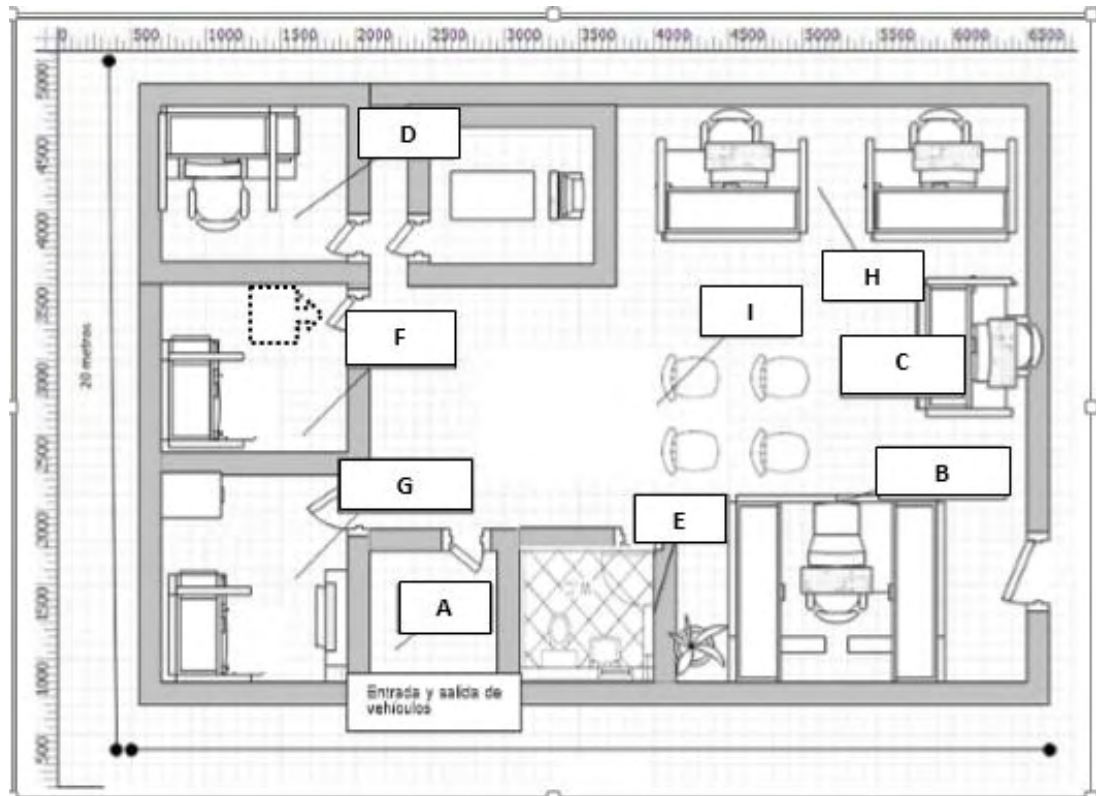
| Adecuaciones | |
|----------------------------------------------------------|-----------------|
| Descripción | Cantidad |
| Escritorios para gerente y contador | 2 |
| Sillas para gerente y contador | 2 |
| Sillas para clientes | 4 |
| Sillas para comedor | 6 |
| Mesón para comedor | 1 |
| Computadores Lenovo | 2 |
| Archivador | 1 |
| Teléfono | 1 |
| Instalaciones | |
| Descripción | Cantidad |
| A) Área de recepción de materia prima | 1 |
| B) Área de producción | 1 |
| C) Área de control de calidad | 1 |
| D) Área administrativa/Oficinas | 2 |
| E) Área de lavado | 1 |
| F) Área de almacenaje de productos químicos | 1 |
| G) Área de comedor/vestidor del personal | 2 |
| H) Baños área de producción y área administrativa | 2 |
| I) Área de atención al cliente | 1 |

Fuente: esta investigación

En el gráfico 14, se observa la propuesta de distribución en planta, la cual tiene como propósito brindar una excelente atención al cliente, por ello se ha realizado una óptima distribución de espacios, todo con el ánimo de brindar comodidad,

confort, tanto para el cliente, como para el productor, comercializador y proveedor de materia prima.

Gráfico 14. Distribución en planta de la empresa Embumar.



Fuente: Esta investigación⁴¹

Los espacios para trabajadores cuentan con oficinas, cubículos y espacios bien adecuados, con excelente ventilación, ideal para crear una atmosfera agradable en el desarrollo de sus actividades, tanto en el proceso productivo, como en el administrativo. Se ha pensado el diseño de una distribución eficiente con espacios amplios. Esto ajustados siempre a las buenas prácticas de manufactura BPM y para ello se ha seguido los más altos estándares de calidad que exige el registro INVIMA y el Ministerio de Salud.

⁴¹ Para el desarrollo del esquema descrito se ha utilizado el programa Microsoft Visio, el cual permite diseñar infraestructuras de procesos.

10. ESTUDIO ADMINISTRATIVO - ORGANIZACIONAL

10.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La estrategia organizacional de la empresa crea, implementa y evalúa las decisiones que se toman al interior de la organización para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Además está relacionada con los estudios de la organización para lograr el éxito de la misma. Formula estrategias que permiten llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa tanto interna como externa, micro y macro-ambiental, además de crear su horizonte institucional y por último desarrolla el plan estratégico que proporciona los detalles para lograr los objetivos propuestos.

10.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Es el soporte de la empresa, donde los trabajadores que hacen parte de una organización conocen, manejan y colaboran entre sí para obtener un óptimo funcionamiento administrativo, productivo, eficaz y eficiente. Las estructuras organizacionales más conocidas son cinco: *centralizada, funcional, federada o divisional, mixta y matricial*. De ellas la empresa va a adoptar la *funcional*, con el propósito de determinar que la “autoridad y la responsabilidad se distribuyen por especialidades de áreas”⁴², realizando una clara división del trabajo y a su vez agrupando trabajos afines para garantizar su eficacia y optimizar el uso de los recursos tanto materiales como humanos; las principales ventajas de la estructura funcional es que proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, mejor supervisión técnica, ya que cada cargo responde a expertos, desarrolla comunicación directa sin intermediarios entre los órganos de la organización.⁴³

10.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Esta estructura organizacional es de vital importancia para la gestión de la empresa; se “entiende por estructura organizacional la forma como se divide el trabajo, las interrelaciones entre las áreas funcionales y el equipo del proyecto y las tendencias de evolución que se presentan”⁴⁴. Por tanto es indispensable determinar:

- Los procesos
- Estructura organizacional. Organigrama

⁴² La estructura orgánica de la empresa. s.n.

⁴³ Murcia, M. Jairo Darío, y otros. PROYECTOS, formulación y criterios de evaluación. Alfaomega Colombia S. A. 2011. Pág. 385

⁴⁴ Ibídem

- Organizar el equipo de trabajo asignando las funciones que cada uno debe cumplir para la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

10.3.1 Procesos y sus componentes. En este caso se van a definir los procesos y subprocesos con el fin de producir información, disminuir la burocracia, acelerar la materialización de los objetivos en forma eficaz, empleando menos recursos.

10.3.2 Proceso. Es el conjunto de actividades, tareas y trabajos interrelacionadas que transforman la materia prima (carne de pescado), en producto (embutido de carne de pescado - salchichas) o a los insumos les da valor agregado para obtener mayor rendimiento.

10.3.3 Subproceso. Es el conjunto de actividades específicas que interrelacionadas o agrupadas convierten el insumo (carne de pescado) en producto (embutido de carne de pescado - salchichas).

10.3.4 Diagrama y simbología. Para la elaboración del diagrama de flujo se utiliza los siguientes símbolos convencionales:

Diagrama 1. Simbología convencional del diagrama de flujo.







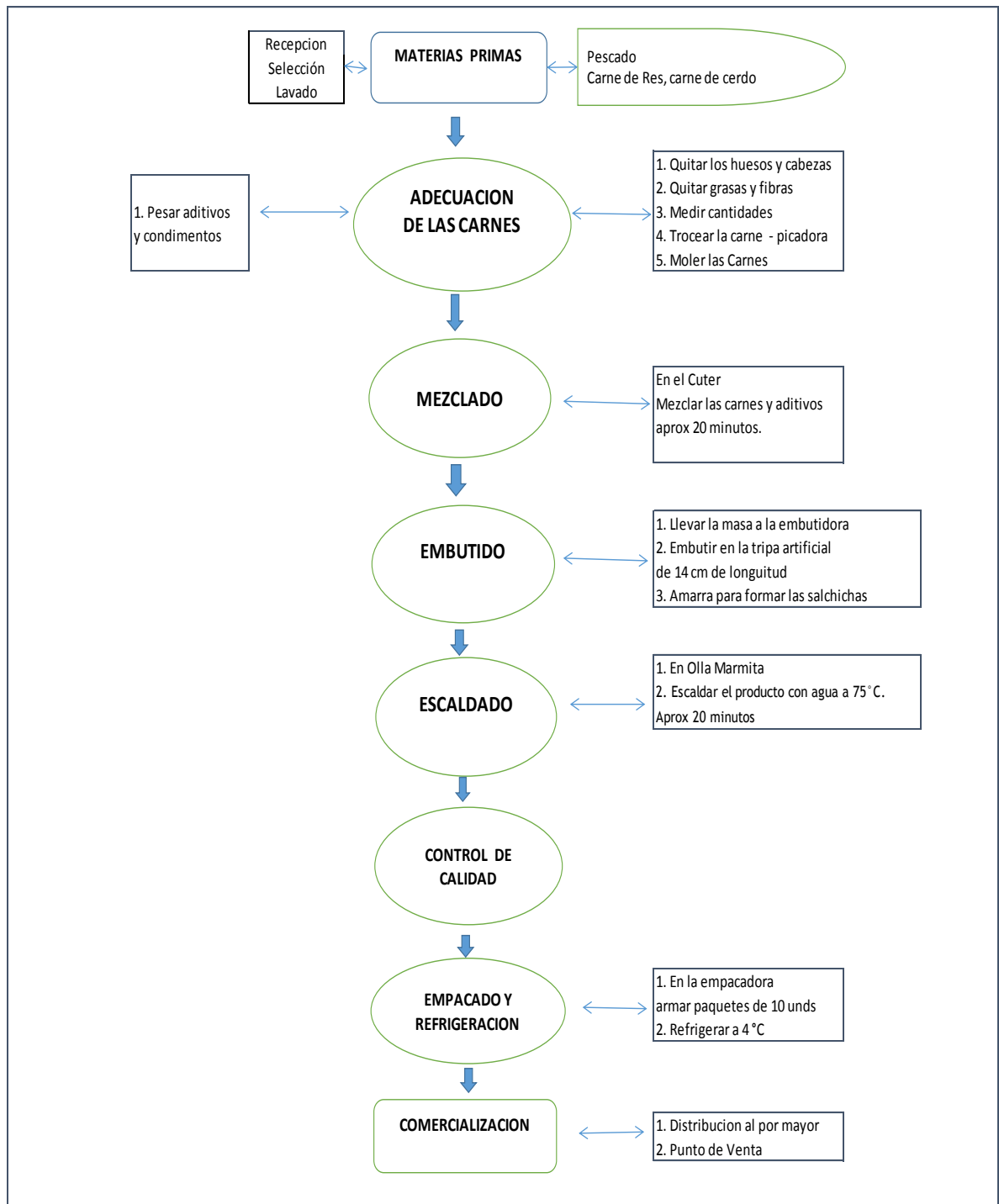
| Símbolo | Significado | Símbolo | Significado | Símbolo | Significado |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | Inicio y final del proceso. |  | Operación subproceso. |  | Operación, actividad, tarea. |
|  | Flujo, dirección. |  | Secuencia y orden del proceso. |  | Demanda. |

Diagrama 2. Flujo del Proceso de Elaboración de Embutidos de Carne de Pescado / Salchichas



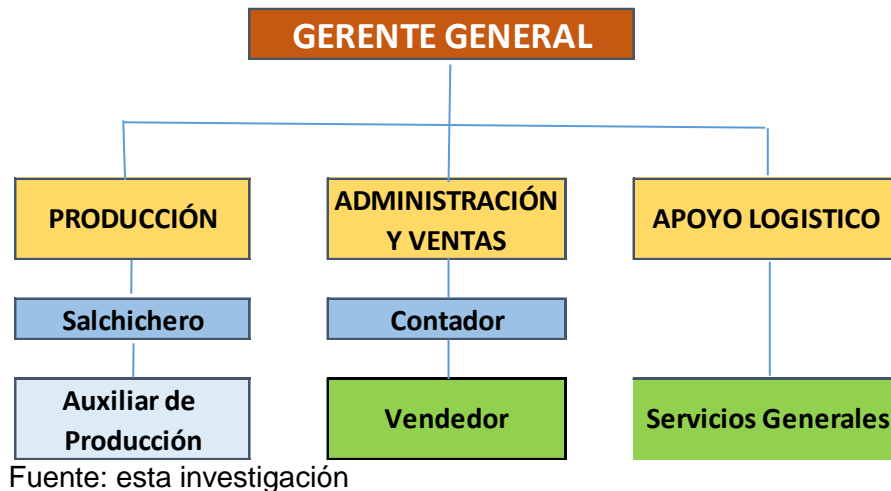
Fuente: esta investigación

10.4 ESQUEMA ORGANIZACIONAL

En este espacio se organizan los trabajos de acuerdo a las funciones asignadas por cada uno de los miembros de la empresa y que son de estricto cumplimiento para alcanzar con éxito las metas propuestas. A cada trabajador le corresponde asumir el rol asignado con mucha responsabilidad e impulsar el trabajo en equipo con el propósito de optimizarlo y alcanzar con eficiencia y calidad las metas propuestas en el plan estratégico de la empresa.

10.4.1 Organigrama. Es el esquema de la organización de la empresa EMBUMAR SAS, en él se visualiza la **representación gráfica** de las operaciones que se realizan en el proceso de elaboración de embutidos a base de carne de pescado - salchichas.

Diagrama 3. Organigrama de la empresa “EMBUMAR SAS”



10.5 MANUAL DE FUNCIONES DEL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA EMBUMAR SAS.

Para desarrollar las actividades inherentes del cargo, se contratarán el servicio en las áreas de gerencia, producción, financiera, ventas y servicios generales. Para ello se realizará la selección de los trabajadores de acuerdo al perfil del trabajo que debe desarrollar, se realizarán jornadas de capacitación anual sobre buenas prácticas de manufactura y otras encaminadas a mejorar el clima organizacional y el liderazgo, se incentivará la colaboración del personal frente a una eventualidad que se debe solventar con el fin de reducir costos y mejorar la calidad del producto. Proceso del cual se dejará evidencias y permanecerá en el archivo histórico de la empresa.

10.5.1 Manual de funciones. Toda empresa tiene un manual de funciones, para llevar el control de las responsabilidades asignadas a cada persona que trabaja en la organización de acuerdo al cargo asignado. Para su elaboración y puesta en marcha se tiene en cuenta la estructura organizacional que engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo, establece normas de coordinación entre ellos y especifica requisitos para cada uno de los cargos. El manual de funciones es de gran ayuda porque determina y delimita los campos de actuación de cada área y puestos de trabajo, permite que las personas interactúen con mayor conocimiento de su rol a desempeñar, ayuda al proceso de comunicación, integración y desarrollo, elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y sirve para planificar aspectos relacionados con la nómina de la empresa.

10.5.1.1 Gerente. Es el representante legal de la empresa, es el encargado de la dirección, administración y vigilancia de la misma. Debe velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales, garantizar su buen funcionamiento y el responsable del éxito o fracaso de la empresa. El gerente es el encargado de:

1. Realizar los actos administrativos y de gestión.
2. Cuidar y vigilar el área contable.
3. Asistir a las reuniones de planeación, control, juntas directivas y asamblea de socios.
4. Expedir las constancias y certificaciones necesarias.
5. Someter a aprobación de la Junta Directiva y asamblea de socios los proyectos, estados financieros, programas de trabajo, presupuestos de cada año y demás actividades.
6. Ejecutar el Plan de Negocios aprobado o proponer modificaciones de ser necesarias.
7. Celebrar, firmar contratos y obligaciones de la empresa de acuerdo al reglamento de contratación.
8. Diseñar los planes de inversión, mantenimiento y gastos.
9. Dirigir las relaciones laborales, delegar funciones, ejercer la facultad nominadora del personal que conforma la planta de trabajadores aprobada.
10. Rendir cuentas de su gestión.

11. Realizar gestiones y trámites necesarios para su formalización e inscripción en los Registros Públicos.
12. Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias corrientes o de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza. Girar cheques a los acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias.
13. Representar a la Sociedad en licitaciones públicas o privadas, concursos de precios o concursos de méritos.
14. Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de socios.

Requisitos del Cargo

- Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agroindustrial o afines
- Un año de experiencia relacionada con el cargo
- Manejo de Office y herramientas informáticas

10.5.1.2 Salchichero. Personal técnicamente cualificado para realizar el proceso de producción, supervisión y control de todo el proceso de elaboración de embutidos. Él tiene la capacidad de preparar los embutidos, por tanto supervisa y controla el paso a paso del proceso, es decir desde recepción de las carnes, hasta el almacenaje del producto final, así mismo realiza el control de calidad. Se encarga de:

1. Responder por todo el proceso que se realiza en la bodega, desde la recepción de los ingredientes, hasta que sale a comercialización.
2. Orientar, revisar y controlar el proceso de selección, adecuación, preparación y refrigeración, es decir el éxito de producción de embutidos a base de carne de pescado.
3. Orientar y revisar que se cumplan con todas la practicas de manufactura BPM y requerimientos INVIMA.
4. Controlar todos los procesos de pesaje de carnes y aditivos, molido, embutido, elaboración de salchichas y empaquetado final.
5. Estar pendiente de los inventarios en cuanto a ingredientes, insumos, aditivos y carnes.

6. Planear y ejecutar programas de capacitación del personal vinculado a la empresa para la producción de salchichas.

Requisitos del Cargo

- Profesional en Cocina, Chef o afines
- Dos años de experiencia relacionada con el cargo
- Conocimiento del manejo de Buenas prácticas de manufactura
- Conocimientos en procesos de gestión de calidad
- Manejo de office y herramientas informáticas

10.5.1.3 Auxiliar de Producción. Los operarios de la empresa productora de Embutidos a base de carne de pescado son los encargados de realizar todo el proceso de elaboración de las salchichas, con la respectiva orientación y supervisión del Salchichero. Son funciones de los operarios:

1. Asistir obligatoriamente a los programas de capacitación asignados por la empresa.
2. Realizar todos los trabajos encomendados por el salchichero teniendo en cuenta sus orientaciones y recomendaciones.
3. Limpiar y desinfectar los implementos y maquinaria utilizada para la elaboración de salchichas a fin de garantizar su adecuado funcionamiento y conservar las normas de higiene.
4. Efectuar las reparaciones sencillas e informar de los daños graves de los equipos.
5. Seguir normas de seguridad y utilizar los elementos de protección, para evitar accidentes de trabajo.
6. Responsabilizarse del buen uso de las herramientas e implementos existentes en la bodega.
7. Si se comprueba que el daño de la maquinaria es por mal uso del operario, la reparación será asumida por él y no por la empresa.
8. Entregar oportunamente la información requerida por el gerente o alguno de sus jefes.
9. Solicitar oportunamente la compra de los implementos necesarios para la elaboración de salchichas de excelente calidad.

10. Recibir y constatar que los bienes que ingresen al almacén corresponden a las cantidades, calidades y especificaciones establecidas en la factura de compra.

11. Otras obligaciones inherentes al cargo que le asigne la empresa.

Requisitos del Cargo

- Técnico en cocina o afines
- Dos años de experiencia relacionada con el cargo
- Manejo de office y herramientas de Excel.

10.5.1.4 Vendedor. Es el encargado de realizar el proceso de distribución de la mercancía a los clientes y de atender el punto de venta. Las principales funciones del vendedor son:

1. Atender el punto de venta establecido por la empresa.
2. Diligenciar las facturas y responder por el dinero generado en el proceso de venta.
3. Distribuir la mercancía a los clientes mayoristas
4. Mantener en perfecto aseo y desinfección el punto de venta
5. Velar por el correcto mantenimiento de la mercancía, tanto en las neveras por la refrigeración o por las fechas de vencimiento.
6. Entregar diariamente arqueos de caja a la Contadora

Requisitos del Cargo:

- Técnico administrativo o afines
- Un año de experiencia en manejo de ventas
- Conocimientos de Office y herramientas de internet.

10.5.1.5 Contador. El que hacer del contador es llevar la contabilidad de la empresa, cumpliendo con los principios de transparencia, veracidad, control y de acuerdo con las normas y requisitos de su profesión. Las funciones específicas del cargo son:

1. Realizar compras, ventas, sueldos, pago de servicios, depreciaciones.
2. Mantener al día el kárdex del almacén.

3. Manejar, controlar y actualizar inventarios.
4. Administrar los recursos de cartera.
5. Realizar conciliaciones bancarias y proyectar estados financieros.
6. Hacer los informes contables o financieros conjuntamente con el jefe financiero.
7. Preparar y proyectar las declaraciones tributarias y realizar informes con destino a las entidades estatales de control.
8. Aprovechar las oportunidades existentes a corto plazo que se adecuen a las condiciones propias de la empresa.
9. Realizar el diagnóstico que permita dar claridad acerca del comportamiento financiero de la empresa.
10. Elaborar el flujo de caja, confrontar los ingresos y egresos de efectivo, para determinar su potencial, su capacidad de pago y los posibles y futuros endeudamientos, con base en él, proyectar el flujo de caja cuando se pretenda valorar la empresa o evaluar nuevas posibilidades de inversión.
11. Analizar la productividad del capital de trabajo neto operativo, utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización, rentabilidad del activo neto, palanca de crecimiento, estado de valor agregado, entre otras.
12. Llevar informe a la Junta de socios sobre los cambios de: tasas de interés, aspectos tributarios con sus respectivas reformas, índice de desempleo y subempleo e inseguridad, encarecimiento de la materia prima, porque son aspectos que se deben tener en cuenta antes de tomar una decisión.
13. Contribuir en la toma de decisiones enmarcadas en el campo de la inversión, financiación y reparto de utilidades.

Requisitos del Cargo:

- Contador Público con tarjeta profesional
- Dos años de experiencia como Contador
- Manejo de Office y herramientas de internet
- Conocimientos tributarios

10.5.1.6 Servicios Generales. Se encarga de realizar oportuna y eficientemente los servicios de aseo y esterilización que requiera la bodega, oficinas y demás áreas de la empresa.

- 1 Asear oficinas y áreas asignadas, antes de ingresar los demás funcionarios y mantenerlas siempre aseadas.
- 2 Mantener desinfectados los baños, lavamanos, bodega y utensilios utilizados en la producción de embutidos.
- 3 Clasificar la basura en orgánica e inorgánica y destinarla hacia su evacuación.
- 4 Responsabilizarse por los elementos a su cargo, informar sobre su deterioro y solicitar su reposición o reparación según el caso.
- 5 Conservar limpios muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento o accesorios de las áreas de la bodega u oficinas.
- 6 Ofrecer el servicio de cafetería a los trabajadores en sus oficinas o sitios de trabajo y atender las reuniones de la Junta de Socios u otras reuniones planeadas por la empresa.

Requisitos del Cargo:

- Bachiller Académico
- Un año de experiencia relacionada con el cargo
- Conocimiento en procedimientos de limpieza y desinfección

10.5.2 Obligaciones Laborales. La empresa “EMBUMAR SAS” contempla algunas obligaciones laborales relacionadas con la seguridad social y aportes parafiscales, asa:

1. Realizar a tiempo los respectivos aportes a la EPS, ARL, Fondos de Pensiones y cesantías.
2. Registrar o afiliar a los trabajadores de la empresa en la EPS, ARL y en el fondo de pensiones.
3. Inscribir la empresa en la caja de compensación familiar.
4. Cumplir con otras obligaciones de ley de ser el caso.
5. Pagar el salario los cinco primeros días de cada mes.
6. Realizar los pagos por concepto de prima, cesantías, intereses de cesantías y vacaciones.

7. Garantizar la dotación oportuna para el recurso humano que hace parte de la empresa “EMBUMAR”.
8. Garantizar la dotación de los elementos de protección laboral para los trabajadores de la empresa “EMBUMAR”.
9. Pagar oportunamente las incapacidades y licencias, conforme a lo establecido por el Ministerio del Trabajo.

10.5.3 Otras Obligaciones: La empresa EMBUMAR SAS plantea las siguientes disposiciones encaminadas a la correcta manipulación de los alimentos, en cuanto a higiene del personal y requisitos sanitarios:

1. Las personas que entran en contacto con los productos alimenticios en el curso de su trabajo deben haber pasado un examen médico antes de ser empleados, que muestre ausencia de enfermedades infecto-contagiosas.
2. La empresa contará con un programa de control permanente de la salud de los empleados.
3. Capacitar de manera permanente al personal, en temas sobre Prácticas de Manufactura orientado a la higiene y manipulación de alimentos. Dejar evidencias del proceso.
4. Tomar las respectivas precauciones para que las personas que visiten las áreas donde se manipula carne y productos cárnicos, y el personal ajeno a la fabricación de los mismos (mantenimiento, electricistas, y otros técnicos) no contaminen los productos.
5. Cumplir con todos los requisitos de la norma sanitaria y de higiene, la cual será aplicable a todos los trabajadores de la empresa.

10.6 REGLAMENTO INTERNO

CAPÍTULO I

ART. 1º—El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa “EMBUMAR SAS” establece disposiciones a las cuales quedan sometidos tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2º—Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa EMBUMAR S.A.S debe presentar su solicitud por escrito para su nominación como aspirante y deberá entregar los siguientes documentos:

- a) Hoja de vida con fotografía actualizada
- b) Cédula de ciudadanía.
- c) Soportes validos del plantel educativo en donde haya realizado su formación profesional, tecnológica, técnica o bachiller.
- c) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- d) Certificado de personas honorables sobre su conducta.

Período de prueba

ART.3º—La empresa EMBUMAR SAS después de admitido el trabajador podrá fijar un período de prueba que tendrá por objeto calificar, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

ART.4º—El período de prueba será estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo

ART.5º—El período de prueba será de tres (3) meses. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea menor a 1 año.

ART.6º—Durante el período de prueba, el contrato puede terminarse unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si se termina este período y el trabajador continua al servicio la empresa, los servicios prestados por aquel, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

CAPÍTULO III

Trabajadores accidentales o transitorios

ART. 7º—si se contrata a un trabajador que se ocupe en labores de corta duración no mayor a un mes. Este trabajador tiene derecho, además del salario, al descanso remunerado en dominicales y festivos.

CAPÍTULO IV

Horario de trabajo

ART. 8º—Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así: De lunes a viernes de 8am a 12m y de 2pm a 6pm y el día sábado de 8 am a 12m.

El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana.

CAPÍTULO V

Las horas extras y trabajo nocturno

ART.9º—Trabajo ordinario y nocturno quedará así:

1. Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
2. Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.). y las seis horas (6:00 a.m.).

ART.10. —Trabajo suplementario o de horas extras es el que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal.

ART.11. —El trabajo suplementario o de horas extras, a excepción de los casos señalados en el artículo 163 del Código Sustantivo del Trabajo, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización expresa del Ministerio de la Protección Social o de una autoridad delegada por este.

ART.12. —Tasas y liquidación de recargos.

1. El trabajo nocturno, por el solo hecho de ser nocturno se remunera con un recargo del treinta y cinco por ciento (35%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno, con excepción del caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales prevista en el artículo 20 literal c) de la Ley 50 de 1990.
2. El trabajo extra diurno se remunera con un recargo del veinticinco por ciento (25%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
3. El trabajo extra nocturno se remunera con un recargo del setenta y cinco por ciento (75%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
4. El trabajo extra diurno festivo se remunera con un recargo del cien por ciento (100%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
5. El trabajo extra nocturno festivo se remunera con un recargo del ciento cincuenta por ciento (150%) sobre el valor del trabajo ordinario diurno.
6. Cada uno de los recargos antedichos se produce de manera exclusiva, es decir, sin acumularlo con alguno otro (L. 50/90, art. 24).

La empresa podrá implantar turnos especiales de trabajo nocturno, de acuerdo con lo previsto por el Decreto 2352 de 1965.

ART. 13. —La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores de acuerdo con lo establecido para tal efecto en el artículo 11 de este reglamento.

PAR. 1º—En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales.

CAPÍTULO VI

Días de descanso legalmente obligatorios

ART. 14. —Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en la legislación laboral.

1. Todos los trabajadores, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 6 de enero, 19 de marzo, 1º de mayo, 29 de junio, 20 de julio, 7 de agosto, 15 de agosto, 12 de octubre, 1º de noviembre, 11 de noviembre, 8 y 25 de diciembre, además de los días jueves y viernes santos, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús.

2. Pero el descanso remunerado del seis de enero, diecinueve de marzo, veintinueve de junio, quince de agosto, doce de octubre, primero de noviembre, once de noviembre, Ascensión del Señor, Corpus Christi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día. Cuando las mencionadas festividades caigan en domingo, el descanso remunerado, igualmente se trasladará al lunes.

3. Las prestaciones y derechos que para el trabajador originen el trabajo en los días festivos, se reconocerá en relación al día de descanso remunerado establecido en el inciso anterior.

ART. 15. —El descanso en los días domingos y los demás días expresados en el artículo 21 de este reglamento, tiene una duración mínima de 24 horas.

ART. 16. —Cuando por motivo de fiesta no determinada en la Ley 51 del 22 de diciembre de 1983, la empresa suspendiere el trabajo, está obligada a pagarlo como si se hubiere realizado. No está obligada a pagarlo cuando hubiere mediado convenio expreso para la suspensión o compensación o estuviere prevista en el reglamento, pacto, convención colectiva o fallo arbitral. Este trabajo compensatorio se remunerará sin que se entienda como trabajo suplementario o de horas extras (CST, art. 178).

Vacaciones remuneradas

ART. 17. —Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas (CST, art. 186, núm. 1º).

ART. 18. —La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.

ART. 19. —Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas

ART. 20. —Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales de perjuicio para la economía nacional o la industria; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de

vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador (CST, art. 189).

ART. 21. —En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores técnicos, especializados, y de confianza (CST, art. 190).

ART. 22. —Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia, sólo se excluirán para la liquidación de las vacaciones el valor del trabajo en días de descanso obligatorio y el valor del trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior a la fecha en que se concedan.

ART. 23. —Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

En los contratos a término fijo inferior a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones en proporción al tiempo laborado cualquiera que este sea.

Permisos

ART. 24.—La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.

- En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.
- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa (CST, art. 57, núm. 6º).

CAPÍTULO VII

Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan

ART. 25. —Formas y libertad de estipulación:

1. EMBUMAR y el trabajador van a convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos.

ART. 26. —Se denomina jornal el salario estipulado por días y sueldo, el estipulado con períodos mayores (CST, art. 133).

ART. 27. —Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo, o inmediatamente después del cese

Períodos de pago:

Los cinco primeros días de cada mes.

ART. 28. —El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor a 15 días y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente (CST, art. 134).

CAPÍTULO VIII

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores en orden a la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 29. —Es obligación de la empresa EMBUMAR velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional.

ART. 30. —Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por la EPS, ARP, a través de la IPS a la cual se encuentren asignados. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART. 31. —Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado en el centro de salud correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ART. 32. —Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

ART. 33.—Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

PAR 1. —El grave incumplimiento por parte del trabajador de las instrucciones, reglamentos y determinaciones de prevención de riesgos, adoptados en forma

general o específica, y que se encuentren dentro del programa de salud ocupacional de la respectiva empresa, que la hayan comunicado por escrito, facultan al empleador para la terminación del vínculo o relación laboral por justa causa.

ART. 34. —En caso de accidente de trabajo, EMBUMAR SAS ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente,

ART. 35.—En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ART. 36. —Todas las empresas y las entidades administradoras de riesgos profesionales deberán llevar estadísticas de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales para lo cual deberán en cada caso determinar la gravedad y la frecuencia de los accidentes de trabajo o de las enfermedades profesionales de conformidad con el reglamento que se expida.

Todo accidente de trabajo o enfermedad profesional que ocurra en EMBUMAR SAS, deberá ser informado por el empleador a la entidad administradora de riesgos profesionales y a la entidad promotora de salud, en forma simultánea, dentro de los dos días hábiles siguientes de ocurrido el accidente o diagnosticada la enfermedad.

ART. 37. —En todo caso, en lo referente a los puntos de que trata este capítulo, tanto la empresa EMBUMAR como los trabajadores, se someterán a las normas de riesgos profesionales del Código Sustantivo del Trabajo.

CAPÍTULO IX

Prescripciones de orden

ART. 38. —Los trabajadores de EMBUMAR tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.

- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPÍTULO X

Orden jerárquico

ART. 39. —El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes esta dado en el organigrama de EMBUMAR SAS.

CAPÍTULO XI

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

ART. 42. —Son obligaciones especiales de la empresa EMBUMAR SAS:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores, locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.

4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.

6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el artículo 24 de este reglamento.

7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considerará que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos 5 días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador.

Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los familiares que con él convivieren.

9. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.

10. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 238 del Código Sustantivo del Trabajo.

11. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.

12. Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.

13. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

14. Además de las obligaciones especiales a cargo del empleador, este garantizará el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarlo al Sistema de Seguridad Social Integral, suministrarles cada 4 meses en forma gratuita, un par de zapatos y un vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos veces el salario mínimo vigente en la empresa (CST, art. 57).

ART. 43. —Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.

6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.

7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

8. Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra (CST, art. 58).

ART. 44. —Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa

escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

ART. 45. —Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado (CST, art. 60).

CAPÍTULO XII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 46. —La empresa EMBUMAR SAS no podrá imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo

ART. 47—Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por

primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.

b) La falta total al trabajo durante un día sin una excusa justificada implicara, la primera vez, suspensión en el trabajo hasta por cinco días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por quince días.

ART. 48. —son faltas graves:

a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin una excusa suficiente, por quinta vez.

b) La falta del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.

d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos a seguir para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 49. —Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva

ART. 50. —No producirá efecto alguno la sanción disciplinaria impuesta con violación del trámite señalado en el anterior artículo.

CAPÍTULO XIII

Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación

ART. 51. —Los reclamos deberán presentarse al jefe inmediato del trabajador, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad.

ART. 52 En la empresa EMBUMAR SAS no existen prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias.

CAPÍTULO XIV

Vigencia

ART. 54. —El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento (CST, art. 121).

CAPÍTULO XV

Disposiciones finales

ART. 55. —Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

Fecha: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Representante legal: _____

10.7 CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

Requisitos para crear una sociedad por acciones simplificadas

Según el artículo 5 de la ley 1258 de 2008 los requisitos para la creación de una S.A.S. son los siguientes:

1. Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.

5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.

7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

8. documento privado autenticado ante notaria de manera previa al registro de la cámara de comercio.

La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.

BOLETÍN JURÍDICO No 03 DE 2009

10.8 CONSTITUCIÓN DE LAS SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS - SAS

(LEY 1258 DE 2008).

La Ley 1258 de diciembre 5 de 2008 creo las Sociedades por Acciones Simplificada, en consecuencia este tipo societario podrá constituirse “Por una o varias personas naturales o jurídicas quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes”. De igual manera “Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”

Su naturaleza jurídica es comercial independientemente de las actividades previstas en su objeto social, para efectos tributarios se regirá por las normas aplicables a las sociedades anónimas. Este tipo de sociedades no podrá inscribir

acciones ni valores en el Registro Nacional de Valores ni negociar en bolsa las acciones.

El documento privado de Constitución deberá expresar como mínimo lo siguiente:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas
2. Razón social o denominación de la sociedad seguida de las palabras “Sociedad por Acciones Simplificada” o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y de las distintas sucursales que establezcan en el mismo acto de constitución
4. El término de duración, si este no fuere indefinido
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas de capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso deberá designarse cuando menos un representante legal.

Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público en la Cámara de Comercio del domicilio principal se entenderá que la sociedad es de hecho y se responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones con la indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple. En los estatutos se determinará la estructura orgánica de la sociedad, a falta de estipulación se entenderá que todas las funciones estarán a cargo de la asamblea o el accionista único y que las funciones de administración estarán a cargo del representante legal. Si está formada por un solo accionista podrá ejercer todas las atribuciones que la ley le confiere a los órganos sociales.

10.8.1 Quórum y mayorías en la asamblea de accionistas. Salvo estipulación en contrario la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas, las decisiones se adoptarán mediante voto favorable de un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones presentes salvo que en los estatutos se prevea una mayoría superior. En caso de accionista único las decisiones serán adoptadas por aquel, estas decisiones constaran en actas.

10.8.2 Junta directiva. Las sociedades por acciones simplificadas no estarán obligadas a tener Junta Directiva, a menos que se pacte en estatutos. En ausencia

de ésta las funciones de administración y representación estarán en cabeza del representante legal.

10.8.3 Representación legal. Estará a cargo de una persona natural o jurídica designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulación podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social.

10.8.4 Revisor fiscal. Deberán tener revisor fiscal cuando la sociedad tenga activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente de 5000 SMLV y/o cuyos ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a 3000 SMLV. El revisor fiscal debe ser contador público titulado con tarjeta profesional vigente.

10.8.5 Reformas estatutarias. Las reformas se aprobarán por la asamblea con voto que represente cuando menos la mitad más uno de las acciones presentes en la reunión. La decisión deberá constar en documento privado que debe ser inscrito en el registro mercantil. Se requerirá escritura pública si la reforma implica transferencia de bienes que requieren esta formalidad.

10.8.6 Transformación. Cualquier sociedad podrá transformarse en sociedad por acciones simplificada, antes de la disolución, mediante decisión unánime de los socios titulares de la totalidad de acciones suscritas, esta decisión constará en documento privado que debe ser inscrito en el registro Mercantil. De igual manera la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en cualquier sociedad de las establecidas en el código de comercio mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

A partir del 5 de diciembre de 2008 no podrán constituirse sociedades unipersonales por documento privado amparadas por la ley 1014 de 2006 y las constituidas con anterioridad a la ley 1258 de 2008 deberán transformarse hasta el día 5 de junio en Sociedad por Acciones Simplificadas. No obstante la prohibición no opera para las sociedades pluripersonales creadas y que se constituyan bajo la ley 1014 de 2008.

10.8.7 Disolución y liquidación. Se disolverá por las causales previstas en el artículo 34 de la ley 1258 de 2008 y la liquidación se hará en la forma prevista para las sociedades limitadas.

11. ESTUDIO FINANCIERO

El plan financiero permite tener una buena idea sobre cuál es la estructura financiera óptima para llevar a cabo el negocio. Busca establecer información relevante acerca de aspectos como las posibles fuentes y los costos del financiamiento, tanto interno como externo, y los criterios para el manejo de excedentes. También puede dar recomendaciones sobre manejo de depreciaciones y establecer criterios para definir los costos de oportunidad de los recursos del inversionista, y los costos que pueden clasificarse como muertos, brinda información de la rentabilidad y genera tranquilidad a los inversionista ya que obtiene información básica para la evaluación financiera.⁴⁵

11.1 ESTUDIO ECONÓMICO

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático – financiera, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.⁴⁶

En ese orden, en el presente estudio se ordena la información obtenida en los diferentes estudios: de mercado, técnico e incluso administrativo, organizacional y legal, esto con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto puro y con financiamiento, se ha trabajado a precios constantes, de manera que los cálculos se realizan con base en la meta de inflación del Banco de la República para el año 2015, la cual se ubica en un rango de 2% - 4%.

Horizonte de vida. Hace referencia al tiempo en que estima la liquidación del proyecto, para el presente Plan de para la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado “EMBUMAR S.A.S” se ha estimado un tiempo de cinco (5) años.

Inversiones. Hace referencia a la valoración de los rubros necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Se clasifican en: Activos fijos, Activos intangibles y diferidos y Capital de trabajo.

Activos fijos. Es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado y explotado por la empresa.⁴⁷ Así, para el presente proyecto, se encuentran las inversiones en maquinaria y equipo, muebles y enseres, equipo de computación.

⁴⁵ MOKATE, Karen. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, con la colaboración de Adriana Cuervo de Forero y Hernán Vallejo. 2ª. ed. –Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Economía: Ediciones Uniandes: Alfaomega Colombiana, 2004.

⁴⁶ Tomado de: <<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/828/5/CAPITULO%205.pdf>>

⁴⁷ Tomado de: <<http://www.gerencie.com/concepto-o-definicion-de-activo-fijo.html>>

Tabla 19. Maquinaria y Equipo de la empresa EMBUMAR SAS

| INVERSIONES EN MAQUINARIA Y EQUIPO | | | |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|
| Descripción | Costo unitario | cantidad | Costo total |
| Picadora en acero inoxidable | 3.800.000 | 1 | 3.800.000 |
| Molino de carne industrial . Cap 200 k/h | 1.300.000 | 1 | 1.300.000 |
| Cúter cap 50 libras - en acero inoxidable | 15.000.000 | 1 | 15.000.000 |
| Embutidora 20 lt - en acero inoxidable | 8.000.000 | 1 | 8.000.000 |
| Olla Marmita 1.400 lts en acero inoxidable | 14.000.000 | 1 | 14.000.000 |
| Empacadora al vacío | 9.000.000 | 1 | 9.000.000 |
| Mesas de Acero inoxidable 2.0mt *1,5 mt*0,80 cm | 490.000 | 1 | 490.000 |
| Termómetros de aguja | 30.000 | 2 | 60.000 |
| Cuadros para pelar y picar | 57.000 | 2 | 114.000 |
| Espatulas | 70.000 | 3 | 210.000 |
| Cuchillo serie titanio select 180 MM | 180.000 | 3 | 540.000 |
| Regla | 10.100 | 1 | 10.100 |
| Vidrio reloj | 55.000 | 5 | 275.000 |
| Balanzas digitales hasta 30 kg | 290.000 | 2 | 580.000 |
| Refrigerador industrial | 1.500.000 | 1 | 1.500.000 |
| Nevera exhibidora | 2.200.000 | 2 | 4.400.000 |
| Congelador Industrial . Capacidad 2 toneladas | 5.500.000 | 1 | 5.500.000 |
| TOTAL | | | 64.779.100 |

Fuente: esta investigación

Tabla 20. Muebles y Enseres de la empresa EMBUMAR SAS.

| MUEBLES Y ENSERES | | | |
|----------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| Descripción | valor unitario | cantidad | Total |
| Estaciones de trabajo | 450.000 | 3 | 1.350.000 |
| Oficina personalizada (Gerente) | 220.000 | 1 | 220.000 |
| Sillas estaciones de trabajo y oficina | 70.000 | 4 | 280.000 |
| Archivadores | 160.000 | 1 | 160.000 |
| Una mesa de juntas | 550.000 | 1 | 550.000 |
| Sillas para la sala de juntas | 75.000 | 6 | 450.000 |
| Sillas para la sala de espera | 48.000 | 8 | 384.000 |
| Escritorios | 250.000 | 2 | 500.000 |
| TOTAL | | | 3.894.000 |

Fuente: esta investigación

Tabla 21. Equipo de Computación de la empresa EMBUMAR SAS.

| EQUIPO DE OFICINA | | | |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| Descripción | valor unitario | cantidad | Total |
| Computador de escritorio core i5, 1000 Gb, 6 GB RAM | 1.750.000 | 1 | 1.750.000 |
| Impresora multifuncional EPSON | 600.000 | 1 | 600.000 |
| Computador portatil core i3, Led 14', 750 Gb, 4 Gb RAM | 1.250.000 | 1 | 1.250.000 |
| Maquina registradora con lector y balanza | 630.000 | 1 | 630.000 |
| Teléfono celular | 115.000 | 2 | 230.000 |
| TOTAL | | | 4.460.000 |

Fuente: esta investigación

11.2 INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS

Los activos diferidos, aunque se clasifican como un activo, no son más que unos gastos ya pagados pero aún no utilizados, cuyo objetivo es no afectar la información financiera de la empresa en los periodos en los que aún no se han utilizado. Por diferentes circunstancias, la empresa decide comprar o pagar algunos gastos que no utilizará de forma inmediata, sino que los irá utilizando, consumiendo con el trascurso del tiempo, y mientras esto sucede, permanecen en calidad de activos.

En ese orden los activos intangibles y diferidos del presente proyecto están compuestos por: estudio de prefactibilidad, estudio de factibilidad, constitución jurídica, papelería y útiles de oficina (Gasto diferido), Licencias autorizaciones y otros, Software administrativo, diseño de imagen y marca e Imprevistos y otros.

Tabla 22. Activos Intangibles y Diferidos de la empresa EMBUMAR SAS.

| ACTIVOS INTANGIBLES Y DIFERIDOS | | | |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|
| Descripción | valor unitario | cantidad | Total |
| Estudio de prefactibilidad | 13.000.000 | 1 | 13.000.000 |
| Estudio de factibilidad | 19.000.000 | 1 | 19.000.000 |
| Constitución Jurídica | 1.950.000 | 1 | 1.950.000 |
| Papelería y útiles de oficina (Gasto diferido) | 250.000 | 1 | 250.000 |
| Licencias, autorizaciones y otros. | 3.100.000 | 3 | 9.300.000 |
| Software administrativo | 830.000 | 1 | 830.000 |
| Diseño de imagen y marca | 3.500.000 | 1 | 3.500.000 |
| Imprevistos y otros (15% del total de gastos preoperativos) | 5.719.500 | 1 | 5.719.500 |
| | | | - |
| TOTAL | 47.349.500 | 10 | 53.549.500 |

Fuente: esta investigación

Capital de trabajo. El capital de trabajo es una de las inversiones más importante de un proyecto, en efecto, el proyecto puede considerar la inversión en activos

fijos necesarios para poder funcionar adecuadamente, pero si no contempla la inversión necesaria para financiar los desfases de caja durante su operación, probablemente fracase.⁴⁸

Cabe anotar que existen diferentes métodos para el cálculo del capital de trabajo, entre ellos, el método del periodo de desfase, déficit acumulado máximo, método contable y el método del costo de producción, para el caso del presente Plan de Negocios se ha tomado el último método; es decir, el método del costo de producción.

El método del costo de producción consiste en determinar los costos operacionales en que se incurre desde que se adquiere la materia prima hasta la fecha que se recauda el ingreso por la venta de la mercadería. (Durante todo ese lapso de tiempo, la empresa no recibe efectivo por su giro. Para ello, se debe calcular los costos de operación mensual o anual y dividirlo por el número de días para obtener un costo de operación diario, luego ese momento se multiplica por la duración del ciclo de vida.

Tabla 23. Cálculo del capital de trabajo a través del método del costo de producción.

| EMBUMAR | |
|---------------------------------------|----------------------|
| Cálculo de capital de trabajo | |
| Método del costo de producción | |
| Ítem | Valor |
| Costo de la materia prima | 223.772.824,2 |
| Salarios | 94.697.409,4 |
| Gastos de mantenimiento | 960.000,0 |
| Publicidad | 6.780.000,0 |
| Arrendamiento | 36.000.000,0 |
| Total | 362.210.233,6 |
| Capital de trabajo/Mes | 30.184.186,1 |

Fuente: esta investigación

Para el cálculo del capital de trabajo por este medio, se ha tenido en cuenta el costo de la materia prima, los salarios, los gastos de mantenimiento, publicidad y arrendamiento, todas las estimaciones mencionadas están calculadas para un año, para determinar el capital de trabajo se parte de la premisa de que el ciclo de producción está compuesto por treinta días, en ese sentido se calcula un capital

⁴⁸ SAPAG, Nassir. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007, p, 143.

de trabajo por mes, esta inversión hace parte del año cero (0) dado que se deberá contar con dicho dinero para la operación del proyecto en el año uno (1).

Adicionalmente, partiendo del supuesto de variables externas, tales como la inflación, la devaluación, el crecimiento de la economía, entre otras, se hará incrementos del 4% cada año, lo que significa que cada año se requiere dicho porcentaje adicional para asegurar el normal desarrollo del proyecto y evitar contratiempos en la operación del mismo.

Flujo de Inversiones. Denota el total de inversiones que se requiere para la puesta en marcha de la empresa procesadora y comercializadora de Embutidos a base de carne de pescado “EMBUMAR SAS”, como se observa en la siguiente tabla, las inversiones se registran en el año cero (0) considerada la fase de preinversión del proyecto, en adelante se registra requerimientos de capital de trabajo, cabe anotar que las inversiones consignadas adquieren el carácter de negativas en el flujo de fondos puro y financiado por considerarse una salida de efectivo.

Tabla 24. Flujo de Inversiones de la empresa EMBUMAR SAS.

| EMBRUMAR FLUJO DE INVERSIONES | | | | | | |
|----------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------|
| | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
| Inversión en capital fijo | 73.133.100,0 | | | | | |
| Inversión en diferidos | 53.549.500,0 | | | | | |
| Inversión en capital de trabajo | 30.184.186,1 | 1.207.367,4 | 1.255.662,1 | 1.305.888,6 | 1.358.124,2 | |
| TOTAL INVERSIONES | 156.866.786,1 | 1.207.367,4 | 1.255.662,1 | 1.305.888,6 | 1.358.124,2 | - |

Fuente: esta investigación

Costos operacionales. El conjunto de costos operacionales de la empresa es el que ya se ha mencionado en la constitución del capital de trabajo, en este punto se discrimina cada uno de los ítems, a saber: Recurso Humano, Materia prima, Gastos de mantenimiento, publicidad y arrendamiento.

Tabla 25. Tabla Recurso Humano de la empresa EMBUMAR SAS.

| RECURSO HUMANO EMBUMAR | | | |
|-------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------|
| Personal requerido | Cantidad | Salario mensual | Salario anual |
| Auxiliar de Produccion | 1 | 644.350 | 7.732.200 |
| Salchichero | 1 | 850.000 | 10.200.000 |
| Vendedor | 1 | 644.350 | 7.732.200 |
| Gerente general | 1 | 1.600.000 | 19.200.000 |
| Contador | 1 | 850.000 | 10.200.000 |
| Servicios generales | 1 | 644.350 | 7.732.200 |
| TOTAL | 6 | 5.233.050 | 62.796.600 |

Fuente: esta investigación

Cabe señalar que los salarios se consideraron en base al salario mínimo legal vigente del año 2015, considerando los incrementos establecidos de ley, en adelante se prevé que el comportamiento será constante.

Tabla 26. Inflación objetivo del Banco de la República.

| Descripción | Año 2015 |
|----------------------------|-----------------|
| Rango | 2% - 4% |
| Inflación esperada | 3% |
| Salario minimo 2015 | 644.350 |
| Auxilio de transporte 2015 | 74.000 |

Fuente: esta investigación

11.3 NÓMINA DEL RECURSO HUMANO.

La construcción de la nómina se realiza teniendo en cuenta la normatividad vigente en materia tributaria y laboral, las últimas reformas indican que la salud será pagada solo a aquellos asalariados que superen los diez salarios mínimos legales vigentes (SMLV), de la misma manera en los aportes parafiscales solo se tendrá en cuenta el aporte a las cajas de compensación familiar excluyendo al SENA y al Bienestar Familiar.

Por su parte, el pago por concepto de aseguradoras de riesgos laborales (ARL) para el presente proyecto se asume que es de nivel III para el personal operativo (auxiliar de producción y salchichero) y nivel I para el personal administrativo (vendedor, Gerente, contadora, servicios generales)-(ver tabla 27) el porcentaje de

cotización es una tarifa que corresponde a la clasificación de riesgo de la actividad económica que desempeña la empresa⁴⁹.

En este punto, cabe anotar que entre las modificaciones que se han realizado en materia tributaria y las cuales se han tenido en cuenta en el presente Plan de Negocios, están las relacionadas con el impuesto de renta (25%), impuesto a las ganancias ocasionales (10%) y la retención en la fuente por CREE (9%), impuesto de renta para la equidad creado mediante Ley 1607 de 2012 y modificado con el decreto 1828 del 27 de agosto.

Tabla 27. Nivel de riesgo, ARL.

| CLASE DE RIESGO | VALOR MÍNIMO | VALOR INICIAL | VALOR MÁXIMO |
|-----------------|--------------|---------------|--------------|
| I | 0,348% | 0,522% | 0,696% |
| II | 0,435% | 1,044% | 1,653% |
| III | 0,783% | 2,436% | 4,089% |
| IV | 1,740% | 4,350% | 6,960% |
| V | 3,219% | 6,960% | 8,700% |

Fuente: <<http://www.arlsura.com/index.php/component/glossary/Glosario-de-T%C3%A9rminos-99/P/Porcentaje-de-cotizaci%C3%B3n-106/>>

Con base en las anteriores consideraciones se construye la nómina de trabajadores de la empresa EMBUMAR S.A.S, la cual se puede observar en la siguiente tabla.

⁴⁹ Este porcentaje se utiliza para el cálculo de los aportes mensuales que debe efectuar la empresa.

Tabla 28. Nómina de trabajadores para la empresa EMBUMAR SAS.

| CARGO | cantidad | salario basico mensual a 2015 | auxilio de transporte mensual | salario anual | auxilio de transporte anual | SEGURIDAD SOCIAL | | | PARAFISCALES | PRESTACIONES SOCIALES | | | | | Valor Total Unitario/Anual |
|------------------------|----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------|----------------------------|
| | | | | | | Salud | Pensión | ARL | Caja de Compensacion Familiar | Prima Legal | Cesantias | Intereses de Cesantias | Vacaciones | Dotacion /anual | |
| Auxiliar de Produccion | 1 | 644.350,0 | 74.000 | 7.732.200,0 | 888.000,0 | | 927.864,0 | 188.356 | 309.288,0 | 718.062,7 | 718.062,7 | 86.167,5 | 322.432,7 | 450.000 | 12.340.434,0 |
| Salchichero | 1 | 850.000,0 | 74.000 | 10.200.000,0 | 888.000,0 | | 1.224.000,0 | 248.472 | 408.000,0 | 923.630,4 | 923.630,4 | 110.835,6 | 425.340,0 | 450.000 | 15.801.908,4 |
| Vendedor | 1 | 644.350,0 | 74.000 | 7.732.200,0 | 888.000,0 | | 927.864,0 | 40.362 | 309.288,0 | 718.062,7 | 718.062,7 | 86.167,5 | 322.432,7 | 450.000 | 12.192.439,7 |
| Gerente general | 1 | 1.600.000,0 | - | 19.200.000,0 | - | - | 2.304.000,0 | 100.224 | 768.000,0 | 1.599.360,0 | 1.599.360,0 | 191.923,2 | 800.640,0 | - | 26.563.507,2 |
| Contador | 1 | 850.000,0 | 74.000 | 10.200.000,0 | 888.000,0 | - | 1.224.000,0 | 53.244 | 408.000,0 | 923.630,4 | 923.630,4 | 110.835,6 | 425.340,0 | 450.000 | 15.606.680,4 |
| Servicios generales | 1 | 644.350,0 | 74.000 | 7.732.200,0 | 888.000,0 | | 927.864,0 | 40.362 | 309.288,0 | 718.062,7 | 718.062,7 | 86.167,5 | 322.432,7 | 450.000 | 12.192.439,7 |
| Total | 6 | 5.233.050 | 370.000 | 62.796.600 | 4.440.000 | - | 7.535.592 | 671.021 | 2.511.864 | 5.600.809 | 5.600.809 | 672.097 | 2.618.618 | 2.250.000 | 94.697.409 |

Fuente: esta investigación

El cálculo que se presenta en la tabla, es para el año uno (1), y adelante se parte del supuesto que en los próximos años el comportamiento será similar.

11.4 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Para la construcción de los gastos de administración se ha contemplado los siguientes rubros: Servicios públicos, publicidad, mantenimiento preventivo y arrendamiento de la fábrica (\$2.500.000) como del punto de venta (\$500.000), en el caso de los servicios públicos se presenta los gastos estimados para el año uno (1), los mismos se presentan discriminados.

Tabla 29. Gastos de administración del Plan de Negocios EMBUMAR SAS.

| Rubro | Valor/mes | Valor/año |
|--------------------|------------------|-------------------|
| Servicios Públicos | 1.395.000 | 16.740.000 |
| Publicidad | 565.000 | 6.780.000 |
| Mantenimiento | 80.000 | 960.000 |
| Arrendamiento | 3.000.000 | 36.000.000 |
| TOTAL | 2.040.000 | 24.480.000 |

Fuente: esta investigación

Tabla 30. Gastos en servicios públicos de la empresa EMBUMAR SAS

| Servicios Públicos | Costo/Mes prom. | Costo/Año prom. |
|------------------------|------------------|-------------------|
| 1. Internet | 75.000 | 900.000 |
| 2. Energía | 760.000 | 9.120.000 |
| 3. Agua | 400.000 | 4.800.000 |
| 4. Teléfonos celulares | 160.000 | 1.920.000 |
| TOTAL | 1.395.000 | 16.740.000 |

Fuente: esta investigación

Presupuesto del Costo del Ventas. Para la construcción de este presupuesto se ha tenido en cuenta la información consignada, tanto en el estudio de mercado, como en el plan de operaciones, a continuación se presentan los rubros discriminados.

11.5 COSTOS TOTALES

En la tabla 31, se presentan los costos totales de la empresa EMBUMAR SAS , en ese sentido se presentan los costos de ventas, señalados con antelación, la mano de obra, denotada en la nómina y los gastos de administración, conformados por servicios públicos, publicidad , arrendamiento y mantenimiento.

Tabla 31. Costos totales de la empresa EMBUMAR SAS.

| Concepto | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Costos de ventas | 223.772.824 | 223.772.824 | 223.772.824 | 223.772.824 | 223.772.824 |
| Mano de obra | 94.697.409 | 94.697.409 | 94.697.409 | 94.697.409 | 94.697.409 |
| Administración otros | 60.480.000 | 60.480.000 | 60.480.000 | 60.480.000 | 60.480.000 |
| Total costos | 378.950.234 | 378.950.234 | 378.950.234 | 378.950.234 | 378.950.234 |

Fuente: esta investigación

Depreciación. Con base en *Gerencie.com* la depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga del él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable. Para asignar la vida útil de los activos se ha seguido los periodos establecidos por la contabilidad, el cálculo se ha realizado con base en el método de línea recta que sugiere dividir el precio del activo entre la vida útil del mismo, (ver Tabla 32).

Tabla 32. Depreciación de los activos fijos de la empresa EMBUMAR SAS

| EMBUMAR SAS | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------|----------------|-------|----------------------|-----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| GASTOS DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS | | | | | | | | | | |
| Activos depreciables | Costo unitario | cant. | Costo total | Vida útil | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | V/r residual |
| Picadora en acero inoxidable | 3,800,000 | 1 | 3,800,000 | 5 | 760,000 | 760,000 | 760,000 | 760,000 | 760,000 | - |
| Molino de carne industrial . Cap 200 k/h | 1,300,000 | 1 | 1,300,000 | 5 | 260,000 | 260,000 | 260,000 | 260,000 | 260,000 | |
| Cúter cap 50 libras - en acero inoxidable | 15,000,000 | 1 | 15,000,000 | 5 | 3,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 | 3,000,000 | |
| Embutidora 20 lt - en acero inoxidable | 8,000,000 | 1 | 8,000,000 | 5 | 1,600,000 | 1,600,000 | 1,600,000 | 1,600,000 | 1,600,000 | |
| Olla Marmita 1.400 lts en acero inoxidable | 14,000,000 | 1 | 14,000,000 | 5 | 2,800,000 | 2,800,000 | 2,800,000 | 2,800,000 | 2,800,000 | |
| Empacadora al vacío | 9,000,000 | 1 | 9,000,000 | 5 | 1,800,000 | 1,800,000 | 1,800,000 | 1,800,000 | 1,800,000 | |
| Mesas de Acero inoxidable 2.0mt *1,5 mt*0,80 cm | 490,000 | 1 | 490,000 | 5 | 98,000 | 98,000 | 98,000 | 98,000 | 98,000 | |
| Termometros de aguja | 30,000 | 2 | 60,000 | 1 | 60,000 | | | | | |
| Cuadros para pelar y picar | 57,000 | 2 | 114,000 | 1 | 114,000 | | | | | |
| Espatulas | 70,000 | 3 | 210,000 | 1 | 210,000 | | | | | |
| Cuchillo serie titanio select 180 MM | 180,000 | 3 | 540,000 | 1 | 540,000 | | | | | |
| Regla | 10,100 | 1 | 10,100 | 1 | 10,100 | | | | | |
| Vidrio reloj | 55,000 | 5 | 275,000 | 1 | 275,000 | | | | | |
| Balanzas digitales hasta 30 kg | 290,000 | 2 | 580,000 | 1 | 580,000 | | | | | |
| Refrigerador | 1,500,000 | 1 | 1,500,000 | 5 | 300,000 | 300,000 | 300,000 | 300,000 | 300,000 | - |
| Nevera exhibidora | 2,200,000 | 2 | 4,400,000 | 5 | 880,000 | 880,000 | 880,000 | 880,000 | 880,000 | - |
| Congelador Industrial . Capacidad 2 toneladas | 5,500,000 | 1 | 5,500,000 | 5 | 1,100,000 | 1,100,000 | 1,100,000 | 1,100,000 | 1,100,000 | |
| Estaciones de trabajo | 450,000 | 3 | 1,350,000 | 5 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | - |
| Oficina personalizada (Gerente) | 220,000 | 1 | 220,000 | 5 | 44,000 | 44,000 | 44,000 | 44,000 | 44,000 | - |
| Sillas estaciones de trabajo y oficina | 70,000 | 4 | 280,000 | 5 | 56,000 | 56,000 | 56,000 | 56,000 | 56,000 | - |
| Archivadores | 160,000 | 1 | 160,000 | 5 | 32,000 | 32,000 | 32,000 | 32,000 | 32,000 | - |
| Una mesa de juntas | 550,000 | 1 | 550,000 | 5 | 110,000 | 110,000 | 110,000 | 110,000 | 110,000 | - |
| Sillas para la sala de juntas | 75,000 | 6 | 450,000 | 5 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | 90,000 | - |
| Sillas para la sala de espera | 48,000 | 8 | 384,000 | 5 | 76,800 | 76,800 | 76,800 | 76,800 | 76,800 | - |
| Escritorios | 250,000 | 2 | 500,000 | 5 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | - |
| Computador de escritorio core i5, 1000 Gb, 6 GB RAM | 1,750,000 | 1 | 1,750,000 | 5 | 350,000 | 350,000 | 350,000 | 350,000 | 350,000 | - |
| Impresora multifuncional EPSON | 600,000 | 1 | 600,000 | 5 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | 120,000 | - |
| Computador portatil core i3, Led 14', 750 Gb, 4 Gb RAM | 1,250,000 | 1 | 1,250,000 | 5 | 250,000 | 250,000 | 250,000 | 250,000 | 250,000 | - |
| Maquina registradora con lector y balanza | 630,000 | 1 | 630,000 | 5 | 126,000 | 126,000 | 126,000 | 126,000 | 126,000 | - |
| Teléfono celular | 115,000 | 2 | 230,000 | 1 | 230,000 | | | | | - |
| TOTAL DEPRECIACION ANUAL | | | \$ 73,133,100 | | \$ 16,241,900 | \$ 14,222,800 | \$ 14,222,800 | \$ 14,222,800 | \$ 14,222,800 | \$ - |
| DEPRECIACION ACUMULADA | | | | | \$ 16,241,900 | \$ 30,464,700 | \$ 44,687,500 | \$ 58,910,300 | \$ 73,133,100 | |

Fuente: esta investigación

11.6 AMORTIZACIÓN

La amortización de los activos intangibles y diferidos se realiza en cinco años, en este punto es importante resaltar que los estudios previos como el de factibilidad y prefactibilidad se consideran costos muertos, los cuales hacen referencia a aquellos costos en los que se tiene que incurrir para la realización del proyecto y no son reembolsables.

11.6.1 Amortización de diferidos. En primera instancia es conveniente conceptualizar sobre la amortización, la cual es considerada como un término económico y contable que tiene que ver con el proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. En otras palabras es la compensación en dinero del valor de los medios fundamentales de trabajo (montaje, adecuaciones, gastos de constitución e instalaciones). Dicha amortización se realiza con base en la vida útil del proyecto.

Tabla 33. Amortización de activos intangibles y diferidos de la empresa EMBUMAR SAS.

| ACTIVOS INTANGIBLES Y DIFERIDOS | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Detalle | valor unitario | cant. | Total | Tiempo (años) | año1 | año2 | año3 | año4 | año5 | Valor en libros |
| Estudio de prefactibilidad | 13,000,000 | 1 | 13,000,000 | 5 | 2,600,000 | 2,600,000 | 2,600,000 | 2,600,000 | 2,600,000 | - |
| Estudio de factibilidad | 19,000,000 | 1 | 19,000,000 | 5 | 3,800,000 | 3,800,000 | 3,800,000 | 3,800,000 | 3,800,000 | - |
| Constitución Jurídica | 1,950,000 | 1 | 1,950,000 | 5 | 390,000 | 390,000 | 390,000 | 390,000 | 390,000 | - |
| Papelería y útiles de oficina (Gasto diferido) | 250,000 | 1 | 250,000 | 5 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | 50,000 | - |
| Licencias, autorizaciones y otros. | 3,100,000 | 3 | 9,300,000 | 5 | 1,860,000 | 1,860,000 | 1,860,000 | 1,860,000 | 1,860,000 | - |
| Software administrativo | 830,000 | 1 | 830,000 | 5 | 166,000 | 166,000 | 166,000 | 166,000 | 166,000 | - |
| Diseño de imagen y marca | 3,500,000 | 1 | 3,500,000 | 5 | 700,000 | 700,000 | 700,000 | 700,000 | 700,000 | - |
| Imprevistos y otros (15% del total de gastos preoperativos) | 5,719,500 | 1 | 5,719,500 | 5 | 1,143,900 | 1,143,900 | 1,143,900 | 1,143,900 | 1,143,900 | - |
| TOTAL | 47,349,500 | 10 | 53,549,500 | 5 | 10,709,900 | 10,709,900 | 10,709,900 | 10,709,900 | 10,709,900 | - |

Fuente: esta investigación

11.7 INGRESOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Los ingresos provienen fundamentalmente de los precios y de las cantidades ofrecidas y demandadas, en efecto, para el presente plan de negocios se ha considerado los datos obtenidos en el estudio de mercado, en términos de demanda y oferta se han incorporado al presente análisis, los precios se han tomado del mismo estudio y adicionalmente se le ha incorporado el efecto de la inflación, de manera que cada año se realizan ajustes con base en la meta de

inflación fijada por el Banco de la República. En las siguientes tablas se observa el comportamiento de los precios (ver Tabla 34) y los ingresos (ver Tabla 35).

Tabla 34. Proyección de precios al consumidor, 2015 – 2019.

| Proyección de precios al consumidor, periodo 2015 - 2019 | | | | | |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Concepto | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Salchicha 250 grs | 2.795 | 2.879 | 2.966 | 3.055 | 3.146 |

Fuente: esta investigación

Tabla 35. Proyección de ingresos de la empresa de EMBUMAR SAS.

| Proyecciones de la demanda efectiva con un crecimiento del 3,5% | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Demanda | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Salchicha 250 grs | 141.624 | 146.581 | 151.711 | 157.021 | 162.517 |
| TOTAL | 141.624 | 146.581 | 151.711 | 157.021 | 162.517 |

Fuente: esta investigación

En este punto es importante señalar el concepto de capacidad instalada, la cual está en función de la cantidad de producción que puede suministrarse, bajo esta premisa, el presente plan de negocios utilizará el 27% de su capacidad instalada, la misma se ha tomado del tamaño del proyecto. Las proyecciones de demanda efectiva se han realizado con base en un escenario optimista de crecimiento promedio de la economía colombiana (4.5%)

11.8 ENDEUDAMIENTO

Para efectos de plantear un escenario del proyecto en donde parte de los recursos provengan de una fuente de financiamiento, en este caso, crédito por parte del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, entidad que opera como banca de segundo piso; es decir, que utiliza tasas de redescuento que operan directamente con la entidad financiera de primer piso, luego el contacto directo con el beneficiario es con esta última.

Cabe señalar que las tasas que ofrece el sector se han comparado con las tasas del mercado, al mismo tiempo se ha tenido en cuenta la naturaleza del crédito y las condiciones, para efectos de visualizar las diferentes tasas que ofrece el sector se puede observar el cuadro 9.

11.8.1 Condiciones de los créditos para Programas de Fomento. Programas de Fomento son los que forman parte de la oferta permanente de FINAGRO. Para estos créditos la tasa de interés depende del tipo de productor como se muestra a continuación:

Cuadro 9. Costos del capital para diferentes beneficiarios, FINAGRO.

| TIPO BENEFICIARIO | TASA DE INTERÉS |
|-----------------------------------|----------------------|
| Pequeño | Hasta DTF + 8 (EA.) |
| Mujer rural bajos ingresos | Hasta DTF + 5 (EA.) |
| Mediano productor | Hasta DTF + 10 (EA.) |
| Gran productor | |

Fuente: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios/l%C3%ADneas-de-cr%C3%A9dito>

11.9 ESTRUCTURA DE CAPITAL

La estructura de capital se ha construido teniendo en cuenta la evaluación de diferentes variables, entre ellas, las condiciones de la banca de segundo piso, las tasas de interés de captación y colocación, el tiempo y los recursos propios, efectivamente, en la tabla 36, se observa la estructura del capital de la empresa EMBUMAR SAS.

Tabla 36. Estructura de capital de la empresa EMBUMAR SAS.

| CARACTERISTICA | TASA |
|---------------------------------|---------------|
| TASA DTF + 8 EA. | 12,42% |
| DTF E.A. | 4,42% |
| Inversión en capital fijo | (73.133.100) |
| Inversión en diferidos | (53.549.500) |
| Inversión en capital de trabajo | (30.184.186) |
| Total inversión | (156.866.786) |
| Crédito (64%) | (100.000.000) |
| Recursos propios (36%) | 56.866.786 |

Fuente: esta investigación

La estructura de capital se ha distribuido en un 64% pasivo y 36% patrimonio, cálculo realizado con base en el total de la inversión conformada por capital fijo, diferidos y capital de trabajo, se observa la tasa de los depósitos a término fijo (DTF EA.) consultada el 9 de Junio de 2015 y la tasa final, compuesta por DTF mas ocho puntos porcentuales EA.

11.9.1 Tabla de pagos del crédito. Con base en las condiciones antes mencionadas, se ha construido la tabla de amortización del crédito para la empresa, en ella se visualiza el periodo (cinco años) el saldo anual de la deuda, los intereses que se aplican con la tasa y la cuota, que es la sumatoria de los intereses más la amortización, esta última resulta de la diferencia entre la cuota y los intereses.

Tabla 37. Pagos con cuota constante del crédito de la empresa EMBUMAR SAS

| TABLA DE PAGOS CON CUOTA CONSTANTE | | | | |
|------------------------------------|----------------|---------------|---------------|------------------|
| PERIODO | SALDO | AMORTIZACION | INTERESES | CUOTA |
| 0 | 100.000.000,00 | | | |
| 1 | 84.389.814,24 | 15.610.185,76 | 12.420.000,00 | \$ 28.030.185,76 |
| 2 | 66.840.843,42 | 17.548.970,83 | 10.481.214,93 | \$ 28.030.185,76 |
| 3 | 47.112.290,41 | 19.728.553,00 | 8.301.632,75 | \$ 28.030.185,76 |
| 4 | 24.933.451,13 | 22.178.839,29 | 5.851.346,47 | \$ 28.030.185,76 |
| 5 | - | 24.933.451,13 | 3.096.734,63 | \$ 28.030.185,76 |

Fuente: esta investigación

11.10 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son documentos contables básicos que se elaboran con el propósito de simular un comportamiento futuro del plan de negocios y al mismo tiempo se realizan para la construcción de los flujos de fondos del proyecto y la posterior evaluación del mismo. Adicionalmente, se elaboran con la finalidad de informar sobre la posición financiera de una entidad en una fecha dada, los resultados de operación y los cambios en la posición financiera para el ejercicio contable de manera fehaciente, veraz y oportuna.⁵⁰

A continuación se presenta el Estado de resultados, Balance general y el flujo de efectivo, al mismo tiempo se presente la correspondiente validación del Balance.

⁵⁰ BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos, Edición 3°, 1998.

Tabla 38. Estado de resultado de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019.

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Concepto | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| INGRESOS | | | | | |
| Elaboracion de Salchichas | 395.903.454,55 | 422.052.877,72 | 449.929.470,29 | 479.647.311,80 | 511.328.016,75 |
| TOTAL INGRESOS | 395.903.454,55 | 422.052.877,72 | 449.929.470,29 | 479.647.311,80 | 511.328.016,75 |
| COSTOS | | | | | |
| Costos de ventas | 223.772.824 | 223.772.824 | 223.772.824 | 223.772.824 | 223.772.824 |
| Mano de obra | 94.697.409,39 | 94.697.409,39 | 94.697.409,39 | 94.697.409,39 | 94.697.409,39 |
| Depreciación | 16.241.900,00 | 14.222.800,00 | 14.222.800,00 | 14.222.800,00 | 14.222.800,00 |
| Amortización | 10.709.900,00 | 10.709.900,00 | 10.709.900,00 | 10.709.900,00 | 10.709.900,00 |
| TOTAL COSTOS | 345.422.033,56 | 343.402.933,56 | 343.402.933,56 | 343.402.933,56 | 343.402.933,56 |
| UTILIDAD BRUTA | 50.481.420,98 | 78.649.944,15 | 106.526.536,73 | 136.244.378,24 | 167.925.083,19 |
| GASTOS | | | | | |
| Administración | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 |
| TOTAL GASTOS | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 |
| UTILIDAD OPERATIVA | -9.998.579,02 | 18.169.944,15 | 46.046.536,73 | 75.764.378,24 | 107.445.083,19 |
| OTROS GASTOS | | | | | |
| Financieros | 12.420.000,00 | 10.481.214,93 | 8.301.632,75 | 5.851.346,47 | 3.096.734,63 |
| TOTAL OTROS GASTOS | 12.420.000,00 | 10.481.214,93 | 8.301.632,75 | 5.851.346,47 | 3.096.734,63 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | -22.418.579,02 | 7.688.729,23 | 37.744.903,98 | 69.913.031,77 | 104.348.348,56 |
| PROVISIÓN IMPUESTO DE RENTA | 0,00 | 1.922.182,31 | 9.436.225,99 | 17.478.257,94 | 26.087.087,14 |
| PROVISIÓN CREE | 0,00 | 691.985,63 | 3.397.041,36 | 6.292.172,86 | 9.391.351,37 |
| IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO | 237.542,07 | 253.231,73 | 269.957,68 | 287.788,39 | 306.796,81 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | -22.656.121,09 | 4.821.329,56 | 24.641.678,94 | 45.854.812,58 | 68.563.113,24 |
| Reserva legal | | 482.132,96 | 2.464.167,89 | 4.585.481,26 | 6.856.311,32 |

Fuente: esta investigación

Tabla 39. Balance general de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019.

| BALANCE GENERAL | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ACTIVOS | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
| disponible | 30.184.186,1 | 19.107.221,4 | 33.942.137,7 | 74.023.789,0 | 133.587.456,4 | 213.876.834,7 |
| cuentas por cobrar | | | | | | |
| inventarios | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 30.184.186,1 | 19.107.221,4 | 33.942.137,7 | 74.023.789,0 | 133.587.456,4 | 213.876.834,7 |
| ACTIVOS FIJOS | | | | | | |
| terrenos | - | - | - | - | - | - |
| Maquinaria y equipo | 64.779.100,0 | 64.779.100,0 | 64.779.100,0 | 64.779.100,0 | 64.779.100,0 | 64.779.100,0 |
| Muebles y enseres | 3.894.000,0 | 3.894.000,0 | 3.894.000,0 | 3.894.000,0 | 3.894.000,0 | 3.894.000,0 |
| Equipo de computo y comunicaciones | 4.460.000,0 | 4.460.000,0 | 4.460.000,0 | 4.460.000,0 | 4.460.000,0 | 4.460.000,0 |
| Edificaciones y construcciones | - | - | - | - | - | - |
| Depreciación acumulada | | 16.241.900,0 | 30.464.700,0 | 44.687.500,0 | 58.910.300,0 | 73.133.100,0 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 73.133.100,0 | 56.891.200,0 | 42.668.400,0 | 28.445.600,0 | 14.222.800,0 | - |
| DIFERIDOS | 53.549.500,0 | 42.839.600,0 | 32.129.700,0 | 21.419.800,0 | 10.709.900,0 | - |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 53.549.500,0 | 42.839.600,0 | 32.129.700,0 | 21.419.800,0 | 10.709.900,0 | - |
| TOTAL ACTIVOS | 156.866.786,1 | 118.838.021,4 | 108.740.237,7 | 123.889.189,0 | 158.520.156,4 | 213.876.834,7 |
| PASIVOS | | | | | | |
| obligaciones financieras | 100.000.000,0 | 84.389.814,2 | 66.840.843,4 | 47.112.290,4 | 24.933.451,1 | - |
| cuentas por pagar | | - | - | - | - | - |
| Impuestos por pagar | | 237.542,1 | 2.867.399,7 | 13.103.225,0 | 24.058.219,2 | 35.785.235,3 |
| TOTAL PASIVO | 100.000.000,0 | 84.627.356,3 | 69.708.243,1 | 60.215.515,4 | 48.991.670,3 | 35.785.235,3 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| aportes de capital | 56.866.786,1 | 56.866.786,1 | 56.866.786,1 | 56.866.786,1 | 56.866.786,1 | 56.866.786,1 |
| utilidad/perdida del ejercicio | | (22.656.121,1) | 4.339.196,6 | 22.177.511,0 | 41.269.331,3 | 61.706.801,9 |
| reserva legal | | - | 482.133,0 | 2.946.300,9 | 7.531.782,1 | 14.388.093,4 |
| utilidades/perdidas acumuladas | | | (22.656.121,1) | (18.316.924,5) | 3.860.586,6 | 45.129.917,9 |
| TOTAL PATRIMONIO | 56.866.786,1 | 34.210.665,0 | 39.031.994,6 | 63.673.673,5 | 109.528.486,1 | 178.091.599,4 |
| TOTA PASIVO + PATRIMONIO | 156.866.786,1 | 118.838.021,4 | 108.740.237,7 | 123.889.189,0 | 158.520.156,4 | 213.876.834,7 |
| VALIDACIÓN | - | - | - | - | - | - |

Fuente: esta investigación

Tabla 40. Estado del Flujo de Efectivo de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019.

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Ventas | 395.903.454,55 | 422.052.877,72 | 449.929.470,29 | 479.647.311,80 | 511.328.016,75 |
| (-) Variacion de deudores | - | - | - | - | - |
| (=) Caja de ventas | 395.903.454,55 | 422.052.877,72 | 449.929.470,29 | 479.647.311,80 | 511.328.016,75 |
| (-) Costos de Ventas | 318.470.233,56 | 318.470.233,56 | 318.470.233,56 | 318.470.233,56 | 318.470.233,56 |
| (=) Caja de Produccion | (318.470.233,56) | (318.470.233,56) | (318.470.233,56) | (318.470.233,56) | (318.470.233,56) |
| (-) Gastos de admon desembolsables | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 | 60.480.000,00 |
| (-) Impuestos generados en el periodo | 237.542,07 | 2.867.399,66 | 13.103.225,03 | 24.058.219,19 | 35.785.235,32 |
| (=) Caja de Operacion | (60.717.542,07) | (63.347.399,66) | (73.583.225,03) | (84.538.219,19) | (96.265.235,32) |
| Efectivo total generado por las operaciones | 16.715.678,91 | 40.235.244,49 | 57.876.011,69 | 76.638.859,05 | 96.592.547,87 |
| (-) Abono a capital Obligaciones financieras Mnal | 15.372.643,68 | 14.919.113,24 | 9.492.727,63 | 11.223.845,13 | 13.206.435,00 |
| (-) Abono a capital Obligaciones Corto Plazo | - | - | - | - | - |
| (-) Pago de gtos no operacionales | 12.420.000,00 | 10.481.214,93 | 8.301.632,75 | 5.851.346,47 | 3.096.734,63 |
| (-) inversiones | - | - | - | - | - |
| (=) Efectivo Generado por la financiacion | (27.792.643,68) | (25.400.328,17) | (17.794.360,39) | (17.075.191,60) | (16.303.169,63) |
| (-) Compras de PPyE | - | - | - | - | - |
| (=) Efectivo Generado por la inversion | - | - | - | - | - |
| (=) Efectivo del periodo | (11.076.964,77) | 14.834.916,33 | 40.081.651,31 | 59.563.667,45 | 80.289.378,24 |
| (+) Caja Inicial | 30.184.186,13 | 19.107.221,36 | 33.942.137,68 | 74.023.788,99 | 133.587.456,44 |
| (=) Caja Final | 19.107.221,36 | 33.942.137,68 | 74.023.788,99 | 133.587.456,44 | 213.876.834,68 |

Fuente: esta investigación

11.11 FLUJOS DE FONDOS

Permiten visualizar las entradas y salidas de efectivo en un determinado periodo de tiempo, en este caso anual, en primera instancia se presenta el flujo de fondos puro; es decir, sin financiamiento y posteriormente el flujo de fondos con financiamiento, plantear estos dos escenarios resulta de gran importancia pues que permiten calcular la rentabilidad del proyecto para el inversionista cuando el 100% de los recursos con patrimonio y por otra parte, cuando una proporción (64%) de los recursos son pasivo.

Tabla 41. Flujo de fondos puro de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019.

| EMBRUMAR | | | | | | |
|-----------------------------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Flujo de fondos puro del proyecto | | | | | | |
| Descripción | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
| Ingresos operacionales | | 395.903.455 | 422.052.878 | 449.929.470 | 479.647.312 | 511.328.017 |
| Costos operacionales | | 378.950.234 | 378.950.234 | 378.950.234 | 378.950.234 | 378.950.234 |
| Depreciación | | 16.241.900 | 14.222.800 | 14.222.800 | 14.222.800 | 14.222.800 |
| Amortización de diferidos | | 10.709.900 | 10.709.900 | 10.709.900 | 10.709.900 | 10.709.900 |
| Utilidad despues de depreciación | - | (9.998.579) | 18.169.944 | 46.046.537 | 75.764.378 | 107.445.083 |
| Perdidas anteriores | | - | (9.998.579) | - | - | - |
| Utilidad gravable para imporenta | - | (9.998.579) | 8.171.365 | 46.046.537 | 75.764.378 | 107.445.083 |
| Impuesto de renta | - | | 2.042.841 | 11.511.634 | 18.941.095 | 26.861.271 |
| Impuesto a la Equidad CREE | | | 735.423 | 4.144.188 | 6.818.794 | 9.670.057 |
| industria y comercio (6/1000) | - | 237.542 | 253.232 | 269.958 | 287.788 | 306.797 |
| Utilidad despues de impuestos | - | (10.236.121) | 15.138.448 | 30.120.757 | 49.716.701 | 70.606.958 |
| Inversión en capital fijo | (73.133.100) | | | | | |
| Inversión en diferidos | (53.549.500) | | | | | |
| Inversión en capital de trabajo | (30.184.186) | (1.207.367) | (1.255.662) | (1.305.889) | (1.358.124) | 35.311.229 |
| Depreciación | | 16.241.900 | 14.222.800 | 14.222.800 | 14.222.800 | - |
| Amortización de diferidos | | 10.709.900 | 10.709.900 | 10.709.900 | 10.709.900 | 10.709.900 |
| Flujo neto | (156.866.786) | 15.508.311 | 38.815.486 | 53.747.568 | 73.291.277 | 116.628.087 |

Fuente: esta investigación

Tabla 42. Flujo de fondos financiado de la empresa EMBUMAR SAS, 2015-2019.

| EMBRUMAR | | | | | | |
|-----------------------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Flujo de fondos financiado | | | | | | |
| Descripción | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
| Ingresos operacionales | | 395.903.454,5 | 422.052.877,7 | 449.929.470,3 | 479.647.311,8 | 511.328.016,7 |
| Costos operacionales | | 378.950.233,6 | 378.950.233,6 | 378.950.233,6 | 378.950.233,6 | 378.950.233,6 |
| Depreciación | | 16.241.900,0 | 14.222.800,0 | 14.222.800,0 | 14.222.800,0 | 14.222.800,0 |
| Amortización de diferidos | | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 |
| Gastos financieros | | 12.420.000,0 | 10.481.214,9 | 8.301.632,8 | 5.851.346,5 | 3.096.734,6 |
| Utilidad despues de depreciacion | - | (22.418.579,0) | 7.688.729,2 | 37.744.904,0 | 69.913.031,8 | 104.348.348,6 |
| Perdidas anteriores | | - | (22.418.579,0) | | | |
| Utilidad gravable para imporenta | - | (22.418.579,0) | (14.729.849,8) | 37.744.904,0 | 69.913.031,8 | 104.348.348,6 |
| Impuesto de renta | - | | 1.922.182,3 | 9.436.226,0 | 17.478.257,9 | 26.087.087,1 |
| Impuesto para la equidad CREE | | | 691.985,6 | 3.397.041,4 | 6.292.172,9 | 9.391.351,4 |
| industria y comercio (6/1000) | - | 237.542,1 | 253.231,7 | 269.957,7 | 287.788,4 | 306.796,8 |
| Utilidad despues de impuestos | - | (22.656.121,1) | 4.821.329,6 | 24.641.678,9 | 45.854.812,6 | 68.563.113,2 |
| Desembolso de crédito | 100.000.000,0 | | | | | |
| Inversión en capital fijo | (73.133.100,0) | | | | | |
| Inversión en diferidos | (53.549.500,0) | | | | | |
| Inversión en capital de trabajo | (30.184.186,1) | (1.207.367,4) | (1.255.662,1) | (1.305.888,6) | (1.358.124,2) | 35.311.228,5 |
| Depreciación | | 16.241.900,0 | 14.222.800,0 | 14.222.800,0 | 14.222.800,0 | 14.222.800,0 |
| Amortización de diferidos | | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 | 10.709.900,0 |
| Amortización de crédito | | 15.610.185,8 | 17.548.970,8 | 8.301.632,8 | 5.851.346,5 | 3.096.734,6 |
| Flujo neto | (56.866.786) | (12.521.874,3) | 10.949.396,6 | 39.966.857,6 | 63.578.041,9 | 125.710.307,1 |

Fuente: esta investigación

11.12 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con base en la información suministrada por el estudio financiero se procede a realizar un análisis de la rentabilidad financiera del proyecto. En primer término es importante resaltar que tras la construcción del flujo de fondos puro del proyecto, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) para el inversionista, en efecto, dicha tasa asciende a 19,19%, más adelante se verá, como la TIR del flujo de fondos financiado es más alta, esto significa que resulta más económico para el proyecto apalancarse con recursos de terceros, dado que contraer una deuda, tiene un costo menor que el costo del patrimonio, además se obtienen beneficios fiscales.

Continuando con la evaluación financiera del proyecto, es de señalar que dicha evaluación permite identificar, desde el punto de vista del inversionista, los ingresos y egresos atribuibles a la realización del proyecto y, en consecuencia, la rentabilidad generada por el mismo.⁵¹

En primera instancia se procede al cálculo de la tasa de interés de oportunidad con el propósito de comparar los indicadores de evaluación del proyecto, como son el VPN, la TIR y la RBC. El enfoque que se ha tomado para el cálculo de la tasa de interés de oportunidad es del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) también denominado *WACC* por sus siglas en ingles.

11.12.1 Tasa de descuento. Para realizar una evaluación financiera es necesario llevar a un mismo punto del tiempo todos los flujos de caja descontando el costo de oportunidad, lo que significa llevarlos a valor presente con una tasa de descuento, en últimas esta tasa refleja el costo de oportunidad de los recursos invertidos; es decir, es la tasa de rentabilidad que generaría la mejor inversión alternativa del proyecto. Dicha tasa como ya se mencionó, se calcula a partir del enfoque *WACC*.

Para el cálculo se ha tenido en cuenta los datos consignados en la estructura de capital, como son: 64% deuda y 36% recursos propios, la tasa de interés o el costo de la deuda es la anotada en el ítem de endeudamiento. Los recursos como ya se mencionó provienen de FINAGRO (DTF + 8% EA).

Posteriormente se observa el impuesto de renta que asciende a 25%, el costo de la deuda (KD) es la misma tasa de interés de colocación, por su parte, el KDT, es el costo de la deuda después de impuestos; es decir, aquí es donde se observa el beneficio del escudo fiscal. En adelante se observa, el beta operativo y la prima de

⁵¹ MOKATE. Óp. Cit.

riesgo, tomado de los betas de Damodaran para países emergentes (ver Tabla 43).

Tabla 43. Beta operativo por sector para países emergentes.

| Industria | Número de empresas | Beta | D Ratio / E | Tasa de impuesto | Beta sin deuda | Efectivo / valor Firm | Beta sin deuda corregida por dinero en efectivo | Hilo Riesgo | La desviación estándar de la equidad |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------|---------------|------------------|----------------|-----------------------|-------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------|
| Publicidad | 68 | 1.49 | 7.38% | 15.80% | 1.41 | 5.69% | 1.49 | 0.3847 | 59.12% |
| Aeroespacial / Defensa | 56 | 0.85 | 24.91% | 11.49% | 0.69 | 9.94% | 0.77 | 0.3174 | 44.29% |
| Transporte Aéreo | 76 | 1.02 | 123.60% | 10.86% | 0.48 | 8.26% | 0.53 | 0.2618 | 36.90% |
| Radiodifusión | 57 | 1.51 | 15.64% | 16.73% | 1.34 | 8.01% | 1.46 | 0.2814 | 48.93% |
| Correduría y Banca de Inversión | 381 | 0.95 | 57.37% | 13.05% | 0.64 | 12.96% | 0.73 | 0.3331 | 56.76% |
| Ingeniería / Construcción | 699 | 1.24 | 80.57% | 13.24% | 0.73 | 17.01% | 0.88 | 0.2997 | 52.44% |
| Entretención | 143 | 1.10 | 15.51% | 10.51% | 0.97 | 7.90% | 1.05 | 0.3718 | 64.50% |
| Servicios Ambientales y Residuos | 88 | 1.50 | 18.45% | 11.47% | 1.29 | 7.51% | 1.39 | 0.3728 | 63.40% |
| Agricultura / Agricultura | 286 | 0.92 | 48.88% | 12.07% | 0.64 | 10.40% | 0.72 | 0.2717 | 45.77% |
| Svcs financieros. (No bancario y seguros) | 481 | 0.71 | 97.59% | 17.38% | 0.39 | 13.38% | 0.46 | 0.2867 | 48.78% |
| Procesamiento de Alimentos | 834 | 0.74 | 32.37% | 14.87% | 0.58 | 7.05% | 0.63 | 0.2698 | 45.81% |
| Alimentación Mayoristas | 56 | 0.74 | 81.00% | 13.89% | 0.43 | 5.93% | 0.46 | 0.2895 | 45.81% |
| Furn / Muebles para el hogar | 204 | 1.01 | 16.20% | 15.70% | 0.89 | 17.09% | 1.07 | 0.2978 | 53.72% |
| Verde y Energía Renovable | 65 | 1.15 | 61.16% | 7.98% | 0.74 | 2.74% | 0.76 | 0.2817 | 51.28% |
| Productos Sanitarios | 147 | 0.91 | 8.77% | 10.58% | 0.85 | 8.26% | 0.92 | 0.3217 | 55.30% |
| Servicios de Apoyo de la salud | 95 | 1.28 | 19.96% | 15.19% | 1.09 | 10.98% | 1.23 | 0.3042 | 53.36% |
| Healthcare Información y Tecnología | 41 | 1.44 | 8.82% | 7.30% | 1.33 | 3.59% | 1.38 | 0.4115 | 62.72% |

Fuente: Damodaran.com. (Datos actualizados a 5 de enero de 2015).

Tabla 44. Prima de riesgo para Países Emergentes.

| País | África | Calificación Moody | Basados Default Rating Spread | Prima Total Patrimonio Riesgo | País Prima de Riesgo | CDS defecto Spread (neta de US) | Prima Total Patrimonio Riesgo | País Prima de Riesgo |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| Abu Dhabi | Medio Este | Aa2 | 0.50% | 6.50% | 0.75% | 1.12% | 7.43% | 1.68% |
| Albania | Europa del Este y Rusia | B1 | 4.50% | 12.50% | 6.75% | N / A | N / A | N / A |
| Andorra (Principado de) | Europa Oriental | B3 | 6.50% | 15.50% | 9.75% | N / A | N / A | N / A |
| Islas Caimán | Caribe | Aa3 | 0.60% | 6.65% | 0.90% | N / A | N / A | N / A |
| Cabo Verde | África | A3 | 1.20% | 7.55% | 1.80% | N / A | N / A | N / A |
| Chile | América Central y del Sur | Aa3 | 0.60% | 6.65% | 0.90% | 1.46% | 7.93% | 2.18% |
| China | Asia | Aa3 | 0.60% | 6.65% | 0.90% | 1.47% | 7.96% | 2.21% |
| Colombia | América Central y del Sur | Baa2 | 1.90% | 8.60% | 2.85% | 2.26% | 9.14% | 3.39% |
| Congo (República Democrática) | África | B3 | 6.50% | 15.50% | 9.75% | N / A | N / A | N / A |
| Congo (República de) | África | Ba3 | 3.60% | 11.15% | 5.40% | N / A | N / A | N / A |
| Islas Cook | Australia y Nueva Zelanda | A3 | 1.20% | 7.55% | 1.80% | | | |

Fuente: Damodaran.com. (Datos actualizados a 5 de enero de 2015).

Finalmente, se observa el beta apalancado (BL), el cual es tomado como un parámetro de sensibilidad del riesgo de la deuda, el mismo se obtiene a partir del beta operativo ajustado por estructura de capital; la prima de riesgo (Rm-Rf), tomada Damodaran Betas para países emergentes. Por su parte, también se observa la rentabilidad de los activos libres de riesgo (Rf), tomada de los Depósitos a Término Fijo (DTF EA), a continuación se observa el costo del patrimonio (KE).

Tabla 45. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) de la Empresa EMBUMAR SAS.

| CALCULO DEL WACC | | |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Deuda | Corresponde al porcentaje a financiar del total de la inversión requerida. | 64% |
| Patrimonio | Corresponde al porcentaje de recursos propios que se aporta al proyecto del total de la inversión requerida. | 36% |
| Tasa Deuda | Tasa final a la que la entidad financiera presta los recursos | 12,42% |
| Impuesto de renta | Impuesto de renta vigente según Ley 1607 de 2012 por la cual se expiden normas en materia tributaria. | 25,0% |
| Kd | Costo de la deuda antes de impuestos. | 12,4% |
| Kdt | Costo de la deuda después de impuestos. | 9,3% |
| Bi | Beta operativo o desapalancado | 0,63 |
| βL | Beta apalancando | 1,46 |
| Rm-Rf | Prima de riesgo | 8,60% |
| Rf=DTF EA. | Rendimiento de los activos libres de riesgo | 4,41% |
| Ke | Costo del Patrimonio | 16,97% |
| WACC | Costo Promedio Ponderado de Capital | 12,09% |

Fuente: esta investigación

Finalmente se obtiene el WACC, que como se ha mencionado es el enfoque con el cual se ha desarrollado el cálculo de la tasa de interés de oportunidad (TIO), esta tasa de interés del 12.09% EA., refleja la tasa mínima que se debe aceptar en el Plan de Negocios, dado que dicha tasa permite cubrir los costos de financiamiento y adicionalmente garantiza como mínimo la rentabilidad del mercado a la DTF.

11.12.2 Indicadores de rentabilidad. Para tomar decisiones adecuadas de inversión, se considera diferentes criterios de decisión, entre ellos, el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), la Relación Beneficio Costo (RB/C), el Periodo de Recuperación de la Inversión. No obstante, es de señalar que existen muchos otros indicadores de evaluación financiera, para el caso del presente Plan de Negocios se ha presentado aquellos que presentan una estructura más confiable para decidir.

Tabla 46. Criterios financieros de decisión.

| INDICADORES DE RENTABILIDAD | |
|-----------------------------|---------------|
| VPN | \$ 56.763.131 |
| TIR | 36,71% |
| TIRM | 31,98% |
| RB/C | 1,1386 |
| PRI | 5 años |

Fuente: esta investigación

11.12.2.1 Valor Actual Neto (VPN). El valor presente neto es de COP\$ 56.763.131, lo que significa, según los criterios de decisión, que el proyecto se acepta dado que el valor es positivo y mayor que cero, dicho monto genera un excedente económico que permite la recuperación de la inversión y los costos de operación y de capital.

11.12.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR). La TIR se define como la tasa de rendimiento que generan los flujos que permanecen en el proyecto. Para el proyecto en cuestión, la TIR es del orden de 36,71%, siendo mayor que la (TIO), lo que significa que el proyecto según el criterio mencionado, se acepta, puesto que dicho valor además de generar rentabilidad permite recuperar la inversión y cubrir los costos del capital.

11.12.2.3 Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM). La TIRM del proyecto es de 31,98% reflejando una significativa tasa de rentabilidad que se ubica por arriba de la (TIO), dicha tasa refleja la rentabilidad generada por el proyecto cuando la tasa de financiamiento es igual al costo de la deuda antes de impuestos (12,42%) y la tasa de reinversión es igual a la TIO (12,09%).

11.12.2.4 Relación Beneficio - Costo (RBC). La relación beneficio costo presenta la razón de los ingresos y costos de proyecto en términos de su valor presente. Para el presente Plan de Negocios, la relación beneficio costo es del 1,1386 indicando que el proyecto permite recuperar la inversión y el costo de capital;

además por cada peso invertido genera un excedente económico de 0.1386 pesos. Esto define un criterio de aceptación.

11.12.2.5 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Según la estructura de fondos del proyecto determinada en el estudio financiero, el proyecto recupera la inversión al quinto año. Esto bajo el supuesto de que los flujos se den sin considerar el cambio de valor en el tiempo.

12. INCIDENCIAS SOCIALES, ECONÓMICAS Y AMBIENTALES

El presente acápite, incluye un análisis aproximado a las posibles incidencias que genera la puesta en marcha de una empresa Procesadora y Comercializadora de Embutidos Escaldados Tipo Salchicha a Base de Carne de Pescado Lengado, Embumar SAS., en el municipio de San Andrés de Tumaco. El análisis se realiza desde el plano social, económico y ambiental, en ese orden, es de analizar que si bien el Plan de Negocio es netamente con fines productivos; de ahí que la evaluación financiera que se considera fundamental de cuenta de la rentabilidad que genera el proyecto con y sin financiamiento, es necesario analizar las implicaciones que tiene el proyecto en lo social, económico y ambiental. En efecto, cuando se prevé la puesta en marcha de una empresa, se produce una serie de situaciones que no solo afectan en endoentorno, sino que también tiene grandes repercusiones en el exoentorno, las cuales están asociadas a fundamentalmente a tres dimensiones: social, económico y ambiental, las cuales se estudian a continuación.

12.1 INCIDENCIA SOCIAL

Las empresas tienen responsabilidad social y es su obligación contribuir con el desarrollo integral de la persona aportando a la solución de los diferentes problemas que padece el departamento de Nariño, tales como pobreza, indigencia, desempleo, informalidad, presencia de Grupos Organizados el Margen de la Ley, conflicto armado, desplazamiento forzado, deterioro en la infraestructura vial y portuaria, surgimiento de actividades ilegales, focos de violencia, de violación de derechos humanos, embarazos a temprana edad, entre muchos otros.

El panorama actual demanda la necesidad de mejorar las condiciones y para ello se requiere inversión, mayor presencia del estado, más y mejor educación, apoyo del sector privado, estado y educación en la consecución de ideas innovadoras con alto valor agregado, de mejorar los diferentes frentes mencionados se puede superar la crisis económica en la que ha estado sumido históricamente la región, en donde las zonas de frontera y zona pacífica son las menos favorecidas, lo que provoca impactos negativos en la calidad de vida de sus habitantes, generada en parte como consecuencia del abandono del Estado.

12.1.1 Responsabilidad social. La empresa no solo se debe ver como un ente económico que solo que genera utilidades para sus accionistas, sino que hoy por hoy, cobra gran relevancia el tema de la responsabilidad social, en ese sentido se evalúa como impacta la calidad de vida de sus trabajadores, a los grupos social que le rodean y en general al entorno que circunda a la empresa. En se sentido la

responsabilidad social le apunta a impactar positivamente a la sociedad y minimiza las incidencias negativas en la parte ambiental, por ello, se trabaja sobre la premisa explotar los recursos naturales actuales preservando la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Adicionalmente, la responsabilidad social busca crear sinergias para el diálogo y la interacción con los diferentes actores inmersos en el contexto donde se desarrolla la empresa. Por tanto, es una visión de negocios que integra el respeto por: el ser humano, el medio ambiente, la convivencia con el otro y la vida en armonía con la naturaleza, acentuado bajo principios del buen vivir.

12.1.2 Economía nariñense. La estructura económica del departamento de Nariño está representada fundamentalmente por actividades agrícolas, de ganadería, pesca, minería, turismo, cuero y actividades artesanales, en las cuales se encuentra un importante potencial para ser explotados; no obstante, los tratados y acuerdos de libre comercio firmados por Colombia han afectado algunos sectores y favorecido otros, en efecto, se vislumbra una importante oportunidad para muchos de los productos nariñenses en el concierto internacional, productos elaborados con altos estándares de calidad, valor agregado, y como es el caso de la empresa productora y comercializadora de Embutidos escaldados tipo salchichas a base de carne pescado lenguado, un producto tipo gourmet con características de productos delikatesen que inicialmente pretende conocer los mercados locales para posteriormente extenderse a los mercados foráneos.

La Empresa Procesadora y Comercializadora de Embutidos Escaldados tipo salchicha a base de carne de pescado lenguado, Embumar SAS., contribuye con la responsabilidad social, en la medida en que toma como punto de referencia, valores institucionales, tales como: calidad, liderazgo, responsabilidad, compromiso, entre otros y por tanto a mejorar las condiciones de vida de los diferentes sectores y grupos poblacionales, especialmente de los pobladores del municipio de Tumaco que se dedican a la pesca artesanal de pescado lenguado y que no encuentran un mercado que absorba su producción, y de otra parte, se encuentran los habitantes del municipio de Ipiales que ahora encuentran en el mercado un producto con alto valor nutricional, saludable y amable con el medio ambiente. Finalmente, producto de la puesta en marcha del presente Plan de Negocio se generan empleos directos e indirectos que al final terminan impactando sobre el bienestar de la sociedad en general.

Los impactos desde el punto de vista económico que se genera tras la puesta en marcha de la empresa procesadora y comercializadora de embutidos escaldados tipo salchicha a base de carne de pescado lenguado, Embumar SAS., en el

municipio de San Andrés de Tumaco, el municipio de Ipiales y en general el departamento de Nariño, son:

- a) Crecimiento del sector pesquero y en consecuencia de mejora la participación de Nariño en el Producto Interno Bruto nacional.
- b) Dinamización del sector pesquero del departamento como cadena productiva identificada como potencial para la economía de la región.
- c) Mejoramiento de las condiciones de vida de los pescadores artesanales de pescado lenguado que hacen parte del sector pesquero del pacifico nariñense.
- d) Generación de empleo, directo e indirecto, lo que se traduce en una reducción del desempleo, de la informalidad mejorando la calidad de vida a través de empleo decente.
- e) A partir de la constitución de la empresa Embumar SAS., se generan nuevos impuestos que se espera impacten indirectamente, a través de gasto público social, inversión pública, transferencias y subsidios.
- f) Fortalecimiento del sector empresarial, especialmente de las Mi-Pymes a través de la creación de sinergias económicas, clústers y cadenas productivas que contribuyen a jalonar diferentes sectores.
- g) Impactos altamente positivos en la calidad humana de los trabajadores directos, puesto que con la formalización de los empleados se crean relaciones de aprendizaje constante, de bienestar y de felicidad, no solo para él, sino también para los miembros que dependen de sus ingresos.
- h) Incentivar la transferencia de tecnológica, la investigación y desarrollo I&D del sector agrícola y pesquero del departamento de Nariño que cuenta con importantes sectores potenciales que encuentran mercados, tanto a nivel nacional como internacional. Esto contribuye a generar productos con alto valor agregado que posteriormente pueden ser insertados en el concierto internacional.

12.2 INCIDENCIA ECONÓMICA

Los proyectos empresariales en la mayoría de las ocasiones causan repercusiones económicas positivas en los habitantes de las poblaciones afectadas, debido a la inversión realizada en estos sectores. El Plan de Negocio

para la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos a base de carne de pescado “Embumar SAS” produce un impacto socioeconómico positivo en el municipio de San Andrés de Tumaco, la ciudad de Ipiales y en consecuencia el departamento de Nariño, debido a que la puesta en marcha produce, entre otras cosas, lo siguiente:

- a)** Mejoramiento de la calidad de vida de la población pesquera del municipio de Tumaco, fundamentalmente aquellos que se dedican a la pesca artesanal y derivan sus ingresos de esta actividad.
- b)** Dinamización del sector transporte, tanto del municipio de Tumaco como del municipio de Ipiales.
- c)** Creación de empleo en la ciudad de Pasto, mejora de la calidad de vida y condiciones de seguridad social del personal vinculado a la empresa.
- d)** Incremento en el bienestar del consumidor traducido en un Beneficio marginal mayor, especialmente porque al incrementarse la diversificación de productos que tiene a su disposición en el mercado para seleccionar, se incrementa las posibilidades de consumo y de elección por productos, en este caso que cuentan con alto valor agregado.
- e)** Dinamización de las economías locales y regionales posibilitando más y mejor empleo lo que contribuye a incrementar sus ingresos y a la postre les posibilita una mejor calidad de vida, cubriendo sus necesidades básicas y mejorando la educación de los miembros del hogar.
- f)** Estimular y motivar el emprendimiento en el departamento de Nariño aprovechando sus potencialidades y las diferentes cadenas productivas que se han identificado como prioritarias por la Agenda Interna de Competitividad del departamento.
- g)** Aprovechar el potencial humano con el que cuenta la región para que a partir de una oportunidad como la sobreoferta de pescado lenguado en el municipio de Tumaco se absorba dicha producción en la generación de productos con valor agregado.

Como se ha podido observar, son altamente favorables las incidencias que genera la puesta en marcha de una empresa procesadora y comercializadora de embutidos escaldados tipo salchicha a base de carne de pescado lenguado, tanto en el plano social, como económico de las regiones locales, donde principalmente tiene un radio de acción directo la empresa en cuestión. Así, si bien es cierto, el

presente estudio es en principio un ejercicio académico que se ha realizado concienzuda y juiciosamente, no se descarta la posibilidad de continuar trabajando en el mismo con el ánimo de presentarlo a una convocatoria como el Fondo Emprender o muchas otras del orden internacional.

12.3 INCIDENCIA AMBIENTAL

La importancia de los aspectos ambientales radica en los importantes impactos que se generan las la puesta en marcha de una empresa, que en este caso se relaciona con productos alimenticios altamente perecederos. En efecto, la contaminación cada día es más pronunciada en el planeta, razón por la cual se debe minimizar la generación de desechos que deterioran el ambiente; luego, es responsabilidad de toda empresa realizar estudios sobre el impacto ambiental que esta genera antes de ponerla en marcha, además durante su funcionamiento se debe buscar alternativas que la contrarresten.

La contaminación ambiental afecta la calidad de vida de todo ser viviente, por tanto, se tiene que conservarlo y protegerlo para garantizar la vida de las futuras generaciones en el planeta. La sobreexplotación de recursos naturales, la generación de todo tipo de desechos, la deforestación, la contaminación hídrica y atmosférica son causas de gran envergadura que deterioran el ambiente, situaciones que responde en muchas ocasiones, al modelo económico imperante que protege y benéfica a los grandes capitalistas e inversionistas en detrimento del interés general, de los aspectos sociales, de su calidad de vida y en consecuencia del medio ambiente.

La responsabilidad de la conservación del ambiente está a cargo de cada uno de los habitantes del planeta, dado que la preservación del mismo se convierte en el interés general. El estado, la sociedad, el sistema educativo, la empresa y la familia deben contribuir a la promoción de una cultura ambiental incentivando el desarrollo sostenible y sustentable, lo cual implica un nuevo concepto de crecimiento económico que brinde justicia e igualdad de oportunidades a todos los pueblos sin destruir los recursos naturales, para asegurar la soberanía alimentaria de la población.

En la práctica existen tres tipos de proyectos según el impacto ambiental generado durante su ejecución, así:

- a)** Proyecto de alto impacto ambiental: donde existe un riesgo elevado de afectación al medio ambiente, como por ejemplo la explotación desmedida de recursos naturales como: el petróleo, la minería, tala de bosques, manipulación de materiales tóxicos (plantas de energía), entre otras.

- b)** Proyecto de medio impacto ambiental: generan riesgos al medio ambiente pero se pueden reducir moderadamente con un plan de manejo ambiental.
- c)** Proyecto de bajo impacto ambiental: no generan riesgos ambientales significativos, pero es necesario definir controles específicos y desarrollar buenas prácticas ambientales.

La empresa Embumar SAS., Embutidos del Mar, dedicada al procesamiento y comercialización de embutidos escaldados tipo salchicha a base de carne de pescado lenguado ubicada en el municipio de San Andrés de Tumaco, está comprometida con la conservación del ambiente desarrollando estrategias que contribuyan a su preservación. En ese sentido el proyecto contempla, como ya se mencionó en el estudio técnico, la implementación de un plan de manejo de residuos sólidos, los cuales en este punto es preciso señalar que se dividen en dos: biodegradables y no biodegradables, los biodegradables se utilizan para la producción de abono orgánico, tales como la producción remolina a partir de la harina de hueso de pescado, ingrediente utilizado en la preparación de bocashi, una especie de abono orgánico suave con altos componentes que mejoran la productividad de los cultivos.

De otra parte se encuentran los residuos sólidos no biodegradables, los cuales se separan según las posibilidades de reutilizarlo o no, los no reutilizables se los separa en la caneca de ordinarios para que sean destruidos y los reutilizables se los entrega a recicladores para que posteriormente sean entregados a empresas encargadas de su transformación, lo anterior implica que en la empresa Embumar SAS., se implementará una modalidad de reciclaje *in situ*; es decir, separación en el sitio contribuyendo en gran manera con el medio ambiente. Por lo anterior y dada la naturaleza de la empresa, se la ha catalogado como de medio impacto, pues aunque se generan situaciones de incidencia en el medio ambiente, se pueden tratar adecuadamente.

En este punto, es importante resaltar que la materia prima por excelencia que se utiliza en la empresa Embumar SAS., es el pescado lenguado, que como ya se ha mencionado proviene de la zona pacífica nariñense y se ha considerado de gran abundancia pero con poca aceptación en el mercado del consumo de pescado, esto se debe quizá a determinadas características sensoriales, que serán superadas en el procesamiento de embutidos escaldado tipo salchichas, con la producción que se prevé generar se ha estimado que será cubierta por la sobreproducción de la materia prima utilizada en el presente proyecto.

En el procesamiento de embutidos escaldados tipo salchicha a base de carne de pescado lenguado se producirán algunos residuos que como ya se ha mencionado

serán de diferentes clases; sin embargo, es importante anotar que mayoritariamente se genera huesos, espinas provenientes del pescado y que a la postre, como ya se ha mencionado sirven para producir harina que se utiliza en abonos., también se generan vísceras, aletas y escamas que según la Organización de Ingredientes Marinos, en su reciente informe de enero de 2013 señala que a partir de escamas, aletas y vísceras de pescado se puede generar biodiesel; en efecto, menciona algunas experiencias como la de una empresa Vietnamita que se dedica a la producción de filetes de pescado congelado y que actualmente están participando en un proyecto internacional centrado en la producción de biodiesel a partir de la merma de pescado procesado.

En ese sentido se prevé aprovechar de manera óptima los desechos del pescado a través de alianzas de cooperación internacional y/o en proyectos que tengan como objetivo la generación de energías alternativas, como es el caso del proyecto Enerfish, financiado por la Unión Europea, el cual investiga las formas en que se puede convertir la “merma” es decir desechos del pescado en biodiesel, y cómo esta energía puede ser utilizada en la región pacífica que tanto sufre por la falta de prestación del servicio de energía de manera continua.

Con el ánimo de analizar con mayor detalle las incidencias ambientales del Plan de Negocio para Implementar una Empresa Procesadora y Comercializadora de Embutidos SAS., a base de carne de pescado lenguado se ha realizado la matriz de Leopold, la cual consiste en una matriz bidimensional, en una, se muestra las características individuales de un proyecto (actividades propuestas, elementos de impacto, etc.), mientras que en la otra se identifican las categorías ambientales que pueden ser afectadas por el proyecto. Su utilidad principal es que funciona como una lista de chequeo que incorpora información cualitativa sobre relaciones causa efecto.

CONCLUSIONES

El desarrollo del Plan de Negocio para la Implementación de una Empresa Procesadora y Comercializadora de Embutidos escaldados tipo salchicha a base de carne de pescado lenguado, Embumar SAS., en el municipio de Tumaco, resulta de gran importancia debido al impacto regional que produce, tanto en el plano social como económico, contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores de pescado de la región.

Los diferentes estudios que se han realizado, tales como el de mercado, el plan de operaciones, el estudio administrativo – organizacional, el estudio financiero, la evaluación financiera y el análisis de la incidencia social, económica y ambiental del proyecto permiten señalar que el Plan de Negocio es viable en la medida en que existe mercado, es posible realizarlo desde el punto de vista técnico, administrativo - organizacional y financiero.

Efectivamente, el estudio financiero permitió determinar que existe una demanda potencial realmente importante, a 944.159 paquetes de 250 g/10 unds., luego, dadas las condiciones del mercado, se estableció un mercado meta del 15% para el primer año y adelante a lo largo del horizonte de vida del proyecto se haría incrementos del 3.5% que obedecen al comportamiento de la economía, así las cosas se estableció una oferta de 141.624 y una demanda efectiva del mismo monto. Así, mismo se determinó el perfil del consumidor, del competidor, productor y distribuidor.

El plan de operaciones permitió establecer el tamaño del proyecto, requerimientos de planta, de personal, infraestructura, recursos, materias primas, maquinaria y se analizó en detalle las implicaciones que tendría el proyecto en términos de las Buenas Prácticas de Manufactura, situación bastante importante, pues se considera un valor agregado del proyecto.

Finalmente, el estudio financiero logró dar cuenta de lo que el proyecto requiere en términos de activos, diferidos, depreciaciones, capital de trabajo, inversiones en capital fijo, mano de obra, costos, precios, demanda y oferta, generación de ingresos, con base en ello se produjo los estados financieros, los flujos de caja, para posteriormente determinar la viabilidad financiera del proyecto a partir del cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital como criterio de comparación del VPN, la TIR, la TIRM, la RBC y el PRI, los cuales reflejaron situaciones altamente positivas y favorables. Así, en términos del VPN el proyecto COP\$ 56.763.131 lo que significa que el proyecto se acepta dado que el valor es positivo

y mayor que cero, mientras que la TIRM, considera un indicador más confiable que la simple TIR señala que con el 31.98% refleja una significativa tasa de rentabilidad que se ubica por arriba de la TIO que es de 12.09%.

RECOMENDACIONES

Dado el estudio del mercado consumidor se determinó inicialmente que el proceso de producción de la empresa Embumar SAS., se ubicaría en el municipio de Tumaco, mientras que la comercialización va dirigida en principio a los habitantes del municipio de Ipiales. Ahora, aunque en el municipio de Ipiales existe una gran acogida del pescado, aún existe cierto desconocimiento respecto a la apariencia, y en general características sensoriales del embutido de pescado, razón por la cual se ha diseñado un Plan de Presupuesto de Marketing Mix que se deberá llevar a cabo con el ánimo de posicionar el producto en el mercado, esto para crear una cultura de consumo del producto.

Se sugiere la evaluación y el monitoreo constante del proyecto dadas las complejidades del mismo, esto a fin de evitar retrasos en el plan de trabajo, lo que ayudaría al cumplimiento de objetivos, esto ante una puesta en marcha del proyecto.

Se recomienda continuar con los diferentes procesos e iniciativas de investigación reales que contribuyan a generar transferencia de tecnología en zonas que han sido históricamente abandonadas por el Estado, razón por la cual también se motiva para la participación en proyectos productivos en distintos frentes.

En próximas investigaciones se sugiere adelantar estudios de impacto económico, social y ambiental mucho más precisos, pues lo que se consigna en el proyecto atienden más a una caracterización de las posibles incidencias de los factores mencionados en la región y no de un verdadero impacto de dichos elementos, pues los mismos implican la utilización de cálculos matemáticos complejos que desbordan el alcance de este trabajo.

Finalmente, dada la relevancia del presente proyecto, es importante que a pesar que el ejercicio es netamente académico, se puedan en la práctica generar sinergias entre el Estado, el sector privado y la academia con el fin de poder llevar a la realidad este tipo de iniciativas que se pueden convertir a la postre en importantes iniciativas de desarrollo, de innovación y de emprendimiento para los egresados de Comercio Internacional y Mercadeo.

BIBLIOGRAFIA

AFROMAR, Comercializadora de mariscos en San Juan de Pasto, 2013.

Alcaldía de San Andrés de Tumaco. Plan de Desarrollo Municipal “Unidad por Tumaco Progreso para Todos” 2012 – 2015. Acuerdo No. 012, mayo 30 de 2012.

Alcaldía del Municipio de Ipiales. Plan de desarrollo de Ipiales. Ipiales Somos Todos. 2008 – 2011.

Alcaldía Municipal del Municipio de Ipiales. Plan de Desarrollo Municipal “Todos por Ipiales” 2012 – 2015.

BACA, Gabriel. Evaluación de proyectos, Edición 3°, 1998.

BARRIGA, Jorge. Entrevista Tumaco 23 de noviembre 2013.

Cámara de Comercio de San Andrés de Tumaco.

Comercializadora GILMAR, empresa ubicada en la calle Comercio Taguera. Entrevista realizada el 14 de noviembre

DANE, Boletín Censo General 2005, Perfil Ipiales – Nariño.

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 5 Ed. Editorial Mc Graw Hill. México, 2010.

IGOR, José y MOLINA, Andrea. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE PALMIRA. Manual de Transferencia tecnológica, proceso de elaboración de salchichas a partir de tilapia roja (*Oreochromis sp*) con adición de almidón de sagú (*Marantha arundinacea*), 2008.

La estructura orgánica de la empresa. s.n.

MARMOLEJO SANDOVAL, María Margarita y PINEDO POLO, Harold Alonso. Evaluación sensorial de productos embutidos escaldados de pescado, tipo salchicha a partir de recortes de filete de Tilapia Roja. Palmira, 2003, 97 p. Trabajo de grado (Ingeniero Agroindustrial). Universidad Nacional de Colombia sede Palmira. Facultad de Ingeniería y Administración.

Méndez. Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores., p. 172

Ministerio del trabajo. Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local. Bogotá D.C., noviembre de 2011.

MOKATE, Karen. Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, con la colaboración de Adriana Cuervo de Forero y Hernán Vallejo. 2ª. ed. –Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Economía: Ediciones Uniandes: Alfaomega Colombiana, 2004.

MURCIA, Jairo *et. al.* Proyectos, Formulación y Criterios de Evaluación. Alfaomega, Grupo Editor. Colombiana S.A., Bogotá, D.C.: 2011.

Norma Sanitaria para la Autorización y Control de Fábricas de Embutidos y Productos Cárnicos Procesados en General. No. 003-2003.

SAPAG, Nassir. Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL PESCA Y ALIMENTACIÓN. Manual de buenas prácticas de manufactura y procedimiento operacional de sanitización estándar para la industria. Empacadora no TIF de carnes frías y embutidos. Consejo mexicano de la carne. 44 p. Documento virtual disponible en:
<http://www.oirsa.org/aplicaciones/subidoarchivos/BibliotecaVirtual/ManualEmbutidos.pdf>

Ubicación geográfica/8 Nov. 2007... Ubicación geográfica. alarconort03 @ 10:18. El municipio de Tumaco, se encuentra en el Sureste Colombiano, Universidad de Nariño.

WEINBERGER, Karen Villarán. Plan de Negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Del Pueblo de los Estados Unidos de América (USAID). Perú | Mype Competitiva. Con el apoyo de Perú, Ministerio de la Producción., p. 83.

NETGRAFÍA

www.fao.org

www.comerciomundial.bloges.org.

www.euroresidentes.com.

<http://www.tumaco-narino.gov.co/index.shtml>

www.minomex.gov.co-pasos para exportar en Colombia.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ipiales>

<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>

<http://finascarnes.blogspot.com/2008/06/estudio-de-mercado.html>

<http://pescadosymariscos.consumer.es/el-surimi>

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/828/5/CAPITULO%205.pdf>

<http://www.gerencie.com/concepto-o-definicion-de-activo-fijo.html>

<http://www.ipiales-narino.gov.co/index.shtml>

<http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>

ANEXOS

Anexo A. Plan presupuestal del marketing mix de la empresa procesadora y comercializadora de embutidos de pescado Embumar S.A.S.

| PRODUCTO | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Objetivo general | Objetivos específicos | Actividad | Insumo | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
| Producir salchichas a base de carne de pescado siguiendo altos estándares de calidad para paladares exigentes | Elaborar un producto que posea un alto estándar de calidad. | 1. Mejorar las buenas prácticas en la obtención de la materia prima, en este caso pescado lenguado, a través de alianzas con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. | Coordinador profesional | 1 | 650.000 | 650.000 |
| | | | Flayers/1000 | 1 | 95000 | 95.000 |
| | | | Transporte | 8 | 25.000 | 200.000 |
| | | | Alimentación y estadía | 8 | 60.000 | 480.000 |
| | | 2. Seleccionar un lugar adecuado que cumpla con las condiciones de sanidad para la producción de embutidos a base de carne de pescado | Arrendamiento | 1 | 30.000.000 | 30.000.000 |
| | Desarrollar una excelente presentación del producto, con un nombre llamativo, logotipo, logo símbolo e imagen atractiva. | 1. Desarrollar el logotipo, logo símbolo y empaque idóneos | Publicista | 1 | 550.000 | 550.000 |
| PLAZA | | | | | | |
| Desarrollar un sistema de comercializaci | Tener un sistema de atención al | 1.Obtener una línea telefónica | Línea telefónica | 1 | 40.000 | 40.000 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|
| ón medio: empresa - distribuidor - consumidor donde se minimice al máximo los intermediarios . | cliente para mejorar la comunicación - cliente - empresa | 2. Adquirir equipos de tecnología para la atención del cliente | Telefax | 1 | 300.000 | 300.000 |
| | | | Teléfono | 2 | 65.000 | 130.000 |
| | | | Computador | 1 | 1.450.000 | 1.450.000 |
| | | | 3. Contratar a una persona para el servicio de ventas en punto. | Vendedor | 1 | 644.350 |
| | Poseer un medio de transporte idóneo para la comercialización de las salchichas Embumar S.A.S. | 3. Obtener un vehículo para el transporte del producto | Piaggio con refrigeración | 1 | 25.000.000 | 25.000.000 |
| PROMOCIÓN | | | | | | |
| Promocionar las salchichas a base de carne de pescado a nivel local, regional y nacional. | Promocionar los embutidos a base de carne de pescado a través de estrategias agresivas de publicidad. | 1. Desarrollo de estrategias de promoción para incrementar la cantidad de consumidores a través de diferentes sistemas y canales de información. | Pendones y pasacalles | 15 | 35.000 | 525.000 |
| | | | Página Web y movimiento de redes sociales | 1 | 850.000 | 850.000 |
| | | | Radio local/año | 150 | 50.000 | 7.500.000 |
| | | | Televisión local/año | 150 | 80.000 | 12.000.000 |
| | | 2. Posicionamiento del producto en tiendas, supermercados, punto de venta y ferias a través del merchandising | Supermercados | 2 | 100.000 | 200.000 |
| | | | Ferias | 2 | 350.000 | 700.000 |

| | | | | | | |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----|---------|------------|
| | | 3. Promocionar el producto con degustaciones en sitios estratégicos del municipio de Ipiales para motivar su consumo. | Degustaciones del producto/paquetes | 20 | 2.795 | 55.900 |
| | Desarrollar Merchandising en punto de venta de manera activa con el ánimo de llamar la atención; dirigir al cliente hacia el producto y facilitar la acción de compra. | 1. Establecer un punto de venta y atención al cliente, el cual quedará ubicado en el centro de la ciudad de Ipiales | Arriendo | 1 | 500.000 | 500.000 |
| | | | Canastillas | 20 | 10.000 | 200.000 |
| GRAN TOTAL | | | | | | 82.070.250 |

Fuente: esta investigación

Anexo B. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO CONSUMIDOR DE PESCADO LENGUADO.

¿Usted es residente habitual del municipio de Ipiales?

- Si
- No

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

SI ES MENOR DE 18 AÑOS TERMINE LA ENCUESTA

Estrato

Teléfono

Usted consume productos de mar

- Si
- No

Entre los productos de mar que consume, cuáles prefiere

Con qué frecuencia los consume

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi frecuente
- Muy frecuente

Usted tiene conocimiento de la procedencia del producto

- Si
- No

Usted consume embutidos

- Si
- No

Qué clase de embutidos consume

- Embutidos a base de carne de pollo
- Embutidos a base de carne de res
- Embutidos a base de carne de cerdo
- Embutidos a base de carne de pescado
- Otro:

Ha consumido embutidos de pescado

- Si
- No

Estaría dispuesto a consumir embutidos de pescado

- Si
- No

Por qué prefiere el consumo de productos a base de pescado

- Por salud
- Por precio
- Por tradición
- Otro:

Habitualmente, dónde acostumbra a realizar sus compras

- Supermercados de cadena
- Tiendas
- Plazas de mercado
- Hiperbóreas

- Otro:

De cuántas personas está compuesto el hogar

En promedio, cuál es el nivel de ingresos del hogar

- Entre 1 y 2 SMLMV
- Entre 2 y 3 SMLMV
- Más de 3 SMLMV

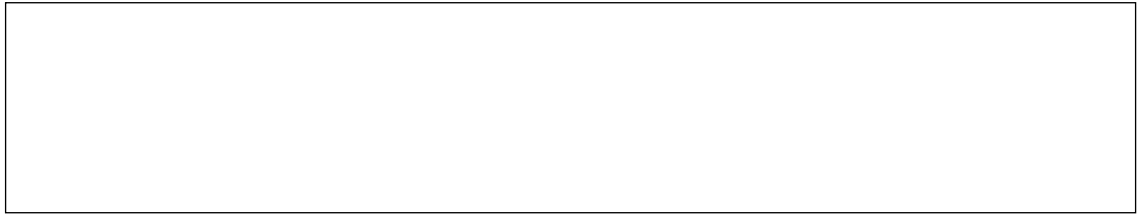
Cuál es su nivel educativo

- Ninguna
- Primaria completa
- Primaria incompleta
- Secundaria completa
- Secundaria incompleta
- Superior completa
- Superior incompleta
- Posgrado completo
- Posgrado incompleto
- Otro:

Qué medio de comunicación prefiere

- Televisión
- Radio
- Prensa
- Internet
- Redes sociales
- Revistas
- Otro:

Observaciones



Anexo C. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO COMPETIDOR DE PESCADO LENGUADO.

Nombre

¿La actividad que usted desarrolla esta formalmente constituida?

- Si
- No

Cuál es la razón social bajo la cual desarrolla su actividad

Cuántos trabajadores conforman la organización en la cual usted labora

De los siguientes productos, ¿Cuáles se comercializa en su establecimiento?

- Carne de cerdo
- Carne de res
- Carne de pollo
- Carne de pescado
- Embutidos
- Crustáceos, moluscos y/o vertebrados
- Otro:

**Los embutidos que usted comercializa son de:
APLICAR SOLO SÍ COMERCIALIZA EMBUTIDOS**

- Res
- Pollo
- Cerdo
- Pescado
- Otro:

Entre las clases de pescado que usted comercializa se encuentran:
APLICAR SOLO SI COMERCIALIZA PESCADO

- Lenguado
- Bagre de mar
- Corvina
- Filete de Mero
- Sierra
- Pargo platero
- Pargo rojo
- Salmón
- Otro:

La cantidad de pescado lenguado que usted comercializa es:
APLICAR SOLO SI COMERCIALIZA PESCADO LENGUADO

- Entre 100 y 500 kg.
- Entre 500 y 1000 Kg.
- Entre 1000 y 2000 Kg.
- Otro:

En promedio, qué precio tienen los embutidos que usted comercializa, especifique si los embutidos son de diferentes clases.

APLICAR SOLO SI COMERCIALIZA EMBUTIDOS

A cuántas empresas vende sus productos

Qué tipo de empresa compra en mayor medida sus productos

En otro se puede consignar opciones como: asociación, cooperativa, corporación, etc.

- Persona natural
- Persona jurídica
- Sociedad limitada
- Empresa unipersonal

- Sociedad anónima
- Sociedad colectiva
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad en comandita por acciones
- Empresa asociativa de trabajo
- Otro:

Las regiones a las cuales vende y/o distribuye sus productos son:

- Tumaco
- Pasto
- Ipiales
- Bogotá
- Valle del Cauca
- Cauca
- Extranjero
- Otro:

Observaciones

Anexo D. ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO PRODUCTOR Y DISTRIBUIDOR DE PESCADO LENGUADO.

Nombre completo

Usted desarrolla su actividad de manera:

- Formal
- Informal

Si usted desarrolla su actividad de manera formal. Su empresa esta constituida legalmente como:

- Persona natural
- Persona Jurídica

¿Cuál es la razón comercial de su empresa?

Poner nombre de la empresa

Cuál es el cargo que usted desempeña en dicha empresa

Cuántos meses lleva desarrollando esta actividad

Entre las clases de pescado que comercializa, cuál tiene mayor mercado

Cuál es la variedad del producto que el mercado colombiano exige

Generalmente dónde están ubicados los productores de pescado lenguado de la región

En qué regiones se ubica la mayor proporción de productores de pescado lenguado

A qué municipios y/o países se distribuye en mayor medida el pescado que usted comercializa

En promedio, cuántos días tarda en descomponerse el producto.

En promedio, anualmente a cuánto asciende la producción de tilapia

En promedio, cuál es el volumen de venta mensual que realiza

En promedio, cuál es el precio de un (1) kilogramo de pescado lenguado

En promedio, cuántos pescadores existen en la región

Según su experiencia, la existencia de pescado lenguado es:

- Muy escaso
- Escaso
- Regular
- Abundante
- Muy abundante

Cómo se estructura el canal de distribución en el mercado de pescado lenguado

- Productor - consumidor
- Productor - distribuidor - consumidor
- Producto - mayorista - detallista - consumidor

Por qué razón se dedica a la comercialización de Tilapia

Pregunta de opinión

Cómo se encuentra el mercado de pescado lenguado

Pregunta de opinión

Observaciones