

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PESCADOS EN FORMA SUSTENTABLE
AMBIENTAL Y ECONOMICAMENTE**

“NATURAPEZ S.A.S.”

LINA ALEJANDRA GIRALDO CARDONA

PEDRO WERT GÓMEZ ARAUJO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PESCADOS EN FORMA SUSTENTABLE
AMBIENTAL Y ECONOMICAMENTE**

“NATURAPEZ S.A.S.”

LINA ALEJANDRA GIRALDO CARDONA

PEDRO WERT GÓMEZ ARAUJO

**Plan de negocios para optar al título de
Administrador de Empresas**

Directora de Grado

MARLENE RIASCOS

Administradora de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2012

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 02 de Febrero 2012

A Dios Todo Poderoso,

A nuestros Padres,

A nuestros Hermanos y Amigos

Y a cada profesor que hizo posible

Este proyecto, Gracias

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien es la guía de nuestro camino y nos ha permitido culminar cada etapa de nuestra vida, bajo sus principios, por que ha estado presente en nuestros corazones y en nuestros sueños, y ha fortalecido nuestro ser para que logremos nuestras metas.

A nuestros padres por ser un apoyo incondicional, por ser quienes nos han puesto en el camino y han decidido hacer de nosotros grandes personas, inculcándonos los valores, y las virtudes de la familia, a ellos que siempre han estado presentes y que hoy con tanto amor disfrutan de cada triunfo que alcanzamos mil agradecimientos por creer en nosotros y por enseñarnos a perseverar y luchar.

A nuestros hermanos que son la mejor compañía, y el complemento perfecto.

A los profesores que a lo largo de nuestra carrera fueron puliendo nuestros conocimientos, y aportaron sus experiencias para enriquecer nuestras vidas profesionalmente y como personas, especialmente a Marlene Riascos, por sus valiosas orientaciones para llevar a cabo este trabajo.

A nuestros amigos, que nos brindaron asesoría y palabras de apoyo gracias por creer en este proyecto.

A todos ellos, GRACIAS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	0
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO	1
1.2. FORMULACION	3
1.3. SISTEMATIZACION	3
1.3.1 Aspectos de mercadeo	3
1.3.2 Aspectos técnicos.....	3
1.3.3 Aspectos administrativos	3
1.3.4 Aspecto legal y social	4
1.3.5 Aspecto Social y Ambiental	4
1.3.6 Aspecto Económico.....	4
1.3.1.7 Aspectos Financieros	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. OBJETIVO GENERAL	5
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
2.2.1 Aspectos del mercadeo	5
2.2.2. Aspectos Técnicos	6
2.2.3. Aspectos Administrativos	6
2.2.4. Aspectos Legal y Social	6
2.2.5. Aspecto Social y Ambiental	7
2.2.6. Aspecto Económico.....	7
2.2.7. Aspectos Financieros	7
3. JUSTIFICACIÓN	8
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	9
4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	9
4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	9
4.3. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	9
4.4. COMPONENTE ACADÉMICO DEL PROYECTO	10

5. MARCO TEORICO	11
5.2. MARCO CONCEPTUAL	19
6. ANALISIS DE ENTORNOS DE SECTOR.....	22
6.1. ENTORNO ECONOMICO	22
6.2. ENTORNO JURIDICO	23
6.3. ENTORNO TECNOLOGICO	25
6.4. ENTORNO SOCIAL.....	26
6.5. ENTORNO CULTURAL.....	27
6.6. ENTORNO AMBIENTAL.....	28
7. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	34
7.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PESCA EN COLOMBIA E INSERCIÓN DE LA EMPRESA.....	34
7.2. COMPETIDORES ACTUALES.....	39
7.3. AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	41
7.4. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	42
7.5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	44
7.6. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	45
RESUMEN EJECUTIVO	47
8. ANALISIS DE MERCADO.....	49
8.1. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DEL SECTOR	49
8.1.1. Matriz del perfil competitivo	50
8.2. IDENTIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO	53
8.2.1. Tamaño del mercado global	53
8.2.1. Tamaño del mercado objetivo	53
8.3 INVESTIGACION DE MERCADOS, ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION	56
8.4. PLAN DE MERCADEO.....	70
8.4.1. Descripción del producto	70
8.4.2. Estrategia de precio.....	71
8.4.3. Estrategia de Promoción	71

8.4.4. Estrategia de Distribución.....	72
8.4.5. Presupuesto del plan de Mercadeo	73
8.4.6. Estrategia de Venta	74
9. ANALISIS TECNICO.....	77
9.1.1. Ficha técnica del producto	77
9.1.1. Diagrama de flujo del proceso	80
9.2. PLANTA FISICA Y EQUIPOS.....	81
9.2.1. Distribución de la Planta	82
9.2.2. Inversión en Activos Fijos	83
9.2.3 Costos de Adecuación.....	84
9.3. OPERACION	84
9.3.1. Plan de Producción	84
9.3.2. Plan de Compras.....	84
9.3.3. Costo por Unidad de Producción.....	85
9.3.4. Costos de Mano de Obra	86
9.3.5. Otros Costos de Fabricación	87
10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	88
10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	88
10.1.1. Misión, Visión y Valores	88
10.1.2. Modelo de Negocio.....	89
10.1.3. Análisis DOFA NATURAPEZ S.A.S.	90
10.1.4. Estrategia de Asociatividad	93
10.2. ESTRUCTURA	94
10.2.1. Organigrama de NATURAPEZ S.A.S.....	94
10.2.2. Manual de Funciones	95
10.3. ASPECTOS LEGALES.....	98
10.3.1. Constitución Legal de la Empresa	98
10.4. GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	100
10.4.1. Gastos de personal	100
10.4.2. Gastos de constitución	101

10.4.3. Gastos Anuales de Administración	102
11. ANALISIS FINANCIERO	103
11.1. COSTOS.....	103
11.1.1. Costos de Producción	103
11.1.2. Costos de Administración	103
11.1.3. Costos de Ventas	104
11.2. INVERSIÓN INICIAL	104
11.2.1. Inversión en Activos Fijos	104
11.2.2. Capital de Trabajo	105
11.2.3. Punto de Equilibrio	106
11.3. PRESUPUESTOS	107
11.3.1. Presupuesto de Ingresos.....	107
11.3.2. Presupuesto de Compras.....	107
11.3.3. Presupuesto de Personal	108
11.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	109
11.4.1. Flujo de Caja Proyectado	109
11.4.2. Estado de Resultados	110
11.4.3. Balance General.....	111
11.5. FUENTES DE FINANCIACIÓN	112
12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	113
12.1. ANÁLISIS DE RIESGOS	113
12.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	115
12.2.1. Razones Financieras.....	115
12.2.2. Valor Presente Neto (VPN)	115
12.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	116
13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	117
13.1. EQUIPO DE TRABAJO	117
13.2. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES	118
14. IMPACTO DEL PROYECTO.....	119
14.1. IMPACTO SOCIAL	119

14.2. IMPACTO AMBIENTAL	119
14.3. IMPACTO ECONOMICO	120
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFIA	123

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1 Entorno Económico	22
Tabla N° 2 Entorno Jurídico	23
Tabla N° 3 Entorno Tecnológico	24
Tabla N° 4 Entorno social	26
Tabla N° 5 Entorno cultural	27
Tabla N° 6 Entorno Ambiental	28
Tabla N° 7 Indicadores nacionales del sector pesquero en Colombia	38
Tabla N° 8 Información de Competidores	39
Tabla N° 9 Estados de Resultados Cárnicos Ltda.	43
Tabla N° 10 Proveedores	44
Tabla N° 11 Matriz del Perfil Competitivo	50
Tabla N° 12 Radar del Sector	51
Tabla N° 13 Radar Sopesado	52
Tabla N° 14 Comuna 17	55
Tabla N° 15 Genero de los encuestados	56
Tabla N° 16 Edad de los encuestados	56
Tabla N° 17 Actividad de los encuestados	57
Tabla N° 18 Nivel de Ingresos	58
Tabla N° 19 Personas que componen el núcleo familiar	59
Tabla N° 20 Frecuencia de Consumo de pescado	59
Tabla N° 21 Cantidad que compra	60
Tabla N° 22 Tipo de pescado que compra	61
Tabla N° 23 Especie de pescado que consume	62
Tabla N° 24 Decisión de compra	62
Tabla N° 25 Lugar de compra	63
Tabla N° 26 Pregunta 12	64
Tabla N° 27 Percepción del consumo de pescado en los últimos 2 años	65
Tabla N° 28 Medio de comunicación por el que le gustaría enterarse	66
Tabla N° 29 Pregunta 16	67
Tabla N° 30 Marca	69
Tabla N° 31 Promotores	72
Tabla N° 32 Presupuesto de mercadeo	73
Tabla N° 33 Proyección de ventas en kilos (primer año)	75
Tabla N° 34 Proyección de ventas en kilos a 5 años	76
Tabla N° 35 Proyección de ventas en pesos	76

Tabla N° 36 Ficha del Pargo	77
Tabla N° 37 Ficha de la Corvina	78
Tabla N° 38 Ficha de la Tilapia	79
Tabla N° 39 Inversión en Activos fijos	83
Tabla N° 40 Adecuaciones	84
Tabla N° 41 Plan de compras	85
Tabla N° 42 Costos del pescado	85
Tabla N° 43 Costos de mano de obra	86
Tabla N° 44 Otros Costos de Fabricación	87
Tabla N° 45 Análisis DOFA	92
Tabla N° 46 Funciones Gerente General	95
Tabla N° 47 Funciones Contador	95
Tabla N° 48 Funciones Jefe de Ventas	96
Tabla N° 49 Funciones Jefe de Producción	96
Tabla N° 50 Funciones Operarios	97
Tabla N° 51 Funciones Promotor	97
Tabla N° 52 Gastos de personal	100
Tabla N° 53 Calculo de Nomina	101
Tabla N° 54 Gastos de constitución de la sociedad	101
Tabla N° 55 Gastos de Administración	102
Tabla N° 56 Costos de producción	103
Tabla N° 57 Costos de Administración	103
Tabla N° 58 Costos de Venta	104
Tabla N° 59 Activos Fijos	104
Tabla N° 60 Capital de Trabajo	105
Tabla N° 61 Punto de equilibrio en kilos	106
Tabla N° 62 Estado de Resultados Punto de Equilibrio	106
Tabla N° 63 Presupuesto de Ingresos	107
Tabla N° 64 Presupuesto de Compras	107
Tabla N° 65 Presupuesto de Personal	108
Tabla N° 66 Flujo de Caja	109
Tabla N° 67 Estado de Resultados Naturapez S.A.S	110
Tabla N° 68 Balance General NATURAPEZ S.A.S.	111
Tabla N° 69 Fuentes de Financiación NATURAPEZ S.A.S.	112
Tabla N° 70 Crédito Financiero	112
Tabla N° 71 Escenario Pesimista	113
Tabla N° 72 Escenario Natural	113
Tabla N° 73 Escenario Optimista	114
Tabla N° 74 Razones Financieras	115

Tabla N° 75 Valor Presente Neto	115
Tabla N° 76 TIR	116
Tabla N° 77 Cronograma de Actividades	118

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico N° 1 Radar del Sector	51
Grafico N° 2 Radar Sopesado	52
Grafico N. 3 Genero de los encuestados	56
Grafico N°4 Edad de los encuestados	57
Grafico N°5 Actividad de los Encuestados	57
Grafico N° 6 Nivel de Ingresos	58
Grafico N° 7 Personas que componen el núcleo familiar	59
Grafico N° 8 Frecuencia de consumo de pescado	60
Grafico N°9 Cantidad que compra	60
Grafico N°10 Tipo de pescado que compra	61
Grafico N°11 Especie de pescado que consume	62
Grafico N°12 Disponibilidad de Compra	63
Grafico N°13 Lugar de Compra	64
Grafico N°14 Pregunta 12	64
Grafico N°15 Percepción del consumo de pescado dos años	65
Grafico N°16 Medio de comunicación por el que le gustaría enterarse	66
Grafico N°17 Pregunta 16	67
Grafico N°18 Marca	69
Grafico N°19 Proceso Naturapez S.A.S	80
Grafico N°20 Distribución Planta física Naturapez S.A.S	82
Grafico N°21 Distribución Oficinas	82
Grafico N°22 Organigrama de NATURAPEZ S.A.S	94

INTRODUCCIÓN

Las empresas inician con la generación de una idea que seguida por la motivación de su creador, y su firme intención de desarrollarla se convierte en una oportunidad de negocio.

Para lograr que estas ideas se conviertan en empresas exitosas se requiere que contengan creatividad e innovación, y que generen valor a través de mejorar la calidad de vida de las personas. Cada vez los segmentos de mercado son más pequeños, los productos y/o servicios son más personalizados, y los clientes son más exigentes debido a la globalización de los mercados y el crecimiento de la oferta.

Los autores del presente proyecto interesados en convertirse en empresarios han considerado la importancia de la creación de las mi pymes como una oportunidad para ejercer los conocimientos adquiridos en la Universidad del Valle en su programa Administración de Empresas.

En este documento se presenta una idea de negocio fundamentada en la comercialización de productos pesqueros específicamente la corvina, tilapia y el pargo, fundamentada en el concepto de consumo responsable lo que beneficia la conservación del medio ambiente y las especies mencionadas.

En este documento se analizan los entornos del sector y las variables internas y externas que inciden en la puesta en marcha de la empresa, la estructura actual del mercado, el comportamiento del mismo y se realiza un trabajo de investigación que permite identificar las características que debe tener el producto verificando hasta qué punto puede ser o no viable la comercialización del mismo.

Igualmente, se presenta la estructura técnica, administrativa, y financiera con la cual se iniciarán operaciones, presentando al final la evaluación financiera del proyecto y el impacto social, ambiental y económico.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO

Según la pirámide de Maslow, alimentarse hace parte de las necesidades fisiológicas estas nacen con las personas y son las de más alta prioridad, por ello el consumo de alimentos es algo que el hombre realiza de forma natural¹. En los mercados actuales hay mayores probabilidades de éxito en un producto alimenticio al ofrecer lo que el mercado necesita con valor agregado como agente diferenciador, es decir en el pasado las empresas lanzaban productos al mercado y no requerían diferenciarse de sus competidores ya que la oferta de productos y la competencia era menor y una empresa podría producir la cantidad de productos que pudiera y colocarlos en el mercado sin casi ninguna preocupación, pues este producto se vendería solo, con el paso del tiempo esto ha ido cambiado debido a muchos factores como el aumento de la competencia y la calidad de la misma, la evolución del marketing, los tratados de comercio entre países, la existencia de sustitutos o simplemente la diversificación de los productos existentes en el mercado.

Las organizaciones que dirijan sus productos hacia la satisfacción de la necesidad de alimentarse deben propender por innovar en sus productos y transmitir a sus consumidores un interés diferente al de la simple satisfacción siendo más competitivas y esforzándose por lograr productos innovadores. Es por eso que para el desarrollo de este trabajo se tienen en cuenta los estudios realizados por la FAO, que resaltan la creciente demanda de pescado y productos pesqueros alcanzando sus máximos niveles históricos durante los últimos años y la importancia de su contribución a la seguridad alimentaria y a la nutrición como fuente de proteínas animales asequibles y de gran calidad en particular.

Los beneficios nutricionales no solo se derivan de los ácidos grasos poliinsaturados de cadena larga —ácido docosahexaenoico (DHA) y ácido eicosapentaenoico (EPA)—, sino también de aminoácidos, micronutrientes (vitaminas y minerales) y posiblemente de otros nutrientes (por ejemplo la taurina), todos presentes en el pescado. El consumo de pescado ayuda a prevenir las cardiopatías coronarias es un hecho

¹MASLOW, Abraham. Una teoría sobre la motivación humana: La jerarquía de las necesidades. 1943.

ampliamente conocido desde hace algún tiempo. Asimismo, los científicos prestan una atención creciente a la importancia del pescado para la mitigación de trastornos mentales, tales como la depresión y la demencia. Sin embargo, resulta cada vez más preocupante para los consumidores la presencia de sustancias contaminantes en algunos pescados y productos pesqueros, así como en otro tipo de alimentos².

La oportunidad que existe en el mercado se puede considerar alta teniendo en cuenta la insistencia que existe actualmente por una mayor atención en los alimentos procedentes del medio acuático que son fuente de DHA y yodo, sustancias esenciales durante las etapas iniciales del desarrollo del cerebro y el sistema nervioso. Pero el desconocimiento del alto contenido vitamínico se refleja en el bajo consumo en los hogares Colombianos específicamente en la región pacifico, que a pesar de sus grandes afluentes del mismo registra un consumo realmente bajo.

Se ha detectado que no existe en la ciudad de Cali, una empresa distribuidora de pescado que resalte el contenido nutricional del pescado y que se preocupe por transmitir al consumidor una imagen de producto fresco y con bajo riesgo de sustancias contaminantes. Es muy posible que no exista una empresa que tenga interés por crear conciencia sobre el consumo responsable basado en la supervisión del proceso de captura, manipulación y distribución del mismo.

A partir de esto se ha decidido realizar un estudio de factibilidad que permita identificar las características que debe tener nuestro producto para ser entregado de forma diferenciadora a nuestro consumidor final, identificando la presentación adecuada, el precio y modelo de distribución.

²FAO. El estado mundial de la pesca y la acuicultura. [En Línea].
<<http://www.fao.org/docrep/013/i1820s/i1820s.pdf>> [citado en 16 de octubre de 2011].

1.2. FORMULACION

¿Cuál es el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo en el tiempo de una empresa que se dedique a la comercialización de productos hidrobiológicos marinos y acuícolas en la ciudad de Santiago de Cali, destacando el consumo responsable como un componente diferenciador?

1.3. SISTEMATIZACION

¿Cuáles con los conceptos y teorías que deben guiar el desarrollo del proyecto?

¿Cuál es el entorno geográfico, económico, legal, social, tecnológico y ambiental del país y de la región y como puede influir en el desarrollo del proyecto?

1.3.1 Aspectos de mercadeo

¿Cuál es la situación actual y las proyecciones del sector económico de la actividad pesquera?

¿Cuáles son los clientes objetivos de la empresa y su ubicación geográfica?

¿Cuál es el tamaño del mercado global y el tamaño a abarcar por la empresa?

¿Cuáles son las principales empresas competidoras?

¿Cuáles son los productos competidores y sustitutos del sector?

¿Cuáles son las estrategias a seguir por la empresa para definir su política de precios, ventas, distribución y manejo de cartera?

¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas del producto a ofrecer?

De acuerdo al mercado objetivo y a la capacidad de distribución, ¿Qué ventas se podrían proyectar para los tres primeros años de funcionamiento?

1.3.2 Aspectos técnicos

¿Cómo es la descripción técnica, fitosanitaria y de calidad del producto?

¿Cuál es el flujo de procesos que manejaría la empresa?

¿Cuáles son las necesidades y requerimientos en cuanto a tecnología, mano de obra, knowhow, materiales e insumos y elementos de seguridad industrial?

¿Cuál es el plan de compras, plan de consumo y plan de gastos que ejecutará la empresa?

¿Cuáles son los sistemas de control a manejar en la compra, venta y/o distribución de los productos a ofrecer?

1.3.3 Aspectos administrativos

¿Cuál es el direccionamiento estratégico de la empresa?

¿Cuál es el diagnostico estratégico de oportunidades, amenazas, fortalezas y

debilidades del negocio?

¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa, la descripción de cargos y el tipo de contratos que se establecerán?

1.3.4 Aspecto legal y social

¿Cuál es la figura jurídica a seguir para la empresa y por qué?

¿Cuáles son los requisitos y trámites comerciales, legales, sanitarios, laborales, tributarios y de funcionamiento indispensables para el registro y formalización de la empresa?

1.3.5 Aspecto Social y Ambiental

¿Qué impactos generaría el proyecto a nivel social y ambiental? Y si existen impactos negativos, ¿de qué manera se podrían prevenir o mitigar?

¿Cómo lograr cumplir las exigencias técnico-ambientales que propone este negocio?

¿Cómo comunicar al público que cumplimos con las exigencias técnico ambientales generando un diferenciador en la industria?

1.3.6 Aspecto Económico

¿Cuáles son las inversiones en activos fijos y diferidos que se requieren para la puesta en marcha de la empresa?

¿A cuánto asciende el capital de trabajo necesario para llevar a cabo las labores de la empresa durante los tres años proyectados?

¿Cuál es el valor total de la inversión requerida y sus fuentes de financiamiento?

¿Qué se presupuesta en cuanto a ingresos, compras de insumos, servicios, del producto, manejo de personal, gastos de ventas, administración y otros gastos propios de la empresa?

¿Cuáles son los costos fijos, y variables, a manejar?

¿Cuál es el margen de utilidad unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos, vendidos, permitirían llegar al punto de equilibrio?

1.3.1.7 Aspectos Financieros

¿Cuál es el flujo de caja de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento proyectados?

¿Cuáles son las proyecciones del estado de resultados y del balance general de las operaciones de la empresa?

Con base en la información recopilada en los estudios financieros ¿Qué indicadores demuestran la viabilidad o no viabilidad del proyecto?

¿Cuál es el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo en el tiempo de una empresa que se dedique a la comercialización de productos hidrobiológicos marinos y acuícolas en la ciudad de Santiago de Cali, destacando el consumo responsable como un componente diferenciador.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer los conceptos y teorías que deben guiar el desarrollo de este proyecto empresarial para llevarlo a buen término.
- Describir el entorno geográfico, social, económico, político, legal, ambiental, cultural y tecnológico del país y establecer como pueden influir en el desarrollo del proyecto.
- Definir las estrategias para dar a conocer la viabilidad del proyecto.

2.2.1 Aspectos del mercadeo

- Especificar los antecedentes, la situación actual y las perspectivas del sector económico de actividad pesquera.
- Identificar los clientes objetivos de la empresa y definir su localización geográfica.
- Establecer el tamaño del mercado global y el tamaño a abarcar por la empresa.
- Realizar un análisis de las empresas competidoras y de los productos sustitutos y complementarios.
- Definir las estrategias a seguir en cuanto a precio, ventas, promoción, distribución, servicios y manejo de cartera.
- Establecer el portafolio de productos a manejar, las características generales, los elementos especiales y las principales debilidades y fortalezas de estos así como la situación actual de ellos en el ambiente.

- Efectuar la proyección de ventas para los tres primeros años de funcionamiento de la empresa.

2.2.2. Aspectos Técnicos

- Crear la descripción técnica de cada producto, en cuanto al tiempo de conservación, temperatura adecuada de almacenamiento, forma de almacenamiento y transporte, empaque y embalaje y sus medidas fitosanitarias.
- Hacer el flujo de procesos de compra, almacenaje y distribución que se manejaría en la empresa.
- Constituir el plan de compras, plan de ventas y sus correspondientes sistemas de control.

2.2.3. Aspectos Administrativos

- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Analizar las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa.
- Establecer la estructura organizacional de la empresa, la descripción de los cargos y el tipo de contrato de cada uno.

2.2.4. Aspectos Legal y Social

- Definir la figura jurídica más apropiada para la creación de la empresa.
- Identificar los requisitos y trámites comerciales, legales, sanitarios, laborales, tributarios y de funcionamiento indispensables para el registro y formalización de la empresa.

2.2.5. Aspecto Social y Ambiental

- Establecer los impactos que generaría el proyecto a nivel social y ambiental, en caso de que sean negativos, mostrar las formas de prevención y/o mitigación.

2.2.6. Aspecto Económico

- Establecer las inversiones en activos fijos y diferidos que se requieren para la puesta en marcha de la empresa.
- Totalizar el valor de la inversión requerida y establecer las fuentes de financiamiento.
- Presupuestar el valor de los ingresos de compra de insumos, servicios, del producto manejo de personal, gastos de ventas, administración y otros gastos propios de la empresa.
- Calcular los costos fijos, variables, promedio y variable unitario a manejar en la empresa.
- Establecer el margen de utilidad unitario y la cantidad de productos que una vez vendidos, vendidos, permitirían llegar al punto de equilibrio.

2.2.7. Aspectos Financieros

- Realizar el flujo de caja de las operaciones correspondientes a los tres primeros años de funcionamiento proyectados.
- Estudiar las proyecciones del estado de resultados y del balance general de las operaciones de la empresa.
- Identificar los indicadores financieros y demostrar la viabilidad o no del proyecto mediante las técnicas reconocidas utilizadas en la carrera.
- Calcular el valor presente neto de la operación y la tasa interna de retorno del inversionista.

3. JUSTIFICACIÓN

La puesta en marcha de “NATURAPEZ S.A.S”, se justifica a partir de los siguientes criterios:

Académicos: Para los gestores del proyecto es de gran importancia la puesta en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas en la Universidad del Valle en la realidad de esta empresa.

La experiencia informal de uno de los gestores se combinara con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, aprovechando lo mejor de ambas para poder emprender en esta industria con éxito, teniendo en cuenta que actualmente en la experiencia vivida el proceso que se realiza es totalmente empírico.

Comerciales: El sector pesquero en Colombia aun esta poco desarrollado y tiene mucho mercado potencial. Además de lo anterior, con las firmas de tratados de libre comercio con países altamente consumidores de productos del mar como EEUU, Corea del Sur el mercado potencial de productos del mar será aún mayor, lo cual hace que sea un negocio atractivo para los posibles inversionistas.

Ambiental: La empresa comprará los productos a pescadores artesanales, cultivadores de peces y/o a barcos que cuenten con certificación y permisos de pesca y que no sobre exploten los recursos naturales y eviten la contaminación. La empresa respetará las disposiciones ambientales que dicten los estamentos gubernamentales al respecto.

Sociales: La empresa, tendrá como proveedores principales población vulnerable en nuestro país, cultivadores indígenas de pescados en los territorios del departamento del Cauca, los cuales tienen proyectos sociales en sus comunidades para el cultivo de y aprovechamiento peces.

Económicos: La empresa generara una rentabilidad, para sus creadores y se mantendrá en el mercado gracias a sus elementos diferenciadores, logrando un equilibrio entre los costos y las ventas.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo será realizado entre agosto y diciembre del 2011, contiene dos grandes componentes, el componente académico o teórico y el aplicativo el cual corresponde a los estudios del plan de negocio.

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se desarrollara la Investigación Exploratoria, con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizara el método deductivo se suele decir que se pasa de lo general a lo particular, en este caso se parte de un problema que mediante el desarrollo del trabajo recolecta información y se obtienen datos que permiten establecer conclusiones específicas sobre el caso de estudio.

4.3. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Primarias: Para la investigación utilizaremos como fuentes de información, las instituciones como la FAO, DANE, INVIMA, DIAN, CAMARA DE COMERIO DE CALI, SUPERSOCIEDADES, INCODER.

El **Instrumento**, que se utilizara es el **cuestionario Estructurado** dirigida a los consumidores finales del producto, amas de casa de estratos 4,5, y 6 de la comuna 17 de Santiago de Cali, la cual cuenta con una población de 86.925 habitantes³ y el **Cuestionario No Estructurado**, que será una entrevista informal realizada supermercados medianos y pequeños ubicados en estratos 4,5 y 6 de la comuna.

Secundarias: Análisis documental y Recopilación de información relevante, obtenida de diferentes publicaciones (libros, journals, revistas, tesis, Internet) relacionadas con el tema comprendido por la investigación. Como Fuentes Relevantes hemos escogido autores como MASLOW, RMSTRONG GARY Y

³ Departamento Administrativo de Planeación de Santiago de Cali. Información Cali Censo 2005 – Barrio. [En Línea]. <<http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Demografia/Infomacion%20Cali%20Censo%202005%20-%20Barrio.xls>>[Citado en 15 de octubre de 2011].

KOTLER, PORTER MICHAEL, DRUKER PETER, RODRIGO VARELA, entre otros, también se consultó sitios en Internet del DANE, FAO, CALI.GOV, entre otros, Diccionarios enciclopédicos.

4.4. COMPONENTE ACADÉMICO DEL PROYECTO

En este trabajo se aplicará el método de investigación exploratoria que inicia desde la observación y planteamiento de un problema, identificando experiencias, características generales, estudios longitudinales para conocer la evolución en el sector.

Se establecieron los objetivos generales y específicos del proyecto y del plan de negocio, se utilizó en la sustentación del proyecto criterios académicos, personales sociales y ambientales. Se justificó la puesta en marcha de la empresa NATURAPEZ S.A.S.

Se establecerán las conclusiones generales y la bibliografía utilizada en la elaboración de este trabajo.

Además se utilizara fuentes de información secundaria para los diversos estudios y datos que se incluyen el en trabajo tales como, documentos de la Cámara de Comercio, ministerio de industria y turismo, Ministerio de agricultura, INCODER, DANE, Cali en Cifras entre otras entidades a nivel local, regional y nacional.

5. MARCO TEORICO

El proceso de formación de nuevas empresas. Toda empresa inicia por la generación de una idea y si la persona que tuvo esta idea está lo suficientemente motivada y se identifica y tiene un sentido de pertenencia con ella lo más probables que la pueda convertir en un negocio rentable.

Una vez generada la idea debe estar dispuesto a trabajar fuertemente en ella para convertirla en realidad, es necesario que la persona o personas tracen un plan para lograr lo que se quiere.

En este plan deben ser analizadas algunas variables importantes como son:

- Los clientes. Son la razón de ser de cualquier tipo de negocio, por lo que se hace necesario tener un conocimiento claro de sus deseos y necesidades.
- La competencia. Lo más seguro es que no se esté solo en el mercado y hay una o más empresa que ofrecen el mismo producto o servicio, por lo tanto debe analizar muy bien a sus competidores y ofrecer algo nuevo o innovador para que logre tener una ventaja competitiva, para ello debe trabajar entre otros aspectos con cuatro importantes variables como el precio, el producto, la publicidad y la plaza y con ellas trazar la estrategia de mercadeo más adecuada que le permita obtener lo que se ha propuesto.
- La organización. Posteriormente se pasa a establecer la mejor forma de organizar el negocio teniendo en cuenta las diferentes etapas y el tiempo que se empleará en cada una de ellas, para que el producto o servicio llegue a manos del consumidor final, también se debe establecer la manera como se va a conseguir la maquinaria, los muebles, las instalaciones físicas, la distribución del espacio, las materias primas y suministros.
- Inversión. Adicionalmente hay que establecer la inversión total que demanda el negocio determinando las fuentes de financiación, tanto externas (préstamos, donaciones, etc.), como internas (dueños del negocio). Paralelo a la determinación de la inversión total se debe realizar un análisis de costos determinando para ello el precio de venta por unidad, el total de costos por unidad, el margen de contribución unitaria y los costos fijos.

La conclusión a la que se ha llegado al analizar empresas exitosas es que el recurso más importante de la empresa son las personas, razón por la cual es necesario que se determinen muy bien las actividades o funciones que deben realizarse y posteriormente contratar las más aptas para que se desempeñen

con eficiencia creando un ambiente de motivación en donde se fomente la excelencia y la creatividad.

También es necesario tener en cuenta las fuerzas externas que pueden afectar la empresa como son las leyes que las regulan, los requisitos previos que se deben reunir para que el negocio pueda operar y el cumplir a cabalidad con las normas de conservación del medio ambiente

“Finalmente se deben aprovechar las facilidades que algunas entidades tanto Públicas como privadas brindan para apoyar la creación y el crecimiento de las empresas. Se ha comprobado que los empresarios son personas muy hábiles para manejar sus relaciones en beneficio del negocio, ellos dedican una parte del tiempo para comunicarse con todas aquellas personas que pueden ser importantes para el negocio, este grupo de personas se los llama Redes de Apoyo”⁴.

El espíritu empresarial. “El hombre desde sus inicios ha sido el artífice Fundamental de todas las innovaciones que hoy percibimos en nuestro medio ambiente, buscando siempre mejores condiciones de vida, un mayor desarrollo personal y comunitario, un nivel de vida más acorde con las expectativas, es decir, buscando el PROGRESO”

Todas estas modificaciones se han debido a acciones particularmente intencionadas que grupos humanos específicos y hombres en forma individual han acometido en sitios y momentos particulares de la historia; lo que les ha dado esa posición histórica han sido causas como:

- Su capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso.
- Su habilidad para encontrar soluciones a sus necesidades y deseos.
- Su deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones
- Su capacidad de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que identifican.

A estos grupos innovadores y con capacidad de realización y logros se los ha denominado en general Grupos Empresariales o Grupos líderes de desarrollo y han tenido en común “El Espíritu Empresarial”, es decir, esa fuerza vital, esa capacidad de realización, ese deseo de superación y progreso, esa habilidad creadora e innovadora, esa facilidad de administrar recursos, ese coraje para enfrentar situaciones inciertas, esa actitud que los orienta positivamente al éxito, esa aceptación del cambio, esa convicción de confianza en su facultades, esa capacidad para integrar muchos hechos y circunstancias y para tomar decisiones con información incompleta. “El espíritu empresarial es un sueño de retos, desarrollo e independencia que está inmerso en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso histórico en permanente desarrollo y formación; es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor, su fuerza impulsadora”.

⁴VARELA, Rodrigo. Crear empresa misión de todos. Santafé de Bogotá, 2003. Universidad Externado de Colombia. 153p.

Tradicionalmente siempre se ha hablado de tres factores de producción que son tierra, mano de obra y capital; hoy en día se habla de un cuarto factor de producción que combina los tres anteriores en forma apropiada para que se puedan alcanzar los beneficios que se desean, este nuevo factor es el EMPRESARIO. Este tiene la difícil tarea de combinar estos tres recursos y producir riqueza incremental (Generación de Valor) con la que se alcanza el desarrollo económico⁵.

Por esta razón “es necesario apoyar a empresarios con la capacitación óptima para que puedan desenvolverse en un medio tan cambiante como el actual, pero así mismo hay que suministrarles todos los recursos necesarios para que su tarea se haga menos difícil, entre estos recursos uno de los más importantes que se debe suministrar es la tecnología y la información que actualmente son recursos vitales del desarrollo, esto implica que se debe estar preparado para trabajar en un ambiente intensivo en conocimientos, auto aprendizaje continuo y acción innovadora y creativa”⁶.

El trabajo no se lo debe mirar como siempre se lo ha visto, se debe cambiar la óptica del buscar siempre que alguien lo emplee por la concepción de crear una empresa para desarrollar la creatividad, poner en práctica los conocimientos y experiencias, generando empleo. De hecho, con la aparición de una nueva empresa en el mercado, no solo se beneficia la economía de una región o de un país sino también el individuo que la creó y, de paso, todas aquellas personas que van a solucionar su problema de desempleo y van a darle un sentido de realización a su vida.

La Mipyme en Colombia⁷. Las microempresas son unidades de producción, comercio o prestación de servicios que tiene las siguientes características:

- Son empresas, puesto que combinan capital, trabajo, tecnología y una específica capacidad de gestión, están sometidas a las fuerzas del mercado y sujetas a los condicionamientos de productividad y competitividad propios de la estructura económica general.
- El empresario es trabajador en las actividades propias de la empresa y no un administrador. Por ello se afirma que tienen una incipiente separación entre capital y trabajo.
- Utilizan las tecnologías menos intensivas en capital y más intensivas en mano de obra.
- La calidad del producto o servicio depende básicamente de la habilidad del trabajador.

⁵Revista Clase Empresarial. Edición Septiembre de 2002.

⁶VARELA. Op. Cit., p. 8

⁷QUINTERO, Víctor Manuel. Alternativa microempresarial. Santafé de Bogotá. SENA, 2002. 178p.

- Los procesos propios de su actividad son individualizados o en pequeñas series y sus volúmenes de productos para la venta son reducidos.
- Tiene una baja capacidad de acumulación de capital debido a condicionamientos tecnológicos y de mercado.
- Se acomodan más a las normas tributarias, laborales, urbanísticas, de seguridad social y de organización gremial.
- Tienen un número de trabajadores igual o inferior a 10 en las empresas de producción, o 5 en las empresas comerciales.
- La microempresa surge como un medio para atender las necesidades que no han sido satisfechas o no pueden ser suplidas por grandes inversionistas. Ingresan en la economía como inversión nueva, productora de bienes y servicios escasos o de sustitutos de altos precios como también para la reparación de artículos difícilmente reemplazables y como mecanismos de distribución capaces de llegar a todas las demandas.

Las microempresas productivas tienen una elevada participación en la compra de insumos nacionales, sin embargo se encuentran ante dificultades como altos precios en comparación a los pagados por productores o comerciantes de mayor escala, tienen que hacer mayores esfuerzos para la consecución de materia prima de primera calidad ya que algunos insumos son destinados a compradores mayoristas, se dificulta la consecución de plazos para el pago a proveedores y, encaso de lograrlo, regularmente son costosos.

La característica más importante de la relación de la microempresa con los mercados es que se desenvuelve en condiciones de alta competencia, en las cuales los precios son fijados por el mercado. La alta competencia tiende a establecer precios que apenas permiten remunerar los factores y minimiza la disponibilidad de ingresos operacionales para cubrir los costos de mano de obra.

Las microempresas no conocen el impacto y las tendencias del mercado de maquinaria producida en ellas mismas, que incluye máquinas “copiadas”, sustitutivas (“máquinas hechizas”) y adecuadas a necesidades y procesos específicos. La información que usualmente tienen sobre alternativas tecnológicas es muy precaria.

En lo que respecta a mercado financiero, este no tiene una oferta propicia a las demandas de la microempresa, por tanto esta debe conformarse con la precariedad de sus recursos propios que determinan la pérdida de oportunidades. Otra restricción son las demoras en la tramitación de los créditos, hasta tal punto que el microempresario prefiere los altos costos del crédito extra bancario porque es oportuno.

Las microempresas se pueden clasificar en⁸:

- Microempresa de subsistencia: Son microempresas en las que prácticamente no hay un capital, en las que no se genera un excedente económico; pero dan subsistencia a una familia. Debido a la carencia de una mínima acumulación, son empresas inestables, con medios de trabajo simples y trabajadores poco calificados, que frecuentemente combinan las actividades y medios productivos de la empresa con los del hogar. A pesar de que son muy numerosas, su contribución a la generación de empleo es muy baja.
- Microempresas de acumulación simple: son microempresas en las cuales se puede decir, que hay un pequeño capital representado en algunos activos fijos. Generan los excedentes necesarios para reponer ese capital, pero no crecen en el tiempo; no acumulan, pues los excedentes que logran retener apenas les alcanzan para reponer su capital, pero no para acrecentarlo.
- Microempresas de acumulación ampliada: Son microempresas que generan un excedente que logran mantener en parte su operación en el mercado y que invierten ese excedente en la misma microempresa, gracias a lo cual crecen en el tiempo, son esas microempresas donde se observa que el microempresario efectivamente al poco tiempo se va equipando con activos fijos, va comprando sus máquinas hasta ir avanzando hacia una empresa industrial. Llegan a tener división del trabajo expresado en especializaciones con diferentes niveles de remuneración.

La tecnología y su importancia en la mipyme. Hay múltiples razones para incluir los aspectos tecnológicos en las unidades micro empresariales, entre ellas están la necesidad de definir propiamente el carácter industrial de tales establecimientos, la conveniencia de conocer exactamente sus posibilidades de generar empleo y desde este punto de vista asimilar cambios técnicos de un proceso de transferencia y adecuación tecnológica.

Se puede decir que son la tecnología utilizada y el nivel de división existente, los que definen el grado de industrialización de una actividad empresarial. A su vez la tecnología se expresa en la calidad técnica del instrumento utilizado en el proceso de producción.

Los microempresarios hasta el momento no son muy conscientes de la importancia que tiene la tecnología dentro de sus establecimientos lo que se debe a la limitación en el acceso a recursos financieros, la capacitación y la información, sobre todo administrativa.

⁸CHAVEZ, Jairo. Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa. DANE, 2003. 412p.

A pesar del carácter secundario con que el microempresario aprecia la tecnología, no por esto esta rechazando la innovación y el cambio tecnológico, aunque existe la creencia de que el microempresario es una persona muy conservadora en cuanto a su tecnología.

La mipyme y los mercados. Los empresarios de grandes o medianas empresas se enfrentan a dos ambientes que afectan directamente la distribución de sus productos.

El primero de ellos tiene que ver con los ambientes sociales, políticos y jurídicos, campos que el empresario aisladamente no tiene mucho poder para modificar. El segundo está conformado por variables en las que puede influir directamente como el producto, el precio, la producción y los canales de distribución.

Las microempresas, dada la diferenciación del producto (tipo, clase, calidad, empaque, etc.), así como la segmentación del mercado, no producen los mismos bienes y servicios que la gran empresa, por tanto su competencia operativa es entre los mismos microempresarios que tienen un producto homogéneo.

Los precios de las materias primas obtenidas por los empresarios de pequeña escala son fijados por quienes detentan el poder de fijarlos, es decir, quienes los producen y distribuyen, de esta manera, el poder de negociación de los proveedores es alto.

Las microempresas enfrentan algunos problemas de mercadeo como⁹:

- El no tener en cuenta las condiciones bajo las cuales el producto ha logrado conformarse. Tales características como las de la tecnología, las de la mano de obra, las de materias primas, influyen en las variables de mercadeo.
- Bajo poder de negociación frente a canales de distribución y de igual forma en cuanto a compra de materias primas.
- La subcontratación, aunque puede ser vista como una modalidad de comercialización, no representa una efectiva apertura de mercados para la microempresa en el sentido que no otorga un acceso a estos, ya que las unidades subcontratadas están sometidas a los pedidos y decisiones de la sub contratante.

Capacitación para los microempresarios. El desarrollo educativo para los microempresarios tuvo que adaptar los principios básicos de administración de negocios de las grandes organizaciones, es decir, los cursos que se brindan a los microempresarios se han perfeccionado y se continúa mejorándolos con base en las observaciones recibidas de los demás programas en el país.

⁹QUINTERO. Op. Cit., p. 9

El microempresario, tan pronto comienza a recibir capacitación, tiene un cambio de actitud ya que toma conciencia de su verdadero papel y que esta prestando un servicio al país al ayudar, entre otras cosas, a la generación de empleo.

En lo que respecta a la asistencia técnica, esta es un medio de formación que permite que el microempresario, en el proceso de selección de sus problemas técnicos, reconozca la importancia de buscar y adoptar la tecnología para el desarrollo de su empresa.

En el país la asistencia técnica como apoyo a los microempresarios la brinda entre otras instituciones el SENA.

El crédito y la mipymes. El gobierno nacional en el artículo 16 de la Ley 344 de 1996 ordena al SENA destinar el 20% de aportes sobre la nómina que hacen las empresas, contemplados en el artículo 30 de la Ley 119 de 1994, para “el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo”¹⁰

En el marco del Programa Nacional de Apoyo y Fortalecimiento de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica y su línea de trabajo apoyo a la Creación de Empresas de Base Tecnológica, el SENA tiene como objetivo promover y facilitar la generación y consolidación de nuevas iniciativas empresariales de bienes, procesos y servicios, a través del impulso y apoyo a proyectos calificados y clasificados como de alto contenido de innovación y desarrollo tecnológico, que contribuyan al fortalecimiento de las estrategias de competitividad y desarrollo tecnológico de las regiones.

A través del apoyo a la creación de empresas se busca la generación de empleo e ingresos a partir del fortalecimiento de iniciativas empresariales en actividades económicas con potencialidad en los mercados y articulación a sectores dinámicos, previa identificación de oportunidades de negocios y soporte institucional y además promover el impulso de la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos.

Marco legal de la mipymes. La estructura social, política y económica del país no está acorde con la realidad del sector micro empresarial, dado que sus condiciones favorecen al sector de la gran industria, circunstancias estas que determinan el hecho que los microempresarios tengan que surgir y subsistir evadiendo algunas normas legales existentes. Dicha evasión se genera por desconocimiento de las normas o porque los trámites exigidos son difíciles de acceder, cabe aclarar que esta evasión se presenta en el ámbito individual y no por asociaciones, ya que estas cuando emprenden acciones de comercialización deben asumir todas las cargas legales.

¹⁰Artículo 16. Ley 344 de 1996 “Financiación de Proyectos para Creación de Empresas”.

Desarrollo de la microempresa¹¹. Entre algunas de las ventajas que presentan las microempresas están:

- Flexibilidad tecnológica.
- Costo de mano de obra.
- Menores barreras de entrada.
- Montos reducidos de inversión.

Entre las desventajas se encuentran:

- Baja productividad y rentabilidad
- Baja competitividad lo cual hace que haya estrechez en la cobertura de mercado.
- Escasa capacidad de negociación
- Deficiente calidad del producto.
- Baja capacidad de comercialización.
- Deficientes niveles de producción.
- Escasa formación gerencial de los empresarios.
- Deficiente capacitación.

Es aconsejable que en la microempresa implemente y facilite el uso de la tecnología, mejores mecanismos de financiación, trabajar en forma conjunta y coordinada con todas las instituciones que propenden por su desarrollo.

La pequeña y mediana empresa en Colombia. La pequeña industria constituye una realidad incuestionable hoy en día en cualquier tipo de economía; y si bien juega un papel característico en las economías de mayor desarrollo, en países como Colombia su papel se hace más imprescindible y preciso.

En Colombia predominan mucho las pequeñas y medianas empresas debido principalmente a dos razones:

- En múltiples campos las dimensiones del mercado nacional no hacen posible todavía el establecimiento de grandes plantas productoras.
- Dentro de cada rama industrial existen diferentes productos, cada uno de los cuales requiere de procesos de producción diferentes, unos de ellos adecuados a grandes escalas productivas y otros que solo pueden producirse rentablemente en establecimientos pequeños y medianos¹².

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) no participan en igual medida en cada uno de los sectores económicos de la actividad manufacturera, sino que su participación se centra en aquellas líneas que más responden a sus características estructurales.

¹¹CEPYME. Cómo Crear una Empresa. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid, 1996

¹²Revista Economía Colombiana. Editora Cinco. Vol., No. 155 (mayo de 2003); Pág. 72

Las pymes han jugado un papel incuestionable y con una muy buena participación en diferentes actividades económicas como: alimentos y bebidas, confecciones, cueros, calzado, madera, productos químicos, plásticos y en el subsector metalmecánico la participación que estas unidades productivas tienen también significativa. Comparadas con la gran industria demuestran gran dinamismo y estabilidad, cuentan con un buen número de establecimientos, un alto porcentaje de personal ocupado y hacen un buen aporte al producto interno bruto (PIB) nacional.

La principal ventaja de las pymes frente a la gran industria es que debido a la dinamización que presentan pueden hacer que sus estructuras administrativas, sus necesidades de personal y sus requerimientos de inversión en infraestructurales permiten adaptarse con mayor facilidad a los cambios que se presentan en su entorno.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de facilitar la lectura, interpretación y análisis de la presente investigación, a continuación se describe terminología especialmente utilizada en el documento:

Competitividad. Logro y posición privilegiada de una empresa frente a sus competidores, lo cual le permite mantener altos niveles de ventas y márgenes de rentabilidad apropiados o por encima de los esperados.

Desarrollo Económico. Es el proceso de crecimiento total por habitante y de los ingresos de un país acompañado de cambios fundamentales en la estructura de su economía.

Empresa. Toda unidad económica productora y comercializadora de bienes y servicios con fines lucrativos, cualquiera que sea la persona individual o jurídica, titular del respectivo capital.

Entorno interno. Aspectos controlables por la empresa, cuyo conocimiento y Manejo es fundamental para garantizar su buena marcha.

Entorno externo. Aspectos no controlables por la empresa, cuyo manejo o adaptación inadecuada de la misma dificulta su funcionamiento o puesta en marcha.

Innovación. Introducción de nuevos productos o nuevos procesos de producción.

Mercado. Existe un mercado cuando compradores que deseen cambiar dinero por productos o servicios entran en contacto con vendedores que deseen cambiar productos o servicio por dinero.

Microempresa. Son unidades productivas de pequeña escala, las cuales hacen parte de la cadena productiva, con el fin de producir un bien o un servicio para satisfacer el mercado.

Pequeña empresa. Son unidades productivas que tienen entre 10 y 49 empleados.

Productividad. La productividad de un factor de producción es la medida que expresa la producción como una preparación de la cantidad de insumo requerido para producirlo.

Proyecto. Conjunto de actividades interdependientes e interrelacionadas que Utilizan recursos sujetos a condiciones internas y externas, que son necesarios desarrollar para alcanzar un objetivo, desarrollado bajo un planeamiento y control.

Tecnología. Ciencia o conjunto de conocimientos en su aplicación práctica. En términos económicos la tecnología es un factor de producción junto a los tradicionales de la tierra, trabajo, capital y capacidad gerencial.

Corvina. Especie marina utilizada para la alimentación humana.

Cuarto frio. Bodega hermética, con paredes impermeables, y con un sistema de refrigeración y congelamiento utilizada para almacenar los pescados.

INCODER. Sigla para Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural

FAO. Sigla para Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*)

Pargo. Especie marina utilizada para la alimentación humana.

Tilapia. Especie de pescado que en nuestro medio se cultiva para la alimentación humana.

Poliinsaturados. Son ácidos grasos que poseen más de un doble enlace entre sus carbonos. Dentro de este grupo encontramos el omega 3 y 6.

Acido docosahexaenoico (DHA). Es un ácido graso esencial poliinsaturado de la serie omega-3.

Acido eicosapentaenoico (EPA): es un ácido graso poliinsaturado esencial de la serie omega 3

Aminoácidos. Son las unidades elementales constitutivas de las moléculas denominadas Proteínas.

Micronutrientes. Se refiere a las vitaminas y minerales cuyo requerimiento diario es relativamente pequeño pero indispensable para los diferentes procesos bioquímicos y metabólicos del organismo

Taurina. Es un ácido orgánico que interviene en la formación de la bilis que se encuentra naturalmente en pequeñas cantidades en los tejidos.

Hidrobiologías. Comprenden las especies vivas, especialmente animales, de las aguas marinas y continentales

Larvas. Son las fases juveniles de los animales con desarrollo indirecto (con metamorfosis) y que tienen una anatomía, fisiología y ecología diferente del adulto.

6. ANALISIS DE ENTORNOS DE SECTOR

6.1. ENTORNO ECONOMICO

Tabla N° 1 Entorno Económico

6.1. ENTORNO ECONOMICO				
VARIABLE	SUPUESTO	RELACION	INCIDENCIA	POR QUE?
CRECIMIENTO ECONOMICO	Aumento de la producción total de un país con el paso del tiempo. Normalmente se mide como la tasa natural de incremento de PIB real de un país.	El hecho de que se halla reactivado el consumo y se este promoviendo la inversión, favorece a al sector, teniendo en cuenta que habrán mas posibilidades de acceder a los productos por parte de los consumidores existentes y se abrirán también nuevos mercados interesados en el producto. Por lo que la Empresa se puede ver favorecida al tener una mayor demanda de productos.	ALTA	Según las cifras del Dane reveló en el primer trimestre de 2011 el PIB creció en 5,1% con relación al mismo trimestre de 2010. Frente al trimestre inmediatamente anterior, el PIB aumentó en 1,9%. Al analizar el resultado del PIB en el primer trimestre de 2011 comparado con el mismo periodo de 2010, se observa la siguiente variación:
INFLACION	La inflación, en economía, es el incremento sostenido y generalizado en los precios, los bienes y los servicios. Esto genera un impacto directo sobre el poder adquisitivo de las personas	La inflación como determinante de la capacidad de las personas para adquirir bienes y servicios, tiene incidencia directa en el volumen de ventas en el sector. Lo cual permite proyectar que las ventas del producto ofertado se comportaran de acuerdo a la inflación es decir con tendencia al incremento.	ALTA	En base al DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), el país registró en julio de 2011 un crecimiento del 0,14%, superior en 0,18 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2010 cuando llegó a -0,04%. El Costo de Vida tuvo un alza de 2,67% durante los primeros siete meses del año, aunque en el mes de Julio se evidenció un aumento de 0,14%
TLC	Colombia mantiene estrechas relaciones bilaterales comerciales con los países de la Unión Europea, con miras a incrementar el comercio y a diversificar las exportaciones. Para el caso bilateral los principales socios de Colombia son España, Alemania, Reino Unido, Francia, Países Bajos. El TLC, con Estados Unidos aun no ha sido concretado pero debe ser tenido en cuenta.	el TLC, tiene ventajas al tratarse de un convenio entre dos o más países a través del cual se acuerdan unas normas para facilitar el comercio entre ellos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad.	MEDIA	Para el sector pesquero, específicamente el TLC, representa una amenaza y una oportunidad, ya que actualmente, existe gran presencia de otros países explotando el territorio del país, la entrada en vigencia de un TLC haría mas fácil el ingreso de países vecinos como Perú y Ecuador, que han desarrollado potencialmente este sector. La oportunidad esta en los países de Europa que son consumidores del producto.
TASA DE INTERES	La tasa de interés en Colombia actualmente se encuentra regulada por la Junta del Banco de La República, quien periódicamente establece la tasa de intervención que regirá las subastas de expansión monetaria.	Cuando la tasa de interés disminuye se estimula el consumo. La tasa de interés beneficia a la empresa cuando es baja puesto que esto hace que las personas compren mas, y los costos de financiación de la empresa son mas bajos.	MEDIA	Tasa de intervención del Banco de la República 4,5%. Tasa de interés de Colombia subirá gradualmente en 2011
TASA DE CAMBIO	La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos. La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario	En la actualidad el peso Colombiano ha enfrentado la revaluación, y el comportamiento que ha tenido en el mercado ha aumentado la incertidumbre en torno a las fuerzas de financiamiento para 2010.	BAJA	En el 2010 habrá alta oferta de dólares, que impedirá la devaluación del peso colombiano. Colombia es un destino apetecido teniendo en cuenta el potencial de su mercado. Para los analistas locales, el próximo año el dólar promedio en Colombia estará entre 1.900 pesos (Bancolombia) y 2.034 (BBVA). La mayor revaluación anual para diciembre del año entrante la proyecta Bancolombia, con 9,7 por ciento.

Fuente: Elaboración propia basado en las cifra de Banco de la República, y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

6.2. ENTORNO JURIDICO

Tabla N° 2 Entorno Jurídico

6.2. ENTORNO JURIDICO				
VARIABLE	SUPUESTO	RELACION	INCIDENCIA	POR QUE?
LEY ESPECIAL SOBRE EXPLOTACIÓN DE LA PESCA	La formulación y ejecución de la política pesquera y acuícola colombiana le corresponde al Estado. En tal sentido, el organismo rector es el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el ejecutor es el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural – INCODER, quien a su vez autoriza el ejercicio de la actividad a nivel nacional, y por lo tanto se constituye en el principal interlocutor con los gremios y productores del sector.	El rol del Estado se concentra en la formulación, ejecución y seguimiento de las medidas regulatorias y no regulatorias de ordenamiento pesquero y acuícola, para lo cual se desarrollan investigaciones interdisciplinarias que las sustenten (biológicas, pesqueras, tecnológicas, sociales, económicas y ambientales). También se realiza el fomento con la participación de las autoridades regionales, organizaciones no gubernamentales y comunidades rurales. Con relación a la investigación para el desarrollo del sector, se adelantan actividades conjuntamente con el sector productivo y académico y con el apoyo de fuentes de cooperación y financiación nacional e internacional.	ALTA	Las medidas regulatorias que expide la autoridad pesquera nacional se refieren al: -Control de la flota pesquera. - Establecimiento de cuotas de pesca. - Vedas sobre los recursos y cuerpos de agua. -Áreas de reserva y de exclusividad para la pesca artesanal. -Visitas de control en sitios de captura, comercialización y movilización. -Fijación de sanciones y multas por infracciones a la normatividad pesquera. Las medidas no regulatorias frecuentemente empleadas son: -Realización de jornadas de difusión y distribución de material divulgativo sobre la legislación pesquera. -Realización de alianzas estratégicas y concertación con comunidades de productores, autoridades civiles y militares. -Cursos de capacitación relativas al aprovechamiento sostenible y la pesca responsable. -Asistencia técnica y transferencia de tecnología en pesca y acuicultura, y evaluación de normas, acuerdos y
SISTEMAS DE ORDENACIÓN DE LAS PESQUERÍAS	Se basa en la Ley 13 de 1990 y Decreto reglamentario 2256 de 1991, que proporcionan el marco jurídico, institucional y administrativo. Contiene el objetivo general de ordenación así: "Regular el manejo integral y la explotación racional de los recursos pesqueros con el fin de asegurar su aprovechamiento sostenido". En Colombia la autoridad pesquera es el INCODER. Anualmente se definen cuotas de pesca; se requiere contar con permisos, licencias, patentes y es obligatorio el pago de tasas y derechos; se han reglamentado los artes y métodos de pesca, las tallas mínimas de los recursos y se imponen sanciones y multas por infracciones a la	Desde la perspectiva institucional, el INCODER actúa conjuntamente con la Armada Nacional, la Policía Nacional, la Dirección General Marítima – DIMAR, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN y el Departamento Administrativo de Seguridad – DAS, para cumplir las actividades de control, seguimiento y vigilancia a la pesca marítima, cada una de ellas en el área de su competencia. La ley 13 incide directamente en la empresa ya que es la que rige el sector acuícola. Las instituciones mencionadas vigilan el cumplimiento de la normativa para las empresas pesqueras.	ALTA	Las decisiones de ordenamiento pesquero las toma el INCODER y efectúa consultas y acuerdos tanto con las autoridades militares, ambientales y civiles como con los usuarios de la pesca (industriales y artesanales). Si bien todas las consultas no son imprescindibles para el ordenamiento, sus sugerencias se toman en cuenta a fin de hacer más efectivo y participativo el cumplimiento de las medidas implantadas y reducir el grado de los conflictos, particularmente en las pesquerías del camarón y la langosta.

LEY MI PYME	La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley mi pyme	Fue creada principalmente con el objeto de "Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas", como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.	ALTA	La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mi pymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. Estos planes han incluido estrategias de promoción a las mi pymes. La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de las mi pymes, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de mi pymes.
LEY DE FOMENTO A LA CULTURA DE EMPRENDIMIENTO	La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto "Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país	Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.	ALTA	El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.
LEY DE CIENCIA Y TECNOLOGIA	Ley 29 de 1990, llamada Ley de Ciencia y Tecnología, es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico.	Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de empresas y de parques tecnológicos en Colombia. La ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se pueden asociar con particulares en "actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología".	ALTA	La Ley de Ciencia y Tecnología es desarrollada mediante los decretos 393, 591 y 585 de 1991, que reglamentan las modalidades de asociación y los tipos de proyectos que pueden ser incluidos como actividades científicas y tecnológicas. Específicamente se afirma que son objeto de la ley los proyectos de innovación que incorporen tecnología, creación, generación, apropiación y adaptación de la misma, así como la creación y el apoyo a incubadoras de empresas de base tecnológica.

Fuente: Elaboración propia tomada de la Ley 13 de 1990, Plan Nacional de desarrollo y Plan de Inversiones 2011-2014. <http://www.dnp.gov.co/PORTALWEB/LinkClick.aspx?fileticket=vEKHtbJUens%3D&tabid=1238>

6.3. ENTORNO TECNOLÓGICO

Tabla N° 3 Entorno Tecnológico

6.3. ENTORNO TECNOLÓGICO				
VARIABLE	SUPUESTO	RELACION	INCIDENCIA	POR QUE?
LAS NUEVAS TECNOLOGIAS	Las nuevas tecnologías generan cambios en las formas de acceder a los mercados. Los emprendedores debe incorporarlas en su trabajo y aprovecharlas en el negocio a fin de ser mas competitivos.	La implementación de maquinas modernas conduce a la automatización y mejoramiento de los procesos, permitiendo reducción de costos, mano de obra y desperdicios, lo cual implica mayor competitividad para la empresa.	ALTA	Los nuevos sistemas tecnológicos incluyen tanques y contenedores especialmente diseñados o modificados, así como camiones y otros vehículos de transporte equipados con sistemas de aeración y oxigenación para mantener el pescado vivo durante el transporte o la conservación y la exhibición. Importantes innovaciones en cuanto a la refrigeración, la fabricación de hielo y el transporte también permiten la distribución de más pescado vivo. Los Países en desarrollo, siguen careciendo de las infraestructuras
FACILIDAD DE PERSONAL ESPECIALIZADO	El disponer de personal especializado permite acortar la curva de experiencia y disminuye los tiempos y riesgos de los proyectos.	Esta variable influye directamente debido a que este proyecto hace un gran énfasis en la captura que realicen los pescadores artesanales y el cuidado del medio ambiente que deben aplicar en el proceso de captura, por lo que se requiere de personal capacitado no solo en las técnicas de captura sino en las medidas que se deben tomar para preservar el medio ambiente que esta siendo explotado.	ALTA	En Colombia, la mayoría de los pescadores y sus familias trabajan en la pesca artesanal costera y en actividades conexas. La gran mayoría de los pescadores trabajan en embarcaciones pequeñas contribuyendo a a la producción, los ingresos y la seguridad alimentaria para las comunidades costeras.
SERVICIOS TECNOLOGICOS Y LOGISTICOS	Se refiere a los servicios tecnológicos y logísticos siendo uno de los factores importantes de incorporar los procesos competitivos para la empresa.	La Política Nacional Logística Cali, Buga y Buenaventura aparecen como tres de las 20 propuestas de plataformas logísticas que el Gobierno Nacional está decidido a impulsar como herramientas para facilitar el intercambio comercial. De acuerdo con ese mapa de navegación para la logística nacional, las vocaciones de estas tres ciudades están definidas como área de distribución urbana y consolidación de cargas, puerto seco y zona de actividad logística portuaria	ALTA	A finales de 2008 fue aprobada la Política Nacional Logística con la que el Gobierno Nacional busca avanzar hacia el aumento de la productividad y competitividad en el país. El Valle del Cauca cuenta con tres plataformas logísticas identificadas Cali, Buga y Buenaventura es eje fundamental por su condición de puerta de entrada de Colombia al Pacífico . Se busca que Colombia supere las deficiencias en infraestructura, aumente la eficiencia en la cadena logística e incentive el uso de tecnologías de información y comunicación.
DE SARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL	El Valle del Cauca cuenta con la mejor infraestructura en Colombia respecto a la Malla Vial.	En términos de infraestructura vial la región ha avanzado mucho por cuenta de la Malla Vial del departamento, sin embargo, todavía hay temas pendientes. El Valle del Cauca es de los más beneficiados por su topografía y porque de verdad el Gobierno Nacional ha invertido en la Malla Vial, pero aún así la vía más importante, la de Buenaventura, no esta adecuada”.	MEDIA	Vías Primarias: Conecta a las zona con los mas altos índices de producción de Colombia y de estas con otros países. El valle del Cauca se encuentra entre esos centros productivos. Las vías son: La Troncal de Occidente: Margen derecha del rio Cauca (Carretera Panamericana) La Troncal del Pacifico: Margen Izquierda del Rio Cauca (Carretera Panorama). Cali-Loboguerrero-Buga. Cartago-Alcalá Ansermanuevo-Cartago La Paila- El alumbrado Palmira-Pradera

FUENTE: Elaboración Propia, con información tomada del Informe internacional de la FAO 2010, y Cámara de comercio link: <<http://www.ccc.org.co/archivo/revista-accion/107/h.html>>

6.4. ENTORNO SOCIAL

Tabla N° 4 Entorno Social

6.4. ENTORNO SOCIAL				
VARIABLE	SUPUESTO	RELACION	INCIDENCIA	POR QUE?
GRADO DE EDUCACION	El grado o nivel de formación del consumidor o posibles clientes afecta significativamente la empresa. Actualmente se presenta un aumento sostenido de dicho nivel que Colombia ha dado muestras de importantes avances en los diferentes niveles educativos.	La educación es un pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país, tener más y mejores oportunidades educativas para la población genera un sistema educativo articulado alrededor del desarrollo de competencias fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector. Una población con altos niveles de educación comprende la importancia del cuidado del medio ambiente y la conservación de las especies, de esta forma se espera que los proveedores realicen mejores practicas en la captura y los consumidores se interesen mas en este tipo de productos.	ALTA	El grado o nivel de formación del consumidor influye en : -Un mayor o menor auge de compra en determinados productos. _Un mayor nivel de información y, por lo tanto, un mayor criterio de selección. -Un mayor grado de exigencia en las conductas de consumo y en la calidad de las compras. -Una mayor valoración del tiempo en general y del ocio en particular.
CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR DE LA POBLACION	Se define como el logro de las condiciones optimas de vida para los integrantes de una sociedad, mediante la satisfacción de necesidades que conduzcan al logro de bienestar general.	A mayor calidad de vida de la población, las personas podrán destinar buena parte de sus ingresos al consumo de una mayor cantidad de productos del sector alimenticio, dado que la calidad de vida incide en la calidad y tipo de alimentos que las personas están dispuestas a comprar.	ALTA	El Índice de Calidad de Vida en Colombia es de 77,4 puntos en la escala de (0 a 100, en donde cero es la peor situación). El incremento de recursos económicos, unidos al incremento de formación, conlleva un mayor poder adquisitivo y un mayor nivel cultural, lo que produce nuevos comportamientos, no solo en cantidad sino en la calidad, por ejemplo en la nutrición. En definitiva, se valora más la calidad, la salud y el tiempo, factores que se deben tener en cuenta en el diseño y desarrollo de productos y servicios.
CRECIMIENTO DE LA POBLACION	La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo.	La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo. La tasa de crecimiento permite realizar una proyección del consumo de los productos ofertados a futuro.	MEDIA	Estudios demográficos del DANE revelan que la población colombiana creció en 2008 Tasa de Crecimiento 1,41% 2009 Tasa de Crecimiento 1,38% 2010 Tasa de Crecimiento 1,18% 2011 Tasa de Crecimiento 1,16% (en lo corrido del año)
DESEMPLEO	El desempleo es la situación en la que se encuentran las personas teniendo en cuenta la edad, capacidad y deseo de trabajar, no pueden conseguir un puesto de trabajo.	Altos niveles de desempleo indican menores ingresos para la población, lo que se traduce en menor capacidad para adquirir bienes. Esto genera el aumento de la pobreza y por tanto la disminución de ventas de todos los sectores, incluyendo los de alimentos que aunque hacen parte de la consta familiar, su consumo también se puede ver limitado.	ALTA	Mercado Laboral - agosto de 2011 En el trimestre móvil junio - agosto de 2011 la tasa global de participación fue 63,0%, la de ocupación 56,1% y la de desempleo 10,9%. En agosto de 2011 y para el total nacional, la tasa de desempleo fue 10,1% (11,2% en agosto de 2010); en este periodo de referencia, el número de desocupados disminuyó en 192 mil, situándose en 2.233.000 personas.

Fuente: Elaboración Propia con información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

6.5. ENTORNO CULTURAL

Tabla N° 5 Entorno Cultural

6.5. ENTORNO CULTURAL				
VARIABLE	SUPUESTO	RELACION	INCIDENCIA	POR QUE?
CONDUCTA DE CONSUMO	Son múltiples los factores que influyen en los cambios de conducta de los consumidores.	La tendencia que existe actualmente en los consumidores hacia la compra de productos de mejor calidad, y mas fácil preparación, existe una tendencia al consumo de alimentos mas saludables y a la conservación del medio ambiente.	ALTA	Algunos de los factores que determinan los cambios de consumo en este nuevo siglo y que deben ser tenidos en cuenta, son: -Introducción de la tecnología en las familias (Internet). - Menor tiempo para las tareas domésticas. - Mayor nivel de información y de alternativas de compra. -Fácil acceso a los productos. - Sensibilización por el medio ambiente
DISTRIBUCION DE LA POBLACION	Se refiere a la influencia cultural, según la región geográfica en la que se ubica la empresa, el rango de edad del mercado objetivo .	La distribución de la población y su evolución son factores que se deben tener en cuenta. La distribución geográfica afecta a temas tan importantes como canales de distribución, logística, así como medios y campañas de marketing.	ALTA	A pesar de la cercanía de Santiago de Cali, con el Pacifico Colombiano, el pescado no figura dentro de los alimentos típicos de la región. La cocina caleña se caracteriza por la mezcla de ingredientes de la cultura europea, la raza negra y la indígena. Existe gran variedad de vegetales, frutas y hortalizas que enriquecen las preparaciones regionales cuyos ingredientes principales son arroz, cerdo, frijoles, maíz, papas y pollo. Alguno de los platos típicos de esta zona son: el chontaduro, empanadas, tamales, arroz atollado, aborrajados, sancocho de gallina, pandebono y manjar blanco.
CAMBIOS EN LA FAMILIA	La primera célula de consumo es la unidad familiar, por ello se debe dedicarle especial atención, influye en el tamaño de la toda vez que su evolución puede alterar en forma significativa los hábitos y tendencias de consumo.	El aumento de separaciones y divorcios, así como el aumento o disminución de matrimonios, influye en el tamaño de las familias y puede convertirse en un determinante para el diseño de la presentación de los productos teniendo en cuenta el mercado al que se quiere llegar. El retraso de la incorporación de jóvenes al trabajo y la tendencia que los dos miembros de la pareja trabajen han provocado claros cambios en la elección de productos y conductas de consumo ya que el hecho de que mas miembros de la familia trabajen produce mayores ingresos y esto influye en la calidad de vida.	ALTA	La utilización de tecnologías como el Internet en la familia genera que los miembros se encuentran mas informados por lo que la familia adquiere hábitos alimentarios saludables que incluyen el pescado a una edad temprana y por lo tanto influyen en los hábitos alimentarios y la salud en la vida adulta.

FUENTE: Elaboración Propia con base en el documento Bogotá Emprende, Programa de la Alcaldía Mayor y la Cámara de Comercio de Bogotá.<www.bogotaemprende.com/>.

6.6. ENTORNO AMBIENTAL

Tabla N° 6 Entorno Ambiental

6.6. ENTORNO AMBIENTAL				
VARIABLE	SUPUESTO	RELACION	INCIDENCIA	POR QUE?
IMPACTO AMBIENTAL	Por impacto ambiental se entiende el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos. El concepto puede extenderse, con poca utilidad, a los efectos de un fenómeno natural.	Los impactos indirectos de los proyectos de piscicultura provienen del procesamiento y transporte del pescado. El afluente de las plantas procesadoras de pescado tiene un alto contenido de materia orgánica (menudos y sangre), aceite y grasa, bacteria, nitrógeno y sólidos suspendidos.	ALTA	El principal impacto del sector pesquero se presenta en los siguientes casos: -Al descargar desperdicios a las aguas que no lo pueden diluir y dispersar adecuadamente. Esto puede causar condiciones anaeróbicas y matar a los peces; producir mayor turbiedad y afectar los corales, la hierba marina y otros organismos; provocar depósitos de sólidos, sofocando a los animales que viven en el fondo; originar aceite y grasa, motivando problemas ambientales y estéticos; y se pueden contaminar los peces crustáceos. -El procesamiento del pescado requiere, a menudo, grandes cantidades de agua, y puede competir con las otras demandas que deberán satisfacer las existencias del líquido. -El procesamiento y el transporte del pescado puede requerir una gran infraestructura, incluyendo caminos, instalaciones portuarias y suministro de energía y agua (para hielo, refrigeración, etc.).
COSTOS AMBIENTALES	Se refiere a la cuantificación de los recursos que se consumen y se utilizan por el uso y deterioro de los recursos naturales y el medio ambiente, y por gestión de protección, conservación, uso y explotación de éstos.	A nivel mundial, los productos ambientales y específicamente la agricultura ecológica han presentado en los últimos años un incremento en su demanda debido a que el consumidor está exigiendo productos más sanos que no afecten su salud. A su vez, la sociedad ha tomado conciencia de la problemática ambiental, por lo cual se ha iniciado un cambio en el comportamiento del consumidor, dirigiendo su interés hacia productos que provengan de sistemas sostenibles con el ambiente.	ALTA	La agricultura ecológica es una oportunidad de desarrollo sostenible para el sector rural empresarial de nuestro país, en razón a sus prácticas de conservación ambiental y la creciente demanda del mercado nacional e internacional de productos ecológicos. Actualmente, se busca fortalecer las redes de productores ecológicos aumentando la oferta nacional y la oferta exportable, para aprovechar las oportunidades de mercado y de generación de empleo que emergen de este sistema de producción.

REDUCCION DE LAS ESPECIES	La pesca es un componente fundamental de los medios de subsistencia de la población de muchas partes del mundo en países tanto en desarrollo como desarrollados.	Los consumidores de pescado, tienen una tendencia a demandar de manera creciente que los vendedores garanticen que el pescado que ofrecen sea no solo de gran calidad e inocuo, sino que además proceda de pesquerías sostenibles. Para proporcionar tales garantías los vendedores deben recibir conjuntamente con el pescado certificados que garanticen la salubridad del producto, que la etiqueta del producto identifique correctamente la especie, que el pescado proceda de la pesca sostenible y que la cadena de custodia no se haya interrumpido.	ALTA	Las prácticas pesqueras irresponsables, la pérdida y la degradación del hábitat, la toma de agua, el drenaje de los humedales, la construcción de presas y la contaminación (incluida la eutrofización) suelen actuar conjuntamente y, por lo tanto, complican mutuamente sus efectos. Han causado una reducción notable de los recursos pesqueros continentales y otros cambios considerables en los mismos.
CAMBIOS CLIMATICOS	La región a presentado en los últimos meses fuertes cambios climáticos, el invierno ha sido predominante.	Las repercusiones del cambio climático afectan a las personas que dependen de la pesca y la acuicultura al aumentar los costos de producción y comercialización y disminuir el poder de compra y las exportaciones, además de los peligros que presenta el aumento de las condiciones meteorológicas más difíciles. Las comunidades de pequeños pescadores de algunas regiones afrontarán una mayor incertidumbre al reducirse la disponibilidad, el acceso, la estabilidad y el uso de alimentos y suministros de origen acuático, así como las oportunidades de trabajo.	MEDIA	En el Valle del Cauca la temperatura: Temperatura máxima media 29.7 °C Temperatura mínima media 19°C Temperatura media 24.4°C Precipitaciones anuales 1485mm Días con precipit. por año > 0.1 mm: 166

Elaboración: Fuente propia con datos de Protiempo.es [En línea]<<http://www.protiempo.es/tiempo/cali/colombia/coxx0008>>[citado el 16 de enero 2012]

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Entorno Económico

Oportunidades

1. El crecimiento económico de Colombia durante 2011, se convierte en una oportunidad al ser considerado el tercer mejor crecimiento económico, solo superado por Perú y Chile, En el entorno económico se prevé también un panorama positivo teniendo en cuenta que el gobierno a implementado políticas económicas con el fin de incentivar el consumo y se esté promoviendo la inversión, con programas especiales que benefician a los empresarios lo cual aumenta las posibilidades económicas de nuestros posibles consumidores. Lo anterior indica que los colombianos parecen aumentar su ritmo de consumo, y las organizaciones se ven más seguras al momento de invertir en Colombia.
2. Una inflación baja y estable mejora el bienestar de la población, cuando la inflación es baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos, disminuye la incertidumbre, incentiva la inversión y evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza. Las variaciones en la inflación pueden aumentar o disminuir el poder adquisitivo de los consumidores finales, también pueden influir significativamente en el índice de precios al consumidor, lo cual si no se tiene en cuenta puede hacer que los precios dejen de ser competitivos, teniendo que ajustar nuestra política de precios y costos.

Amenazas

1. Frente a posibles tratados de libre comercio con USA, y el ya existente con la Unión Europea, deben existir planes de acción inmediatos enfocados a mejorar la competitividad de la organización, para que estos tratados se conviertan en una oportunidad, dejando de ser una amenaza. Si bien el TLC con la unión europea puede significar más mercados para el sector pesquero, también puede significar más competencia mediante la inversión extranjera interesada en desarrollar sus productos en la región o en la inversión extranjera en las empresas ya establecidas en este sector.
2. Las tasas de interés en Colombia después de haber presentado durante 2010 una baja significativa, durante 2011, se ha presentado la tendencia

al incremento, lo que genera una reducción en el consumo, y un mayor costo de financiación.

3. La tasa de cambio se considera de incidencia media teniendo en cuenta que la empresa iniciara localmente, pero se debe tener en cuenta por que la entrada de productos del exterior también se podría hacer con precios más bajos lo que generara competencia con menores precios.

Entorno Jurídico

Oportunidades

1. La implementación de las leyes que garanticen y vigilen la seguridad de los productos alimenticios, hace que estos gocen de mayor aceptación en los mercados.
2. Actualmente en Colombia se han estipulado leyes que promueven la creación de Pymes y el fomento de la cultura de emprendimiento.
3. Los Planes de desarrollo deben incluir estrategias que fomenten la investigación científica y el desarrollo tecnológico así como programas que permitan vínculos entre el sector productivo y educativo.

Amenazas

1. La creación de nuevas leyes puede afectar el sector, dado que en algunas ocasiones se establecen prohibiciones que pueden ser perjudiciales para los empresarios del sector.

Entorno Tecnológico

Oportunidades

1. El desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos es favorable para el fortalecimiento del sector, dado que permite la implementación de procesos innovadores que faciliten la comercialización y aumenten la eficiencia en el funcionamiento de la industria.
2. La implementación de tecnología permite prever, estandarizar, reducir costos y mejorar el desempeño.
3. La utilización de tecnología avanzada permite mayor conservación del producto.

Amenazas

1. El desarrollo de la infraestructura vial en la Vía Cali- Buenaventura avanza a un ritmo lento lo que limita la competitividad de las empresas del sector.

2. Las empresas nuevas o pequeñas se encuentran en desventaja frente a las grandes compañías del sector que tienen más facilidades para realizar procesos de automatización y gestión de la calidad, ya que cuentan con el capital necesario.
3. La velocidad del avance tecnológico exige a las empresas ir a la vanguardia, lo que puede implicar costos más altos.

Entorno Social

Oportunidades

1. El aumento de la cobertura de educación repercute en una población más interesada por la conservación del medio ambiente y más inquietud sobre las propiedades nutricionales presentes en los productos de mar.
2. El logro de mejores condiciones de vida más favorables permite que las personas estén dispuestas a destinar una mayor parte de sus ingresos en productos que ofrezcan valor agregado.
3. El crecimiento acelerado de la población, representa una oportunidad de en el consumo de pescados.

Amenazas

1. El aumento del desempleo en Colombia afecta la generación de ingresos, lo cual tiene incidencia negativa en el consumo de productos pesqueros.
2. El desempleo aumenta los índices de pobreza y restringen el consumo de productos del sector, dado que a mayor pobreza habrá una disminución de ingresos y de la capacidad adquisitiva en la población.
3. Así mismo el desempleo conlleva a situaciones de inseguridad social y delincuencia lo que representa una amenaza para el fortalecimiento de la industria.

Entorno Ambiental

Oportunidades

1. El objetivo principal del Proyecto a desarrollar es trabajar con procesos productivos que no generen impacto negativo al medio ambiente y que por el contrario repercutan en la conservación de las especies y su hábitat.

2. Implementar el consumo responsable se convierte en una oportunidad, teniendo en cuenta que los consumidores cada vez reflejan mayor interés por la conservación de los recursos naturales.
3. Utilizar los métodos adecuados para el proceso de comercialización permite que la empresa no solo entre en el mercado sino que logre mantenerse a futuro con una alta recordación y preferencia.
4. Actualmente existen beneficios que otorgan el gobierno nacional y organizaciones internacionales para las empresas que en su funcionamiento tengan prácticas favorables para el medio ambiente.

Amenazas

1. Para una organización pequeña los costos de realizar prácticas favorables con el medio ambiente pueden ser muy altos.
2. A pesar de la existencia de Autoridades regulatorias de la pesca existen prácticas pesqueras irresponsables que generan un alto impacto negativo en el medio ambiente.
3. Los cambios climáticos que se vienen presentando no son controlables y sus efectos negativos son en la mayoría de los casos imprevisibles al tratarse de situaciones naturales.

Entorno Cultural

Oportunidades

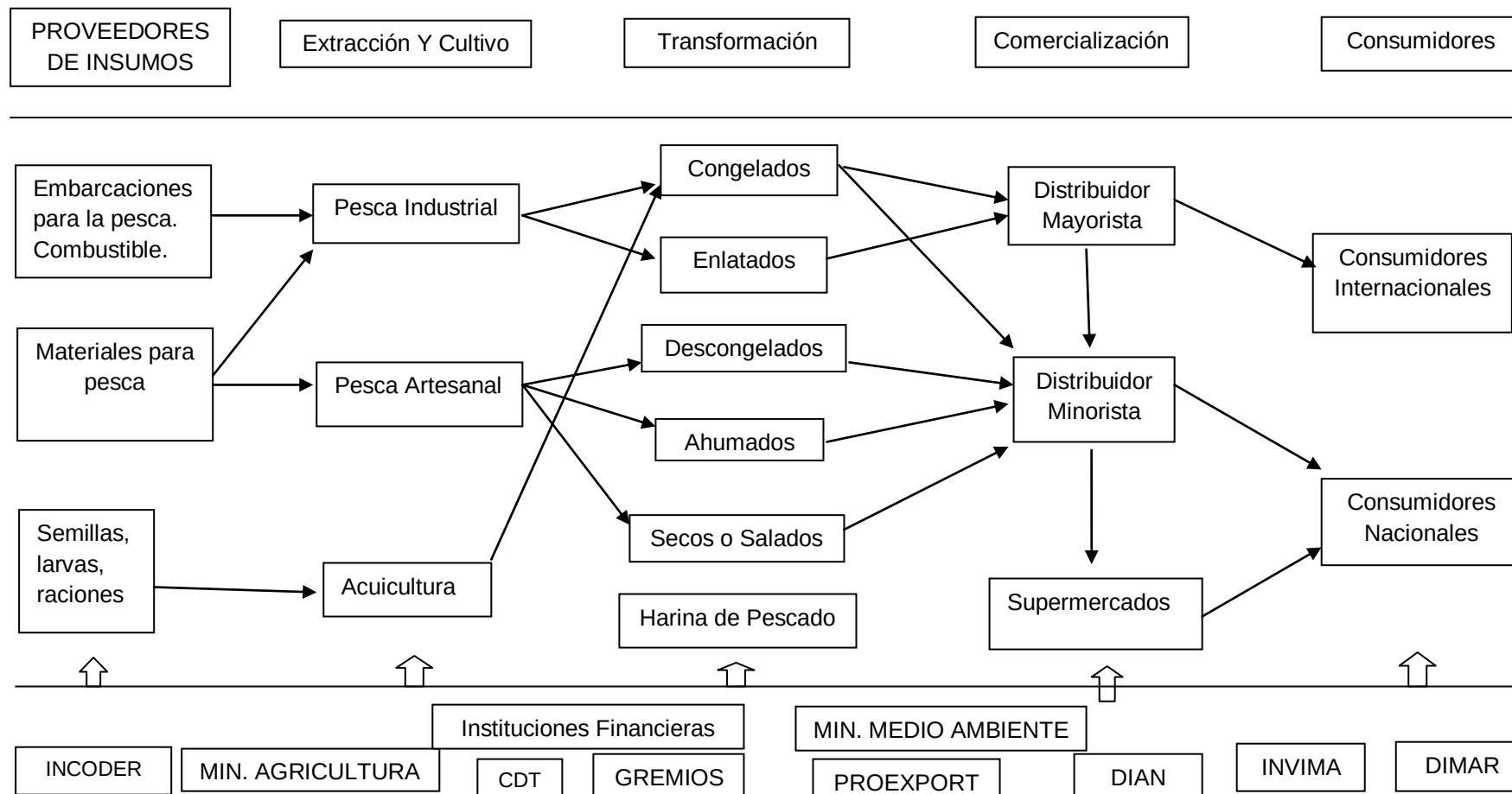
1. La tendencia actual por la conciencia de los consumidores en la compra productos responsables con el medio ambiente.
2. El interés que existe en las familias por proporcionar una alimentación más sana a sus integrantes.

Amenazas

1. El bajo conocimiento de culinaria marina u otras formas de preparación del pescado hace que no exista una preferencia marcada por el consumo del mismo.

7. ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PESCA EN COLOMBIA E INSERCIÓN DE LA EMPRESA¹³



¹³ Fuente: Elaboración propia, basada en United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Diagnostico nacional de Colombia [En línea]. http://www.unido.org/fileadmin/import/24117_DiagnosticoNacionaldeColombia.pdf [Citado en 30 de noviembre de 2011]

Eslabón 1 proveedores e insumos:

En el caso de NATURAPEZ S.A.S, los principales proveedores serán pescadores artesanales que se agrupan en canoas, lanchas y chalupas, con esloras que fluctúan entre 10 y 14 metros, y motor fuera de borda de 25 a 40 hp.

Los pescadores usan botes de madera o fibra de vidrio, con equipos electrónicos de navegación y motor fuera de borda, o central, de 40 a 75 hp. El número de tripulantes puede llegar a 15.

Los artes utilizados son chinchorros, trasmallos y atarrayas (pesca blanca y camarón), palangres y líneas de mano (pesca blanca), trampas y nasas (peces y crustáceos), arrancones, cóngolos, malludas, líneas de anzuelo, arpones y la malla fija o de deriva (agalladera, set-net, drift-net), que en su mayoría son contruidos por los mismos pescadores. En términos generales, las artes utilizadas corresponden a las especies que se desean capturar, tipo de fondo o sustrato, caudal, profundidad, disponibilidad económica del pescador, productividad, etc. Los artes están zonificados y pueden agruparse de acuerdo con la cuenca o costa que se utilice¹⁴.

En cuanto a la ubicación de los proveedores, éstos se encuentran en Buenaventura y Tumaco y, en otros casos, los pescadores artesanales se desplazan al Ecuador a comprar paños para las redes, debido a que en ese país es más barato.

*Los materiales de pesca son, anzuelos, nailon, redes, trasmallos, hielo, gasolina, salvavidas, linternas, larvas y raciones entre otros*¹⁵

Eslabón 2 Extracción y cultivo: hay diferentes formas de explotación del recurso pesquero, algunas son,

La pesca industrial: con grandes embarcaciones dotadas de alta tecnología, grandes centros de acopio en los puertos y grandes plantas procesadoras, este tipo de pesca tiene una gran logística de distribución a nivel nacional e internacional.

¹⁴ UNIDO. Estudio de prospectiva de la cadena productiva de la pesca en Colombia. [En línea] <http://www.unido.org/fileadmin/import/38129_EstudiodedeProspectivadeColombia.pdf> [Citado el 6 de octubre de 2011]

¹⁵ INCODER. Boletín 27 2010 [en Línea] <http://www.incoder.gov.co/file/Boletines/boletin27_2010.pdf> [Citado el 6 de octubre de 2011]

Pesca Artesanal: es la pesca realizada por los pobladores de la región, con muy poca tecnología y recursos para realizar grandes y prolongadas faenas, venden sus productos a intermediarios.

Acuicultura: esta forma de explotación de pescados está siendo impulsada por políticas gubernamentales a través del INCODER y el ministerio de agricultura y desarrollo rural, debido a esto en el país está creciendo significativamente durante los últimos 10 años a una tasa del 3,7% anual según informes de la Organización de Estados Iberoamericanos (OIE)¹⁶.

Eslabón 3 Transformación: los pescados, en este eslabón tienen diferentes tipos de procesos según el mercado al cual este dirigido, algunos tipos de transformación que se le hace al producto son:

Congelados: son los pescados que se refrigeran para su almacenamiento y posterior distribución y venta sin que medie ningún otro proceso.

Enlatados: en este proceso generalmente se da con la pesca industrial, y con pocas especies de pescados (atunes y sardinas), se deben cumplir unos estrictos márgenes de limpieza, temperatura y tiempo para no malograr el producto.

Descongelados: es una forma de presentar los pescados, dando la imagen de fresca al consumidor, los pescados se almacenan con hielo.

Ahumados: este proceso generalmente lo hacen algunas distribuidoras minoristas en las galerías de Santa Elena donde el pescado que se ahúma son entre otros, el toyo, los pescados de baba, la raya (ninguno de estos peces tienen escamas).

Secos o Salados: según algunos libros de historia, los productos cárnicos se salaban para conservarlos por más tiempo en la época donde no existía la distribución de la energía eléctrica, ni el congelamiento aun es usado por algunas distribuidoras minoristas.

¹⁶ 4 Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Colombia-SENA lanza programa nacional de acuicultura [En Línea]. < <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article634>> [citado en 6 de octubre de 2011]

Eslabón 4 Comercialización: es el eslabón de la cadena donde se encuentran los distribuidores mayoristas y minoristas que en la cadena productiva de la pesca son, las pesqueras, los supermercados y los vendedores informales de pescados.

Eslabón 5 Consumidores: son las personas o empresas que consumen el pescado, es el último eslabón de la cadena productiva

La inserción de la empresa NATURAPEZ S.A.S estará en el eslabón número 3, transformación y 4 comercialización, el proceso inicia con la compra directa a los pescadores artesanales los cuales nos garantizan que la captura del producto no ha generado daño al medio ambiente, posteriormente la empresa realiza el empaque al vacío a fin de darle el sello de frescura y cuidado con el medio ambiente, y una vez finalizado este proceso se distribuyen y comercializan los productos.

Inicialmente los clientes serán las personas de estrato 4, 5 y 6 de la comuna 17 de Santiago de Cali.

Tabla N° 7 Indicadores nacionales según la base de datos Benchmarck del sector
pesquero en Colombia¹⁷

INDICADORES	2009	2008	2007	2006
Tamaño				
Ventas	35,660	17,227	10,614	2,355
Activos	19,015	7,705	3,132	794
Utilidad	561	367	914	96
Patrimonio	6,906	1,741	1,506	415
Dinámica				
Crecimiento en ventas	107.00 %	62.30 %	350.64 %	- 31.38 %
Crecimiento en activos	146.80 %	145.98 %	294.54 %	- 70.61 %
Crecimiento en utilidades	52.97 %	- 58.85 %	850.04 %	30.65 %
Crecimiento del Patrimonio	293.73 %	15.55 %	262.70 %	- 23.54 %
Rentabilidad				
Rentabilidad sobre ventas	1.57 %	2.13 %	8.61 %	4.09 %
Rentabilidad sobre activos	2.95 %	4.76 %	29.18 %	12.12 %
Rentabilidad sobre patrimonio	8.13 %	21.08 %	60.68 %	23.17 %
Utilidad operativa / ventas (rentabilidad Operativa)	3.42 %	5.29 %	12.84 %	5.74 %
Endeudamiento				
Endeudamiento	63.48 %	77.39 %	51.91 %	47.68 %
Apalancamiento	174.79 %	342.56 %	107.93 %	91.15 %
Pasivo total / ventas	33.85 %	34.62 %	15.32 %	16.07 %
Eficiencia				
Rotación de cartera	4	26	8	10
Rotación de inventarios	1	36	6	18
Rotación de proveedores	5	35	9	17
Ciclo operativo	5	62	14	28
Liquidez				
Razón corriente	1.37	1.36	1.33	1.41
Prueba acida	1.36	1.03	1.27	1.19
Capital de trabajo	2185	1489	447	150
Otros				
Rentabilidad Bruta	42.22 %	19.28 %	57.32 %	33.09 %
Otros ingresos / utilidad neta	63.25 %	46.94 %	11.61 %	24.48 %
Corrección monetaria / utili. Neta	0.00 %	0.00 %	0.00 %	0.01 %
Pasivo corriente / Pasivo total	48.82 %	69.31 %	83.14 %	96.70 %
Importación / Exportación				
Importaciones - FOB U\$	US \$ 3,118,285	USD \$ 2,750,558	USD \$ 1,571,387	USD \$ 0
Nomina				
Total de empleados	70	0	0	0

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la base de datos Benchmark.

¹⁷ BPR Benchmark. Base de datos. [En línea]<<http://bpr.securities.com/>> [citado en 03 de octubre de 2011]

Como se observa en la tabla numero 3, las ventas en el sector pesquero en Colombia han ido creciendo al pasar de \$17.227 millones de pesos en el 2008 a \$35.660 millones de pesos en el 2009 con un aumento del 107%, la cual puede indicar que es un sector que está en crecimiento.

Igualmente los activos y las utilidades en el último año, muestran crecimiento con respecto al año anterior.

7.2. COMPETIDORES ACTUALES

Los principales competidores en la Ciudad de Cali son:

Tabla N° 8 Información Competidores

COMPañIA LA SIRENA S.A.S Cali - Valle			
OBJETO SOCIAL	Empresa dedicada a la compra, venta de pescados		
PRODUCTOS	Pescados y mariscos congelados.		
BALANCE 2011 (Cámara de comercio de Cali)			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANACIAS
\$ 402,741,655	\$ 262,396,468	\$ 140,345,187	Ventas: \$ 1,723,774,995 Utilidad neta: \$ 881,248,524
ADINAS GROUP S.A.S Cali - Valle			
OBJETO SOCIAL	Empresa dedicada a la compra, venta de pescados		
PRODUCTOS	Pescados y mariscos congelados.		
BALANCE 2011 (Cámara de comercio de Cali)			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANACIAS
\$ 60,000,000	\$20,000,000	\$ 60,000,000	Ventas: \$ 000 Utilidad neta: \$ 000
HARINAR S.A. Av 5cn # 23nd - 04 Tel 2444821 Cali - Valle www.harimar.com.co			
OBJETO SOCIAL	Empresa dedicada a la compra, venta de pescados		
PRODUCTOS	Pescados y mariscos congelados.		
"BALANCE 2010			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANACIAS
\$ 11,775,000.000	\$ 2,888,000,000	\$ 8,887,000,000	Ventas: \$ 3,327 Utilidad neta: \$ - 122" ⁵

VITAMAR S.A. NIT 890920879 Cra 46a # 56 - 200 Itagüí - Antioquia www.vitamar.com.co			
OBJETO SOCIAL		Compra venta de Pescados y mariscos	
PRODUCTOS		Pescados y mariscos congelados.	
"BALANCE 2010 (Auditado)			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANANCIAS
\$ 6,845	\$ 3,727	\$ 3,118	Ventas: \$ 627,450 Utilidad neta: \$ -24,225" ⁶
ANCLA Y VIENTO S.A. CI 23 # 116 - 31 Bogotá DC. - Cundinamarca www.anclayviento.com			
OBJETO SOCIAL		Compra venta de Pescados y mariscos	
PRODUCTOS		Pescados, mariscos y moluscos	
"BALANCE 2008 (En miles de pesos)			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANANCIAS
\$ 8,855,656	\$ 5,718,300	\$ 3,137,356	Ventas: \$ ND Utilidad neta: \$ ND" ⁷
ANTILLANA LTDA.			
OBJETO SOCIAL		Compra venta de Pescados y mariscos	
PRODUCTOS		Pescados, mariscos congelados	
"BALANCE 2010 (En miles de pesos)			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANANCIAS
\$ 32,967	\$ ND	\$ ND	Ventas: \$ 63,937 Utilidad neta: \$ 709" ⁸
SEA TECHNOLOGY INT.			
OBJETO SOCIAL		Compra, procesamiento y venta de atunes.	
PRODUCTOS		Atún Vancamps, lomitos	
"BALANCE 2010 (En millones de pesos)			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANANCIAS
\$ 191,748	\$ ND	\$ ND	Ventas: \$ 245,955 Utilidad neta: \$ 4,653" ⁹
"CI OCEANOS Cartagena – Bolívar			
OBJETO SOCIAL		Cultivo, procesamiento y venta de camarones	
PRODUCTOS		Camarón.	
BALANCE 2010 (En millones de pesos)			
TOTAL ACTIVOS	TOTAL PASIVO	PATRIMONIO	PERDIDAS Y GANANCIAS
\$ 94,113	\$ ND	\$ ND	Ventas: \$ 52,598 Utilidad neta: \$ 4,653" ¹⁰

Fuente: Investigación Propia, basados en información de la base de datos Benchmark

La empresa más grande del mercado de pescados en Colombia y en la región es Sea Technology International, con su producto líder atún Van Camps, quienes son considerados competidores directos de la empresa porque su producto es pescado en presentación enlatado, sin embargo para el modelo de negocio que utilizara la empresa a desarrollar se deben tener en cuenta empresas líderes como Antillana y Ancla y Viento, Vitamar, La Sirena, que si presentan el producto en empaque y se destacan por la innovación de sus productos, distribuyen y venden en almacenes de cadena, al igual que la NATURAPEZ S.A.S, se encuentran en el área de refrigerados y congelados,

7.3. AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES

"Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales¹⁸", frente a estas posibles amenazas los competidores actuales en el mercado desarrollan algunas de las siguientes estrategias, conocidas como barreras de entrada:

Economías de escala: En este mercado, una organización en ascenso no puede producir a grandes escalas, deben hacerlo inicialmente sobre los pedidos que generalmente no abarcan su capacidad instalada. Actualmente según el informe de las 5000 empresas de la revista dinero, las grandes empresas del sector pesquero, que podrían hacer economías de escala, no están establecidas en la ciudad de Santiago de Cali

Necesidades de capital: Para poder tener instalaciones adecuadas, material, y capital de trabajo, generalmente se compra al contado y se vende a crédito en el sector pesquero, además de realizar préstamos para que los pescadores puedan salir a realizar sus faenas, esta es una gran barrera de entrada al sector, para superarla se debe hacer un buen análisis financiero.

Acceso difícil a los canales de distribución: Registrarse como proveedor en los supermercados requiere muchos compromisos y cláusulas con ellos, los pescadores ya tienen compromisos con los competidores.

¹⁸ Ramírez T.Germán. Portercinco fuerzas y diamante de la competitividad [En Línea]. <http://eqaula.org/eva/file.php/1542/moddata/forum/617/5992/diamante_de_porter.doc> [citado el 15 de octubre de 2011]

Reglamento y legislación: En el sector de los alimentos, hay que sacar permisos y realizar varios trámites ante el INVIMA y otras entidades, algunos de estos trámites son muy costosos para las empresas con poco capital y que recién están empezando.

La entrada de nuevos competidores en el sector está ligada a la competitividad de los mismos y la capacidad que tengan, la barrera de entrada mas fuerte esta dada por los reglamentos que rigen el sector, así mismo se considera de gran importancia un alto conocimiento del sector y tener contactos importantes con proveedores y distribuidores.

7.4. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de ventas que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos del pescado y los son, la carne bovina, la carne de cerdo, y la carne de pollo. Durante los últimos 10 años el consumo per cápita de carne bovina, Cerdo y Pollo en Colombia ha crecido y alcanzan niveles de:

Bovina 16.3 Pollo 14.5 Cerdo 2.6 kg¹⁹

Aquí se nombran a algunas organizaciones, de la industria alimenticia en Colombia, que atienden similares necesidades en forma directa al consumidor. Empresas cuyos productos pueden remplazar a los pescados ofrecidos por NATURAPEZ S.A.S.

Pollos Bucanero: Cra 1ª N° 46b – 45 PBX 685 30 30

Lleva 25 años en el mercado colombiano, “*Bucanero es una empresa del Valle del Cauca con proyección nacional, centrada en la producción y comercialización de pollo. Nació en 1986, en el municipio de Candelaria*”²⁰

Está invirtiendo en tecnología, procesos y capital para enfrentar el TLC con Estados Unidos.

¹⁹ Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). SENA lanza programa nacional de acuicultura. [En línea]. <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article634&debut_5ultimasOEI=135> [Citado en 06 de octubre de 2011]

²⁰ Pollos Bucanero. Quienes somos [En Línea].

<http://www.pollosbucanero.com/index.php?option=com_content&view=article&id=8&Itemid=2> [Citado en 15 de octubre de 2011]

Productos: Diferentes presentaciones y tipos de carne de pollo.

Mac Pollo: Ubicado en Floridablanca Santander, de alta participación en el mercado de carnes en Colombia.

Tiene sus orígenes hace 43 años, a partir de entonces, *“Mac pollo ha sido actor importante en el salto positivo en la dinámica y desarrollo de la industria avícola²¹.”*

Productos: Diferentes presentaciones y tipos de carne de pollo.

Carnes frías Enriko: Ubicado en Floridablanca Santander.

“Carnes frías Enriko nació en 1986 con el propósito de suministrar carnes frías procesadas y salsa de ajo a su principal cliente: Sándwich Qbano²²”.

Productos: Jamones, mortadelas, salchichas, tocinetas, chorizos, pollo²³.

Cárnicos LTDA: NIT 800155396, ubicado en el municipio de Yumbo, en el Valle del Cauca.

Según su CIU es una empresa de comercio al por menor de carnes, productos cárnicos en establecimientos especializados. Cárnicos Ltda. Ha aumentado sus ingresos y utilidades, según la tabla N° 6

Tabla N° 9 Estado de resultados Cárnicos Ltda. (En miles de pesos):²⁴

Cifras Carnicos Ltda	2007	2008
Ingresos	\$ 15.139.120	\$ 16.624.049
Utilidad bruta	\$ 1.618.565	\$ 1.825.799
Utilidad neta	\$ 368.171	\$ 402.495

Fuente: Investigación Propia

²¹Mac Pollo. Historia [En Línea]. <<http://www.macpollo.com/historia.htm>> [Citado el 15 de octubre de 2011]

²²Carnes fríasEnriko. Nuestra historia. [En línea]. <http://www.carnesfriasenriko.com/carnes_frias_enriko_historia.html> [citado el 15 de octubre de 2011].

²³Carnes fríasEnriko. Productos. [En Línea].

<http://www.carnesfriasenriko.com/carnes_frias_enriko_productos_jamones.html> [Citado el 15 de octubre de 2011].

²⁴Portafolio.co Ficha de empresa (Cárnicos LTDA.). [En Línea].

<<http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3893984>> [citado el 15 de octubre de 2011]

7.5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Algunos de los proveedores de una empresa comercializadora de pescados son:

Tabla N° 10 Proveedores

PROVEEDOR		
INSUMO	PROVEEDOR	UBICACIÓN
PESCADOS	Héctor Roberto Gamboa CC 6.171.740	Buenaventura
	Armando Espinoza CC 13.104.855	
AGUA POTABLE	EMCALI	CALI
ENERGIA		CALI
TELECOMUNICACIONES		CALI
EMPAQUES	Occidental de Plásticos S.A.	CALI
	Polietilenos del Valle S.A.	Cali
	Cordarien	Antioquia
TRANSPORTE DE MERCANCIAS	Furgones Otto	Cali
MAQUINA EMPACADORA	Flexo Chem de Colombia Ltda.	Bogotá
Cuarto frio	Star American en frio S.A.S.	Cali.
Canastas plásticas	Cajas plásticas GUER-S S.A.	Bogotá DC.
Servicios Bancarios	Banco comercial Avvillas, Bancolombia.	Nacional.
Servicio de giros de dinero	EfectyRed Gane, Servientrega	Nacional
Servicio de Transporte	Jhon Jairo Perez 14.966.343	Cali
Servicio de telefonía móvil	Movistar, Comcel, Tigo, Uff móvil, Avantel	Nacional.
	Cabinas Telefonicas	
Mesas de trabajo en Acero Inoxidable Congeladores, balanzas,	Metalicas la Calle 15 15-52	Cali
Camioneta con Furgón	Tu carro.com	Cali
Articulos para oficina	Todo para Oficinas Cra 6 Nte 45 67	Cali

Fuente: Investigación Propia

"Los proveedores tienen poder cuando: no existen productos sustitutos, existen pocos proveedores y más concentrados que el sector al que venden, el sector no es un cliente importante del grupo proveedor, los proveedores venden productos importantes para el sector, existen productos diferenciados con alto costo de cambio, los proveedores pueden integrarse aguas abajo"²⁵

²⁵ Betancourt Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. [En Línea] <
<http://administracion.univalle.edu.co/Docentes/WebPages/Material/83/Entorno%20Organizacional/Parte%203%20Analisis%20Sectorial%20y%20Competitividad%201.pdf>> [citado en enero 16 de 2012]

En la cadena productiva del pescado en Colombia, los proveedores para este proyecto serán los pescadores artesanales y los silvicultores, si ellos están comprometidos a entregar su producción a algún competidor puede haber una amenaza, pero debido al número de proveedores, esta es una amenaza de impacto bajo.

Algunas comunidades indígenas fomentadas por el gobierno, tienen planes de pasar del segundo eslabón de la cadena productiva (silvicultores) organizándose en cooperativas, e integrándose hacia delante en la cadena hasta estar en el cuarto eslabón vendiendo directamente diferentes productos a los minoristas.

Para NATURAPEZ S.A.S, los proveedores tienen poder de negociación cuando reciben una oferta mayor de dinero por su producido, en la compra a pescadores artesanales es muy común la venta al mejor ofertante, por lo que la negociación se hace más compleja y se requiere de buenos recursos para ofertar. Al existir pocos proveedores con prácticas responsables hacia el medio ambiente, se hace mas complicada la negociación, pues ellos tienen más poder de negociación frente a sus compradores.

7.6. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

*"Los clientes tienen poder cuando: el volumen de sus compras es alto, los productos son poco diferenciados, es bajo su costo al cambiar de proveedor, hay beneficios bajos del cliente, amenazas de integración aguas arriba, los productos que compran son parte importante de los costos del comprador."*²⁶

Plazos de Pago: las empresas clientes del sector, por lo general compran grandes volúmenes a crédito, siendo ellas las que proponen las condiciones de pago a diferentes plazos, que van desde 15 días a 180 días, condiciones a las que las empresas deben acceder si quieren tener negocios con ellas.

Bajo costo de cambiar de proveedor: debido a la gran cantidad de competencia en el mercado, para nuestros clientes el costo de cambiar de proveedores es realmente bajo.

²⁶ Betancourt Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. [En Línea] <
<http://administracion.univalle.edu.co/Docentes/WebPages/Material/83/Entorno%20Organizacional/Parte%203%20Análisis%20Sectorial%20y%20Competitividad%201.pdf>> [citado en enero 16 de 2012]

Amenazas de integración aguas arriba: Si los clientes se alían, para controlar los precios de compras, las formas de pago, las cantidades pedidas, pueden tener un gran poder en el mercado.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente los clientes tienen poder de negociación pues son ellos los que establecen los precios, la cantidad a pedir y la forma de pago. Las empresas nuevas en el mercado deberán someterse a esta barrera de entrada.

RESUMEN EJECUTIVO

El documento contiene un estudio para la creación de una comercializadora de pescados, conocida como NATURAPEZ S.A.S, que se ubicara en el municipio de Cali específicamente en el barrio Santa Elena, donde se cuenta con una edificación adecuada para ello, además de tener muy buenas vías de acceso, todos los servicios públicos y su cercanía con el cuarto frio donde se almacenara la producción.

La empresa será creada con el fin de satisfacer la demanda de consumo de pescado específicamente las especies Corvina, Tilapia y Pargo, en los hogares de la comuna 17, con un enfoque a la generación de conciencia sobre el consumo de productos responsables con el medio ambiente y la importancia del pescado como alimento con alto contenido vitamínico y de fácil preparación.

El grupo emprendedor está conformado por dos estudiantes de administración de Empresas; Lina Alejandra Giraldo y Wert Gómez, quienes han desarrollado la idea de crear NATURAPEZ S.A.S, y en este documento se realizan los análisis tanto externos como internos dela empresa, determinándose la viabilidad de ingresar a un mercado que está en crecimiento, finalizando con la evaluación financiera del proyecto teniendo en cuenta la inversión inicial, gastos de producción y administración, presupuestos de ventas, para la elaboración de un PyG y flujo de caja, con el cual se evalúa la viabilidad o no bajo el criterio de valor presente neto y tasa interna de retorno.

La empresa NATURAPEZ S.A.S. requiere de una inversión total de \$ 100.000.000, de los cuales el grupo empresarial gestor aportará \$60.000.000 y solicitará \$40.000.000 los cuales serán financiados por la banca empresarial. El valor presente neto del proyecto es positivo en \$ 45.985.037, con una TIR del 34,85% que es superior al costo promedio ponderado de capital de (25,57%) esto permite inferir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, ya que sus flujos de caja libre descontados a presente con un gradiente de perpetuidad moderado al 4% deja un balance positivo a hoy.

La oportunidad es clara, pues la demanda proyectada de acuerdo al estudio de mercado hecho, se prevé que nuestra producción será de 82.000 Kilos en el primer año, con un incremento anual de acuerdo a la inflación proyectada del 4% para los siguientes 4 años.

El impacto social generado por la empresa distribuidora de pescados trae beneficios a la sociedad teniendo en cuenta que el proyecto inicia con la selección de sus proveedores quienes serán pescadores artesanales de poblaciones vulnerables, a quienes por medio de este proyecto se les genera un empleo y por lo tanto un ingreso para el sostenimiento de las familias. Respecto a la operación de la empresa este proyecto busca generar empleo a hombres y mujeres con diferentes capacidades y talentos operativos, comerciales y administrativos.

La empresa contratara directamente 10 empleados, con los beneficios exigidos por la ley. También se considera estimular al equipo por crecimiento en producción y ventas, otorgando recompensas adicionales al esfuerzo realizado por el equipo de trabajo.

8. ANALISIS DE MERCADO

8.1. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DEL SECTOR

Para analizar la estructura actual del sector se tuvo en cuenta el ranking 2010 empresas sector pesca de Colombia, donde la empresa que se destaca con mayor participación y que mantiene el liderazgo en el sector es Seatech International seguida por Comextun que se retrajo, mientras que Antillana, Antunec, Río y Mar, Comerpes y Prodismar se destacan por su dinamismo.

En 2010, las ventas de Seatech International (Van Camps) fueron \$245.955 millones. A su vez, las de Comextun totalizaron \$112 millones.

A continuación se posicionó Gralco con ventas de \$91.553 millones, posteriormente se ubicaron C.I. Antillana con ventas de \$63.917 millones, C.I. Océanos, C.I. Cartacua \$43.159 millones, Atunec \$40.726 millones; y Dispez Río y Mar \$31.445 millones.

Más atrás se situaron Ancla y Viento con ventas de \$27.257 millones; De la Sabana con \$25.847 millones; C.I. Comerpes \$18.111 millones, Cartagena Shrimp \$17.442 millones; Comepez \$14.652 millones; Pesquera Jaramillo \$14.137 millones, Compañía Agroindustrial 3C \$13.943 millones Prodismar, \$11.575 millones.²⁷.

Una vez identificadas las empresas más fuertes en el sector, se procede a analizar el comportamiento en la ciudad de Santiago de Cali que hace parte de las 4 ciudades que se identifican como mercados principales nacionales y donde se concentra el 28 por ciento de la población colombiana como centros de urbanismo y polos de desarrollo. Se identifica como foco de consumo de productos de la pesca y la acuicultura.

El mercado de los productos de la acuicultura en Cali es muy variado debido a la cercanía que existe con Buenaventura. En la ciudad se comercializan todas las especies provenientes de la acuicultura.

Los centros de venta de estos productos son las grandes superficies, los almacenes de cadena e hipermercados, o en algunos casos se tienen puntos de venta por parte de las empresas productoras.

²⁷ LA NOTA.COM. Ranking de empresas del sector pesquero en Colombia
<<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-empresas-sector-pesca-de-Colombia.html>>[consultado el 5 de noviembre del 2011]

Para analizar la situación del sector se realizó visita a varios supermercados donde además de las marcas mencionadas en el ranking de competitividad se observó alta presencia de otras marcas como Vitamar. Esta empresa tiene su sede principal en Itagüí, es especializada en la comercialización de pescados.

Otras marcas observadas fueron Antillana y Ancla Y Viento. La primera es una empresa colombiana comercializadora y productora de pescados, su sede principal es en Cartagena de Indias y San Andrés, lleva más de 20 años en el mercado, sus políticas están enfocadas al mejoramiento y la calidad de los productos que ofrece. Ancla y Viento, es una empresa que cuenta con más de 15 años en el mercado, se caracteriza por la diversificación de sus productos y la innovación en el mercado.

El análisis del sector muestra que la recordación de la marca es muy baja, sin embargo sigue siendo atunes Van Camps, quien lidera el mercado, pero no compite con el mismo tipo de producto que para la empresa NATURAPEZ S.A.S., es considerado un sustituto. De esta forma se determinaron los factores de mayor relevancia y se generó la matriz de perfil competitivo

8.1.1. Matriz del perfil competitivo

Tabla N° 11 Matriz del Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		Naturapez S.A.S		Ancla y Viento		Vitamar		Seatech International (Van Camps)	
	%	Factor	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Identidad de marca	20	0,2	3	0,6	3	0,60	2	0,4	5	1,0
Creatividad e innovación	15	0,15	3	0,5	4	0,60	2	0,3	4	0,6
Frescura de los productos	20	0,2	3	0,6	4	0,80	3	0,6	2	0,4
Valor agregado de los productos	5	0,05	3	0,2	3	0,15	3	0,2	3	0,2
Precio	5	0,05	1	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,2
Accesibilidad	5	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Nivel de satisfacción del consumidor final	10	0,1	3	0,3	3	0,30	3	0,3	4	0,4
Disponibilidad de recursos	5	0,05	3	0,2	3	0,15	3	0,2	4	0,2
Inversión en nuevas tecnologías	10	0,1	2	0,2	3	0,30	3	0,3	4	0,4
Infraestructura	5	0,05	2	0,1	4	0,20	3	0,2	5	0,8
Total	100	1,00		2,7		3,4		2,6		4,2

Fuente: Elaboración propia, basados en la matriz del profesor Benjamín Betancourt Phd.

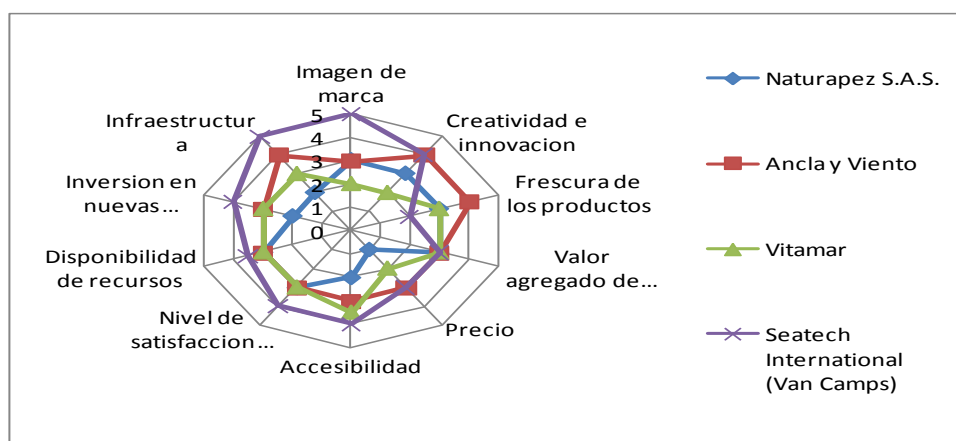
Se ha identificado por medio de la matriz del perfil competitivo al principal competidor la empresa Seatech International, el cual actualmente es el líder del mercado, seguido por la empresa Ancla y Viento, que también cuenta con una alta participación y se caracteriza por ser una empresa Innovadora en el mercado. Vitamar fue tomada en cuenta en la matriz de competitividad por el espacio que ocupa en supermercados sin embargo sus ventas, no figuran entre las empresas más destacadas del sector. La Empresa Naturapez S.A.S. busca entrar al mercado con creatividad e innovación, ofreciendo productos frescos, dándole un valor agregado a sus productos, y logrando la satisfacción de los clientes en cuanto a la frescura de los productos y la disponibilidad en el mercado.

Tabla N° 12 Radar del Sector

RADAR				
Factores clave del éxito	Naturapez S.A.S.	Ancla y Viento	Vitamar	Seatech International (Van Camps)
Imagen de marca	3	3	2	5
Creatividad e innovación	3	4	2	4
Frescura de los productos	3	4	3	2
Valor agregado de los productos	3	3	3	3
Precio	1	3	2	3
Accesibilidad	2	3	4	4
Nivel de satisfacción del consumidor	3	3	3	4
Disponibilidad de recursos	3	3	3	4
Inversión en nuevas tecnologías	2	3	3	4
Infraestructura	2	4	3	5

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos de Benjamín Betancourt Phd

Gráfico N° 1 Radar del Sector



Fuente: Elaboración Propia, basada en los documentos de Benjamín Betancourt Phd

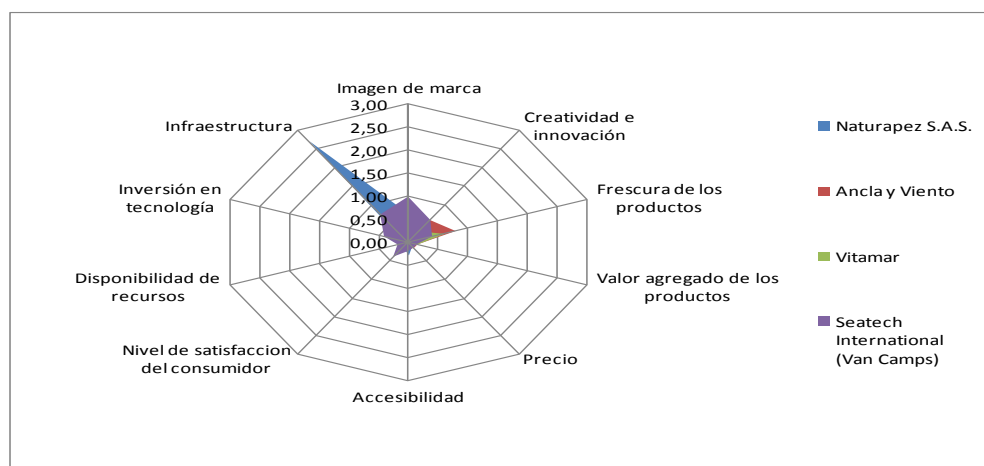
Esta grafica refleja el comportamiento actual del sector el Radar permite evidenciar la participación de las 4 empresas que fueron escogidas en la matriz competitiva. Dando una calificación de 1 a 5, según los criterios establecidos en la investigación del sector, logrando identificar al líder del mercado y sus factores claves de éxito así como con los que no es tan competitivo.

Tabla N° 13 Radar Sopesado

RADAR SOPESADO				
factores clave del éxito	Naturapez S.A.S.	Ancla y Viento	Vitamar	Seatech International (Van Camps)
Imagen de marca	0,60	0,6	0,4	1,0
Creatividad e innovación	0,5	0,6	0,3	0,6
Frescura de los productos	0,6	0,8	0,6	0,4
Valor agregado de los productos	0,05	0,2	0,2	0,2
Precio	0,10	0,2	0,1	0,2
Accesibilidad	0,30	0,2	0,2	0,2
Nivel de satisfaccion del consumidor	0,15	0,3	0,3	0,4
Disponibilidad de recursos	0,20	0,2	0,2	0,2
Inversión en tecnología	0,10	0,3	0,3	0,4
Infraestructura	2,70	0,2	0,2	0,8

Fuente: Elaboración propia, basada en documentos de Benjamín Betancourt Phd

Grafico N° 2 Radar Sopesado



Fuente: Elaboración propia, basada en documentos de Benjamín Betancourt Phd

De acuerdo a los factores claves que se definieron se evaluó el peso que tiene cada uno para ser más competitivos en el Sector de igual forma se sigue destacando Seatech International que a pesar de no ser tan fuerte en factores como la Frescura de sus productos, por la presentación que manejan si es muy

fuerte en la recordación de la marca que es uno de los aspectos que se quieren lograr con la empresa a crear. La empresa Ancla y Viento si se destaca por la frescura de sus productos y la innovación en el mercado. NATURAPEZ, tiene la oportunidad de ingresar al mercado con una imagen que refleje la frescura de sus productos, que resalte el contenido vitamínico y principalmente que propenda la conservación del medio ambiente, logrando así un mejor puntaje en competitividad con el paso del tiempo.

8.2. IDENTIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO

8.2.1. Tamaño del mercado global

Determinación de la muestra: Se ha definido para la elaboración de este trabajo de grado, como el mercado objetivo a los habitantes de la comuna 17 de Santiago de Cali, que según Planeación Municipal presenta datos al 2009 de 86.925 habitantes, en 31 barrios y 183 unidades residenciales. Los estratos que hay en esta comuna van desde el estrato 1 hasta el 6, con mayor predominación del estrato 5²⁸.

Para este trabajo se tendrá en cuenta los siguientes datos:

Calculo de la muestra:

Universo poblacional: 86.925 total de habitantes de la comuna 17 de Cali

8.2.1. Tamaño del mercado objetivo

Muestra: Personas entre los 25 y 65 años, de estratos 4, 5 y 6 de la comuna 17 de Santiago de Cali. (N) = 46.502

Nivel de confianza: Para este trabajo se utilizará un nivel de confianza (Nc) del 93%, y un error muestral (d) del 7%.

Muestreo aleatorio estratificado:

Ph = Probabilidad de compra (50%). qh = Probabilidad de no compra (50%)

Z = Tipificación.

$$No = \sum wh * ph * qh$$

$$n = \frac{no}{}$$

²⁸ Planeación municipal de Santiago de Cali. Censo comunas. [en línea].

<<http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Demografia/Informacion%20Cali%20Censo%202005%20-%20Comuna.xls>> [consultado el 16 de noviembre 2011]

$$(d / z)^2$$

$$\frac{Wh = Nh}{N}$$

$$1 + (no / N)$$

$$n = \frac{\sum Wh * ph * qh}{N (d / z)^2 + \frac{\sum Wh * ph * qh}{N}}$$

Tabla N° 14 COMUNA 17

CÓDIGO	BARRIOS CALI-COMUNA 17 CON ESTRATO MODA 4, 5, 6	ESTRATO MODA	NUMERO PERSONAS (N)	PESO POR ESTRATO (Wh)	PERSONAS (Nh)	SI COMPRA (Ph)	NO COMPRA (Qh)	No (Wh*Ph*Qh)	CONFIANZA ERROR C=93% y D=07%	No	AJUSTE (n)	Muestra por estrato
1702	Primero de Mayo	4	7721	9%	4016	0,5	0,5	0,021590469	0,00147929	169	168	15
1774	Caney	4	9470	11%	5004	0,5	0,5	0,026902069	0,00147929	169	168	18
1775	Lili	4	2531	3%	1420	0,5	0,5	0,00763408	0,00147929	169	168	5
1778	Santa Anita – La Selva	5	7737	9%	4014	0,5	0,5	0,021579717	0,00147929	169	168	15
1780	El Ingenio	5	8781	10%	4838	0,5	0,5	0,026009634	0,00147929	169	168	18
1781	Mayapan – las Vegas	5	4867	6%	2714	0,5	0,5	0,01459077	0,00147929	169	168	10
1782	Las Quintas de Don Simón	5	4503	5%	2479	0,5	0,5	0,013327384	0,00147929	169	168	9
1783	Ciudad Capri	5	7695	9%	3982	0,5	0,5	0,021407681	0,00147929	169	168	14
1784	La Hacienda	5	4309	5%	2235	0,5	0,5	0,012015612	0,00147929	169	168	8
1785	Los Portales – Nuevo rey	5	2635	3%	1437	0,5	0,5	0,007725474	0,00147929	169	168	5
1787	El Limonar	4	8666	10%	4618	0,5	0,5	0,02482689	0,00147929	169	168	17
1788	Bosques del Limonar	4	5016	6%	2788	0,5	0,5	0,014988603	0,00147929	169	168	10
1789	El gran Limonar - Cataya	5	3858	4%	2027	0,5	0,5	0,010897381	0,00147929	169	168	7
1790	El Gran Limonar	5	2055	2%	1014	0,5	0,5	0,005451378	0,00147929	169	168	4
1791	Unicentro Cali	5	3217	4%	1795	0,5	0,5	0,00965012	0,00147929	169	168	6
1793	Ciudadela Pasoancho	5	1211	1%	655	0,5	0,5	0,00352135	0,00147929	169	168	2
1794	Prados del Limonar	5	1073	1%	599	0,5	0,5	0,00322029	0,00147929	169	168	2
1796	Urbanización San Joaquín	5	1580	2%	867	0,5	0,5	0,00466109	0,00147929	169	168	3
	TOTAL		86925	100%	46502			0,25				168

Fuente: Propia, con datos de planeación municipal de Santiago de Cali

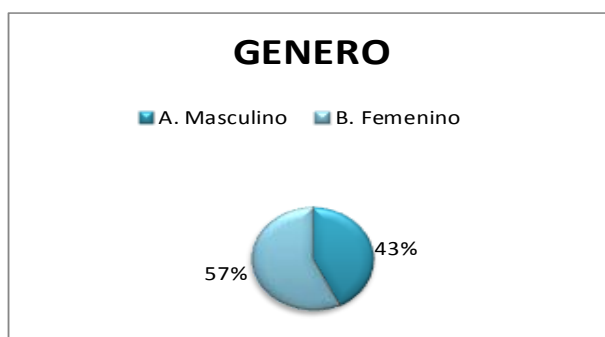
8.3 INVESTIGACION DE MERCADOS, ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION

PREGUNTAS CERRADAS

Tabla No. 15 Genero de los encuestados:

P1. GENERO			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Masculino	72	43%	43%
B. Femenino	96	57%	100%
TOTAL GENERAL	168	100%	

Grafico No. 3 Genero de los encuestados:



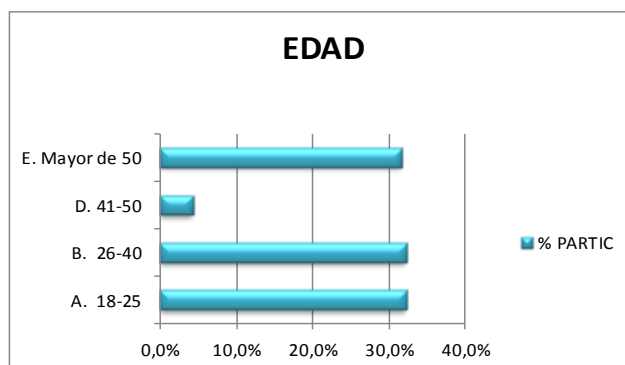
Fuente encuesta realizada octubre 2011.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuestas el 57% de los encuestados son género femenino y el 43% son género masculino. Esta pregunta se utiliza generalmente para conocer a los encuestados e iniciar la entrevista con mayor familiaridad.

Tabla No. 16 Edad de los encuestados:

P 2. EDAD			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. 18-25	54	32,1%	32%
B. 26-40	54	32,1%	64%
D. 41-50	7	4,2%	68%
E. Mayor de 50	53	31,5%	100%
TOTAL GENERAL	168	100%	

Grafico No. 4 Edad de los encuestados:



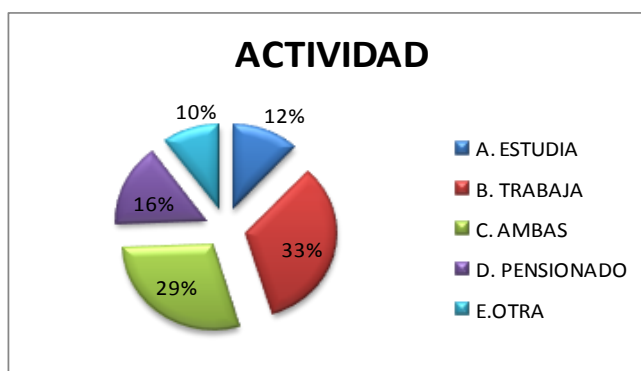
Fuente encuesta realizada octubre 2011.

Según los resultados de la encuesta el 32.1% está en un rango de edad entre 18 a 25 años, así mismo el porcentaje 32.1% de los encuestados está en un rango de edad entre 26 a 40 años, el 31.5% de los encuestados son mayores de 50 años y el 4.2% están en el rango de edad entre 41 a 50 años. Las personas encuestadas en su mayoría se encuentran en el rango de edad establecido para el estudio de mercado lo que nos da mayor confiabilidad en los resultados.

Tabla No. 17 Actividad de los encuestados:

P 3. ACTIVIDAD			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. ESTUDIA	20	11,9%	12%
B. TRABAJA	56	33,3%	45%
C. AMBAS	49	29,2%	63%
D. PENSIONADO	26	15,5%	90%
E.OTRA	17	10,1%	100%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 5 Actividad de los encuestados:



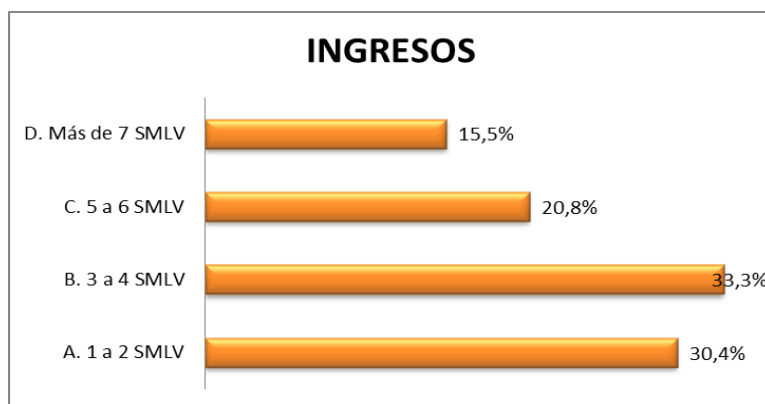
Fuente encuesta realizada octubre 2011

Según los resultados el 33.3% de los encuestados trabaja, el 29.2% trabaja y estudia, el 15.5% son pensionados, el 11.9% son solo estudiantes y el 10.1% realizan otras actividades. La actividad de los encuestados nos permite identificar que la mayoría trabajan o reciben un ingreso mensual, que les da la capacidad adquisitiva del producto.

Tabla No. 18 Nivel de ingresos:

P 4. INGRESOS			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. 1 a 2 SMLV	51	30,4%	30,4%
B. 3 a 4 SMLV	56	33,3%	63,7%
C. 5 a 6 SMLV	35	20,8%	84,5%
D. Más de 7 SMLV	26	15,5%	100,0%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 6 Nivel de ingresos:



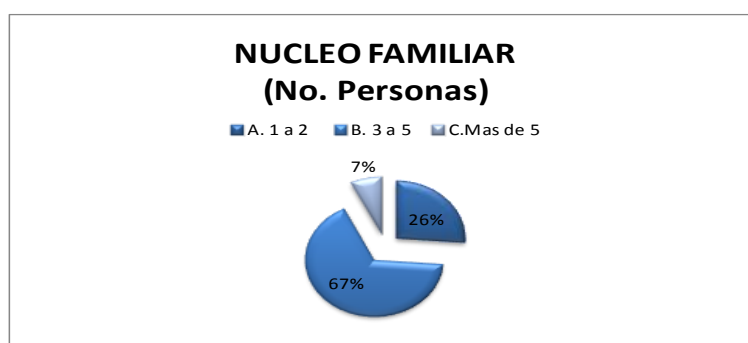
Fuente encuesta realizada octubre 2011

Según los resultados de la encuesta el 33.3% tienen ingresos entre 3 y 4 SMLV, seguido del 30,4% que tienen ingresos mensuales entre 1 y 2 SMLV, el 20,8% tiene ingresos entre 5 y 6 SMLV, y el 15,5% tiene ingresos iguales o superiores a 7 SMLV. Los ingresos nos permiten establecer la capacidad adquisitiva de los encuestados y que cumplan con el perfil de cliente potencial para este producto, debido a que las características ofertadas requieren de un ingreso que permita su adquisición.

Tabla No. 19 Personas que componen el núcleo familiar:

P5. NUCLEO FAMILIAR			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. 1 a 2	44	26,2%	26%
B. 3 a 5	112	66,7%	93%
C. Mas de 5	12	7,1%	100%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 7 Personas que componen el núcleo familiar:



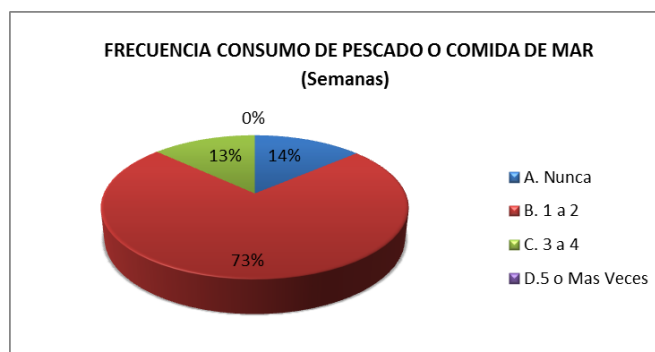
Fuente encuesta realizada octubre 2011

De acuerdo con la encuesta realizada, el 66.7% tiene un núcleo familiar entre 3 y 5 personas, el 26,2% entre 1 y 2 personas y el 7.1% su núcleo familiar está compuesto por más de 5 personas. La mayoría de las familias están conformadas entre 3 y 5 personas esto permite establecer la cantidad adecuada que se debe empacar en cada presentación para satisfacer la necesidad de cada familia.

Tabla No. 20 Frecuencia de consumo de pescado:

P6. FRECUENCIA CONSUMO DE PESCADO O COMIDA DE MAR (Semanas)			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Nunca	23	13,7%	14%
B. 1 a 2	123	73,2%	87%
C. 3 a 4	22	13,1%	100%
D. 5 o Mas Veces	0	0,0%	100%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 8 Frecuencia de consumo de pescado:



Fuente encuesta realizada octubre 2011

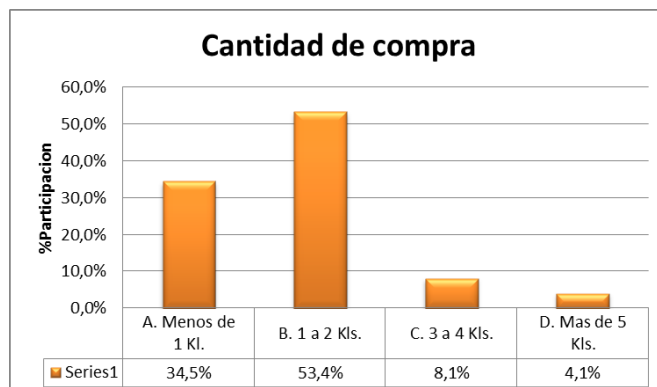
De acuerdo con la encuesta realizada, el 73,7% consume pescado de 1 a 2 veces por semana, el 13,7% no consume pescado, el 13,1% consume de 3 a 4 veces, y el 0% consume más de 5 veces. Una frecuencia de consumo a la semana del 73%, evidencia que si existe un consumo activo de pescado en la comuna 17.

Tabla No. 21 Cantidad que compra:

P7.CANTIDAD DE COMPRA (Kilos)			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Menos de 1 Kl.	51	34,5%	34%
B. 1 a 2 Kls.	79	53,4%	88%
C. 3 a 4 Kls.	12	8,1%	96%
D. Mas de 5 Kls.	6	4,1%	100%
TOTAL GENERAL	148	100,0%	

Fuente encuesta realizada octubre 2011

Grafico No. 9 Cantidad que compra:



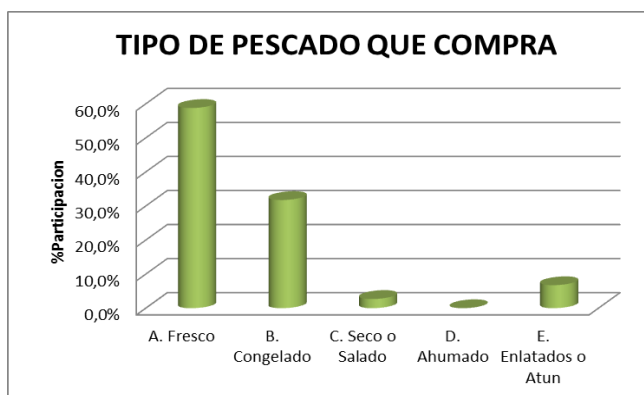
De acuerdo con la encuesta realizada entre las personas que manifestaron consumir pescado el 53.4% compra entre 1 y 2 Kilos, el 34.5% consume menos de 1 kilo pescado, el 8.1% entre 3 y 4 kilos y el 4,1% consume más de 5 kilos. La cantidad de compra es de gran importancia para poder realizar un estimado de las ventas que se pueden tener en el mercado.

Tabla No. 22 Tipo de pescado que compra:

P8. TIPO DE PESCADO QUE COMPRA (Kilos)			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Fresco	87	58,8%	59%
B. Congelado	47	31,8%	91%
C. Seco o Salado	4	2,7%	93%
D. Ahumado	0	0,0%	93%
E. Enlatados o Atun	10	6,8%	100%
TOTAL GENERAL	148	100,0%	

Fuente encuesta realizada octubre 2011

Grafico No. 10 Tipo de pescado que compra:



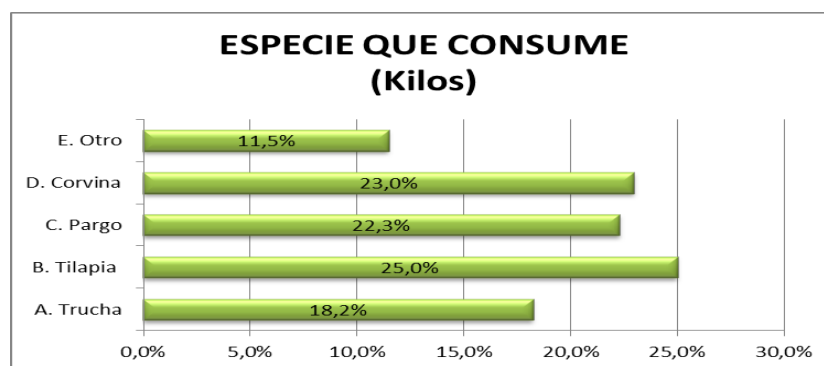
Fuente encuesta realizada octubre2011

De acuerdo con la encuesta realizada entre las personas que manifestaron consumir pescado el 58.8% manifestaron comprar pescado fresco, seguido por pescado congelado con un porcentaje de 31.8%, seguido por enlatados y o atunes con un 6.8%, un 2,7% lo consumen salado o seco y el pescado ahumado tiene un porcentaje de 0%. El tipo de pescado nos arroja que se debe dar prioridad a la venta de pescado fresco.

Tabla No. 23 Especie de pescado que consume:

P9.ESPECIE QUE CONSUME (Kilos)			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Trucha	27	18,2%	18%
B. Tilapia	37	25,0%	43%
C. Pargo	33	22,3%	66%
D. Corvina	34	23,0%	89%
E. Otro	17	11,5%	100%
TOTAL GENERAL	148	100,0%	

Grafico No. 11 Especie de pescado que consume:



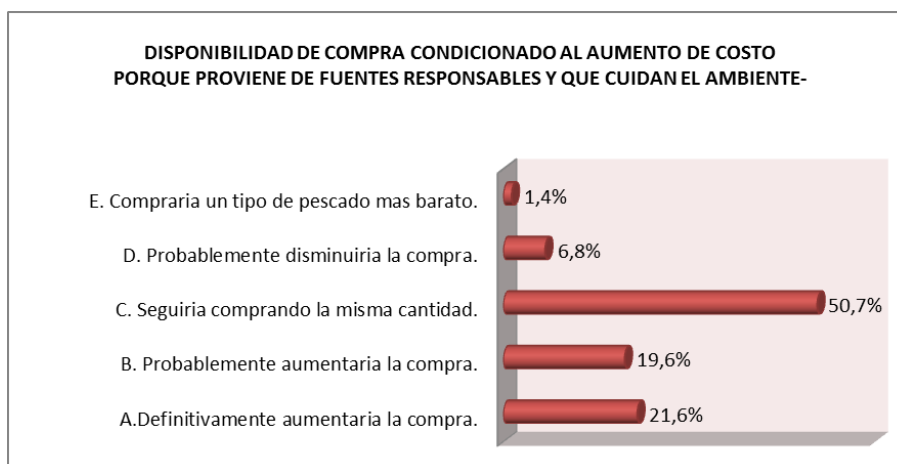
Fuente encuesta realizada octubre 2011

De acuerdo con la encuesta realizada entre las personas que manifestaron consumir pescado el 25% manifestaron consumir tilapia, seguido por el 23% que manifestaron consumir corvina, el 22,3% manifestaron consumir pargo, el 18,2% consume trucha, y el 11,5% consume otros. La especie que más se consume es la tilapia, la corvina y el pargo lo que será tenido en cuenta para el desarrollo de los productos a ofrecer.

Tabla N° 24 Decisión de compra cuando se aumenta el costo porque proviene de fuentes responsables y que cuidan el medio ambiente.

P 10. Decisión de compra cuando se aumenta el costo porque proviene de fuentes responsables y que cuidan el medio ambiente.			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Definitivamente aumentaría la compra.	32	21,6%	22%
B. Probablemente aumentaría la compra.	29	19,6%	41%
C. Seguiría comprando la misma cantidad.	75	50,7%	92%
D. Probablemente disminuiría la compra.	10	6,8%	99%
E. Compraría un tipo de pescado mas barato.	2	1,4%	100%
TOTAL GENERAL	148	100,0%	

Grafico No. 12 Disponibilidad de Compra



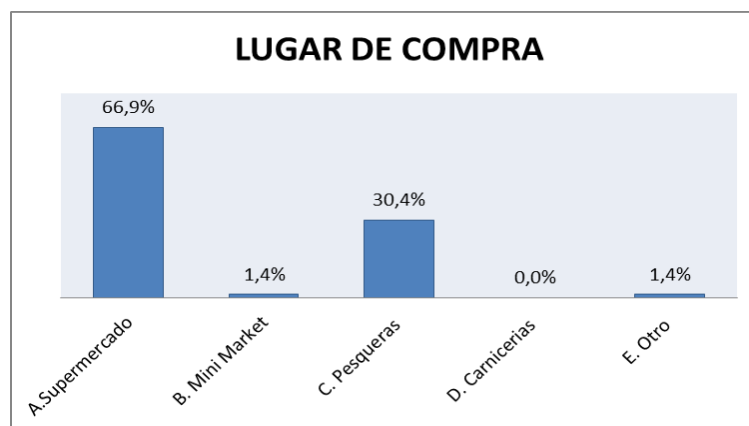
Fuente encuesta realizada octubre 2011

De acuerdo con la encuesta realizada entre las personas que manifestaron consumir pescado el 50,7 % manifestó que seguiría comprando la misma cantidad, el 21,6% definitivamente aumentaría la compra, el 19,6% probablemente aumentaría la compra, el 6,8% probablemente disminuiría la compra y el 1.4% compraría un tipo de pescado más barato. Existe una aceptación por parte de los encuestados en caso de que se haga necesario aumentar el costo por que el producto provenga de una fuente responsable con el medio ambiente la mayor parte de los encuestados seguiría comprando o aumentaría la compra.

Tabla N° 25 Lugar de compra.

P11. LUGAR DE COMPRA			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Supermercado	99	66,9%	67%
B. Mini Market	2	1,4%	68%
C. Pesqueras	45	30,4%	99%
D. Carnicerías	0	0,0%	99%
E. Otro	2	1,4%	100%
TOTAL GENERAL	148	100,0%	

Grafico No. 13 Lugar de Compra



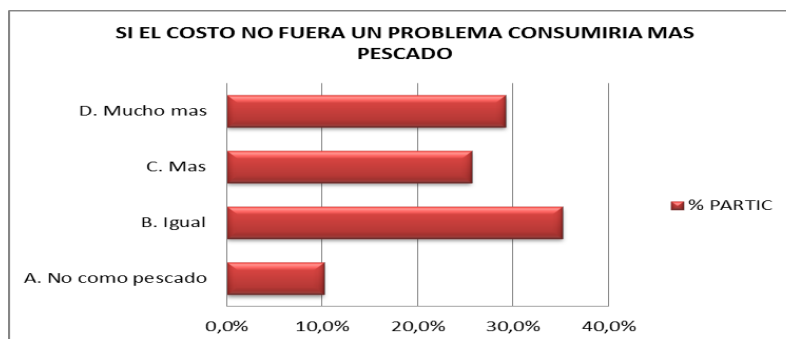
Fuente encuesta realizada octubre 2011

De acuerdo con la encuesta realizada entre las personas que manifestaron consumir pescado el 66,9 % compra en supermercado, el 30,4% compra en pesqueras, el 1,4% compra en minimarket, y otros el 1,4% ninguno de los encuestados compra en carnicerías 0%. Los encuestados prefieren comprar en supermercados, esto permite establecer este lugar como foco para la distribución del producto.

Tabla N° 26 Pregunta 12

P.12 SI EL COSTO NO FUERA UN PROBLEMA CONSUMIRIA MAS PESCADO			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. No como pescado	17	10,1%	10%
B. Igual	59	35,1%	45%
C. Mas	43	25,6%	71%
D. Mucho mas	49	29,2%	100%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 14 Pregunta 12



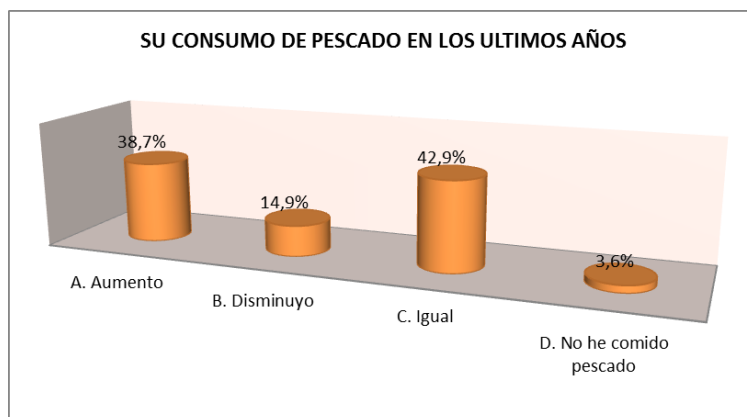
Fuente encuesta realizada octubre 2011

El 35,1% de los encuestados manifestó que seguiría consumiendo la misma cantidad, el 29% comería mucho más igual que el 25,6% que comería más y el 10,1% definitivamente no consume pescado. De las personas encuestadas, se establece que si el costo fuera más bajo consumirían la misma cantidad, y mucho más esto se puede tener en cuenta para establecer la estrategia del precio.

Tabla N°27 Percepción del consumo de pescado en los últimos 2 años

P13. SU CONSUMO DE PESCADO EN LOS ULTIMOS AÑOS			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Aumento	65	38,7%	39%
B. Disminuyo	25	14,9%	54%
C. Igual	72	42,9%	96%
D. No he comido pescado	6	3,6%	100%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 15 Percepción del consumo de pescado en los últimos 2 años



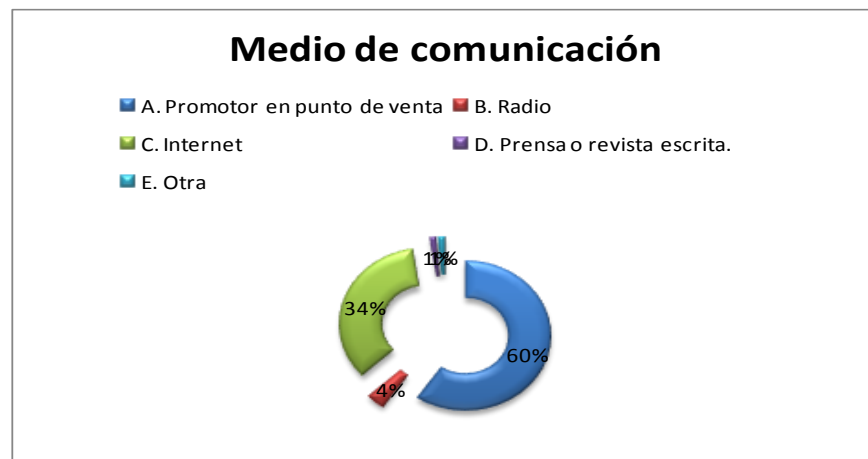
Fuente encuesta realizada octubre 2011.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuestas el 42,9% que el consumo ha sido igual, seguido por un 38,7% que dice aumento el consumo, un 14,4% manifiesta que disminuyo, 3,6% no ha comido pescado. La mayor parte de los encuestados ha consumido la misma cantidad de pescado o ha aumentado su consumo, son muy pocos los encuestados que disminuyeron su consumo o que no han consumido pescado en los últimos años.

Tabla N°28 Medio de comunicación por el que le gustaría enterarse

P15. MEDIO DE COMUNICACIÓN			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Promotor en punto de venta	100	59,5%	60%
B. Radio	6	3,6%	63%
C. Internet	58	34,5%	98%
D. Prensa o revista escrita.	2	1,2%	99%
E. Otra	2	1,2%	100%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 16 Medio de comunicación por el que le gustaría enterarse



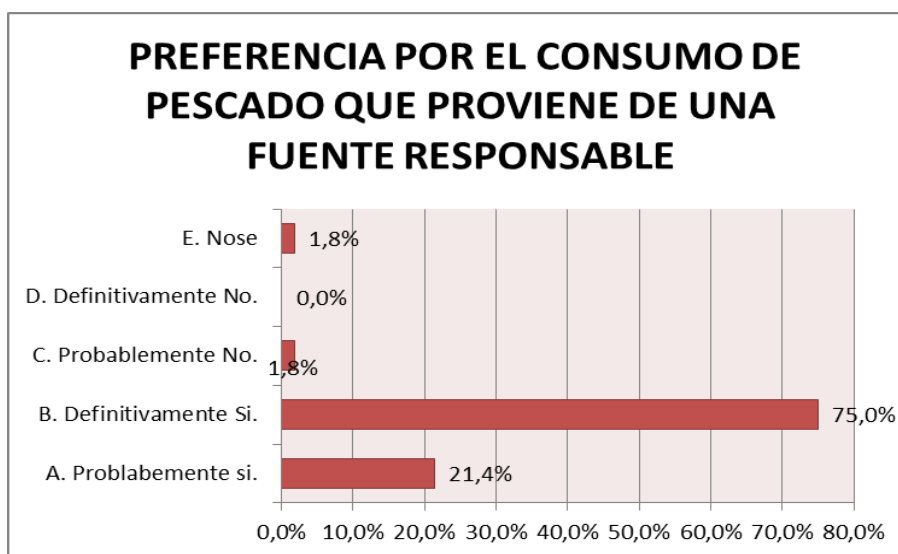
Fuente encuesta realizada octubre 2011

El 59,55% prefiere un Promotor en el Punto de Venta, seguido por el internet con un porcentaje de 34,5%, la radio tiene un porcentaje de 3,6%, le sigue la prensa o revista escrita y otras opciones ambas registran un porcentaje de 1.2%. Esta información permite establecer el medio por el que se promocionara el producto de acuerdo con la preferencia de los consumidores. En este caso se evidencia la preferencia por un promotor en el punto de venta.

Tabla N° 29 Pregunta 16

P16. PREFERENCIA POR EL CONSUMO DE PESCADO QUE PROVIENE DE UNA FUENTE RESPONSABLE			
ALTERNATIVA	FREC	% PARTIC	% PARTIC ACUM
A. Probablemente si.	36	21,4%	21%
B. Definitivamente Si.	126	75,0%	96%
C. Probablemente No.	3	1,8%	98%
D. Definitivamente No.	0	0,0%	98%
E. Nose	3	1,8%	100%
TOTAL GENERAL	168	100,0%	

Grafico No. 17 Pregunta 16



Fuente encuesta realizada octubre 2011

El 75,5% manifestó que definitivamente si consumiría, seguido por u 21,4% que probablemente si consumiría, el 1,8% probablemente no igual que no sabe no responde con el 1,8% y el 0 % definitivamente no. El consumo responsable es importante para la mayoría de los encuestados y valoran el hecho de que provenga de una fuente responsable con el medio ambiente lo que constituye un factor clave para el desarrollo del proyecto ya que este será el principal diferenciador.

PREGUNTAS ABIERTAS

P 14 ¿Qué propiedades nutricionales del pescado conoce?

- Hierro
- Fosforo
- Omega 3, 5, 6 y 9
- Potasio
- Calcio
- Proteínas
- Calorías
- Grasas
- Vitaminas B12 y B 13
- Oligoelementos
- Antioxidantes
- Sodio
- Magnesio

De las 168 encuestas realizadas en las respuestas obtenidas en la pregunta abierta sobre las propiedades vitamínicas, 97 de las personas encuestadas enumeraron 1 o varias vitaminas que se encuentran presentes en el pescado. Sin embargo las 71, restantes no saben o no responden. Con esta información se evidencia que la mayoría de los consumidores saben o han escuchado de las propiedades y beneficios del consumo de pescado para la salud. Enunciar las propiedades vitamínicas será una de las estrategias de mercado con el fin de satisfacer a los que las conocen e invitar a los que no las conocen a consumir el pescado como una gran fuente vitamínica.

- Prefiero comer pescado que provenga de una fuente sustentable:

Las personas que respondieron la opción probablemente sí y definitivamente si, justifican su respuesta de la pregunta 16 con los siguientes 19 aspectos:

1. Conservación de la especie y medio ambiente.
2. Higiene y frescura.
3. Seguridad Ambiental.
4. Bajos niveles de contaminación.
5. Menos productos tóxicos.
6. Salud
7. Contribución al ecosistema.
8. Menor impacto al ambiente.

9. Preservar y cuidar la biodiversidad.
10. Por calidad del producto.
11. Por lo delicado de la manipulación y fácil descomposición.
12. Para cambiar de marca.
13. Mejorar la calidad de vida.
14. Generación de confianza.
15. Alimentación sana y saludable.
16. Utilización optima de los recursos naturales.
17. Por responsabilidad social de la empresa.
18. Preservación en el tiempo.

La mayoría de los encuestados nos permiten evidenciar una aceptación del producto cuando proviene de fuente responsable con el medio ambiente, reconocen la importancia de aspectos como la conservación de la especie, la higiene, la frescura, el impacto del medio ambiente, estos factores que serán características fundamentales en el producto.

Que marca de pescado recuerda:

Tabla N°30 Marca

P 17		
MARCA QUE RECUERDA		
Ancla Y Viento	5	3%
La sirena	14	8%
Amaka shoes	1	1%
La langosta	1	1%
Choripez	2	1%
Marisco Guapi	1	1%
Vitamar	11	7%
Ninguna	103	61%
Antillana	7	4%
Sustitos	23	14%
	168	100%

Grafico N°. 18 Marca



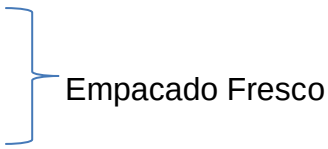
Fuente encuesta realizada octubre 2011

El 61% de los encuestados, no recuerda ninguna marca de pescado, el 23% menciona productos sustitutos, el 14% recuerda la Sirena, el 11% respondió Vitamar, y el 5% ancla y viento. Van Camps es la marca más recordada por los encuestados, sin embargo el mayor porcentaje no recuerda ninguna marca en especial y las otras mencionadas cuentan con un porcentaje muy bajo, se detecta una oportunidad en el mercado teniendo en cuenta que el modelo de negocio de Van Camps es muy diferente al planteado en este proyecto.

8.4. PLAN DE MERCADEO

8.4.1. Descripción del producto

Producto físico:

- Corvina
 - Pargo
 - Tilapia
- 
- Empacado Fresco

De acuerdo con la aceptación se tienen los siguientes resultados, El 25% de los encuestados prefiere la tilapia, El 23% prefiere la corvina y el 22% prefiere el pargo, así mismo los indagados prefieren un 59% el pescado fresco, y el 32% optaron por pescado congelado.

De acuerdo con los resultados la cantidad a ofrecer seria:

Presentación de	1 Libra
Presentación	1 Kilo
Presentación	2 Kilos

Según el orden de preferencia se presentaron los siguientes datos: El 53,4% presentación de 1 a 2 Kilos, mientras que el 34,5% el menos de 1 Kilo.

NATURAPEZ S.A.S, es una empresa que ofrece pescados frescos de las especies Corvina y Pargo empacados al vacío, lo que permite una mayor conservación, mejor manipulación y garantiza la calidad del pescado. Se ofrecerá en tres presentaciones, ½ kilo, 1 kilo y 2 kilos libres de conservantes y pereservantes.

El empaque del producto reflejará la frescura del pescado y la higiene del mismo a fin de proyectar una imagen diferente de la se encuentra actualmente en el mercado. Cada presentación contará con una receta culinaria que logre hacer más fácil y diferente la preparación del mismo.

NATURAPEZ S.A.S se diferenciará de sus competidores por la motivación hacia el consumo responsable fundamentado en el cuidado y conservación del medio ambiente desde el proceso de captura hasta el consumidor final. Así mismo incluirá las propiedades vitamínicas y su gran aporte a la salud. Los proveedores serán pescadores artesanales con lo que se contribuye a la generación de ingresos y mejora de la calidad de vida de esta población vulnerable.

8.4.2. Estrategia de precio

Para establecer la estrategia de precios con la que NATURAPEZ S.A.S participará en el mercado por medio de sus productos, se tendrán en cuenta los costos de producción más el margen de contribución deseado, para la asignación de dichos precios. Así mismo se tendrán en cuenta los periodos de escases y abundancia de las especies, lo cual influye en los precios.

NATURAPEZ S.A.S cobrará un precio que cubra todos los costos de producción, distribución y venta del producto y que también genere un rendimiento justo. Las especificaciones de estos costos de producción se detallan más adelante.

El precio del kilo de cada producto debe tener en cuenta los siguientes costos:

Precio de compra, mano de obra directa, los costos indirectos de fabricación, los gastos de administración, los gastos de ventas, y la plusvalía

Con base en los costos establecidos y el precio Pargo será de \$ 9.500 pesos el Kilo, el precio de la Corvina será de \$11.000 el Kilo y el de la Tilapia será de \$7.000 el Kilo.

Estos precios estarán incrementándose cada año teniendo en cuenta la inflación y la demanda del producto, el pago se realizará con un lapso no superior a 30 días para los supermercados.

8.4.3. Estrategia de Promoción

- Promotor en punto de venta.
- Internet

Los resultados obtenidos de acuerdo al grado de preferencia 59.5% de los encuestados quiere conocer la existencia de los productos a través de un promotor en el punto de venta y un 34.5% en Internet.

Para la promoción del producto se realizara en los 7 supermercados establecidos, un evento de lanzamiento en el que los promotores contarán con uniformes alusivos a la marca y darán degustaciones de las especies ofertadas, se entregaran volantes alusivos a los productos, su contenido nutricional, recetas de pescados e información sobre los procesos de la empresa que están enfocados al cuidado del medio ambiente. En semana santa también se realizara un evento especial teniendo en cuenta que esta se considera temporada alta para el producto.

Se creara una página web, de la empresa donde existirá la información del proceso de captura, hasta el consumidor final, para destacar la intención de cuidado con el medio ambiente, habrá un link donde se podrán consultar las recetas que se pueden hacer con pescado. Y también se encontraran los contenidos nutricionales. Se hará publicidad en las redes sociales a fin de llevar a los usuarios a la página web.

Las visitas a los supermercados de los dos promotores se distribuirán así:

Tabla N° 31 Promotores

Presencia Semanal del Promotor.			
Promotor 1	Carrefour	2	Lunes- Jueves
	Exito	1	Martes
	Carulla	1	Miercoles
	Merca Mio	1	Viernes
Promotor 2	Galerias	1	Lunes
	Olimpica	1	Martes
	Super Inter	3	Miercoles, Jueves, Viernes

Fuente: Investigación Propia

8.4.4. Estrategia de Distribución

- Supermercados.

Los resultados obtenidos al grado de preferencia fueron, el 66.9% prefiere comprar el producto en supermercados, mientras que el 30.4% opta por las pesqueras. La empresa se enfocara en distribuir inicialmente en supermercados el 100% de su producción, esto teniendo en cuenta que es la preferencia de los consumidores. Por otro lado las pesqueras generalmente usan como proveedores directamente los pescadores artesanales y se enfocan en productos no procesados ni empacados.

Inicialmente se proyecta estar presente en 10 supermercados de la comuna 17:

- Súper Inter: Guadalupe, Punto Verde, Outlet la 80.
- Olímpica: Pasoancho.
- Carrefour: Premier Limonar, Valle del Lili.
- Galerías: Guadalupe.
- Éxito: Unicentro.
- Carulla: Holguines Trade Center.
- Merca Mío: Calle quinta.

8.4.5. Presupuesto del plan de Mercadeo

Tabla N° 32 Presupuesto de Mercadeo

MES	Descripción	Cantidad	Unidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Diseño Pagina Web	1	Unid	\$ 800.000	\$ 800.000
	Hosting	1	Unid	\$ 160.000	\$ 160.000
	Diseño de Publicidad	1	Unid	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Material P.O.P	600	Unid	\$ 500	\$ 300.000
	Eventos Especiales	7	Unid	\$ 400.000	\$ 2.800.000
	Dotación Personal de Ventas	4	Unid	\$ 200.000	\$ 800.000
4	Mantenimiento Pagina Web	1	Unid	\$ 150.000	\$ 150.000
	Material P.O.P.	1000	Unid	\$ 500	\$ 500.000
	Evento Semana Santa	7	Unid	\$ 400.000	\$ 2.800.000
	Redes Sociales Semana Santa	1000	Click	\$ 20	\$ 20.000
2,3,5,6, 7,	Mantenimiento Pagina Web	10	Unid	\$ 150.000	\$ 1.500.000
8, 9, 10, 11,	Material P.O.P.	5000	Unid	\$ 500	\$ 2.500.000
12	Redes Sociales Semana Santa	10000	Click	\$ 20	\$ 200.000
TOTAL PRESUPUESTO PRIMER MES					\$ 5.860.000
TOTAL PRESUPUESTO SEMANA SANTA					\$ 3.470.000
TOTAL MESES RESTANTES					\$ 4.200.000
TOTAL PRESUPUESTO PRIMER AÑO					\$ 13.530.000

Fuente: Elaboración Propia

Para realizar el presupuesto del plan de mercado se toma en cuenta el primer mes que es el lanzamiento donde la inversión inicial es mas alta que en este caso es de \$ 5.860.000, también se tiene en cuenta la temporada de semana santa que se considera temporada alta para el producto y el presupuesto para este mes será de \$3.470.000 y en los meses restantes el presupuesto será de \$4.200.000

8.4.6. Estrategia de Venta

La estrategia de venta está enfocada a los habitantes de la comuna 17 de Santiago de Cali, pues ahí se encuentran en mayor proporción el número de manzanas y la población de los estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. Que según lo establecido en el estudio de mercado presentan un mayor interés por los productos amigables con el medio ambiente

Inicialmente se proyecta estar presente en los siguientes supermercados de la comuna 17; Súper Inter, Olímpica, Carrefour, Galerías, Éxito, Carulla, Mercamío. Donde se ubicaran promotores que harán presencia en el supermercado al menos una vez a la semana, esto con el fin de resaltar la diferenciación del producto de sus competidores, a fin de generar alta rotación de inventario del producto.

El producto contara con un precio asequible, de acuerdo al mercado. Un empaque higiénico, que refleja la frescura y facilita la manipulación garantizando la calidad del producto

La principal estrategia de venta está enfocada en resaltar el contenido nutricional, la preservación del medio ambiente desde el proceso de captura hasta el consumidor final y nuevas formas de preparación del pescado.

8.4.6.1. Proyecciones de Ventas

Mercado potencial, Personas entre los 25 y 65 años, de estratos 4, 5 y 6 de la comuna 17 de Santiago de Cali. (N)

$$(N) = 46.502^{29}$$

Frecuencia de compra, según el estudio de mercado realizado el 73.7% de los encuestados consume pescado de 1 a 2 veces por semana, el 13,7% no consume pescado, el 13.1% consume de 3 a 4 veces, y el 0% consume más de 5 veces.

$$\begin{aligned} 1 \text{ vez por semana} &= 52 \text{ veces al año} \\ F = (2 \times 52 + 4 \times 52) / 2 &= 156 \text{ compras al año.} \end{aligned}$$

²⁹ Departamento Administrativo de Planeación Municipal de Cali. Información de censo Cali comunas 2005. [En línea] <
<http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Demografia/Informacion%20Cali%20Censo%202005%20-%20Comuna.xls>> [Citado el 16 de enero 2012]

Aceptación, de acuerdo al estudio de mercado realizado, el 86% de los encuestados manifestó consumir pescado, contra el 14% que no consume.

Demanda potencial, los productos que NATURAPEZ S.A.S. puede ofrecer de acuerdo con sus capacidades $(DP) = N * F * A$

De acuerdo al número de posibles compradores (N), la frecuencia de compra (F), y el nivel de aceptación de la población (A), se identifica una demanda potencial de mercado, calculada de la siguiente forma:

$$DP = 46.506 \text{ (habitantes)} \times 156 \text{ (compras al año)} \times 0,86 = 6.239.245 \text{ Kilos.}$$

Según la preferencia de los encuestados para efectos de las ventas de Naturapez S.A.S. será el 45% corresponde al Pargo, 30% a la Corvina y 25% a la Tilapia.

La estimación de ventas del primer año se calcula con un incremento mensual de 200 Kilos y se estableció un incremento considerable en el mes 4 teniendo en cuenta la semana santa donde se estima un aumento en las ventas.

Tabla N° 33 Proyección de ventas en kilos (Primer Año)

ESTIMADO DE VENTAS (KILOS) NATURAPEZ S.A.S.												
Item	2012											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estimado de Ventas (kilos)	5.800	5.900	6.000	8.000	6.500	6.600	6.700	6.800	6.900	7.000	7.100	6.700
Pargo (45%)	2.610	2.655	2.700	3.600	2.925	2.970	3.015	3.060	3.105	3.150	3.195	3.015
Corvina (30%)	1.740	1.770	1.800	2.400	1.950	1.980	2.010	2.040	2.070	2.100	2.130	2.010
Tilapia (25%)	1.450	1.475	1.500	2.000	1.625	1.650	1.675	1.700	1.725	1.750	1.775	1.675

Fuente: Elaboración Propia en base a ejemplos de Rodrigo Varela

Para los siguientes 5 años se calcula un incremento en el precio del 4% según la inflación proyectada.

Tabla N° 34 Proyección de ventas en kilos a 5 años

Fracción de Mercado y Ventas NATURAPEZ S.A.S.					
Item	Total Anual				
	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado Total (kilos)	6.239.245	6.326.594	6.365.777	6.366.561	6.366.576
Fracción de Mercado	1,31%	1,35%	1,39%	1,45%	1,51%
Estimado de Ventas (kilos)	82.000	85.280	88.691	92.239	95.928
Pargo (45%)	36.900	38.376	39.911	41.507	43.168
Corvina (30%)	24.600	25.584	26.607	27.672	28.779
Tilapia (25%)	20.500	21.320	22.173	23.060	23.982

Fuente: Elaboración Propia basados en los ejemplos del profesor Rodrigo Varela

En la tabla anterior, se describe el comportamiento de las ventas anualmente, teniendo en cuenta mercado objetivo o demanda potencial, que será de 6.239.245 kilos de pescados vendidos al primer año. Se tendrá en cuenta el crecimiento poblacional el cual es de, 1,4% anual³⁰. En el cual tendremos una participación presupuestada la cual se describe en la tabla anterior. Según el precio establecido por Kilo para el Pargo \$9500, la Corvina \$11.000, y la Tilapia \$7.000, las ventas anuales serían:

Tabla N° 35 Proyección de ventas en Pesos

PROYECCION DE VENTAS NATURAPEZ S.A.S.					
Item	Total Anual				
	2012	2013	2014	2015	2016
Pargo	\$ 350.550.000	\$ 379.154.880	\$ 410.093.918	\$ 443.557.582	\$ 479.751.881
Corvina	\$ 270.600.000	\$ 292.680.960	\$ 316.563.726	\$ 342.395.326	\$ 370.334.785
Tilapia	\$ 143.500.000	\$ 155.209.600	\$ 167.874.703	\$ 181.573.279	\$ 196.389.659
Total Ventas	\$ 764.650.000	\$ 827.045.440	\$ 894.532.348	\$ 967.526.187	\$ 1.046.476.324
Ventas Por Cobrar	\$ 63.720.833	\$ 68.920.453	\$ 74.544.362	\$ 80.627.182	\$ 87.206.360
Ingresos Efectivos	\$ 700.929.167	\$ 758.124.987	\$ 819.987.986	\$ 886.899.005	\$ 959.269.964

Fuente: investigación propia basada con los ejemplos de Varela

³⁰Google.com. Crecimiento Poblacional en Colombia. [En Línea].
http://www.google.com.co/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_grow&idim=country:C&OL&dl=es&hl=es&q=crecimiento+poblacional+en+colombia+dane [Citado el 7 de enero 2012].

9. ANALISIS TECNICO

9.1.1. Ficha técnica del producto

Tabla N° 36 Ficha del Pargo

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO		
Pargo Rojo		
Nombre Científico de la especie		
Lutjanus spp.		
Nombre Común de la especie		
Pargo Rojo		
Origen de la especie utilizada		
Océano Pacifico Colombiano		
Características Organolépticas del producto		
Característica	Método de medición	Especificación
Olor	Olfato	Agua salada y algas marinas
Color	Vista	Rojo
Textura	Tacto	Firme al tacto
Escamas	Vista / Tacto	Firmemente adheridas a la piel
Características Físico-químicas del producto (por cada 100gr)[1]		
Energía (Kcal)		113
Proteínas (gr)		19,1
Hidratos de carbono (gr)		0,27
Fibra (gr)		-
Lípidos (gr)		3,9
Ácidos grasos saturados(gr)		-
Ácidos grasos monoinsaturados (gr)		-
Ácidos grasos poliinsaturados (gr)		-
Colesterol (mg)		-
Calcio (mg)		-
Hierro (mg)		-
Zinc (gr)		-
Características Microbiológicas del producto[2]		
Requisitos	Límite máximo permitido	
Rto aerobios mesofilos	Ausente en 30g de muestra.	
Coliforme totales	400 NMP/g ^a	
Eschericha coli	400 NMP/g ^a	
Salmonella spp.	Ausente en 30g de muestra.	
Staphylococcus aureus coagulasa (+)	Ausente en 30g de muestra.	
Vibrio cholerae	Ausente en 30g de muestra.	
Presentación Comercial		
1 libra, 1 kilo y 2 kilos. Empacado al vacío. Pescados enteros		
Temperatura de Conservación del producto		
Almacenamiento a - 22 C Exhibición a -18 C. Durante 6 meses		

Fuente: elaboración propia, en base a la ficha técnica de productos de almacenes Éxito.

Tabla N° 37 Ficha de la Corvina

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO		
Corvina		
Nombre Científico de la especie		
Cynoscion spp		
Nombre Común de la especie		
Corvina de mar.		
Origen de la especie utilizada		
Océano Pacifico Colombiano		
Características Organolépticas del producto		
Característica	Método de medición	Especificación
Olor	Olfato	Agua salada y algas marinas
Color	Vista	Metálico, gris
Textura	Tacto	Firme al tacto
Escamas	Vista / Tacto	Firmemente adheridas a la piel
Características Físico-químicas del producto (por cada 100gr)[1]		
Energía (Kcal)		90
Grasas (gr)		1,4
Fosforo (Mg)		200
Fibra (gr)	-	
Lípidos (gr)		3,9
Vitamina B1 (mg)		0,04
Proteínas (mg)		19
Vitamina B2 (mg)		0,12
Vitamina C (gr)	-	
Calcio (mg)	-	
Hierro (mg)	-	
Zinc (gr)	-	
Características Microbiológicas del producto[2]		
Requisitos	Límite máximo permitido	
Rto aerobios mesofilos	Ausente en 30g de muestra.	
Coliforme totales	400 NMP/g ^a	
Eschericha coli	400 NMP/g ^a	
Salmonella spp.	Ausente en 30g de muestra.	
Staphylococcus aureus coagulasa (+)	Ausente en 30g de muestra.	
Vibrio cholerae	Ausente en 30g de muestra.	
Presentación Comercial		
1 libra, 1 kilo y 2 kilos. Empacado al vacío. Pescados enteros		
Temperatura de Conservación del producto		
Almacenamiento a - 22 C Exhibición a -18 C. Durante 6 meses		

Fuente: elaboración propia, en base a la ficha técnica de productos de almacenes Éxito.

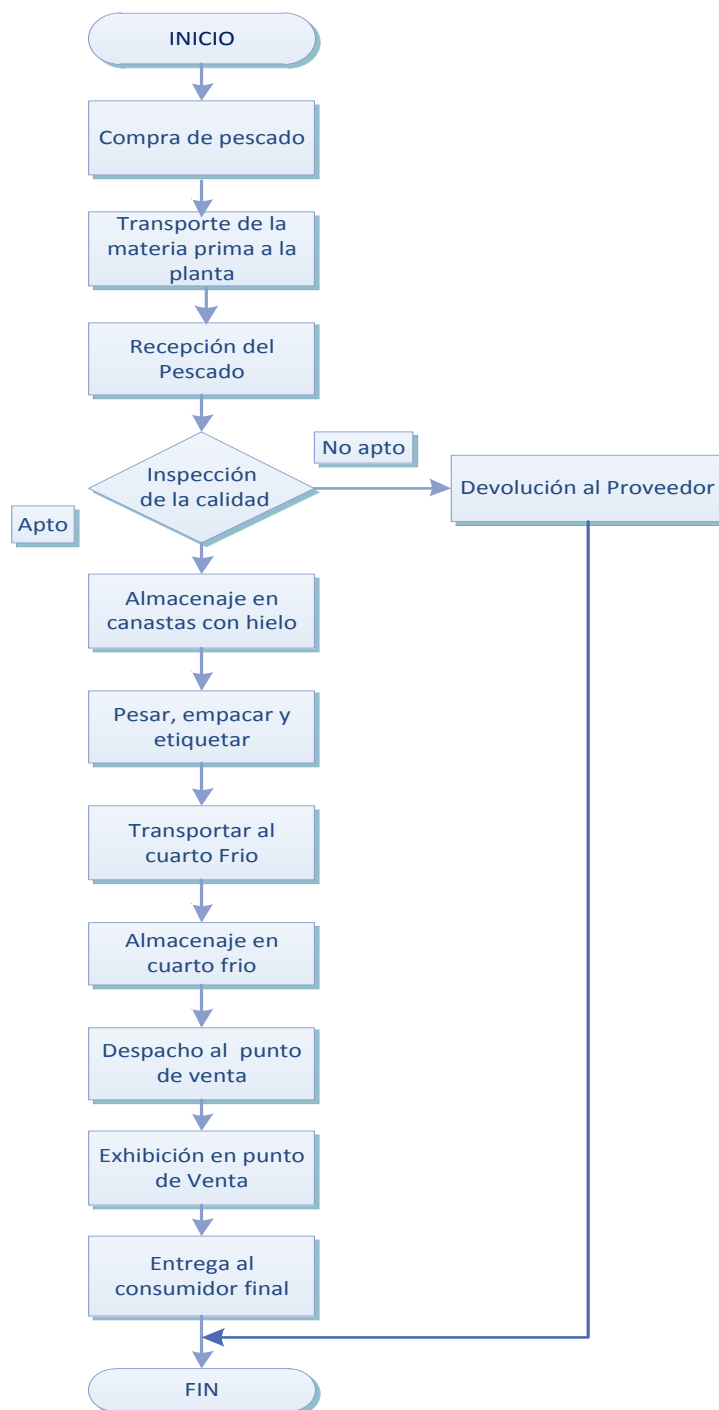
Tabla N° 38 Ficha de la Tilapia

NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO		
Tilapia Roja		
Nombre Científico de la especie		
Tilapia spp. Oreochromis spp.		
Nombre Común de la especie		
Tilapia.		
Origen de la especie utilizada		
Embalse de Salvajina,		
Características Organolépticas del producto		
Característica	Método de medición	Especificación
Olor	Olfato	A barro.
Color	Vista	Rojo
Textura	Tacto	Firme al tacto
Escamas	Vista / Tacto	Firmemente adheridas a la piel
Características Físico-químicas del producto (por cada 100gr)[1]		
Energía (Kcal)		90
Grasas (gr)		1,4
Fosforo (Mg)		190
Fibra (gr)	-	
Lípidos (gr)		3,9
Vitamina B1 (mg)		0,03
Proteínas (mg)		20,66
Vitamina B2 (mg)		0,12
Vitamina C (gr)	-	
Calcio (mg)		45
Hierro (mg)		1
Zinc (gr)		1
Características Microbiológicas del producto[2]		
Requisitos	Límite máximo permitido	
Rto aerobios mesofilos	Ausente en 30g de muestra.	
Coliforme totales	400 NMP/g ^a	
Eschericha coli	400 NMP/g ^a	
Salmonella spp.	Ausente en 30g de muestra.	
Staphylococcus aureus coagulasa (+)	Ausente en 30g de muestra.	
Vbrio cholerae	Ausente en 30g de muestra.	
Presentación Comercial		
1 libra, 1 kilo y 2 kilos. Empacado al vacío. Pescados enteros.		
Temperatura de Conservación del producto		
Almacenamiento a - 22 C Exhibición a -18 C Durante 6 meses		

Fuente: elaboración propia, en base a la ficha técnica de productos de almacenes Éxito.

9.1.1. Diagrama de flujo del proceso

Grafico N° 19 Proceso Naturapez S.A.S.



9.2. PLANTA FISICA Y EQUIPOS

Para la ubicación de la empresa se tienen en cuenta aspectos como la cercanía con el cuarto frío, las vías de acceso, seguridad de la zona, disponibilidad de servicios públicos y costos de los mismos, salubridad del entorno.

El barrio Santa Elena, es equidistante al sur, centro, oeste y este de la ciudad, ofreciendo ventajas como la disponibilidad de una edificación apta para la apertura de la empresa, facilidad para el despacho de los pedidos, el fácil y seguro acceso de clientes y proveedores.

Para el funcionamiento de la Empresa se ha seleccionado la vivienda ubicada en la Cra 25 B 18 C 60, Barrio Santa Elena la cual tiene un área construida de 348.4 metros cuadrados. Y consta de 2 plantas. En la primera planta será adecuada con base en los requerimientos del proceso, la recepción del pescado, inspección de la calidad, almacenamientos en canastas plásticas, lavado, limpieza, pesado para etiquetar y empacar. En la segunda planta se ubicaran las oficinas y la parte administrativa.

El cuarto frío será rentado en una ubicación estratégica cerca de la empresa es decir en la calle 23 entre carrera 33 y 34, "Pacimar", allí se almacenaran las existencias para ser distribuidas con base en los pedidos que realicen los supermercados.

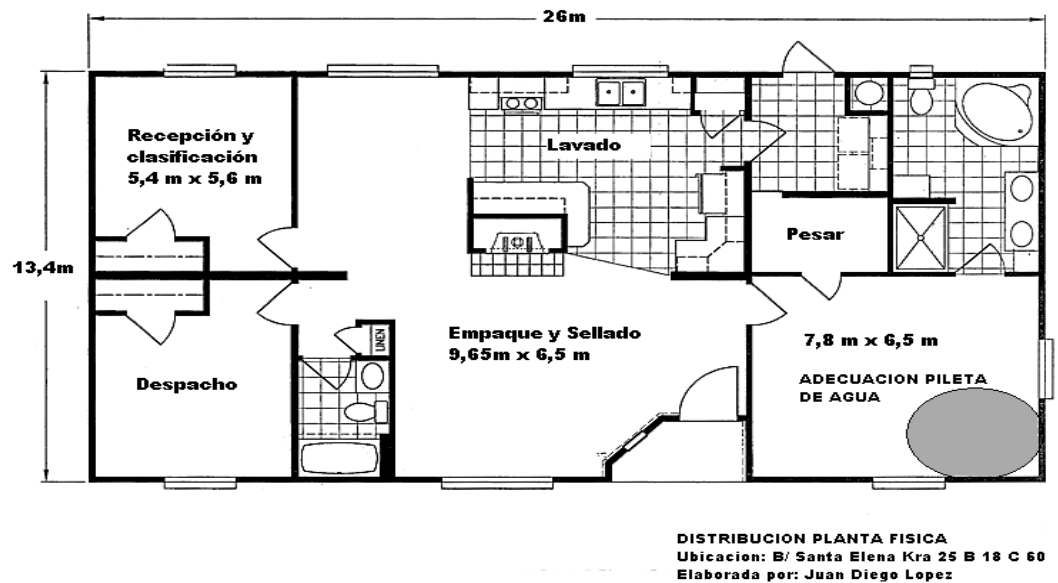
Para la producción se requieren, camión con furgón y termoquin mesas de trabajo con superficie en acero inoxidable, congeladores, canastas, balanzas, carreta de transporte, butacos, neveras de icopor, varillas de arrastre, mangueras, sierra eléctrica, ventiladores.

Para las oficinas se requieren archivadores, sillas giratorias, teléfono, computadores y aire acondicionado.

9.2.1. Distribución de la Planta

Para realizar la distribución de la planta se ha tenido en cuenta los espacios actuales con los que cuenta la casa y de esta forma se han establecido las zonas en las que se puede elaborar y las adecuaciones que se deben realizar cada parte del proceso así:

Grafico N° 20 Distribución Planta física Naturapez S.A.S.



En la segunda planta serán ubicadas las oficinas con la siguiente distribución:

Grafico N° 21 Distribución Oficinas



9.2.2. Inversión en Activos Fijos

Los costos de los activos fijos necesarios para el funcionamiento de la empresa son:

Tabla N° 39 Inversión Activos Fijos

Inversión en activos fijos			
Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Mesas de trabajo en Acero Inoxidable	4	\$ 400.000	\$ 1.600.000
Congelador x 3 cuerpos	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Canasta Plástica Grande	50	\$ 7.000	\$ 350.000
Canasta Plástica Pequeña	50	\$ 5.000	\$ 250.000
Camion con Furgon y Termoquin Mod 2008	1	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Balanza de Plataforma	1	\$ 416.000	\$ 416.000
Butacos auxiliares en madera	8	\$ 20.000	\$ 160.000
Balanza Digital 30 Kls	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Carreta de Transporte	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Nevera Icopor Grande	4	\$ 60.000	\$ 240.000
Barillas de arrastre	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Manguera	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Tanque de agua	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Sierra electrica	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Cuchillo de corte y filetiado	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Empacadora al Vacío	1	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000
Computador	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Archivador metálico	2	\$ 90.000	\$ 180.000
Silla giratoria	3	\$ 80.000	\$ 240.000
Teléfono	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Ventilador	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Aire acondicionado Oficinas	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Escritorio de oficina	3	\$ 130.000	\$ 390.000
Total inversión en activos fijos:			\$ 64.016.000

Fuente: investigación Propia

9.2.3 Costos de Adecuación

En los costos de adecuación se tendrá en cuenta la construcción de la pileta de agua, y el acondicionamiento de planta y oficinas, el cuarto frio inicialmente será rentado, en un futuro se acondicionara dentro de la planta.

Tabla N° 40 Adecuaciones

ADECUACION	DESCRIPCION	DIMENSIONES	COSTO
Pileta de Agua	Se debe construir una pileta para almacenar agua.	Largo: 1 m x 80 cm Ancho: 1 m Profundidad 95 cm	\$ 800.000
Primer Piso Acondicionamiento de Planta	Instalaciones electricas y adecuacion de espacios definidos para el proceso.	348,4 m ²	\$ 1.600.000
Segundo Piso Adecuacion de Oficinas	Pintar y Pulir las paredes y piso.	268 m ²	\$ 400.000
TOTAL DE COSTOS DE ADECUACION			\$ 2.800.000

Fuente: Elaboración Propia

9.3. OPERACION

9.3.1. Plan de Producción

Para el plan de producción inicialmente se tendrá en cuenta la capacidad instalada que según lo establecido en el estudio de mercado será 10.000 Kilos mensuales y estará sujeto a los pedidos que se tengan. Es decir la empresa procesara de acuerdo con las preventas realizadas por la gerencia comercial, esto debido a que se debe tener un stock inferior a 10.000 Kilos en despacho por ser un producto perecedero.

9.3.2. Plan de Compras

El plan de compras está sujeto al plan de producción y al plan de ventas, es decir se comprará a los pescadores artesanales y a los productores de tilapia.

Semanalmente se realizara la visita a la ciudad de Buenaventura, donde se comprará los productos del mar que se distribuirán entre los tres productos a ofertar.

Los insumos como las bolsas, etiquetas, cajas de embalaje y cintas se compraran anualmente.

Tabla N° 41 Plan de Compras

PLAN DE COMPRAS NATURAPEZ S.A.S.			
PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Pargo	36900	\$ 6.500	\$ 239.850.000
Corvina	24600	\$ 8.000	\$ 196.800.000
Tilapia	20500	\$ 4.000	\$ 82.000.000
Empaques de 1/2 kilo	27880	\$ 30	\$ 836.400
Empaques de 1 Kilo	27060	\$ 30	\$ 811.800
Empaques de 2 kilos	27060	\$ 30	\$ 811.800
Stikers	82000	\$ 50	\$ 4.100.000
Cajas de Emabalaje	10000	\$ 200	\$ 2.000.000
Cintas	100	\$ 1.000	\$ 100.000
TOTAL POR AÑO			\$ 527.310.000

Fuente: Elaboración Propia

9.3.3. Costo por Unidad de Producción

Para la asignación de costos fijos de unidad de producción se tienen en cuenta el costo de compra de cada especie, el stiker y el empaque.

Tabla N° 42 Costos del Pescado

COSTOS POR KILO DE PESCADO NATURAPEZ S.A.S.			
Item	Pargo	Corvina	Tilapia
Valor	\$ 6.500	\$ 8.000	\$ 4.000
Empaque	\$ 30	\$ 30	\$ 30
Stiker	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Total	\$ 6.580	\$ 8.080	\$ 4.080

Fuente: Elaboración Propia

9.3.4. Costos de Mano de Obra

Para el proceso de la Empresa, se requieren 4 operarios, los cuales devengaran 1 S.M.L.V, mas auxilio de transporte, las prestaciones de ley y los parafiscales.

Tabla N° 43 Costo de Mano de Obra

MANO DE OBRA DIRECTA NATURAPEZ S.A.S		
CARGO	CONCEPTO	2012
OPERARIO 1	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 2	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 3	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 4	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
	TOTAL SALARIOS MENSUALES	\$ 2.266.800
	TOTAL SALARIOS ANUALES	\$ 27.201.600
	TOTAL PRESTACIONES ANUAL	\$ 8.612.448
	TOTAL SUBSIDIO DE TRANSPORTE ANUAL	\$ 3.254.400
	TOTAL GASTO PERSONAL	\$ 39.068.448
PRIMA	PROVISION ANUAL 8,33%	\$ 2.536.985
CESANTIAS	PROVISION ANUAL 8,33%	\$ 2.536.985
VACACIONES	PROVISION ANUAL 4,17%	\$ 1.134.307
INTERESES CESANTIAS ENERO	ANUAL 1%	\$ 11.343
TOTAL GASTOS DE PERSONAL POR AÑO		\$ 45.288.067

Fuente: Elaboración propia tomado del libro del Profesor Rodrigo Varela

9.3.5. Otros Costos de Fabricación

En otros costos de fabricación se tienen en cuenta la dotación de los operarios, el transporte, el alquiler de la planta, la vigilancia de la zona, estos costos se establecieron mensualmente, las dotaciones se realizaran semestralmente, sin embargo este costo también se calculó mensualmente como se muestra en la siguiente tabla

Tabla N° 44 Otros Costos de Fabricación

OTROS COSTOS DE FABRICACION NATURAPEZ S.A.S.		
Item	Mensual	Anual
Dotación	\$ 33.333	\$ 400.000
Transporte	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Alquiler de cuarto Frio	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Alquiler de Planta	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Vigilancia	\$ 80.000	\$ 960.000
Servicios Publicos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Mano de Obra Producción	\$ 3.774.006	\$ 45.288.067
Total	\$ 8.187.339	\$ 98.248.067

Fuente: Elaboración Propia basado de ejemplos del profesor Rodrigo Varela

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

10.1.1. Misión, Visión y Valores

Misión. NATURAPEZ S.A.S. Es una empresa caleña dedicada a la comercialización de pescados. Orientada hacia la protección y conservación del medio ambiente desde el proceso de captura hasta la entrega final al consumidor.

La empresa resalta el componente nutricional del pescado, utiliza materia prima fresca y profesionalmente procesada, con todas las normas higiénicas que permiten entregar un producto de excelente calidad a los clientes.

NATURAPEZ S.A.S practica el respeto y cumplimiento para con los proveedores y trabaja arduamente para lograr una rentabilidad acorde con las expectativas de los inversionistas.

Visión. Para el año 2013 NATURAPEZ S.A.S.S.A.S. se habrá consolidado en el mercado como la marca comercializadora de pescados en Santiago de Cali, con un componente diferenciador el consumo responsable, reconocida por la protección del medio ambiente, la frescura de sus productos, la inclusión de recetas innovadoras en las presentaciones, y el interés por resaltar el contenido vitamínico presente en el pescado. Todos estos aspectos diferenciadores logran que la empresa sea más competitiva, genere recordación de marca, alcanzando y manteniendo un liderazgo en el mercado.

Valores

- ✓ Servicio y Compromiso
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Calidad
- ✓ Amabilidad
- ✓ Ética

10.1.2. Modelo de Negocio

NATURAPEZ S.A.S dirige sus productos a los clientes interesados en proteger el medio ambiente y que apliquen o estén interesados en realizar consumo responsable del pescado.

La empresa se diferencia de las que existen actualmente en el mercado, por su interés en crear conciencia en el consumidor de la importancia de realizar un proceso de captura amigable con el medio ambiente al considerar el pescado un recurso agotable. El producto contendrá en su etiqueta, las propiedades vitamínicas del pescado y sus aportes a la salud. También contendrá recetas innovadoras que permitan hacer más fácil y atractiva la preparación del pescado.

Un consumo responsable de pescado genera un cliente satisfecho, por su contribución con la conservación del medio ambiente. El hecho de que el producto resalte el contenido vitamínico permite que el consumidor se entere de que se está alimentando de una forma más sana, y está mejorando su calidad de vida. La idea de agregar nuevas recetas de preparación convierte la preparación en algo más práctico y crea buenas alternativas para cocinar el producto.

Inicialmente se ubicara en el punto de venta un Promotor que lo invite a conocer la marca, que resalte el proceso como fue obtenido el pescado. Enumere las principales vitaminas presentes en el pescado, y explique algunas de las diferentes formas de preparación. Una vez el cliente decida probar la marca se encontrara con un producto fresco de muy buena calidad, estará satisfecho por su contribución con el medio ambiente, se interesara por conocer más sobre el contenido vitamínico y deseara obtener más recetas.

El promotor estará encargado de entregar volantes a los clientes, con la información de la empresa y donde se incluye la página de internet por la que se podrá enterar del proceso que se realiza con el pescado, encontrara las propiedades vitamínicas y las recetas.

La empresa organizara las tareas de acuerdo con el proceso que se ha establecido para la compra a proveedores (pescadores o cultivadores artesanales), proceso de empaque y su posterior distribución y venta. Sus socios principales serán los encargados de comprar el pescado a los proveedores de acuerdo con el conocimiento que se tiene del producto y del medio. Así mismo realizaran la gestión comercial encargándose de conseguir clientes nuevos y mantenerlos con visitas periódicas que permitan establecer pedidos constantes, para conseguir una alta rotación del producto lograr mantener un stock bajo en inventario, debido a que es un producto muy perecedero. Se lograra conseguir un margen de utilidad que permita el sostenimiento en el tiempo de la empresa y sea rentable para sus socios. Posicionándose como la marca preferida y recordada por los consumidores.

10.1.3. Análisis DOFA NATURAPEZ S.A.S.

FORTALEZAS:

- La innovación en el interés de generar consumo responsable de pescado, con productos que reflejan la frescura del producto, resalten el contenido vitamínico y que sugieren recetas para facilitar la preparación.
- La experiencia comercial de uno de los socios combinado con la experiencia en el sector del otro lograra que la empresa entre al mercado con una buena negociación.
- Al ser distribuidores los costos del proceso son bajos.
- Ampliación del portafolio de productos (Inclusión de , y otras especies) de acuerdo al comportamiento del mercado.
- Atención personalizada de acuerdo con el requerimiento de los clientes.

DEBILIDADES:

- Empresa nueva en el mercado sin reconocimiento de la marca.
- Recursos económicos limitados.
- Capacidad limitada de producción y distribución.
- La maquinaria utilizada, a pesar de ser moderna no cuenta con la tecnología más avanzada del mercado, por los costos que esto implica.
- La mano de Obra contratada, debe fortalecerse en los conocimientos necesarios para los procesos de la empresa ya que como los recursos son limitados, la contratación no se hará de personal especializado.

OPORTUNIDADES:

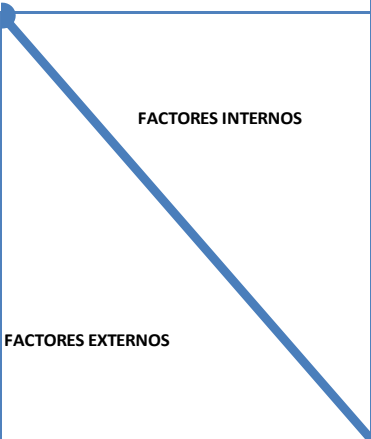
- El consumo de pescado presenta un crecimiento sostenido en los últimos años en nuestro país.
- Con la ampliación del portafolio de productos existe la oportunidad de conquistar Nuevos mercados a nivel Nacional.
- La ubicación estratégica de la empresa en el pacifico Colombiano, que es fuente principal del producto ofertado. Así mismo esta zona se encuentra en desarrollo de proyectos para mejorar la infraestructura vial.

- El crecimiento de la conciencia del mercado por el consumo de productos responsables con el medio ambiente, que propendan por la conservación de las especies.
- El interés por consumir alimentos con un contenido nutricional alto ha incrementado durante los últimos años y el pescado es considerado fuente esencial de proteínas y vitaminas según el informe de la FAO.

AMENAZAS:

- La constante variación en los precios de cada especie dependiendo de la temporada del año en que se encuentre, y la abundancia o escasez de cada especie.
- El constante ingreso de embarcaciones extranjeras con gran capacidad que explotan los recursos del Pacífico Colombiano.
- El aumento de las importaciones de productos pesqueros y la aprobación de tratados de libre comercio con países que registran una alta producción del producto.
- El aumento de los impuestos a las Empresas por parte de entes nacionales, departamentales y municipales.
- Los consumidores cada vez se encuentran exigiendo productos de mejor calidad a más bajo precio.
- El poder de negociación de los proveedores y los clientes. A los proveedores se les paga de contado y a los clientes se les cobra en plazos.

Tabla N° 45 Análisis DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FACTORES INTERNOS	• La innovación en el interés de generar consumo responsable de pescado, con productos que reflejan la frescura del producto, resalten el contenido vitamínico y que sugieren recetas para facilitar la preparación. • La experiencia comercial de uno de los socios combinado con la experiencia en el sector del otro lograra que la empresa entre al mercado con una buena negociación. • Al ser distribuidores los costos del proceso son bajos. • Ampliación del portafolio de productos (Inclusión de mariscos, y otras especies) de acuerdo al comportamiento del mercado. • Atención personalizada de acuerdo con el requerimiento de los clientes.	• Empresa nueva en el mercado sin reconocimiento de la marca. • Recursos económicos limitados. • Capacidad limitada de producción y distribución. • La maquinaria utilizada, a pesar de ser moderna no cuenta con la tecnología más avanzada del mercado, por los costos que esto implica. • La mano de obra contratada, debe fortalecerse en los conocimientos necesarios para los procesos de la empresa ya que como los recursos son limitados, la contratación no se hará de personal especializado.
	FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES			
• El consumo de pescado presenta un crecimiento sostenido en los últimos años en nuestro país. • Con la ampliación del portafolio de productos existe la oportunidad de conquistar Nuevos mercados a nivel Nacional. • La ubicación estratégica de la empresa en el pacifico Colombiano, que es fuente principal del producto ofertado. Así mismo esta zona se encuentra en desarrollo de proyectos para mejorar la infraestructura vial. • El crecimiento de la conciencia del mercado por el consumo de productos responsables con el medio ambiente, que propendan por la conservación de las especies. • El interés por consumir alimentos con un contenido nutricional alto ha incrementado durante los últimos años y el pescado es considerado fuente esencial de proteínas y vitaminas según el informe de la FAO.		Este escenario es el mas favorable para la Empresa teniendo en cuenta la innovación y el interés por el consumo responsable lo que va ligado al interés de los consumidores por este tipo de productos. Al contar con experiencia comercial y del sector, el enfoque será al crecimiento del portafolio y el ingreso en el mercado nacional. La ubicación estratégica	En este escenario se hace urgente IncurSIONAR y posicionarse en el mercado de los pescados atrayendo nuevos clientes e inversionistas que permitan que la empresa tenga un buen soporte económico.
AMENAZAS			
• La constante variación en los precios de cada especie dependiendo de la temporada del año en que se encuentre, y la abundancia o escasez de cada especie. • El constante ingreso de embarcaciones extranjeras con gran capacidad que explotan los recursos del Pacifico Colombiano. • El aumento de las importaciones de productos pesqueros y la aprobación de tratados de libre comercio con países que registran una alta producción del producto. • El aumento de los impuestos a las Empresas por parte de entes nacionales, departamentales y municipales. • Los consumidores cada vez se encuentran exigiendo productos de mejor calidad a más bajo precio.		En este escenario es primordial mantener una estructura de costos baja que permitan adaptar los precios y a si mismo satisfacer el mercado objetivo ofreciendo un volumen adecuado, precio moderado y calidad constante. Estos aspectos mitigaran el impacto de la variación en cuanto a precios de las especies ofrecidas y permitirán una diversificación del portafolio.	Promocionar el consumo responsable, reflejar frescura en los productos, resaltar el contenido vitamínico del pescado y facilitar la preparación con recetas permitirá el acceso al mercado local y posteriormente en el mercado Nacional con base en estrategias de publicidad y mercadeo. Se realizaran actualizaciones constantes del mercado objetivo y la competencia para estar a la vanguardia de nuevas tecnologías aplicables al proceso que agilicen los tiempos y disminuyan costos.

Fuente: Elaboración Propia tomada del modelo Profesor Benjamín Betancourt.

10.1.4. Estrategia de Asociatividad

En el largo plazo la Empresa podrá realizar asociaciones, como mecanismo de cooperación con empresas pequeñas y medianas, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, a fin de ser más competitiva adquiriendo mayor volumen de materia prima, o generando una relación más estable en el tiempo.

En principio se considerara la opción de asociarse con otras empresas familiares de los creadores de NATURAPEZ S.A.S ellos ofrecen otro tipo de productos y en presentaciones diferentes. Considerando que ya se encuentran constituidos y presentes en los supermercados, podría convertirse en una estrategia para el ingreso de la nueva Empresa en el mercado.

Otra estrategia de asociación está enfocada en la cooperación con empresas que ofrezcan productos que tengan algún tipo de relación o sean compatibles con el producto ofertado por ejemplo para realizar el evento de lanzamiento se buscara el acompañamiento de empresas como Oster para que nos facilite los elementos de preparación y así lograr la credibilidad otorgada por empresas grandes y reconocidas en el mercado.

La firma de tratados internacionales como el TLC, con Estados Unidos requiere que el sector pesquero nacional, este preparado para los posibles nuevos competidores, la asociación con otros competidores, facilitan que las empresas generen más investigación y desarrollo en nuevas tecnologías, con esta implementación se logra el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías las cuales podrían ser cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

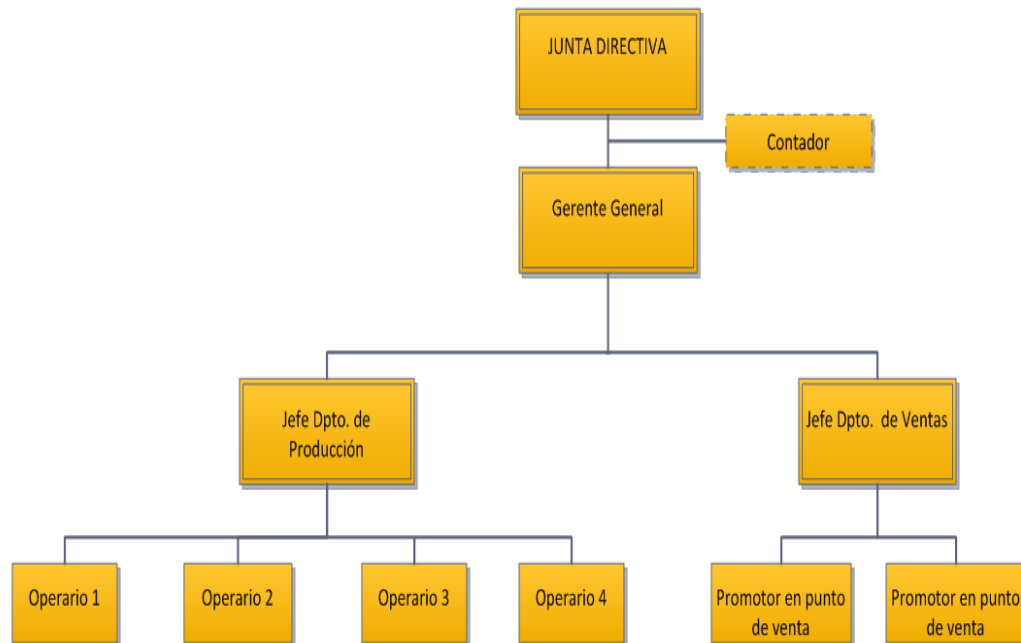
La Asociación para NATURAPEZ S.A.S, será considerada cuando exista una necesidad de aumentar la capacidad instalada, ingresar a nuevos mercados o implementar nuevas tecnologías.

10.2. ESTRUCTURA

10.2.1. Organigrama de NATURAPEZ S.A.S.

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:

Grafico N° 22 Organigrama de NATURAPEZ S.A.S.



Fuente: Elaboración Propia

En este organigrama se describe la organización formal de la empresa, desde La Junta Directiva conformada por los socios. El Contador que será un asesor externo de la compañía; El Gerente General que a su vez es el representante legal de la empresa ante los diferentes órganos y entidades.

El Jefe del departamento de producción tiene a su cargo a 4 Operarios en la planta. El Jefe del departamento de Ventas tiene a su cargo a 2 promotores.

10.2.2. Manual de Funciones

Tabla N° 46 Funciones Gerente General

NOMBRE DEL CARGO	CODIGO	DEPARTAMENTO	AREA	CIUDAD
Gerente General	001	Junta Directiva	Gerencia	Cali
CONDICIONES DEL CARGO				
JORNADA:	Diurna			
DEDICACION:	Tiempo Completo			
HORARIO:	8:00 AM a 12:00M - 2:00 PM a 6:00 PM			
SALARIO:	\$ 1.500.000			
PERFIL REQUERIDO:	Profesional con conocimiento del sector acuícola. Habilidades de liderazgo, comerciales y financieras.			
FORMACION ACADEMICA:	Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.			
CONOCIMIENTOS :	Finanzas, producción, mercadeo y sistemas.			
EXPERIENCIA:	2 años en cargos gerenciales con manejo de personas a cargo.			
HABILIDADES ESPECIFICAS:	Planeación, coordinación y dirección			
RESPONSABILIDADES:	Encargado de planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los planes y programas operativos, administrativos, comerciales y financieros a fin de lograr el posicionamiento de la empresa en el inmediato futuro y el cumplimiento de la visión organizacional.			
Historia del cargo:				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Inicio	Desarrollo	Madurez	Declinación	
FUNCIONES:				
1. Coordinar los equipos de trabajo				
2. Orientar la dirección de la Empresa en sus diferentes áreas.				
3. Definir y Planear las metas y Objetivos a largo, mediano y corto plazo.				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 47 Funciones Contador

NOMBRE DEL CARGO	CODIGO	DEPARTAMENTO	AREA	CIUDAD
Contador Publico	_006	Contabilidad	Asesor Externo	Cali
CONDICIONES DEL CARGO				
JORNADA:	No aplica.			
DEDICACION:	Por labor contratada.			
HORARIO:	Un día por semana.			
SALARIO:	Por Honorarios			
PERFIL REQUERIDO:	No específico.			
FORMACION ACADEMICA:	Profesional en contaduría publica.			
CONOCIMIENTOS :	Contabilidad general, costos y sistemas.			
EXPERIENCIA:	2 años en manejo de contabilidad y sistemas contables.			
HABILIDADES ESPECIFICAS:	Actualización constante de leyes tributarios.			
RESPONSABILIDADES:	Llevar la contabilidad de la empresa al día.			
Historia del cargo:				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Inicio	Desarrollo	Madurez	Declinación	
FUNCIONES:				
• Presentar los registros de diario. • Control de inventarios. • Cuentas Bancarias. • Elaboración de estados financieros. • Presentación de indicadores financieros. • Actualización constante de las nuevas leyes fiscales. • Costos y gastos.				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 48 Funciones Jefe de Ventas

NOMBRE DEL CARGO	CODIGO	DEPARTAMENTO	AREA	CIUDAD
Jefe de Ventas	_003	Junta Directiva	Comercial	Cali
CONDICIONES DEL CARGO				
JORNADA:	Diurna			
DEDICACION:	Tiempo Completo			
HORARIO:	8:00 AM a 12:00M - 2:00 PM a 6:00 PM			
SALARIO:	\$1.200.000 + Comisiones (1% Sobre el valor de las ventas)			
PERFIL REQUERIDO:	Profesional con habilidades comerciales, en venta de productos alimenticios y de liderazgo con personas a cargo.			
FORMACION ACADEMICA:	Profesional en Administración de Empresas o Mercadeo.			
CONOCIMIENTOS :	Mercadeo, ventas y sistemas.			
EXPERIENCIA:	2 años en cargos comerciales, relacionados con la venta y comercialización de productos alimenticios. Con experiencia en manejo de personal.			
HABILIDADES ESPECIFICAS:	Planeación de ventas y coordinación de planes estratégicos de venta orientados a resultados.			
RESPONSABILIDADES:	Encargado de la promoción y ventas del producto, tendrá a cargo inicialmente dos promotores en los puntos de venta.			
Historia del cargo:				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Inicio	Desarrollo	Madurez	Declinación	
FUNCIONES:				
• Elaborar estrategias de promoción, publicidad y ventas para difundir de manera rápida el producto, planear el sistema de distribución. • Determinar las políticas de precio. • Definir y elegir el mercado objetivo. • Vinculación de clientes nuevos. • Planear y definir las metas de este departamento. • Mantenimiento de clientes vinculados. • Realizar el presupuesto de ventas.				

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 49 Funciones Jefe de Producción

NOMBRE DEL CARGO	CODIGO	DEPARTAMENTO	AREA	CIUDAD
Jefe de Producción	_002	Junta Directiva	Producción	Cali
CONDICIONES DEL CARGO				
JORNADA:	Diurna			
DEDICACION:	Tiempo Completo			
HORARIO:	8:00 AM a 12:00M - 2:00 PM a 6:00 PM			
SALARIO:	\$ 1.200.000			
PERFIL REQUERIDO:	Profesional con conocimientos en procesos de producción y procesamiento de alimentos. Habilidades de liderazgo, optimización de procesos de producción y del tiempo.			
FORMACION ACADEMICA:	Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.			
CONOCIMIENTOS :	Manejo de inventarios, proceso de producción y despacho.			
EXPERIENCIA:	2 años en cargos de coordinación de procesos productivos en el sector de alimentos.			
HABILIDADES ESPECIFICAS:	Disponibilidad para viajar a Buena Ventura y zonas de cultivo.			
RESPONSABILIDADES:	Encargado de las funciones relacionadas con el proceso de productivo, tendrá bajo su responsabilidad la coordinación de actividades de 4 los operarios.			
Historia del cargo:				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Inicio	Desarrollo	Madurez	Declinación	
FUNCIONES:				
1. Realizar contactos con proveedores para la adquisición de insumos y materias primas.				
2. Llevar registros del inventario de productos terminados, productos en proceso y la materia prima en inventario.				
3. Coordina y Planea las diferentes actividades dentro de la planta.				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 50 Funciones Operario

NOMBRE DEL CARGO	CODIGO	DEPARTAMENTO	PERSONAL REQUERIDO	CIUDAD
OPERARIO	_004	Producción	4 OPERARIOS	Cali
CONDICIONES DEL CARGO				
JORNADA:	Diurna			
DEDICACION:	Tiempo Completo			
HORARIO:	8:00 AM a 12:00M - 2:00 PM a 6:00 PM			
SALARIO:	\$566.700 + Auxilio de Transporte			
PERFIL REQUERIDO:	Jóvenes Proactivos			
FORMACION ACADEMICA:	Bachiller académico.			
CONOCIMIENTOS :	Técnicas para la manipulación de alimentos.			
EXPERIENCIA:	Sin experiencia			
HABILIDADES ESPECIFICAS:	Proactivo.			
RESPONSABILIDADES:	Participación en el proceso productivo.			
Historia del cargo:				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Inicio	Desarrollo	Madurez	Declinación	
FUNCIONES:				
• Recepción del Pescado. • Clasificación del pescado. • Inspección de calidad. • Preparación para el empaque (lavado y limpieza). • Pesar y separar para empaque. • Empaque del producto por peso. • Embalaje de los productos en cajas de canastas. • Despacho y entrega de mercancía.				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 51 Funciones Promotor

NOMBRE DEL CARGO	CODIGO	DEPARTAMENTO	PERSONAL REQUERIDO	CIUDAD
PROMOTOR	_005	Mercadeo y Ventas	2 PROMOTORES	Cali
CONDICIONES DEL CARGO				
JORNADA:	Diurna			
DEDICACION:	Tiempo Completo			
HORARIO:	8:00 AM a 12:00M - 2:00 PM a 6:00 PM			
SALARIO:	\$566.700 + Auxilio de Transporte			
PERFIL REQUERIDO:	Jóvenes Proactivos			
FORMACION ACADEMICA:	Bachiller académico.			
CONOCIMIENTOS :	Técnicas de venta.			
EXPERIENCIA:	1 Año como promotor de productos alimenticios en supermercados.			
HABILIDADES ESPECIFICAS:	Proactivo.			
RESPONSABILIDADES:	Rotación por los supermercados, según coordinación con el Jefe de Ventas a fin de promover el producto en los puntos de venta.			
Historia del cargo:				
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	
Inicio	Desarrollo	Madurez	Declinación	
FUNCIONES:				
• Invitar a conocer la marca • Resaltar el proceso como fue obtenido el pescado. • Enumerar las principales vitaminas presentes en el pescado • Explicar algunas de las diferentes formas de preparación. • Entregar volantes a los clientes, con la información de la empresa y sus productos. • Promocionar la página de internet.				

Fuente: Elaboración Propia

10.3. ASPECTOS LEGALES

Para constituir una empresa en Colombia, se requiere cumplir con ciertas disposiciones y normatividad a nivel, nacional y local.

10.3.1. Constitución Legal de la Empresa

Se constituirá la nueva empresa, cuya razón social y comercial será NATURAPEZ S.A.S bajo la modalidad de sociedad por acciones simplificada S.A.S. Esta modalidad cuenta con varias ventajas como, la facilidad, eficiencia y flexibilidad que hay en los procesos de constitución de una SAS, la posibilidad de crear diversas clases y series de acciones de la empresa entre otras. Los accionistas iniciales de NATURAPEZ S.A.S. serán LINA ALEJANDRA GIRALDO CARDONA y PEDRO WERT GÓMEZ ARAUJO.

Estos son los pasos que se deben seguir para la constitución de una sociedad por acciones simplificada o S.A.S.:

1. Se constata la inexistencia de homónimos o sociedades con el mismo nombre en la cámara de comercio de Cali a través de Internet o visitando la cámara de comercio.
2. Se redacta el contrato constitutivo de la SAS. Este documento debe contener la siguiente información:
 - Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.
 - Razón social seguida por las letras S.A.S.
 - Domicilio principal de la nueva sociedad.
 - El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y las formas y los términos en que éstas deberán pagarse.
 - La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultad del administrador.
3. Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento antes de sea inscrito en el registro mercantil.
4. El documento privado se inscribe en el registro mercantil de la cámara de comercio de Cali, después se debe diligenciar los formularios del registro único empresarial (RUE), el formulario de inscripción en el RUT y se

cancela el valor de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

5. Con el certificado de la cámara de comercio ya matriculado, se dirige a la DIAN para efectuar el trámite definitivo del RUT, junto con la fotocopia de la cedula del representante legal de la sociedad.
6. Se tramita ante la DIAN la autorización de generar facturas (facturación) por 2 años
7. Se tramita ante el ICONDER los permisos para transportar pescados.

Para el funcionamiento y operación de la empresa, se debe contar con los siguientes certificados y documentos:

- Registro mercantil ante Cámara y Comercio.
- Visita y certificado de seguridad de los Bomberos.
- Certificado de Sayco Asinpro.
- Solicitud de visita de salud pública.
- Solicitud de uso del suelo.
- Matrícula de industria y Comercio.
- Registro Invima
- Registro ante el Incoder

Los empleados de NATURAPEZ S.A.S. deben contar con:

- Contrato individual de trabajo con toda la reglamentación que exige el ministerio de seguridad social.
- Afiliación del trabajador y su familia a la EPS de su preferencia y a la caja de compensación familiar.
- Afiliación del trabajador a ARP, fondo de pensiones y cesantías.

10.4. GASTOS ADMINISTRATIVOS

10.4.1. Gastos de personal

Tabla N° 52 Gastos de Personal

GASTOS DE PERSONAL NATURAPEZ S.A.S		
CARGO	CONCEPTO	2012
GERENTE GENERAL	Salario Básico Mensual	\$ 1.500.000
	Salario Anual	\$ 18.000.000
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 5.490.000
JEFE DPTO PRODUCCION	Salario Básico Mensual	\$ 1.200.000
	Salario Anual	\$ 14.400.000
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 4.392.000
JEFE DPTO VENTAS	Salario Básico Mensual	\$ 1.200.000
	Salario Anual	\$ 14.400.000
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 4.392.000
PROMOTOR PUNTO DE VENTA	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 1.960.296
PROMOTOR PUNTO DE VENTA	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 1.960.296
OPERARIO 1	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 2	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 3	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 4	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
	TOTAL SALARIOS MENSUALES	\$ 7.300.200
	TOTAL SALARIOS ANUALES	\$ 87.602.400
	TOTAL PRESTACIONES ANUAL	\$ 26.807.040
	TOTAL SUBSIDIO DE TRANSPORTE ANUAL	\$ 4.881.600
	TOTAL GASTO PERSONAL	\$ 119.291.040
PRIMA	PROVISION ANUAL 8,33%	\$ 7.703.917
CESANTIAS	PROVISION ANUAL 8,33%	\$ 7.703.917
VACACIONES	PROVISION ANUAL 4,17%	\$ 3.653.020
INTERESES CESANTIAS ENERO	ANUAL	\$ 36.530
TOTAL GASTOS DE PERSONAL POR AÑO		\$ 138.388.425

Fuente: Elaboración propia, tomada del modelo Rodrigo Varela

Tabla N° 53 Calculo de Nomina

INFORMACION PARA EL CALCULO DE NOMINA	
SALARIO MINIMO	\$ 566.700
AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 67.800
SALUD	8%
PENSION	12,5%
PARAFISCALES	9%
ARP PERSONAL ADMINISTRATIVO	1%
ARP PERSONAL OPERATIVO	4%
PRIMA	8,33%
CESANTIAS	8,33%
VACACIONES	4,17%
INTERESES A LAS CESANTIAS	1%

Fuente: Investigación Propia

10.4.2. Gastos de constitución

Tabla N° 54 Gastos de constitución de la sociedad³¹

GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE NATURAPEZ S.A.S.	
Registro Mercantil ante Camara y Comercio	\$ 826.000,00
Permisos de Sayco Y Asinpro	\$ 160.680,00
Visita y Certificado de Bomberos	\$ 60.000,00
Registros INVIMA	\$ 6.000.000,00
Registro ante el INCODER	\$ 300.000,00
Certificado de uso de suelos	\$ 7.500,00
Escritura Publica de la Minuta	\$ 368.000,00
Registro de Salud Publica o concepto sanitario	\$ 566.700,00
Formulario de comercio	\$ 3.500,00
Total Gasto de Constitución de NATURAPEZ S.A.S.	\$ 8.292.380,00

Fuente: Elaboración propia

³¹SaycoAcinpro. Test de tarifas [en línea]. <http://www.saycoacinpro.org.co/test_tarifas.php> [citado el 13 noviembre 2011]

10.4.3. Gastos Anuales de Administración.

Tabla N° 55 Gastos de Administración

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN NATURAPEZ S.A.S.						
Item	Mensual	2012	2013	2014	2015	2016
Gasto de Personal	\$ 7.758.363	\$ 93.100.357	\$ 97.755.375	\$ 102.643.144	\$ 107.775.301	\$ 113.164.066
Transporte	\$ 100.000	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.163.200	\$ 2.249.728	\$ 2.339.717
Gastos de Papelería	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600
Otros Gastos de Administración	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.297.920	\$ 1.349.837	\$ 1.403.830
Total	\$ 14.459.963	\$ 103.901.957	\$ 108.732.975	\$ 113.803.784	\$ 119.126.303	\$ 124.713.044

Fuente: Elaboración Propia

11. ANALISIS FINANCIERO

11.1. COSTOS

11.1.1. Costos de Producción

Tabla N° 56 Costos de Producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN NATURAPEZ S.A.S.					
Item	2012	2013	2014	2015	2016
Compra de Pargo	\$ 242.802.000	\$ 262.614.643	\$ 284.043.998	\$ 307.221.988	\$ 332.291.303
Compra de Corvina	\$ 198.768.000	\$ 214.987.469	\$ 232.530.446	\$ 251.504.931	\$ 272.027.733
Compra de Tilapia	\$ 83.640.000	\$ 90.465.024	\$ 97.846.970	\$ 105.831.283	\$ 114.467.115
Otros Costos Fabricación	\$ 98.248.067	\$ 98.248.067	\$ 98.248.067	\$ 98.248.067	\$ 98.248.067
Total	\$ 623.458.067	\$ 666.315.203	\$ 712.669.482	\$ 762.806.269	\$ 817.034.218

Fuente: Investigación propia

11.1.2. Costos de Administración

Tabla N° 57 Costos de Administración

OTROS COSTOS DE FABRICACION NATURAPEZ S.A.S.		
Item	Mensual	Anual
Dotación	\$ 33.333	\$ 400.000
Transporte	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Alquiler de cuarto Frio	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Alquiler de Planta	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Vigilancia	\$ 80.000	\$ 960.000
Servicios Publicos	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000
Mano de Obra Producción	\$ 3.774.006	\$ 45.288.067
Total	\$ 8.187.339	\$ 98.248.067

Fuente: Elaboración Propia

11.1.3. Costos de Ventas

Tabla N° 58 Costos de Ventas

COSTO DE VENTA POR KILO			
Item	Pargo	Corvina	Tilapia
Valor Producto Empacado	\$ 6.580	\$ 8.080	\$ 4.080
Costo de Exhibicion en Supermercado 1%	\$ 66	\$ 81	\$ 41
Total	\$ 6.646	\$ 8.161	\$ 4.121

Fuente: Investigación Propia

11.2. INVERSIÓN INICIAL

11.2.1. Inversión en Activos Fijos

Tabla N° 59 Activos Fijos

Inversión en activos fijos			
Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Mesas de trabajo en Acero Inoxidable	4	\$ 400.000	\$ 1.600.000
Congelador x 3 cuerpos	2	\$ 1.000.000	\$ 2.000.000
Canasta Plástica Grande	50	\$ 7.000	\$ 350.000
Canasta Plástica Pequeña	50	\$ 5.000	\$ 250.000
Camion con Furgon y Termoquin Mod 2008	1	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
Balanza de Plataforma	1	\$ 416.000	\$ 416.000
Butacos auxiliares en madera	8	\$ 20.000	\$ 160.000
Balanza Digital 30 Kls	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Carreta de Transporte	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Nevera Icopor Grande	4	\$ 60.000	\$ 240.000
Barillas de arrastre	2	\$ 15.000	\$ 30.000
Manguera	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Tanque de agua	2	\$ 30.000	\$ 60.000
Sierra electrica	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Cuchillo de corte y filetiado	4	\$ 30.000	\$ 120.000
Empacadora al Vacío	1	\$ 4.400.000	\$ 4.400.000
Computador	3	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Archivador metálico	2	\$ 90.000	\$ 180.000
Silla giratoria	3	\$ 80.000	\$ 240.000
Teléfono	3	\$ 30.000	\$ 90.000
Ventilador	4	\$ 200.000	\$ 800.000
Aire acondicionado Oficinas	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Escritorio de oficina	3	\$ 130.000	\$ 390.000
Total inversión en activos fijos:			\$ 64.016.000

Fuente: Elaboración Propia

11.2.2. Capital de Trabajo

Como la política de compras de materias primas es pagar al contado y las de venta es a crédito a 30 días, el capital de trabajo para la empresa NATURAPEZ S.A.S. debe ser suficiente para poder comprar en el primer mes, y pagar los costos fijos de 30 días:

Los costos fijos están compuestos por: el alquiler de la planta de proceso, los salarios del mes, otros costos fijos y por las compras totales del mes. Esto se refleja en la siguiente tabla:

Tabla N° 60 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO NATURAPEZ S.A.S.	
Promoción y eventos primer mes	\$ 5.860.000
Gastos de constitución	\$ 8.292.380
Arrendamiento de Planta de Producción	\$ 1.000.000
Arrendamiento Cuarto Frio	\$ 2.000.000
Propiedad Planta y Equipo	\$ 64.016.000
Adecuaciones	\$ 2.800.000
Salarios Operativos	\$ 2.266.800
Salarios Administrativos	\$ 5.033.400
Prestaciones Sociales	\$ 2.233.920
Otros costos de fabricación	\$ 413.333
Compra de Pargo	\$ 20.233.500
Compra de Corvina	\$ 16.564.000
Compra de Tilapia	\$ 16.564.000
Servicios Publicos	\$ 1.000.000
Total Capital de trabajo (Enero 2012)	\$ 134.124.953

Fuente: Investigación Propia

11.2.3. Punto de Equilibrio

Tabla N° 61 Punto de Equilibrio en Kilos

PUNTO DE EQUILIBRIO KILOS					
COSTOS Y GASTOS FIJOS	\$ 125.724.337	\$ 122.804.175	\$ 128.437.832	\$ 134.345.713	\$ 140.541.230
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	\$ 623.458.067	\$ 666.315.203	\$ 712.669.482	\$ 762.806.269	\$ 817.034.218
KILOS	82.000	85.280	88.691	92.239	95.928
PRECIO PROMEDIO VENTA	\$ 9.325	\$ 9.698	\$ 10.086	\$ 10.489	\$ 10.909
COSTO VARIABLE PROMEDIO	\$ 7.603	\$ 7.813	\$ 8.035	\$ 8.270	\$ 8.517
PUNTO DE EQUILIBRIO KILOS	73.017	65.157	62.637	60.531	58.759

Fuente: Elaboración Propia

Para Naturapez S.A.S. en el primer año el punto de equilibrio se alcanza con ventas de 73.017 Kilos al año. Lo que significa ventas de \$680.882.489, con lo que se cubrirían los costos de ventas y los gastos de la empresa sin utilidad, como se detalla en la siguiente tabla cada año. El estado de resultados proyectado esta participación es el siguiente:

Tabla N° 62 Estado de Resultados NATURAPEZ S.A.S.

ESTADO DE RESULTADOS NATURAPEZ S.A.S.					
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	\$ 680.882.489	\$ 631.895.001	\$ 631.749.613	\$ 634.930.866	\$ 641.002.964
COSTO DE VENTAS	\$ 555.158.152	\$ 509.090.826	\$ 503.311.781	\$ 500.585.154	\$ 500.461.733
UTILIDAD BRUTA	\$ 125.724.337	\$ 122.804.175	\$ 128.437.832	\$ 134.345.713	\$ 140.541.230
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 8.292.380	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMON	\$ 97.500.357	\$ 102.331.375	\$ 107.402.184	\$ 112.724.703	\$ 118.311.444
GASTOS DE VTAS	\$ 13.530.000	\$ 14.071.200	\$ 14.634.048	\$ 15.219.410	\$ 15.828.186
GASTO DEPRECIACION	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración Propia

11.3. PRESUPUESTOS

11.3.1. Presupuesto de Ingresos

Tabla N° 63 Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
	2012	2013	2014	2015	2016
SALDO INICIAL	\$ 0	\$ 63.720.833	\$ 68.920.453	\$ 74.544.362	\$ 80.627.182
VENTAS	\$ 764.650.000	\$ 827.045.440	\$ 894.532.348	\$ 967.526.187	\$ 1.046.476.324
RECAUDOS	\$ 700.929.167	\$ 821.845.820	\$ 888.908.439	\$ 961.443.368	\$ 1.039.897.146
SALDO FINAL CUENTA POR COBRAR	\$ 63.720.833	\$ 68.920.453	\$ 74.544.362	\$ 80.627.182	\$ 87.206.360
DIAS DE PAGO	30	30	30	30	30

Fuente: Elaboración Propia

11.3.2. Presupuesto de Compras

Tabla N° 64 Presupuesto de Compras

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE PESCADOS E INSUMOS NATURAPEZ S.A.S.					
Item	2012	2013	2014	2015	2016
Pargo					
Cantidad a Comprar	36.900	38.376	39.911	41.507	43.168
Costo Unitario	\$ 6.580	\$ 6.843	\$ 7.117	\$ 7.402	\$ 7.698
Costo Total	\$ 242.802.000	\$ 262.614.643	\$ 284.043.998	\$ 307.221.988	\$ 332.291.303
Corvina					
Cantidad a Comprar	24.600	25.584	26.607	27.672	28.779
Costo Unitario	\$ 8.080	\$ 8.403	\$ 8.739	\$ 9.089	\$ 9.452
Costo Total	\$ 198.768.000	\$ 214.987.469	\$ 232.530.446	\$ 251.504.931	\$ 272.027.733
Tilapia					
Cantidad a Comprar	20.500	21.320	22.173	23.060	23.982
Costo Unitario	\$ 4.080	\$ 4.243	\$ 4.413	\$ 4.589	\$ 4.773
Costo Total	\$ 83.640.000	\$ 90.465.024	\$ 97.846.970	\$ 105.831.283	\$ 114.467.115
Otros Insumos	\$ 2.100.000	\$ 2.184.000	\$ 2.271.360	\$ 2.362.214	\$ 2.456.703
Egresos por Compras Totales	\$ 527.310.000	\$ 570.251.136	\$ 616.692.774	\$ 666.920.416	\$ 721.242.854

Fuente: Elaboración Propia

11.3.3. Presupuesto de Personal

Tabla N° 65 Presupuesto de Personal

PRESUPUESTO DE PERSONAL NATURAPEZ S.A.S		
CARGO	CONCEPTO	2012
GERENTE GENERAL	Salario Básico Mensual	\$ 1.500.000
	Salario Anual	\$ 18.000.000
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 5.490.000
JEFE DPTO PRODUCCION	Salario Básico Mensual	\$ 1.200.000
	Salario Anual	\$ 14.400.000
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 4.392.000
JEFE DPTO VENTAS	Salario Básico Mensual	\$ 1.200.000
	Salario Anual	\$ 14.400.000
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 4.392.000
PROMOTOR PUNTO DE VENTA	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 1.960.296
PROMOTOR PUNTO DE VENTA	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 30,5%	\$ 1.960.296
OPERARIO 1	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 2	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 3	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
OPERARIO 4	Salario Básico Mensual	\$ 566.700
	Salario Anual	\$ 6.800.400
	Prestaciones Sociales 33,5%	\$ 2.153.112
TOTAL SALARIOS MENSUALES		\$ 7.300.200
TOTAL SALARIOS ANUALES		\$ 87.602.400
TOTAL PRESTACIONES ANUAL		\$ 26.807.040
TOTAL SUBSIDIO DE TRANSPORTE ANUAL		\$ 4.881.600
TOTAL GASTO PERSONAL		\$ 119.291.040
PRIMA	PROVISION ANUAL 8,33%	\$ 7.703.917
CESANTIAS	PROVISION ANUAL 8,33%	\$ 7.703.917
VACACIONES	PROVISION ANUAL 4,17%	\$ 3.653.020
INTERESES CESANTIAS ENERO	ANUAL 1%	\$ 36.530
TOTAL GASTOS DE PERSONAL POR AÑO		\$ 138.388.425

Fuente: Elaboración Propia

11.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

11.4.1. Flujo de Caja Proyectado

Tabla N° 66 Flujo de Caja

	FLUJO DE CAJA				
	2012	2013	2014	2015	2016
SALDO INICIAL	\$ 100.000.000	\$ 19.316.362	\$ 42.136.577	\$ 73.533.526	\$ 117.219.418
RECAUDO	\$ 700.929.167	\$ 821.845.820	\$ 888.908.439	\$ 961.443.368	\$ 1.039.897.146
PRESTAMOS	\$ 40.000.000	\$ -			
TOTAL ENTRADAS	\$ 840.929.167	\$ 841.162.182	\$ 931.045.016	\$ 1.034.976.894	\$ 1.157.116.565
PROVEEDORES	\$ 623.458.067	\$ 666.315.203	\$ 712.669.482	\$ 762.806.269	\$ 817.034.218
ACTIVOS FIJOS	\$ 64.016.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 8.292.380	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 97.500.357	\$ 102.331.375	\$ 107.402.184	\$ 112.724.703	\$ 118.311.444
GASTOS DE VENTAS	\$ 13.530.000	\$ 14.071.200	\$ 14.634.048	\$ 15.219.410	\$ 15.828.186
IMPUESTOS	\$ 0	\$ 2.855.026	\$ 10.716.176	\$ 16.280.693	\$ 22.323.776
PAGO INTERESES PRESTAMO	\$ 6.816.000	\$ 5.452.800	\$ 4.089.600	\$ 2.726.400	\$ 0
PAGO DE K	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
TOTAL SALIDAS	\$ 821.612.805	\$ 799.025.605	\$ 857.511.490	\$ 917.757.475	\$ 981.497.624
SALDO FINAL CAJA	\$ 19.316.362	\$ 42.136.577	\$ 73.533.526	\$ 117.219.418	\$ 175.618.940

Fuente: Elaboración Propia

11.4.2. Estado de Resultados

Tabla N° 67 Estado de Resultados Naturapez S.A.S

ESTADO DE RESULTADOS NATURAPEZ S.A.S.					
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	\$ 764.650.000	\$ 827.045.440	\$ 894.532.348	\$ 967.526.187	\$ 1.046.476.324
COSTO DE VENTAS	\$ 623.458.067	\$ 666.315.203	\$ 712.669.482	\$ 762.806.269	\$ 817.034.218
UTILIDAD BRUTA	\$ 141.191.933	\$ 160.730.237	\$ 181.862.866	\$ 204.719.918	\$ 229.442.106
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 8.292.380	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMON	\$ 97.500.357	\$ 102.331.375	\$ 107.402.184	\$ 112.724.703	\$ 118.311.444
GASTOS DE VTAS	\$ 13.530.000	\$ 14.071.200	\$ 14.634.048	\$ 15.219.410	\$ 15.828.186
GASTO DEPRECIACION	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600	\$ 6.401.600
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 15.467.595	\$ 37.926.061	\$ 53.425.034	\$ 70.374.206	\$ 88.900.876
GASTOS FINANCIEROS	\$ 6.816.000	\$ 5.452.800	\$ 4.089.600	\$ 2.726.400	\$ -
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAI	\$ 8.651.595	\$ 32.473.261	\$ 49.335.434	\$ 67.647.806	\$ 88.900.876
IMPUESTOS	\$ 2.855.026	\$ 10.716.176	\$ 16.280.693	\$ 22.323.776	\$ 29.337.289
UTILIDAD NETA	\$ 5.796.569	\$ 21.757.085	\$ 33.054.741	\$ 45.324.030	\$ 59.563.587

Fuente: Elaboración Propia

11.4.3. Balance General

Tabla N° 68 Balance General NATURAPEZ S.A.S.

BALANCE GENERAL GENERAL NATURAPEZ S.A.S.					
	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS					
DISPONIBLE	\$ 19.316.361,99	\$ 42.136.576,99	\$ 73.533.526,02	\$ 117.219.418,50	\$ 175.618.940,41
CUENTA POR COBRAR	\$ 63.720.833,33	\$ 68.920.453,33	\$ 74.544.362,33	\$ 80.627.182,29	\$ 87.206.360,37
INVENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 83.037.195,32	\$ 111.057.030,32	\$ 148.077.888,34	\$ 197.846.600,79	\$ 262.825.300,78
PROPIEDAD PLANTAY EQUIPO NETO	\$ 64.016.000,00	\$ 57.614.400,00	\$ 51.212.800,00	\$ 44.811.200,00	\$ 38.409.600,00
DEPRECIACION	\$ 6.401.600,00	\$ 6.401.600,00	\$ 6.401.600,00	\$ 6.401.600,00	\$ 6.401.600,00
	\$ 57.614.400,00	\$ 51.212.800,00	\$ 44.811.200,00	\$ 38.409.600,00	\$ 32.008.000,00
DIFERIDOS					
TOTAL ACTIVOS	\$ 140.651.595,32	\$ 162.269.830,32	\$ 192.889.088,34	\$ 236.256.200,79	\$ 294.833.300,78

PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 32.000.000	\$ 24.000.000,00	\$ 16.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ -
CXP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS TASAS Y GRAVAMENES	2.855.026	10.716.176	16.280.693	22.323.776	29.337.289
TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	34.855.026	34.716.176	32.280.693	30.323.776	29.337.289
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	34.855.026	34.716.176	32.280.693	30.323.776	29.337.289

PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
UTILIDAD Y/O PERDIDA	5.796.569	21.757.085	33.054.741	45.324.030	59.563.587
UTILIDAD ACUMULADA	0	5.796.569	27.553.654	60.608.395	105.932.425
TOTAL PATRIMONIO	105.796.569	127.553.654	160.608.395	205.932.425	265.496.012

PASIVO + PATRIMONIO	140.651.595	162.269.830	192.889.088	236.256.201	294.833.301
DIF	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

11.5. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Tabla N° 69 Fuentes de Financiación NATURAPEZ S.A.S.

FUENTES DE FINANCIACION			
Ke-Costo k Propio	35%	60%	\$ 60.000.000
Kd- Costo de la Deuda a L.P	17,04%	40%	\$ 40.000.000
TOTAL		100%	\$ 100.000.000

Fuente: Elaboración Propia

En los aportes de capital inicialmente los socios invertirán \$ 60.000.000 recursos propios, además se piensa obtener otros \$40.000.000 de préstamos bancarios.

Tabla N° 70 Crédito Financiero

CONDICIONES PRESTAMO				
TASA E.A		17,04%		
CAPITAL		\$ 40.000.000		
PLAZO		5		
AMORTIZACION DE PRESTAMO				
AÑO	CAPITAL	INTERESES	CUOTA	SALDO
1	\$ 8.000.000	\$ 6.816.000	\$ 14.816.000	\$ 32.000.000
2	\$ 8.000.000	\$ 5.452.800	\$ 13.452.800	\$ 24.000.000
3	\$ 8.000.000	\$ 4.089.600	\$ 12.089.600	\$ 16.000.000
4	\$ 8.000.000	\$ 2.726.400	\$ 10.726.400	\$ 8.000.000
5	\$ 8.000.000	\$ 0	\$ 8.000.000	\$ 0

Fuente: Elaboración Propia

12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

12.1. ANÁLISIS DE RIESGOS

Para medir el nivel de incertidumbre que genera en los socios e inversionistas del proyecto, hay varias formas de medir los riesgos en este proyecto se utilizará el método de escenarios.

Se plantean 3 diferentes escenarios:

Tabla N° 71 Escenario Pesimista

Escenario 1					
Fracción de Mercado y Ventas NATURAPEZ S.A.S.					
Item	Total Anual				
	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado Total (kilos)	6.239.245	6.326.594	6.365.777	6.366.561	6.366.576
Fracción de Mercado	1,12%	1,15%	1,19%	1,24%	1,29%
Estimado de Ventas (kilos)	70.000	72.800	75.712	78.740	81.890
UTILIDAD NETA	\$ (17.680.231)	\$ (3.635.422)	\$ 5.590.206	\$ 15.618.388	\$ 27.433.965
VPN (FCLF)	-\$ 73.832.556				
TIR	8,12%				

Fuente: Elaboración Propia

En este escenario se tiene en cuenta una participación muy baja en el mercado que no genera utilidad hasta después del 2 año, el VPN es negativo y la TIR se encuentra por debajo del costo promedio de capital.

Tabla N° 72 Escenario Natural

Escenario 2					
Fracción de Mercado y Ventas NATURAPEZ S.A.S.					
Item	Total Anual				
	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado Total (kilos)	6.239.245	6.326.594	6.365.777	6.366.561	6.366.576
Fracción de Mercado	1,31%	1,35%	1,39%	1,45%	1,51%
Estimado de Ventas (kilos)	82.000	85.280	88.691	92.239	95.928
UTILIDAD NETA	\$ 5.796.569	\$ 21.757.085	\$ 33.054.741	\$ 45.324.030	\$ 59.563.587
VPN (FCLF)	\$ 45.985.037				
TIR	34,85%				

Fuente: Elaboración Propia

Este es el escenario proyectado, según la capacidad instalada y el estudio de mercados, la empresa sería viable desde el primer año donde tendría una utilidad

neta de \$5.796.569, un VPN, positivo y la TIR es superior al costo promedio ponderado de capital que es de 25,57%.

Tabla N° 73 Escenario Optimista

Escenario 3					
Item	Total Anual				
	2012	2013	2014	2015	2016
Mercado Total (kilos)	6.239.245	6.326.594	6.365.777	6.366.561	6.366.576
Fracción de Mercado	1,44%	1,48%	1,53%	1,59%	1,65%
Estimado de Ventas (kilos)	90.000	93.600	97.344	101.238	105.287
UTILIDAD NETA	\$ 21.447.769	\$ 38.685.423	\$ 51.364.431	\$ 65.127.791	\$ 80.983.335
VPN (FCLF)	\$ 125.863.432				
TIR	49,45%				

Fuente: Elaboración Propia

Este escenario es el más positivo teniendo en cuenta una participación en el mercado del 1,44% que generaría para el primer año una utilidad neta de \$21.447.769, y un incremento significativo durante los siguientes años. El VPN, es positivo y la TIR es superior al costo promedio ponderado de capital que es de 25,57%.

Como se puede observar en el primer escenario es el más pesimista de todos con una participación muy baja del mercado la cual no da en los tres primeros años para pagar todos los costos y gastos de funcionamiento. El segundo escenario es el “natural” con una participación del mercado muy real para un proyecto de estas características el cual arroja como resultado una solvencia económica a partir del primer año de funcionamiento. El tercer escenario el “optimista” en el cual se cuenta con una participación de mercado más alta, los niveles de ventas son mayores y las utilidades también. Por lo que se considera que el proyecto tiene un riesgo bajo pues incluso en el escenario más pesimista de participación tendría ganancia después del 3 año, además las perdidas, no se consideran altas, teniendo en cuenta el nivel de ventas.

El escenario natural fue calculado de acuerdo con información real obtenida del estudio de factibilidad proyectado con el crecimiento de la población y la inflación lo que genera confianza en el resultado de las cifras y esta por encima del punto de equilibrio lo que permite tener un margen de utilidad en ese rango.

12.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA

12.2.1. Razones Financieras

Tabla N° 74 Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS					
	2012	2013	2014	2015	2016
MARGEN BRUTO	18%	19%	20%	21%	22%
MARGEN OPERACIONAL	2%	5%	6%	7%	8%
MARGEN NETO	0,76%	2,63%	3,70%	4,68%	5,69%
CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$ 48.182.169	\$ 76.340.854	\$ 115.797.195	\$ 167.522.825	\$ 233.488.012
INDICE DE SOLVENCIA	2,4	3,2	4,6	6,5	9,0
PRUEBA ACIDA	2,4	3,2	4,6	6,5	9,0
ENDEUDAMIENTO	24,8%	21,4%	16,7%	12,8%	10,0%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO	11,0%	23,4%	27,7%	29,8%	30,2%

Fuente: Elaboración Propia

12.2.2. Valor Presente Neto (VPN)

Para determinar una decisión de inversión, las empresas utilizan generalmente el valor presente neto (VPN)

Tabla N° 75 Valor Presente Neto

	INVERSIÓN INICIAL	2012	2013	2014	2015	2016	AÑO 6
FLUJOS DE CAJA LIBRE		-\$ 47.251.111	\$ 29.150.531	\$ 42.255.765	\$ 53.592.055	\$ 65.530.852	\$ 68.152.086
VALOR EN AL 5 DE LA PERPETUIDAD						\$ 316.005.799	
FLUJOS TOTALES	-\$ 100.000.000	-\$ 47.251.111	\$ 29.150.531	\$ 42.255.765	\$ 53.592.055	\$ 381.536.651	
VPN (FCLF)		\$ 45.985.037					

Fuente: Elaboración Propia

El Valor presente neto del proyecto es positivo \$45.985.037.

12.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para que sea mas confiable se debe evaluar en un periodo mínimo de 5 años, contando con la inversión inicial la cual va en negativo debido a que es una erogación de capital.

Tabla N° 76 TIR

	INVERSIÓN INICIAL	2012	2013	2014	2015	2016	AÑO 6
FLUJOS DE CAJA LIBRE		-\$ 47.251.111	\$ 29.150.531	\$ 42.255.765	\$ 53.592.055	\$ 65.530.852	\$ 68.152.086
VALOR EN AL 5 DE LA PERPETUIDAD						\$ 316.005.799	
FLUJOS TOTALES	-\$ 100.000.000	-\$ 47.251.111	\$ 29.150.531	\$ 42.255.765	\$ 53.592.055	\$ 381.536.651	
VPN (FCLF)	\$ 45.985.037						
TIR	34,85%						

Fuente: Elaboración Propia

La TIR del proyecto es 34,85%, superior al costo promedio ponderado de capital que es 25,57%, esto permite inferir que el proyecto es viable desde el punto de vista financiero, ya que sus flujos de caja libre descontados a presente con un gradiente de perpetuidad moderado del 4% dejan un balance positivo a hoy.

13. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

13.1. EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo estará conformado inicialmente por los autores del proyecto PEDRO WERT GOMEZ ARAUJO y LINA ALEJANDRA GIRALDO CARDONA, estudiantes de Administración de Empresas, quienes con base en los conocimientos adquiridos durante su carrera, desarrollaron un estudio de factibilidad para el desarrollo de una empresa Comercializadora de Pescados con un componente diferenciador, la implementación de la conciencia sobre la importancia de consumir productos amigables con el medio ambiente.

Además de ser los autores del documento juegan un papel fundamental en la puesta en práctica del proyecto, pues cuentan con experiencia en el sector aportada por la trayectoria familiar en la comercialización de productos acuícolas, y la experiencia comercial que han tenido como empleados de otras organizaciones.

Se contarán con la Asesoría de Profesionales como la contadora pública Ana María Oliveros, quien brindará asesoría en el balance inicial de la empresa la plataforma contable, y la constitución legal de la empresa.

El empresario PEDRO GOMEZ, quien cuenta con la experiencia de más de 20 años en la comercialización de productos pesqueros con lo que se busca un apoyo para el ingreso de la empresa al sector.

Una vez constituida la empresa, el equipo de trabajo quedará conformado por El Gerente General, los Jefes de Área, los 4 operarios, 2 promotores y el contador público.

13.2. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES

Tabla N° 77 Cronograma de Actividades

Semana Actividades	1		2		3		4		5		6		7		8	
	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L
Elaboracion del Proyecto	X	X	X	X												
Financiacion			X	X		X										
Tramites de funcionamiento			X		X											
Adecuación de las Instalaciones					X		X									
Compra de Activos Fijos						X		X								
Selección y contratación Personal								X		X						
Capacitación de Personal									X		X					
Negociación con Proveedores									X		X					
Negociación con Clientes												X		X		
Puesta en funcionamiento													X	X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades serán coordinadas y desarrollada por los gestores del proyecto según la programación anterior establecida por semanas donde P corresponde Pedro Wert Gómez Araujo y L a Lina Alejandra Giraldo Cardona.

14. IMPACTO DEL PROYECTO

14.1. IMPACTO SOCIAL

El impacto social generado por la empresa distribuidora de pescados trae beneficios a la sociedad teniendo en cuenta que el proyecto inicia con la selección de sus proveedores quienes serán pescadores artesanales de poblaciones vulnerables, a quienes por medio de este proyecto se les genera un empleo y por lo tanto un ingreso para el sostenimiento de las familias. Respecto a la operación de la empresa este proyecto busca generar empleo a hombres y mujeres con diferentes capacidades y talentos operativos, comerciales y administrativos.

La empresa contratara directamente a sus empleados, con los beneficios exigidos por la ley. También se considera estimular al equipo por crecimiento en producción y ventas, otorgando recompensas adicionales al esfuerzo realizado por el equipo de trabajo.

La propuesta NATURAPEZ S.A.S. busca incorporarse a un mercado en crecimiento, como se observa en el análisis de entornos la tendencia de los consumidores por productos que sean amigables con el medio ambiente presenta un aumento considerable en los últimos años. Con esta propuesta de creación de empresa, cada ciudadano podrá elegir ser partícipe de la conservación de las especies ofertadas y sus hábitats teniendo fácil acceso a estos productos en supermercados.

El proyecto propende por el desarrollo del sector acuícola, al implementar tecnología que permita la conservación integral del producto con su empaque al vacío y las buenas prácticas de la manipulación del pescado por los operarios de la empresa. Permitiendo así entregar al consumidor final un producto saludable con un alto contenido vitamínico y con la garantía de que los procesos desarrollados no generaron impactos negativos al ecosistema.

14.2. IMPACTO AMBIENTAL

El principal diferenciador del proyecto consiste en la incorporación de las mejores prácticas en el proceso de captura considerando a los pescadores artesanales, como los mejores proveedores del producto teniendo en cuenta que los métodos utilizados por ellos no generan altos impactos negativos al medio ambiente y por el contrario existe un interés por parte de estas comunidades a la conservación del mismo, teniendo en cuenta que es su fuente principal de ingresos.

En la ejecución de sus procesos la empresa implementara las medidas necesarias para el tratamiento de los residuos pues si estos no son tratados de forma especial, los procesos de descomposición de los desechos se convierten en un contaminante con fuertes impactos negativos.

Los procesos relacionados con la preparación para la venta requieren de grandes cantidades de agua por lo que la empresa adecuara una pileta de agua, a fin de utilizar la cantidad precisa y suficiente para el desarrollo del proceso.

La generación de conciencia sobre el consumo de productos responsables con el medio ambiente genera que estas especies sean sostenibles a través del tiempo.

La empresa evaluara trimestralmente sus procesos es decir el correcto desarrollo de sus actividades teniendo en cuenta todas las normativas higiénicas que deben seguirse durante la manipulación de las especies.

La utilización de insumos por parte de la empresa que no atenten contra el medio ambiente de forma negativa.

14.3. IMPACTO ECONOMICO

El proyecto impacta económicamente a sus creadores quienes consientes, de la importancia del emprendimiento como la mejor opción en el mercado laboral han escogido la modalidad de creación de empresas como una oportunidad de desarrollar un proyecto con la aplicación de los conceptos aprendidos durante la carrera, inicialmente este proyecto buscara generar ingresos que hagan viable el desarrollo del mismo hasta alcanzar su punto de equilibrio y posteriormente se implementaran las medidas necesarias para incrementar las utilidades.

Los beneficios económicos del proyecto inciden no solamente en la economía de sus socios sino también en la de todos sus colaboradores quienes percibirán un ingreso fijo mensual para su sostenimiento y posteriormente conforme a los resultados de la empresa se incorporaran incentivos.

La creación de empresas genera desarrollo económico para el País, pues son generadoras de empleo, desarrollo.

CONCLUSIONES

La creación de nuevas empresas con un componente innovador, puede convertirse en una alternativa a futuro para contribuir a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

Una empresa dedicada a la comercialización de pescados y que a su vez no atente contra el medio ambiente, es viable, da resultados, y marca una nueva pauta a la hora de explotar los recursos naturales.

La implementación de varias teorías vistas a lo largo de la carrera de administración de empresas, da como resultado una visión más multidisciplinaria de proyecto

Se descubre que el país tiene muchos recursos aun sin explotar, con un proyecto innovador se puede obtener resultados.

El análisis de los entornos refleja un panorama favorable para la creación de empresas. El entorno económico refleja que la economía Colombiana está en crecimiento, y el control de la inflación permite una mayor confiabilidad para los inversionistas. En el aspecto Jurídico el panorama es favorable para la creación de empresas pues actualmente el Gobierno ha establecido leyes especiales que favorecen a los emprendedores y promueven la investigación.

El desarrollo tecnológico permite que las empresas sean más competitivas, el crecimiento de la cobertura en educación permite desarrollar mano de obra más calificada y favorece la creación de la empresa, pues al tener mayor acceso a la educación se crea más fácilmente una conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.

El análisis del sector refleja que existe en el mercado la oportunidad de ingresar con un nuevo producto que enfoca sus esfuerzos en el cuidado y la preservación del medio ambiente, pues las empresas existentes actualmente, no cuentan con un enfoque tan claro hacia este componente diferenciador, y registran una baja recordación de marca

Siendo el pescado una fuente de alto contenido vitamínico se ha establecido que se requiere una mayor promoción que permita informar a los consumidores de la importancia de consumir este alimento por sus aportes a la salud y a la calidad de vida.

La implementación de un estudio de mercado serio, hace que el nivel de incertidumbre para cualquier empresa sea bajo, lo cual aumenta las

probabilidades de llegar a las metas deseadas, conocer lo que el cliente quiere o necesita, al sector.

El estudio de mercado refleja la aceptación que existiría del producto pues el mercado objetivo manifestó estar interesado en un producto que sea amigable con el medio ambiente y que contribuya a una alimentación sana.

Así mismo se identificó que los consumidores buscan un producto fresco y que se pueda encontrar fácilmente en supermercados, lo que permito desarrollar las estrategias de promoción, precio y producto.

Se definió una estructura técnica basada en el análisis de mercado logrando definir los procesos, planes de producción, compras y los costos, de la Empresa, así como se definieron las estrategias administrativas, y la estructura que debe tener la empresa para ser viable a sus inversionistas.

Se considera que el riesgo que existe en la ejecución es bajo teniendo en cuenta que la participación estimada del mercado se calculo con cifras reales, de la demanda potencial, y se calculo una participación que incrementa anualmente acorde con el crecimiento de la población lo que permite obtener un margen de utilidad bueno para la Empresa.

Una vez definidos los costos y gastos de la empresa se evaluó financieramente obteniendo como resultado que la empresa es viable para sus socios y que podrá sostenerse en el tiempo.

La empresa genera un impacto social positivo, pues el interés por la conservación del medio ambiente se esta extendiendo en las comunidades quienes cada vez reflejan mas conciencia sobre la preferencia de este tipo de productos. Socialmente el producto es aceptado por sus aportes al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. El impacto ambiental del proyecto es el principal diferenciador pues este proyecto se desarrolla pensando en contribuir con la conservación de las especies y su hábitat.

BIBLIOGRAFIA

BLANK B, León. La Administración de organizaciones un enfoque estratégico, Cali, Artes Graficas del Valle 2002.

CEDENO, Omar, Contabilidad Básica, Cali, Universidad del valle, 2005.

MASLOW, Abraham Harold, Motivation and Personality. Harper&Row, 1954.

MICHAEL E. Porter “*ser Competitivo*”, Ediciones Deusto S.A. España, 1999.

MICHAEL E. Porter – “Estrategia Competitiva” –Rei Argentina SA – Buenos Aires – Argentina – 2º ed. 1992.

MOSQUERA ABADIA, Henry Alberto, Guía Para la Investigación de Mercados, Cartillas de Emprendimiento.

ORTIZ ANAYA, Héctor, Flujo de Caja y Proyecciones Financieras con Análisis de Riesgo, Bogotá, Nomos Impresores, 2009.

PÉREZ V, Gustavo A. Manual de Costos Básicos I, Cali, Universidad Libre, 2004.

QUINTERO, Víctor Manuel, Alternativa Micro empresarial, Santafé de Bogotá, SENA, 2002.

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial arte y ciencia en la creación de empresas, Cali, Pearson Educación.

VARELA, Rodrigo, PRIETO J. Enrique, Crear empresa misión de todos. Santafé de Bogotá, 2003. Universidad Externado de Colombia.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE; Bogotá, D. C. – Colombia, Noviembre de 2010.

Departamento Administrativo de Planeación de Santiago de Cali, Información Cali Censo 2005 – Barrio.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación –FAO; El estado mundial de la pesca y la acuicultura.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Informes publicados en Internet. Colombia, 2010.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Centro de Documentación.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y MEDIO AMBIENTE.

INCODER, Boletín 27, 2010.

REVISTA DINERO. No. 374; (mayo 27 de 2011), Las 5 mil empresas 2011.

SUPERINTENDENCIA BANCARIA. Página web. Consulta septiembre de 2004.

http://www.carnesfriasenriko.com/carnes_frias_enriko_historia.html

<http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2010-empresas-sector-pesca-de-Colombia.htm>

<http://www.macpollo.com/historia.htm>

www.minproteccionsocial.gov.co

<http://www.pescaderiascorunesas.es/productos/ficha/?id=34>

<http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3893984>

<http://www.protiempo.es/tiempo/cali/colombia/coxx0008>

http://www.saycoacinpro.org.co/test_tarifas.php