

PLAN DE NEGOCIOS

LA GRAN BONANZA

Emprendedores

MARLY CAROLINA MORENO LEAL
PABLO QUIROGA NARANJO

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA Y LOS EMPRESARIOS

1.1 RESUMEN EJECUTIVO

En Bogotá el consumo de pescado presenta un crecimiento constante a lo largo de los últimos 10 años, lo cual plantea un incremento en la industria de comercialización de productos pesqueros. Sin embargo, a pesar de que el mercado del pescado es un mercado creciente, éste no se ha desarrollado de manera formal. Los locales de venta de pescados carecen de infraestructura sanitaria para ofrecer productos que garanticen calidad en la cadena de manipulación de los mismos. Y en su mayoría no funcionan como empresas posicionadas sino como locales que desarrollan actividades en las diferentes plazas de mercado de la ciudad. Por esta razón se decidió realizar un proyecto cuyo objetivo es la creación de La Gran Bonanza, una empresa dedicada a la comercialización de pescado, la cual brindará a los consumidores un producto que garantice la higiene y la calidad, cuyas características generen valor no sólo a la empresa sino al cliente, quien podrá confiar en que compra pescado en las mejores condiciones.

El mercado de Bogotá es realmente amplio, del total de empresas que existen en la capital del país, se tuvieron en cuenta 595 empresas minoristas de productos de pescados. De las cuales sólo se tomaron como segmento de mercado objetivo aquellas empresas que en su actividad comercial necesiten abastecerse de grandes volúmenes de pescado, tales como restaurantes, supermercados, entre otros. Para ser más específicos se comercializará pescados al por mayor.

La ubicación del establecimiento de comercialización será en una de las plazas de abastos de la ciudad. Considerándose que los clientes de La Gran Bonanza se dirigen a puntos de acopio para comprar grandes volúmenes de pescado, siendo estos lugares quienes ofrecen cómodos precios.

La creación de la empresa no requiere un nivel de inversión muy alto debido a que la actividad es netamente comercial no es de producción o de oferta servicios. Para ello sólo se necesitan maquinaria sencilla, es decir, no es de alta tecnología, muebles y equipo de cómputo. La adquisición de un cuarto frío es quizás la mayor inversión en activos fijos que se realice, dentro de los tres primeros años. Del total de la inversión el 55,55% será financiado con un crédito y el 44,44% será proporcionado por los socios, recursos propios.

La comercializadora estima obtener ingresos por ventas durante el primer año de 2,702'120,498 cifra que se espera incremente durante el segundo y tercer año. Con crecimientos del 29% y 21,29% respectivamente.

Los indicadores de viabilidad del proyecto, TIR, VAN y PRI, arrojan resultados alentadores en los que el desarrollo de La Gran Bonanza se convierte en una oportunidad para el equipo emprendedor. Específicamente la tasa interna de retorno que presenta este proyecto es alta, aceptable para empezar con un proyecto de comercialización que no representa mayor magnitud, esta tasa se explica en el nivel de inversión que, como se aclaró anteriormente, no requiere grandes volúmenes de dinero para ser ejecutado, es por ello que la rentabilidad anual que se paga a los inversionistas se hace atractiva. En comparación la rentabilidad que proporcionará la empresa con la tasa de oportunidad, resulta ser más rentable invertir en este proyecto que destinar ese dinero a invertir en el mercado financiero como CDT's y demás portafolios de productos ofertados por las entidades financieras. Y al cabo del tercer año se recupera la inversión inicial.

Finalmente el éxito de la empresa dependerá de la gestión realizada por el equipo emprendedor, estudiantes decididos a aplicar todas las habilidades y conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria. Quienes además de ser compañeros de estudios ahora forman un excelente equipo, siendo comprometidos y estando siempre dispuestos a asumir retos que les permita demostrar sus capacidades a la hora de sacar adelante esta idea de negocio; que desde el principio se propusieron llevar a cabo. Juntos complementan la gerencia de la empresa, dirigiéndola hacia el cumplimiento de objetivos y metas trazadas.

1.2 INTRODUCCION

Cada vez más comensales están en búsqueda de un producto que deleite sus paladares y este a la altura de lo que desean, además para nadie es un secreto que poder disfrutar un buen pescado y acompañado de un buen vino no es solo una de las sensaciones más gratificantes sino una de las delicias gastronómicas que se deberían experimentar al menos una vez en la vida. Para que la sensación sea realmente satisfactoria debemos llevar a nuestra boca un trozo de pescado realmente espléndido, pero ¿qué es 'realmente espléndido'?, la respuesta no es más que un pescado fresco, de buena talla y de excelente consistencia, el resto es añadidura. Cuando en un buen plato se reúnen estas condiciones se puede experimentar una fiesta de sabores en la boca, poder saborear suavemente el pescado con un ligero toque de limón y amenizarlo con un sorbo de un buen vino, es simplemente lo mejor.

Los lugares donde garantizan tal experiencia no son tan comunes en los mercados de Bogotá y en ocasiones solo ofrecen solo algunas especies de pescado, por lo tanto no es tan fácil adquirir un producto de dichas características para poder ser preparado, ya sea en un restaurante o en casa. La accesibilidad a productos pesqueros en tiendas minoristas y restaurantes en excelentes condiciones es cada vez más limitada pues muchos de los proveedores no son tan cuidadosos e ignoran que para un excelente sabor se necesita un excelente cuidado.

El proyecto La Gran bonanza hace realidad el sueño de cientos de minoristas y restaurantes que día a día están en la búsqueda de un producto pesquero sin igual, además de ofrecerles una gran variedad de especies, todas cumpliendo y garantizando las condiciones para que sean platos estupendos una vez cocinados. Para poder garantizar tal producto, La gran Bonanza coordinará cada una de las etapas o intermediarios del producto, con el fin de dar seguridad a los minoristas y restaurantes que busquen ofrecer un producto de alta calidad.

Pero la filosofía de la Gran Bonanza no está limitada a entregar los productos a los minoristas y restaurantes, sino que en un futuro la garantía va a ser del 100%, es decir, desde que se pesquen cada una de las especies hasta que sean consumidos. Pero para tal hazaña es necesario dividir un poco el proyecto, por lo que en este escrito solo se hablará del arte de la comercialización al por mayor con altos estándares de calidad.

1.3 OBJETIVOS A ALCANZAR CON LA EMPRESA

Objetivo general

Crear una empresa, perdurable, dedicada a la comercialización de pescados que garantice la calidad en productos y en servicios a ofrecer. La cual se constituya como una fuente de ingreso sostenible en el tiempo.

Objetivos específicos

Alcanzar ventas de al menos 486.6 toneladas anuales de pescado de mar, río y cultivo, que equivaldrían a \$2.813.088.400; al finalizar el primer año de operación de la empresa. Realizando estas ventas en el mercado objetivo, previamente establecido, generando además 6 empleos directos.

Adquirir, en el segundo año de operación, un cuarto frío propio para la conservación de los productos. Adicionalmente abrir un local nuevo en otra plaza de mercado en la plaza Paloquemao, en el cual se generaran 3 empleos directos. Las ventas totales ascenderán a \$3.624'366.420, vendiendo al menos 627 toneladas anuales, lo que equivale a un incremento en las ventas de un 28.85% aproximadamente.

Para el tercer año de operaciones el objetivo es establecer al menos un local en alguna o algunas de las ciudades de gran consumo, se tendrán 3 colaboradores directos en cada local y se esperan ventas de \$4.311'624.220 anuales, lo cual representa 745.9 Toneladas equivalentes a un incremento en las ventas de un 18.96% aproximadamente.

1.4 PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE LOS EMPRENDEDORES.

Pablo Andrés Quiroga Naranjo: Estudiante de Administración de Negocios Internacionales y Logística y Producción de noveno y octavo semestre, de la Universidad del Rosario. Es una persona adaptable y con espíritu comercial, capaz de tomar buenas decisiones y mantener buenas relaciones interpersonales. Se considera un buen elemento dentro un grupo de trabajo, con capacidad de análisis de problemas y comunicación oral persuasiva.

Ha tenido experiencias en la creación de una empresa dedicada a la importación y comercialización, demostrando la capacidad de liderazgo e iniciativa, donde dicha actividad le aportó herramientas prácticas y la habilidad para trabajar en contextos internacionales.

En el sector pesquero ha dedicado gran tiempo a la investigación del sector y realizó diferentes trabajos de reformas logísticas sobre una empresa dedicada a la comercialización de pescados. Ha visto de cerca el modo de operación de centrales de abastos en Bogotá al trabajar temporalmente para empresas de la Plaza de las Flores. Al llevar más de 3 años estudiando y trabajando en el sector pesquero ha adquirido un buen dominio y experiencia en el entendimiento de dicho sector haciéndolo una persona crítica y objetiva con respecto a la forma de cómo se comercializa el pescado en las plazas mayoristas de Bogotá.

Marly Carolina Moreno Leal: Estudiante de Administración de Negocios Internacionales de décimo semestre, de la Universidad del Rosario. Es una persona comprometida que demuestra cumplimiento de metas y objetivos. A lo largo de su carrera ha demostrado sus capacidades de planificación y seguimiento de tareas, e investigación le lo cual le ha permitido el desarrollo exitoso de diversos proyectos académicos. Se considera que su participación en el equipo de trabajo hará aportes importantes en la planeación y ejecución del negocio. Pues además muestra pensamiento crítico y estratégico en la búsqueda y ejecución de soluciones efectivas.

Es una persona emprendedora, es por ello que se inclina por actividades emprendedoras, de ahí que manifestó su deseo de ser participe en el desarrollo de este proyecto, adicionalmente en éste ve la posibilidad de aplicar todos sus conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera.

2.- LA DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Que mejor que la satisfacción de comprar un producto con una alta calidad y un buen nivel servicio por un precio justo.

La Gran Bonanza se centra en las necesidades de los clientes, y existen diferentes retos frente a ellos. Todos los días los clientes van a tener la oportunidad comprar productos de La Gran Bonanza y ver los beneficios que se le ofrece al momento de realizar la compra.

Todos y cada uno de los compradores van a recibir un producto tal cual como se les prometió, cumpliendo con los tiempos de entrega, la calidad, el precio y la homogeneidad. Al cliente no solo se le va entregar el producto, sino que se le entregara todo un servicio garantizado, es decir, que se le va a dar el producto tal cual como él quiera, a la hora que él quiera y en lugar que el prefiera. La experiencia que va a recibir el cliente es totalmente indescriptible por que recibirá todo lo que espera recibir un minorista y a un precio justo.

Por otro lado La Gran Bonanza centrará todas sus fuerzas en la fidelización del cliente y en la satisfacción de poder tener un comprador contento, garantizando un crecimiento firme para el cliente y para nosotros como compañía.

2.1 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS y/o SERVICIOS

La Gran Bonanza iniciará ventas con los productos más apetecidos por los minoristas, es decir, se centrará en las especies más representativas y más vendidas por los mayoristas. Estas especies están divididas en tres categorías: pescados provenientes de aguas continentales, pescados provenientes del Caribe y Pacífico colombiano y pescados provenientes de la acuicultura. Dentro de cada una de las categorías, se escogieron las que más se venden en las plazas mayoristas para llegar a más clientes y que ellos disfruten de los beneficios de comprar en nuestra empresa. La comercialización de los productos de más demanda implica una logística de alto nivel. Para poder entregar a los clientes un producto fresco y a tiempo se contará con sistemas de información que nos faciliten la entrega del producto con un nivel de servicio excelente y sin ningún contratiempo, posiblemente el cliente no se dé cuenta de los procesos necesarios para efectuar una entrega a tiempo, pero siempre tendrá el producto y las condiciones que eligió.

En la tabla 1, se observan las diferentes especies de pescados de mayor comercialización en Bogotá en el año 2009. En la ciudad son muchas las especies que se comercializan en los diversos puestos de venta de pescados en la plaza, sin embargo para el desarrollo de este proyecto se consideraron solo 8 especies provenientes de tres grupos clasificados por su origen, es decir, de aguas continentales, del Caribe y de la acuicultura.

Tabla 1. Volumen de pescados comercializados en Bogotá en 2009

	Especie	Toneladas	Participación del grupo
Pescados Provenientes de Aguas Continentales	Nicuro	1580	19,70%
	Bagre	915	11,41%
	Pirabuton	832	10,37%
	Dorado	724	9,03%
	Capaz	489	6,10%
	Bocachico	310	3,87%
	Otros	3170	39,53%
	Total		100%
Pescados y Mariscos Provenientes del Caribe y el Pacífico colombiano	Róbalo	362,31	27,22%
	Otros	968,8	72,78%
	Total		100%
Pescados Provenientes de la Acuicultura	Tilapia	10089,1	97,02%
	Otros	9660,6	2,98%
	Total		100%

Fuente: Elaboración Propia, Cifras tomadas de Cifras tomadas de "El mercado de pescado en la ciudad de Bogotá"

Inicialmente se encuentran el grupo de pescados procedentes de aguas continentales, de los cuales se escogieron seis especies para comercializar en la empresa. Estos son: Nicuro, Bagre, Pirabuton, Dorado, Capaz, Bocachico, los que demostraban las participaciones más altas en ventas dentro de este grupo.

De los pescados y mariscos provenientes de la pesca en el Caribe y el pacífico colombiano, el róbalo es quien posee la mayor participación en el mercado, siendo ésta del 27,22% seguido de la sierra con un 10,28% y la merluza con un 6,38%¹. Es por ello que el róbalo es una de las especies consideradas para comercializar en el establecimiento.

En cuanto a los pescados provenientes de la acuicultura se escoge la tilapia como la única especie a vender, es la especie que más toneladas comercializan dentro de su grupo -10.089 toneladas²-. Por lo cual su participación es mucho mayor.

Como se observa las especies determinadas para la venta son pescados que tienen alta demanda en el mercado, es decir, con la oferta de éstos en el local se pretende cumplir con los gustos y requerimientos de los consumidores.

Beneficios y descripción del Producto Ofrecido

En primer lugar, el pescado es uno de los alimentos que actualmente hace parte de la dieta alimenticia de las personas, en donde su consumo proporciona al ser humano proteínas y lípidos saludables. Además previene la aparición de enfermedades; cardiovasculares, la aterosclerosis, enfermedades inflamatorias, desórdenes autoinmunes, influye en el desarrollo del feto en mujeres embarazadas, desarrollo cognitivo y de aprendizaje en niños, diabetes, obesidad, entre otros. De acuerdo a esto se evidencia lo beneficioso que es el pescado para la salud de las personas, que permite no solo la prevención de enfermedades sino que modulan las mismas con tan solo su consumo. (Perea, 2008)

Por lo anterior es recomendable incrementar el consumo de pescado en la alimentación de los colombianos, pues sus propiedades nutritivas lo convierten en un alimento indispensable. Una de las cualidades de este producto es el contenido bajo en calorías, que satisface la necesidad de la una buena dieta en las personas con sobrepeso. Adicionalmente el contenido calórico puede disminuir aún más dependiendo de la forma en cómo se cocine. Ya sea al horno o a la plancha las calorías no incrementan. (EROSKI CONSUMER)

El pescado contiene nutrientes, como las proteínas, aminoácidos y ácidos grasos omega-3, que aportan en el buen crecimiento y desarrollo fisiológico, que se presenta en niños y en el embarazo. Además es de fácil digestión. (EROSKI CONSUMER)

Otro valor nutricional que proporciona el pescado es el contenido de calcio, el cual es importante para la formación de huesos y dientes, interviene en la coagulación de la sangre y en el envío de impulsos nerviosos. Aclarando que una dieta con altos niveles de calcio evita la fragilidad en los huesos disminuyendo así el riesgo a fracturas y a enfermedades como la osteoporosis. (EROSKI CONSUMER)

Con la diversidad de productos de pescados a comercializar por La Gran Bonanza, los consumidores podrán no sólo satisfacer su necesidad básica de alimentación, sino que lograría un valor adicional; el de una alimentación saludable que le permitiría mejorar su calidad de vida, pues, como se mencionó anteriormente, previene enfermedades, protege el corazón, y contribuye al desarrollo corporal, entre otros. De esta forma las personas además de consumir un alimento exquisito por su sabor, fuente de varios nutrientes y calcio, cumplen también con un requerimiento saludable para su organismo.

En segundo lugar, La Gran Bonanza ofrecerá tres tipos de productos (Ver tabla 1).

¹ Cifras tomadas de “El mercado de pescado en la ciudad de Bogota”, Elsy Perucho Gomez

² Cifras tomadas de “El mercado de pescado en la ciudad de Bogota”, Elsy Perucho Gomez

Pescados provenientes de aguas continentales, estos son generalmente pescados en los ríos más representativos del país, son reconocidos por su sabor característico y su variedad a la hora de ser preparados. Los pescados seleccionados son también famosos por tener una carne fina. Se ofrecerán pescados que cumplan con tallas mínimas para cada especie, lo cual es fundamental para la conservación de la especie y además sean una porción ideal para nuestros clientes, debido que se facilitara toda su preparación.

Pescados provenientes del pacifico y el caribe colombiano, en este rubro encontramos el robalo, el cual posee una carne blanca, de sabor y textura exquisitos. Las más apreciadas son los ejemplares que superan los 2 kg. Este pescado es altamente demandado por su facilidad a la hora de hacer platos elegantes y donde se aprecie la calidad de la carne. Debido a la riqueza de mares que hay en Colombia se garantizará un producto totalmente fresco para que el cliente pueda ofrecer el mejor producto posible.

Pescados provenientes de la acuicultura, en este rubro encontramos a la tilapia, la cual es un pez que se cultiva en pequeños espejos de agua, su carne se presta para ser tratada como filete por no poseer espinas dentro de la carne sino, el color rosáceo de la carne la hace muy apetecida, su sabor es exquisito, y puede generalmente posee un peso entre 250 grs y 750 grs siendo esta la porción ideal para la presentación en la mesa.

3. EL MERCADO

3.1 DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DEL NEGOCIO:

Se prevé para los próximos diez años un incremento en el consumo promedio de pescado mundial, que pasará de 8,6kg per-cápita de 2012 a 9,3kg en 2022. Estas proyecciones se estiman para todos los continentes, aumentarán rápidamente en Oceanía y en Asia. (**PROCOMER, 2013**)

En el informe elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) se espera que para el 2022 la producción mundial de pescado ascienda a 181 millones de toneladas, cuya cantidad representa el 18% de crecimiento tomando como base el período 2010-2012. Se proyecta que para la próxima década el consumo de pescado criado en cautiverio será el 53%. Adicionalmente en el informe se anticipa un crecimiento en la actividad pesquera del 5%, mientras que la actividad acuícola tendrá un crecimiento del 35%.

Con el incremento progresivo del consumo de pescado que se espera para los próximos diez años las posibilidades de vender más se amplían, aumentando así el campo de acción en ventas. Localizando nuevos clientes que pretendan satisfacer la demanda de los consumidores finales.

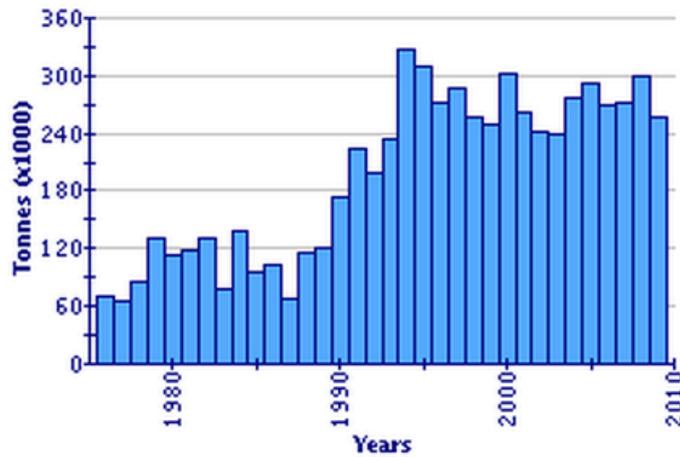
En el caso de Colombia, la FAO indica que la producción piscícola ha manifestado una tasa de crecimiento del 96,3%³ durante el período 1989-2002. Los recursos hídricos con los que cuenta el país y el aprovechamiento de los mismos ha permitido el desarrollo de la piscicultura en peces tropicales y subtropicales.

En el gráfico 1 es posible observar la evolución que ha tenido la producción de pescados en Colombia a partir del año 1980. Demostrando así que las perspectivas de esta actividad son amplias para los empresarios, consumidores y productores.

³ Ver http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112164315_caracterizacion_piscicultura.pdf

Gráfica 1.

Colombia - Producción y comercio de productos pesqueros

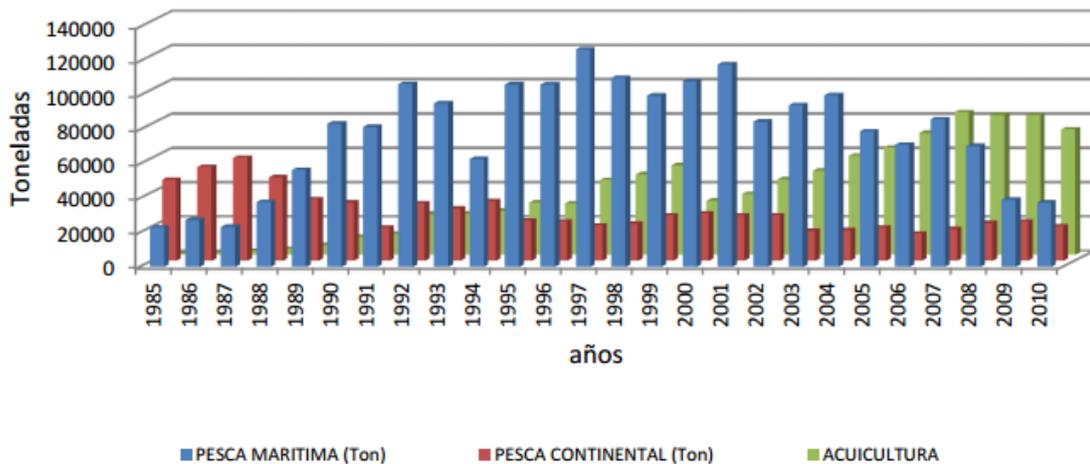


Fuente: FAO,2011

Durante la década 2000-2010 la producción y comercio de productos pesqueros presenta fluctuaciones, en donde en algunos años esta actividad disminuye y aumenta en toneladas producidas y comercializadas. Sin embargo lo realmente importante es la comparación con el período de 1980-1990, que hace evidente el crecimiento agigantado que ha presentado la actividad pesquera en Colombia a lo largo de los últimos 10 años.

Gráfica 2.

Producción pesquera en Colombia 1985 - 2010



Fuente: INCODER, 2011

En la gráfica 2 se presenta la evolución de la producción de pescados en Colombia de acuerdo a cada actividad. En donde se muestra que la pesca continental ha disminuido mientras que la acuicultura muestra

crecimiento constante. Representado esta última el 55,09%⁴ de la producción total del 2010 que fue de 128.742 toneladas. (CENIACUA, 2011)

Si bien la producción nacional de pescados se ha incrementado considerablemente, también lo han hecho las importaciones de productos pesqueros con el fin de abastecer la demanda nacional.

Tabla 2
Evolución de las importaciones de productos pesqueros

Valor de las importaciones	Año
86.403	2004
113.801	2005
126.812	2006
158.328	2007
207.700	2008

Fuente: Certificado movilización INCODER

El desarrollo que presenta el sector en cuanto a producción piscícola implica que la comercialización nacional de pescados ha evolucionado de igual forma. Comercializándose productos pesqueros tanto importados como cultivados al interior del país. Esto en aras de satisfacer la demanda creciente que se presenta en épocas específicas del año como lo es la Semana Mayor y en festividades navideñas.

Un aspecto determinante en el sector de comercialización de pescados es la infraestructura que en términos generales es precaria; gran parte del pescado comercializado se vende en fresco a nivel local sin buenas condiciones de refrigeración. En los puntos de gran consumo el pescado es entregado fresco, estado que se logra debido a que se transporta en camiones cerrados cargados con hielo. Una pequeña parte de empresas comercializadoras cuentan con camiones especiales para el transporte de este tipo pedidos refrigerados que facilitan la manipulación y la conservación de los pescados. (CENIACUA, 2011)

La información obtenida muestra que si bien la actividad pesquera tanto marítima como en aguas continentales presentan una disminución constante durante los últimos tres años, la demanda de pescado por su parte aumenta cada vez más, con lo cual es posible ver la oportunidad de desarrollar exitosamente nuestra de negocio. Ofreciendo además una excelente calidad en la cadena de manipulación que aqueja el sector en cuanto a garantía de venta de pescado fresco.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

De las siete principales plazas de mercado de Bogotá se determinó instalar un establecimiento de comercialización mayorista de pescados en la plaza Flores. Se estipuló esta ubicación bajo dos criterios, inicialmente porque si bien es una plaza con un importante ingreso diario de pescados, en promedio llegan a la plaza entre 50 y 80 toneladas diarias. Allí se proveen pescados a compradores como pesqueros, restaurantes y comerciantes de otras plazas de mercado. (Infopesca, 2010). Esto indica que es un punto de gran consumo de productos pesqueros. Finalmente se escogió Las Flores como foco de comercialización por la cercanía que tiene a la plaza Corabastos, la plaza de abastecimiento más grande de Bogotá, esto

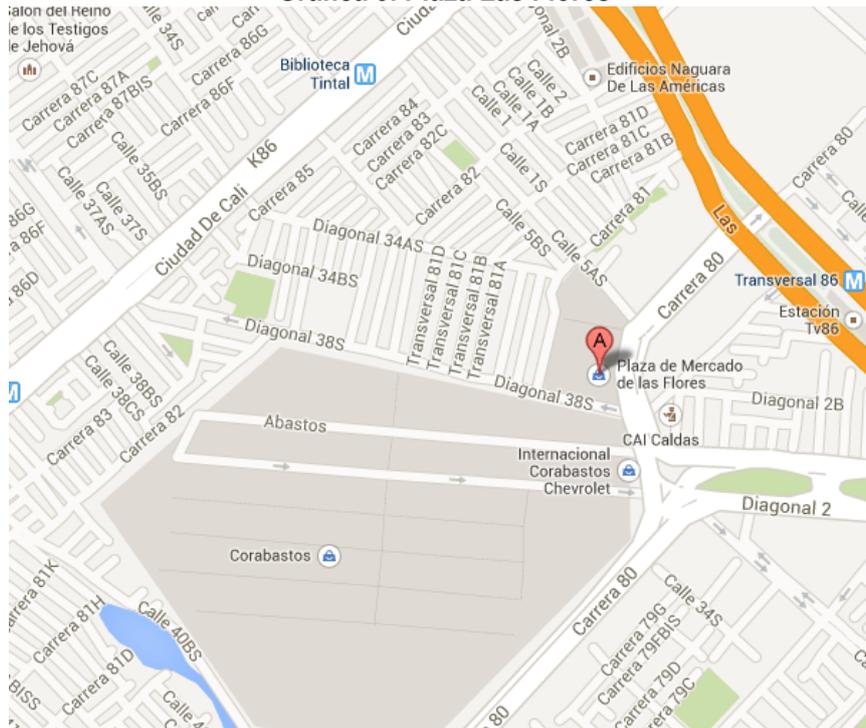
⁴ Ver http://www.ceniagua.org/archivos/Diagnostico_para_revisión_Dic_5_2011_v1.pdf

podría ser de gran beneficio pues la localización implica que las personas conocen en dónde queda la plaza más importante de la ciudad y qué a poca distancia se encuentra otro centro de abastecimiento.

En la plaza Las Flores se encuentran 30 locales que comercializan pescado al por mayor, de los cuales cada uno posee una infraestructura para el almacenamiento, exhibición y venta de los productos. La plaza cuenta además con un área específica para realizar labores adicionales como el descamado, extracción de agallas y el corte de los pedidos. Estos servicios generan valor agregado al producto. El horario de ingreso del pescado es de 6:00 a 9:00am. (Infopesca, 2010).

Ubicación geográfica

Gráfica 3. Plaza Las Flores



Fuente: Localización satelital Google Earth

En la gráfica 3 es posible observar la ubicación de la plaza en la que se abrirá el local de ventas, además se ve la cercanía a la plaza Corabastos.

De acuerdo a las características de la plaza y la actividad del proyecto, vender pescados en grandes cantidades, se pretende ofrecer los productos a los clientes que llegan a la plaza en busca de calidad. Los compradores potenciales son aquellos que para su actividad económica necesitan de los productos que nosotros escogimos para vender. Específicamente restaurantes especializados en comida a base de pescados, minoristas, pesqueras y hoteles que realizan pedidos de toneladas; y quienes prefieren escoger productos frescos garantizados. A lo que nosotros apuntamos, ofreciendo diversidad de especies y una cadena de manipulación del pescado que certifique las condiciones higiénicas del pescado.

3.3 SEGMENTO OBJETIVO

Inicialmente el mercado objetivo de la empresa se encuentra definido para establecimientos comerciales que tengan un importante consumo en pescado. Es por ello que se consideraron empresas como; restaurantes especializados en pescados de mar y río, locales que comercialicen este producto en las plazas de mercado, supermercados, comercializadores minoristas de carnes y pescados (famas), hoteles y pescaderías.

Tabla 3. Puntos minoristas de productos de pesca y acuicultura de Bogotá

Puntos Minoristas	Cantidad
Puestos fijos en 13 plazas de Mercado*	61
Famas*	32
Pescaderías*	35
Supermercados*	162
Restaurantes especializados y corriente*	132
Hoteles**	173
Total	595

*Datos tomados del informe de Infopesca Bogotá 2009

** Datos tomados del Estudio sistémico del sector hotelero en Bogotá

De la Tabla 3 es posible observar que el número de empresas que componen el mercado objetivo es de 595, las cuales dentro de su actividad económica comercializan pescados de mar y río.

Sin embargo se evaluaron diversas variables para determinar la cantidad de empresas a las que nos dirigimos. De acuerdo a la actividad económica se consideraron solamente los restaurantes especializados en pescados, suprimiendo los restaurantes corrientes, de acuerdo al informe de mercado del pescado en la ciudad de Bogotá, elaborado por infopesca; en la capital del país existen 57 restaurantes de este tipo, por lo cual se reduce el número de empresas del segmento del mercado. Igualmente se discriminaron los hoteles; hay 173⁵ en la ciudad de los cuales, según el informe *Bogotá* del centro de convenciones de la cámara de comercio de la ciudad, 27 son hoteles de 4 y 5 estrellas de Bogotá; de estos sólo se contemplaron 10 hoteles 5 estrellas. Se decidió concentrarse en este tipo de hoteles porque son hoteles grandes que tienen una demanda considerable del producto, pues albergan una importante cantidad de huéspedes, además en estos se realizan diversos eventos para los cuales el servicio de restaurante siempre está disponible.

El tamaño de pedidos es un factor que excluye a las comercializadoras minoristas de carnes y pescado del mercado, pues se determinó vender grandes volúmenes de pedidos y estos establecimiento por su condición no calificarían para la venta de este tipo de pedidos.

Otro aspecto que se evaluó fue la forma de pago, por esta razón los 162 supermercados también fueron excluidos, debido a que este tipo de distribuidores pagan en un plazo de 30 a 45 días. Y para la empresa es importante tener liquidez suficiente para cubrir los gastos y costos que se generan en el negocio. Es por ello que se prefieren compañías que compren de contado y paguen en menor tiempo posible.

Después de realizar la discriminación respectiva se encuentra que el segmento objetivo de mercado de La Gran Bonanza está compuesto por 163 empresas, en las que concentrarán las ventas, distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 4. Empresas objetivo de ventas del producto en Bogotá

Empresas Objetivo	Cantidad
Puestos fijos en 13 plazas de mercado*	61
Pescaderías*	35
Restaurantes especializados*	57
Hoteles 5 estrellas**	10
Total	163

*Datos tomados del informe de Infopesca Bogotá 2009

⁵ Morales Lina, Pedraza Luis. Estudio Sistémico del Sector Hotelero en Bogotá (en línea) disponible en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1372/1/80098921.pdf>

3.4 TAMAÑO DEL MERCADO

El tamaño del mercado de pescado en la localidad seleccionada se determinó a partir de un segmento objetivo de mercado, es decir, las 163 empresas a las que se van a enfocar las ventas y los diferentes tipos de pescados que se comercializarán en el establecimiento.

Tabla 5. Consumo anual en toneladas por tipo de pescado en Bogotá

Tipo de pescado	Consumo anual por Tonelada
Tilapia	10089.1
Nicuro	1580
Bagre	915
Pirabuton	832
Dorado	724
Capaz	489
Bocachico	310
Róbalo	362.31

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Infopesca

De acuerdo a la información de la tabla 5 es posible saber el consumo anual de cada uno de los productos que se pretenden vender. Con estos datos se determinó que el consumo total de las especies seleccionadas en la ciudad de Bogotá es de 15301.41 Toneladas año.

En la tabla 6 encontramos que el segmento objetivo, es decir las 163 empresas de Bogotá comercializa 8505 toneladas al año de las especies seleccionadas.

Tabla 6. Consumo anual en toneladas por tipo de pescado en el segmento objetivo.

Tipo de pescado	Venta anual esperada Ton.
Tilapia	5608.
Nicuro	878.2
Bagre	508.6
Pirabuton	462.4
Dorado	402.4
Capaz	271.8
Bocachico	172.3
Robalo	201.4

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Infopesca

En la tabla 7 se observan los precios al 2010 en kgs por tipo de pescado, información necesaria para realizar el cálculo del tamaño del mercado.

Tabla 7. Precios por tipo pescados del segmento objetivo.

Tipo de pescado	Precio Kgs
Tilapia	\$ 5,440
Nicuro	\$ 3,200
Bagre	\$ 8,800
Pirabuton	\$ 5,200
Dorado	\$ 14,500
Capaz	\$ 4,400
Bocachico	\$ 5,600
Robalo	\$ 4,800

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de infopesca

Teniendo en cuenta los datos proporcionados por las anteriores tablas, se estima que el consumo anual por empresa en el segmento es de \$301'605.290.9, lo cual representa significa que total el segmento objetivo consume en \$ 49.161'662.420 al año, es decir, 8.500 Toneladas.

3.5 TENDENCIA DEL MERCADO

La tasa de crecimiento que presenta el sector pesquero en Colombia puede atribuirse en parte al incremento del consumo de pescado pér-cápita, mostrando un crecimiento de 4,9 kg/año en el 2003 a 6,1 kg/año en 2009. Dicho aumento en el consumo puede verse justificado en parte a los cambios de los hábitos alimenticios de los consumidores. Reconociendo el alto valor nutritivo que brinda el pescado. (Infopesca, 2010)

En el año 2006 el consumidor colombiano destinó \$2.498 pesos mensuales para el consumo para productos pesqueros y otros de mar, lo que representa un 0,6729% del total de lo que consumen mensualmente los colombianos. El mercado total asciende a \$117.137.821.491 pesos. (RADDAR, 2006) Ahora bien, de acuerdo al crecimiento que muestra el mercado del pescado, en el país, se estima que actualmente el mercado total mensual es de \$174.977.361.104 pesos, estimandose que se destinan \$4.215 para consumo de pescados.

Colombia es uno de los países con el más bajo nivel de consumo pér.-cápita anual en este tipo de productos, mostrando un consumo por debajo de la media regional de 9 kgs y mundial de 17,8 kgs. Sin embargo el incremento nacional constante del comercio de productos de río y mar es notable. Durante la semana santa se presenta la mayor actividad comercial del año creciendo hasta un 25%. Reflejandose en esta época un incremento del 30% y 35% de las ventas para las empresas del sector piscícola, pues se incrementan los pedidos de las cadenas comerciales y restaurantes. (Vanguardia, 2013)

Cabe resaltar que aún existen factores que limitan la comercialización de pescados como lo son los altos precios de los productos comparados con otros cárnicos, la falta de conocimiento de la variada oferta de productos disponibles en el mercado nacional, la insuficiente cantidad de producto para cubrir la demanda nacional. Además la pesca artesanal carece de infraestructura para el transporte y movilización de los pescados a los centros de acopio. Entre otros aspectos que ralentizan el desarrollo de la actividad pesquera y comercial en el país. (Turismo, 2006)

3.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

El análisis y comprensión de las fortalezas y debilidades de La Gran Bonanza con respecto a los competidores pares nos hacen conscientes de cómo funciona y como debería funcionar la empresa. Por otro lado se tiene que hacer hincapié en los diferenciales de cada uno y las variables más importantes para los clientes. Además se debe tener en cuenta que cada una de las líneas de productos es diferente y tienen una cadena de suministro independiente. Estas líneas de productos se manejan como por aparte debido a la procedencia de los pescados, es decir, los pescados provenientes de aguas continentales se manejan diferentes que los pescados provenientes del caribe y pacífico colombiano y los pescados provenientes de la acuicultura. Gracias a la diferenciación entre las líneas de productos es que Dispez Río y Pez, ha logrado una diferenciación significativa y ha podido ganar participación en el mercado, y aunque otras compañías mayoristas tengan productos en excelentes condiciones, el saber diferenciar una línea de la otra le ha dado una clara diferencia reflejada en las utilidades.

Pero el comportamiento en general de los mayoristas está dado por la calidad del producto, descuidando un poco el nivel de servicio y la distribución del producto. Se tiene en cuenta como abastecerse pero no como abastecer a los clientes, debido a que el poder de negociación se centra en los mayoristas se ha estancado el nivel de servicio para los clientes.

La Gran Bonanza entre a jugar como empresa consciente de la dinámica de mejora en la cadena de abastecimiento y de suministro. Esto lo hace una empresa con una enorme coraza contra los competidores y una ventaja para los clientes.

3.7 COMPETIDORES PRINCIPALES COMPARACION CON COMPETIDORES

Debido al perfil de La Gran Bonanza se seleccionaron empresas con un excelente nivel de servicio y que actualmente son muy representativas en el mercado, además se definió hacer un análisis exhaustivo de cada una de ellas, y en especial poder identificar las debilidades de la competencia para convertirlas en fortalezas a través de la estrategia. Con base en el análisis de estas oportunidades se puede predecir con más certeza que tanta participación tendríamos en el mercado.

River Pez E.U., Gilmar Pez Ltda y Dispez Río Mar S.A. fueron las empresas seleccionadas para ser evaluadas. Actualmente estas empresas tienen una participación del 18.17%, 18.58 y 22.74⁶% respectivamente, lo cual suma un 59.49% de la comercialización de los productos del segmento objetivo.

Aunque la competencia tenga un posicionamiento fuerte y bastantes fortalezas, La Gran Bonanza comenzara a marcar la pauta en competitividad. Además se puede tomar como parámetro las fortalezas de los competidores para que la Gran Bonanza este en constante mejora.

Dentro de cada una de los parámetros analizados se encontraron oportunidades de mejora y de las cuales La Gran Bonanza se va encargar de satisfacer. En el parámetro producto y/o servicio se analizaron las características, la calidad, la garantía, el diseño. En el parámetro precio se analizaron las listas de precios, los descuentos, los períodos de pago. En el parámetro promoción se analizaron la promoción de venta, la publicidad, las relaciones públicas y el mercadeo y por último en el parámetro distribución se analizaron los canales, la localización y el transporte para el primer año.

La distribución, es donde se encuentra la mayor falencia de las empresas mayoristas de la ciudad de Bogotá y esta será una piedra angular para comenzar a arrebatar parte del mercado a estas empresas.

⁶ Cifras de Superintendencia de Sociedades procesadas por La Gran Bonanza

3.8 ESTRATEGIA COMERCIAL MEZCLA DE MERCADO

a. Producto

La Gran Bonanza ofrecerá pescados provenientes del caribe, del pacífico colombiano, pescados provenientes de aguas continentales y pescados provenientes de la acuicultura, los cuales se venderán de proveedores certificados por la propia empresa, esto con el fin de poder garantizar a nuestros clientes unos altos estándares de calidad. Por otro lado solo se aceptarán a nuestros proveedores pescados sobre las tallas mínimas, con el fin de conservar las especies nativas y como estrategia a la hora de vender. La estrategia de comprar solo medidas reglamentarias es para que nuestros proveedores nos vean como una empresa comprometida con el medio ambiente. Además, a la hora de seleccionar los pescados se tendrán en cuenta un peso homogéneo para darles a nuestros clientes el producto como ellos lo desean, reconociendo su necesidad de comprar pescados con medidas y peso estándar, esto con miras de ganar la confianza y lealtad de nuestros clientes y que ellos nos compren a domicilio en vez de ir hasta el local, garantizando así el cumplimiento de estos aspectos como sinónimo de calidad.

La Gran Bonanza garantizará la excelente manipulación de los pescados en términos de higiene. Contando con las instalaciones adecuadas para evitar que los productos se vean afectados por la suciedad o contaminación. Además de tener el personal idóneo encargado de la recepción y empaque de pedidos. Este personal juega un importante papel debido a que es necesario que esté capacitado para evitar el maltrato del producto. Venderemos productos de buena calidad con valor agregado asegurando el buen estado de los productos y la entrega puntual de cada pedido.

b. Precio

Los precios de los productos ofertados por la Gran Bonanza fueron determinados de acuerdo a tres aspectos fundamentales. El primero fue el precio de la competencia, el segundo el precio según el costo de comercializar los pescados y por último el precio según la percepción del cliente.

A cada variable se les dio un porcentaje según el nivel de importancia para la fijación de precios, quien tuvo el mayor nivel de influencia fue el precio de la competencia con promedio de 41.8%, seguido del precio según el costo al que se le asignó un 38.75% y a la percepción del cliente un 19.38%.

Los porcentajes de influencia fueron establecidos, inicialmente, de acuerdo a la competencia existente tanto al interior de la plaza como de manera externa, sabiendo que hay más locales en la plaza de Corabastos, que es la plaza más cercana a la plaza Flores en donde se pretende abrir el local. Después se analizaron los márgenes de ganancia que se pretenden lograr reconociendo los atributos diferenciados de nuestros productos. Finalmente se analizó la percepción del cliente en cuanto al precio en donde la diferencia no es muy marcada en cuanto a los precios ofertados en el mercado.

Para determinar el precio de los productos se miraron los precios manejados por la competencia y el ofrecido por la Gran Bonanza es muy parecido, la diferencia es solo de 1% en promedio de todos los productos, siendo nosotros más económicos que la competencia. Dado que La Gran Bonanza ofrecerá sus productos con valor agregado y de calidad a un precio competitivo. En la siguiente tabla se observan los precios por kg de cada una de las especies.

Tabla 8. Precios de Venta por Kg

Producto	Precio de Venta sugerido
Tilapia	\$ 5,119
Nicuro	\$ 3,000
Bagre	\$ 8,660
Pirabuton	\$ 5,590
Dorado	\$ 14,235
Capaz	\$ 4,610
Bocachico	\$ 5,750
Robalo	\$ 4,560

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las condiciones comerciales se dará un plazo no mayor a 15 días en promedio para el pago de los pedidos una vez realizada la entrega. Y esto dependerá del respectivo estudio de crédito del cliente. Si son clientes con requerimientos de cantidades relevantes y excelente historial crediticio se negociara los parámetros y condiciones comerciales, en caso de ser clientes desconocidos y sin algún historial, se recibirá el pago de contado ya sea en efectivo o por medio electrónico.

c. Distribución

Como se mencionó previamente en el anteproyecto, La Gran Bonanza contará con carros especiales para el transporte del producto, es decir, carros que garanticen la calidad a la hora de transportar el pedido manejando la refrigeración adecuada. Con lo cual se proporciona no sólo la calidad en la cadena de frío del producto sino también comodidad al cliente pues éste recibirá el producto en la puerta de su establecimiento, preocupándose sólo por el pago y la recepción del pedido.

Se desea abastecer a los clientes conforme la demanda sin embargo se estima que se realicen entregas semanalmente con el fin de proporcionar productos frescos evitando que el cliente maneje grandes cantidades de productos para suplir la demanda de sus consumidores por un largo tiempo.

Siendo mayoristas de establecimientos comerciales reconocidos por los consumidores de pescado se aumentará la garantía de nuestros productos debido a esto será más fácil ampliar los canales de distribución.

El cliente observará cumplimiento en las entregas y calidad de los pescados, con ello se demostrará la capacidad de nuestro sistema de abastecimiento.

Por medio del canal de distribución se espera entonces hacer efectiva la propuesta de valor de la idea de negocio; ofrecer excelente calidad de los productos garantizando la calidad en el producto como en su manipulación, condiciones saludables y adecuadas del tratamiento del pescado, dentro de las cuales estarán la refrigeración de los mismo, transporte, con lo que sea posible garantizar que el pescado es fresco y apto para el consumo, manipulado por personas que conocen cómo se debe tratar un producto como éste.

El servicio post-venta se gestionará principalmente de dos formas, la primera realizando una llamada después de cada pedido para verificar el nivel de satisfacción del cliente con el producto entregado y para estar atentos a cualquier inquietud que se presente sobre el pedido. La segunda forma es las entregas de unas etiquetas que indiquen las formas de tratar el pescado en cuanto a congelación y descongelación del mismo.

d. Publicidad

La campaña publicitaria que se empleará para dar a conocer la empresa en el mercado comprende actividades como; la creación de una página web, publicidad directa –elaboración de volantes, tarjetas, portafolios- y participación en ferias y eventos promocionales.

Para determinar el presupuesto en publicidad se cotizaron las acciones publicitarias en agencias de publicidad que ofrecieran este tipo de actividades. Encontrando así que para ejecutar la campaña se necesita un presupuesto anual de \$11.274.800, distribuido de la siguiente forma: página web \$1.274.800, publicidad directa \$2.000.000, y participación en eventos \$8.000.000.

Se consideraron estas tres actividades principales para la campaña porque son medios por los cuales se pueden captar clientes y mostrar los productos y servicios que ofrece la empresa. Inicialmente la página web se consideró un requisito en la publicidad, pues actualmente todo se maneja en internet y la información debe estar disponible no solo por los medios tradicionales sino también en los de mayor impacto. Con la creación de ésta se pretende que los clientes encuentren toda la información de forma rápida y fácil. También se estableció la creación de volantes, tarjetas y portafolios, que serán repartidos de manera trimestral, para que las personas sepan de la empresa y ubicación. Finalmente la participación en eventos y ferias relacionadas con gastronomía, emprendimientos, y demás, son una forma de darse a conocer frente a las diversas empresas que participen en los mismos, con ello se obtendrá reconocimiento en el medio.

3.9 PROYECCIÓN DE VENTAS.

Tabla 9. Proyección de ventas año 2 y 3

PRODUCTO	METAS AÑO 1	METAS AÑO 2	METAS AÑO 3
Tilapia	\$ 1.745'696.000 Ton 320.9	\$ 2.249'157.120 Ton 413.4	\$ 2.675'653.120 Ton 491.8
Nicuro	\$ 160'812.800 Ton 50.2	\$ 207'190.400 Ton 64.7	\$ 246'476.800 Ton 77
Bagre	\$ 256'106.400 Ton 29.1	\$ 329'964.800 Ton 37.4	\$ 392'532.800 Ton 44.6
Pirabuton	\$ 13'7607.600 Ton 26.4	\$ 177'288.800 Ton 34	\$ 210'906.800 Ton 40.5
Dorado	\$ 333'906.000 Ton 23	\$ 430'200.500 Ton 29.6	\$ 511'777.500 Ton 35.2
Capaz	\$ 68'433.200 Ton 15.5	\$ 88'167.200 Ton 20	\$ 104'882.800 Ton 23.8
Bocachico	\$ 55'216.000 Ton 9.8	\$ 71'136.800 Ton 12.3	\$ 84'621.600 Ton 15.1
Robalo	\$ 55'310.400 Ton 11.5	\$ 71'260.800 Ton 14.8	\$ 84'772.800 Ton 17.6

Fuente: Elaboración propia

Para el año 1 se proyecta vender un total de 486.6 toneladas de las 8 especies a ofertar por La Gran Bonanza. Para el siguiente año se espera un incremento en ventas del 29%, estimación en un escenario conservador, lo que equivale a 627 toneladas. Para el año 3 se espera lograr ventas de 745.9 toneladas de pescado, estimando así un crecimiento de 19% en ventas. Se esperan obtener este nivel de ventas realizando una buena gestión comercial, posicionando a la empresa en uno de los mejores proveedores de pescados, ganando el reconocimiento los diversos clientes del mercado, y extendiendo nuestro nivel de cobertura en el mercado.

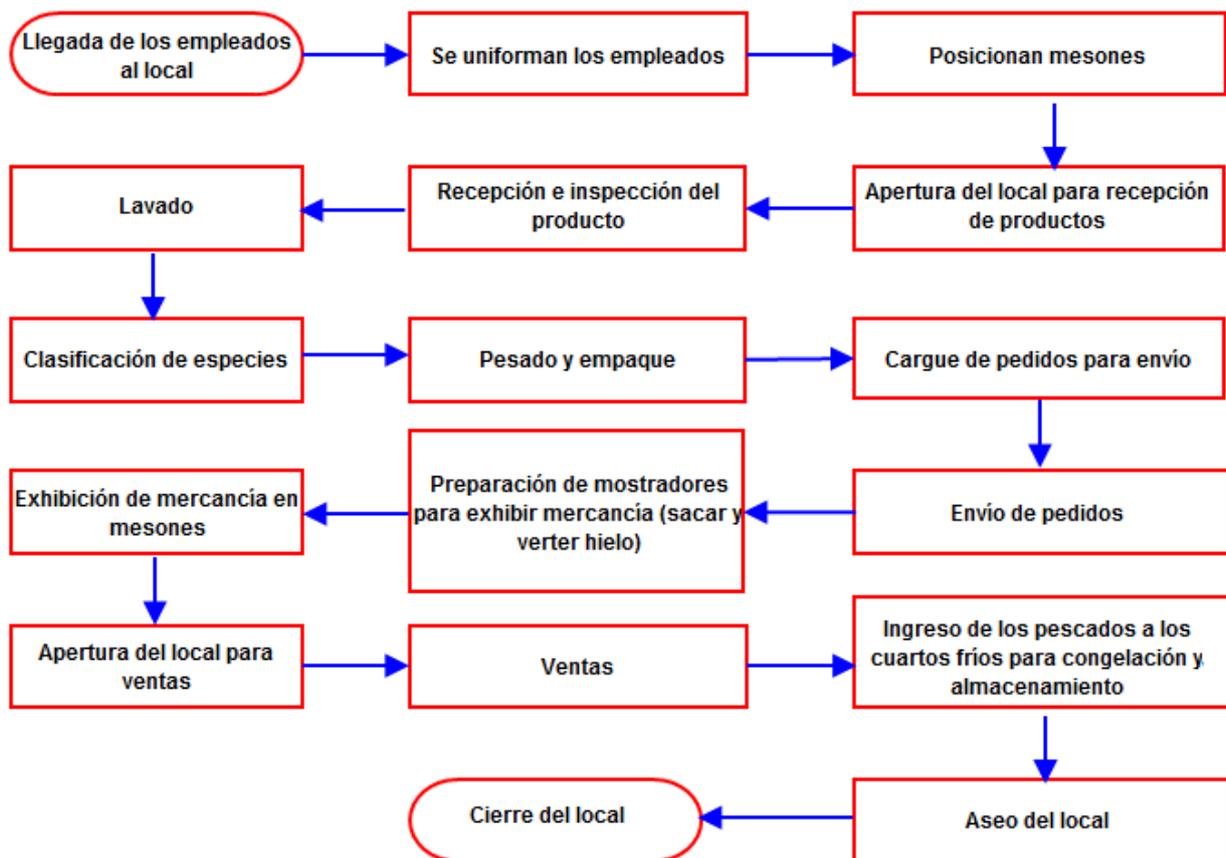
4. ASPECTOS TECNICOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL.

Objetivo: Establecer los recursos técnicos necesarios para poder cumplir con ventas de al menos 486.6 toneladas anuales de pescado de mar, río y cultivo, que equivaldrían a \$2.813.088.400; al finalizar el primer año de operación de la empresa.

4.1 TECNOLOGÍA REQUERIDA PARA LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

4.1.1. Diagrama de Proceso.

Grafica 5. Diagrama de flujo del producto



Fuente: Elaboración propia

Los procesos anteriores indicados son necesarios para brindar un producto de calidad al cliente. Por ejemplo el lavado de los pescados es indispensable, debido a que en el momento que el pez muere éste se ve afectado por bacterias o gérmenes que lo contaminan y afectan la conservación del pescado. Es por esto que debe ser lavado con el fin de eliminar todo tipo de bacterias y mantenerlo a una temperatura baja, bañándolo

con agua fría y poniéndolo en hielo inmediatamente. Para ello el agua fría deberá tener una concentración de cloro de 10 ppm.

La clasificación del producto se hará por especie teniendo en cuenta también las características que determinan las buenas condiciones para empacarlo, es decir, revisar que realmente el pescado esté fresco. A continuación se observan las indicaciones para reconocer un pescado fresco y un pescado deteriorado, bajo estos parámetros se guiarán nuestros empleados para realizar la respectiva clasificación.

Tabla 10. Características de pescado fresco y pescado deteriorado

Carácter	Pescado Fresco	Pescado Deteriorado
Piel	Color brillante Mucus transparente	Decolorada Mucus opaco
Ojos	Convexos Transparentes Brillantes	Cóncavos Lechosos Opacos
Branquias	Rojas Brillantes	Amarillentas Amarronadas
Apariencia Muscular	Firme Elástica Color uniforme	Blanda Manchada
Olor Muscular	Fresco a mar	Fuerte mal olor
Órganos internos	Bien definidos	Autolizados Olor ácido

Fuente: Infopesca

Otro proceso crítico es la congelación y almacenamiento de los productos, pues se debe tener claro que los pescados son alimentos perecederos; así permanezcan a altas temperaturas en determinado tiempo estos dejarán de ser consumibles. En la tabla 9 se observan los días de duración del producto según la temperatura.

Tabla 11. Temperatura y Días de duración

Temperatura en °C	Días de duración
0	15
5	4
15	1

Fuente: Infopesca

Un día normal de trabajo tiene una jornada de 7 horas, esto calculado de acuerdo al tiempo requerido para la ejecución de cada proceso.

Nuestros empleados además de estar capacitados para la manipulación de alimentos como el pescado, deberán reconocer la importancia de cada uno de nuestros procesos en cuanto a garantía de calidad y satisfacción de los clientes.

Para el funcionamiento del local es necesario que esté registrado ante la cámara de comercio de Bogotá.

4.1.2 Ficha Técnica de los Productos.

En este paso se establecieron características fundamentales de cada una de las especies a comercializar, las dimensiones y métodos usuales de empaque. Además que recursos se necesitan para su venta o conservación. Por otro lado se establece características del personal que es necesario para la manipulación de estos, el tiempo requerido para que llegue un nuevo embarque después de la orden de compra. Estos detalles se podrán apreciar detalladamente en los anexos.

4.2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA Y DISEÑO DE PLANTA.

Grafica 6. Ubicación del Local



Fuente: Foto Satelital Google Earth

Como se había mencionado en la ubicación geográfica, La plaza de las flores fue seleccionada para el desarrollo inicial de este proyecto gracias a sus características. En cuanto a la ubicación del local dentro de la plaza, se seleccionó el punto A, (Ver gráfica 6), debido a que es una de bastante tránsito de potenciales compradores y su cercanía a la salida para la facilidad de despachar los productos a domicilio. Otra variable que se tuvo en cuenta es la facilidad de conseguir el arriendo, debido a que existen varios agentes los cuales pueden ofrecer arriendos en esta zona.

Por otro lado y teniendo en cuenta que una de las restricciones más importantes de la empresas en la plaza de las flores se planea una distribución óptima. Esta restricción de espacios reducidos en la plaza trae como consecuencia la falta de capacidad en la atención al cliente a nivel no solo de espacio sino también de personal, al generar el cambio en los procesos de distribución y llevarle la mercancía a los clientes directamente, se podrá aumentar el espacio dentro del local como tal, pues los clientes acudirán con menos frecuencia al lugar de adquisición del pescado y utilizaran el servicio de transporte ofrecido.

Al generarse dicho proceso, se podrá tener un mejor servicio al cliente por parte de las personas que atienden en el local y la mercancía que llega al cliente final directamente, por otro lado, se podrá ver un aumento en clientes nuevos, pues se podrá atender todas las personas que lleguen al local, evitando el

riesgo de que se pierdan clientes potenciales por la falta de atención que se les pueda prestar en el momento de la compra.

Existen diversas variables que se deberán tener en cuenta con respecto a locales que funcionan dentro de la plaza, esto también será parte del valor agregado y se presentan a continuación.

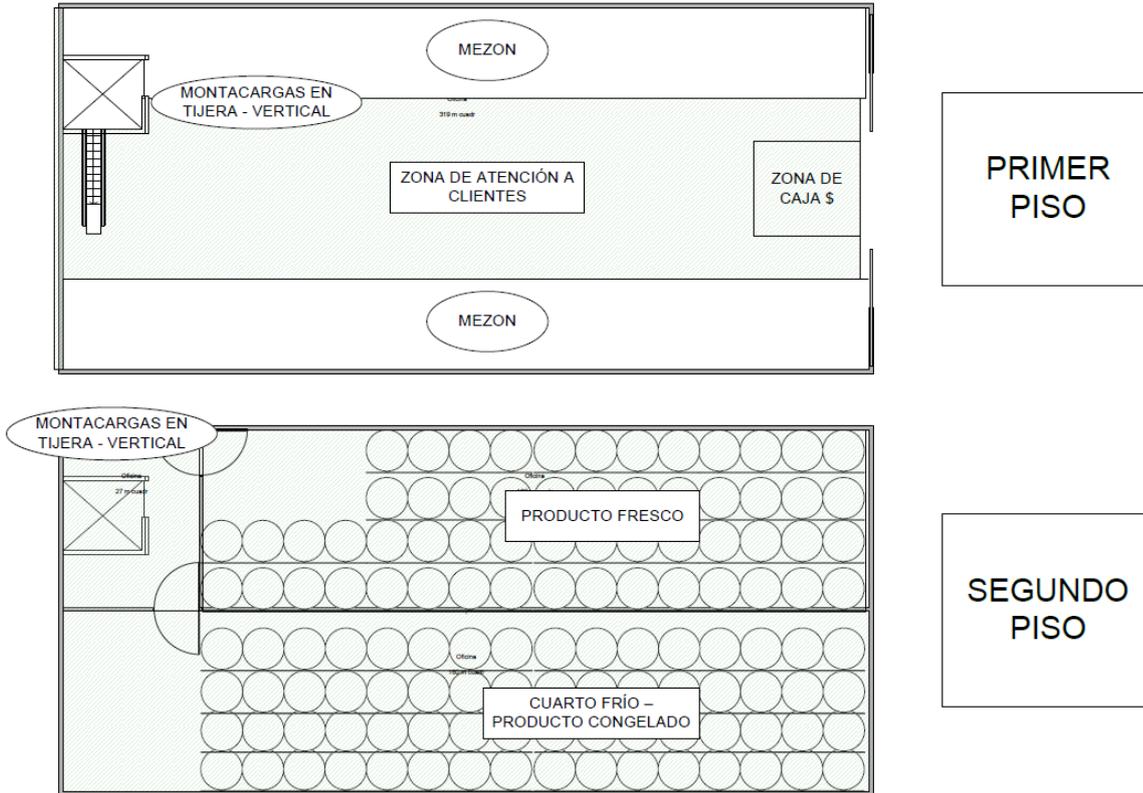
1. Dado que los proveedores llegan a las 2:00 Am con el producto fresco y los trabajadores llegan a las 3.30 am, hay un momento en el cual el pescado se queda a la intemperie sin ninguna seguridad o protección, por lo cual, se recomienda instalar una especie de rejilla o buzón en la cual se pueda depositar el pescado que llega a altas horas de la noche sin correr el riesgo de robos o contaminación.
2. Al ser una empresa de tamaño reducido y con un espacio tan limitado como el que tiene actualmente, se debe crear un orden de los espacios dentro de la empresa, con las respectivas indicaciones y señalización correspondiente en cada lugar.
3. Con el fin de optimizar los procesos de cargue y descargue de la mercancía, especialmente de la tilapia, la empresa debe estipular ciertos horarios de recepción de mercancías, preferiblemente a las horas de la madrugada, para que en el transcurso del día no hayan inconvenientes entre el descargue de la mercancía y las compras por parte de los clientes.
4. Generar un orden dentro de los mostradores de pescado para que cuando los clientes lleguen a comprar, de acuerdo al tipo de pescado que quieran, lo encuentren siempre en el mismo lugar del local y se facilite la compra a realizar, mostrando de esta manera los pescados debidamente clasificados y ordenados según tamaño y clase.
5. En el largo plazo y cuando se tenga una consolidación financiera mayor, la empresa debería invertir en la ampliación del local, con el fin de generar una mayor capacidad de venta y lograr captar un mayor nivel de clientes nuevos y futuros potenciales.

La distribución de la gráfica 7 se planteó de acuerdo a los espacios de los locales dentro de la plaza, también se enfatizó en aprovechar la mayor área posible para la exposición de los mesones con la finalidad de que los clientes puedan encontrar el producto seleccionado, por esta razón es que el primer piso es solo para ventas y contacto con el cliente, diferencia drástica con las distribuciones de locales actuales. Los locales tradicionales disponían la mitad del primer piso en ventas y contacto con el cliente y la otra mitad para el bodegaje de los productos, lo cual limita la cantidad de producto a ofrecer por los comerciantes e impide la correcta circulación de los clientes.

En el segundo piso se va a disponer para el bodegaje y se sacrificaran las oficinas que tradicionalmente ubican las compañías. El espacio de oficina se puede desplazar a otro sector donde el terreno sea menos costoso y donde no interfiera con el proceso de ventas del cliente.

Con esta nueva distribución propuesta por La Gran Bonanza se tiene en cuenta la comodidad de los clientes y la solución a las restricciones presentes en la plaza, lo cual garantiza una ventaja más con respecto a nuestros competidores.

Grafica 7. Driistribucion del Local



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto la tabla 12 encontramos cada uno de los rubros y costos por la ubicación de este local, estos costos fueron analizados teniendo en cuenta los menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez empresa la empresa, no es simple cambiar de domicilio por la recordación del local para el cliente.

Tabla 12. Presupuesto de costo de Ubicación

Rubro	Costo Mensual
ESTABLECIMIENTO ARRIENDO	\$ 2'500.000
SERVICIO PUBLICO ENERGIA ELECTRICA	\$ 750.000
SERVICIO PUBLICO ACUEDUCTO	\$ 120.000

Fuente: Elaboración propia

4.3 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO REQUERIDO.

4.3.1 Inversión en maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PERIODO DE INVERSIÓN
Báscula	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	Inicio del proyecto
Sierra	1	\$ 7.600.000	\$ 7.600.000	Inicio del proyecto
Computador	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	Inicio del proyecto
Total			\$ 10.300.000	

4.3.1 Inversión en muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PERIODO DE INVERSIÓN
Mesones de Exhibición	3	\$ 1.400.000,00	\$ 4.200.000	Inicio del proyecto
Total			\$ 4.200.000	

4.3.1 Inversión en construcciones y edificaciones

CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PERIODO DE INVERSIÓN
Cuarto Frío	1	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	Inicio del proyecto
Total			\$ 25.000.000	

Para el desarrollo de la actividad de La Gran Bonanza se deben invertir un total de \$39.500.000

4.4 COSTOS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

4.4.1 Costo Variable Unitario.

La cantidad mínima de costeo es el kilogramo.

A continuación se muestran el costo variable de cada producto:

4.4.1.1 Tilapia

Materia Prima	Costo por Kg
Tilapia	4.000
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 4.227,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 892
	17,42%

4.4.1.2 Pirabuton

Materia Prima	Costo por Kg
Pirabuton	4.000
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 4.227,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 1.363
	24,38%

4.4.1.3 Bocachico

Materia Prima	Costo por Kg
Bocachico	4.500
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 4.727,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 1.023
	17,79%

4.4.1.4 Nicuro

Materia Prima	Costo por Kg
Nicuro	2.200
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 2.427,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 573
	19,1%

4.4.1.5 Dorado

Materia Prima	Costo por Kg
Dorado	12.000
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 12.227,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 2.008
	14,10%

4.4.1.6 Robalo

Materia Prima	Costo por Kg
Robalo	3.500
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 3.727,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 833
	18,26%

4.4.1.7 Bagre

Materia Prima	Costo por Kg
Bagre	7.000
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 7.227,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 1.433
	16,54%

4.4.1.8 Capaz

Materia Prima	Costo por Kg
Capaz	3.500
Hielo	75,00
Transporte	152,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 3.727,00

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 883
	19,15%

4.4.2 Costos Fijos de Operación

Los costos fijos para el primer año son los siguientes:

CONCEPTO	COSTOS PRIMER AÑO
Insumos Generales	\$ 891.420
Dotación del personal	\$ 1'800.000
Mantenimiento equipos	\$ 1.800.000
TOTAL	\$ 42.690.000

4.4.3 Gastos Fijos de Administración

Los gastos fijos de administración por año son los siguientes.

CONCEPTO	COSTOS PRIMERO AÑO
Servicio de Teléfono e Internet	\$ 1.080.000
Caja Menor	\$ 12.000.000
Parqueadero	\$ 408.000
Administración	\$ 1.680.000
Honorarios Administración	\$ 118.090.092
Licencia de Funcionamiento	\$ 300.000
TOTAL	\$ 133.558.092

4.5 PERSONAL REQUERIDO.

4.5.1 Personal Requerido

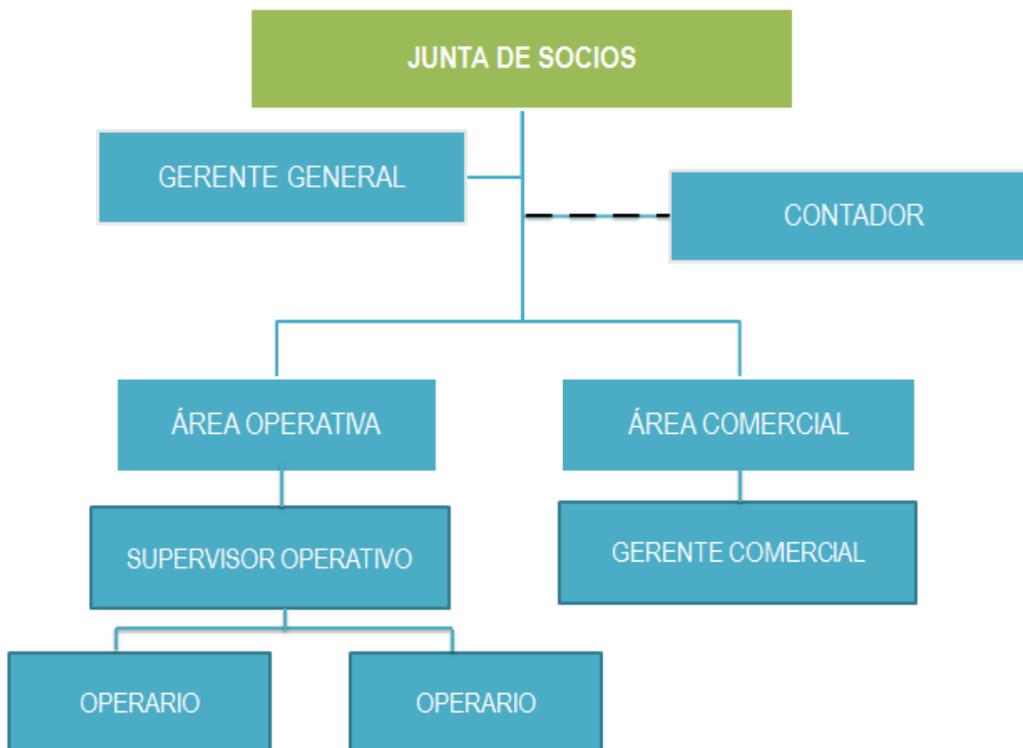
A continuación se describen las funciones de los cargos, el tipo de contrato, las horas a trabajar, y el cálculo del salario total incluidas las prestaciones sociales.

AREA	CARGO	FUNCIONES	Tipo de Contrato	NÚMERO DE HORAS A TRABAJAR	SALARIO SIN PRESTACIONES	SALARIO CON PRESTACIONES SOCIALES
Gerencia General	Gerente Administrativo	1. Responsable de la planeación y desarrollo de las actividades estratégicas para el logro de objetivos de la empresa. 2. Supervisión del cumplimiento de resultados 3. Mantiene continuo contacto con los proveedores y clientes. Busca establecer nuevas relaciones comerciales. 4. Se responsabiliza por la solicitud de créditos y la realización de transacciones bancarias en representación de la empresa.	Término indefinido	40 horas semanales	\$2'640,000	\$ 2'954,511.12
Contabilidad	Contador	1. Responsable de llevar la contabilidad de la empresa. 2. Elaboración de estados financieros y presupuestos. 3. Revisión de reportes de ventas diarias y semanales. 4. Responsable de declaraciones de impuestos. 4. Valoración de inventarios. 5. Revisión y comparación de gastos mensuales.	Prestación de servicios	20 horas semanales	\$1'330,000	\$ 2'000,000

Operativa	Supervisor Operativo	1.Encargado de dirigir y coordinar el trabajo de los operarios. 2. Control de todas las operaciones diarias. 3. Responsable de abrir y cerrar el local. 4. Llevar registro de los gastos e ingresos que se generen. 5. Manejo de la caja menor.	Término fijo por 12 meses	48 horas semanales	\$820,500	\$ 926,220.98
	Operario 1	1. Manipulación de los productos, cargue y descargue. 2. Clasificación de los productos. 3. Empaque de los pedidos. 4.Almacenamiento y congelación de los pescados. 5. Aseo del local.	Término fijo por 12 meses	48 horas semanales	\$730,500	\$ 824,599.01
	Operario 2	1. Manipulación de los productos, cargue y descargue. 2. Clasificación de los productos. 3. Empaque de los pedidos. 4.Almacenamiento y congelación de los pescados. 5. Aseo del local.	Término fijo por 12 meses	48 horas semanales	\$ 730,500	\$ 824,599.01
Comercial	Gerente Comercial	1. Responsable de definir y ejecutar planes de marketing. 2. Representar a la empresa en temas comerciales. 3. Investigar la evolución del mercado y búsqueda de oportunidades de negocio. 4. Supervisa el nivel de ventas logrado por la empresa.	Término indefinido	40 horas semanales	\$ 2'640,000	\$ 2'954,511.12

El equipo emprendedor ocupará cargos gerenciales dentro de la empresa con una alta remuneración salarial, en donde podrán aplicar los conocimientos adquiridos durante su carrera profesional y se desenvolverán como gerentes de su propio negocio.

4.5.2 Organigrama de La Gran Bonanza



4.6. POLÍTICAS DE CALIDAD

Consideramos que ofrecer productos de excelente calidad es responsabilidad y prioridad de la empresa, para ello se disponen de buenas prácticas y de recursos requeridos para alcanzar altos estándares de calidad en el desarrollo de la actividad. Además de emplear personal comprometido y capacitado. Con lo cual se espera lograr satisfacer las necesidades del cliente de forma completa y armoniosa con el medio ambiente.

Para seguir con la política de calidad con la empresa se pretenden emplear un manual de calidad para la manipulación de alimentos, a continuación se establecen unos parámetros básicos necesarios que debe ejecutar la empresa para garantizar un excelente manejo y calidad de los productos, éstos fueron tomados del manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines, perteneciente al plan nacional de calidad turística del Perú.

1. Equipos y Utensilios

Los equipos y utensilios necesarios para la manipulación de alimentos deben tener características tales como: resistentes a la corrosión, no poroso ni absorbente, de fácil aseo y desinfección, es por ello que los utensilios utilizados en la empresa serán preferiblemente de acero inoxidable, dentro de éstos se encuentran los mesones o exhibidores de los productos y los implementos tales como cuchillos, bandejas y demás.

La limpieza y desinfección tanto de equipos y utensilios se realizará al final de la jornada laboral, es decir, en el momento que no hayan alimentos expuestos a sustancias tóxicas como los productos de aseo.

Para el almacenamiento de los equipos y utensilios, ya desinfectados, se debe hacer respetando las siguientes indicaciones:

- Guardarlos en un lugar limpio y seco, a una distancia mínima de 25cm del suelo, alejados de drenajes de aguas residuales y de recipientes que contengan desechos.
- Cubrir los equipos que no tienen contacto directo con los alimentos.

2. Facilidades sanitarias

Abastecimiento del agua

El establecimiento comercial deberá tener acceso al servicio público de agua potable con un cloro residual de 0,5 a 1,5ppm. Contando con suministro de agua suficiente para cumplir con todas las actividades de la actividad. Para esto se espera que la Gran Bonanza tenga su actividad comercial en un local con acceso a varias válvulas de agua, las suficientes, que permitan el abastecimiento necesario para la empresa.

Evacuación de aguas residuales

El establecimiento contará con un adecuado sistema de drenaje, que permita la evacuación de la cantidad de agua residual producida por la actividad, para ello se contempla drenaje en el piso. Además de la instalación de trampas de grasa que eviten la acumulación de grasa y desechos sólidos en las tuberías, lo cual obstruya el flujo del agua residual, causantes de contaminación y mal olor.

Las trampas de grasas serán ubicadas cerca a los conductos que descarguen desechos grasosos o con sólidos. Cuya ubicación sea de fácil acceso para su mantenimiento y limpieza. La capacidad de las trampas debe oscilar entre 95 y 300 litros, como mínimo, para que funcionen efectivamente.

Manipulación de residuos sólidos

Se debe contar con recipientes plásticos con tapa, en los cuales se depositen los residuos sólidos, estos recipientes deberán contener en su interior bolsas plásticas, que faciliten el retiro de la basura y limpieza de los tanques.

Para clasificar los residuos es necesario utilizar varios recipientes diferenciados, en los que se depositen residuos sólidos biodegradables y no degradables. Con ello se favorece el reciclaje de materiales como cartones, papeles y demás. Éstos deben estar retirados de la zona en la que se manipulan los productos y del área de almacenamiento.

3. Higiene personal

Los trabajadores que tiene contacto directo con el producto deben manejar una higiene adecuada, permitiendo así una manipulación higiénica del producto. Para ello se tiene en cuenta el estado de salud de los empleados, evitando que quienes se encuentren enfermos o porten algún tipo de infección tengan contacto con el pescado, por esto el empleado debe reportar los síntomas de enfermedad. Para que sean retirados del área y reasignados temporalmente a tareas que no impliquen contacto directo con los alimentos. O enviados al médico por incapacidad. De igual forma se establecerán revisiones médicas periódicas con el fin de garantizar la salud de los empleados que manipulan los alimentos, de esta manera se protegen los productos.

Para cuestiones de higiene, se establece que las personas encargadas de la manipulación del producto, porten el uniforme con su delantal, mantengan el pelo cubierto y usen guantes, éstos con el fin de evitar la contaminación del alimento o crecimiento de microorganismos.

Los empleados deberán tener una práctica de higiene de las manos, es decir, lavarse las manos apropiadamente, antes y después del contacto con los alimentos. Además de mantener las uñas cortas y limpias.

El comportamiento de los empleados debe demostrar higiene, no pueden comer, beber, fumar mientras manipulan los pescados. Y deben evitar toser y estornudar sobre el producto.

4. Capacitación

La empresa se encargará de la capacitación sanitaria de los empleados en Buenas Prácticas de Manipulación, siendo esta responsabilidad de carácter obligatorio. Dicha capacitación tienen como objetivo inculcar una cultura de salubridad de la comida.

La capacitación incluirá temas de higiene general, buenas prácticas de manipulación de alimentos, y ahorro en recursos públicos, está se realizará cada 8 meses con el fin de cumplir con todo el contenido de las temáticas anteriores.

5. Indicadores

La gestión realizada por la empresa se medirá mediante los siguientes indicadores tomados de la asistencia técnica ambiental para la pequeña y mediana empresa- Acercar Industria.

En aguas de consumo se pretende:

- Disminución del consumo agua potable
- Disminución en el pago de la factura del agua
- Ahorro del agua

Para ello se medirá en formato mensual:

- Consumo de agua / mes
- Cantidad en m³ del consumo de agua

En residuos sólidos se desea:

- Disminución de residuos sólidos / mes
- Medición de residuos sólidos orgánicos generados mensualmente (kg)

4.7 GESTIÓN DE INVENTARIOS.

La gestión de inventarios es uno de los puntos más críticos y de mayor cuidado para poder alcanzar nuestros objetivos. El tipo de productos que manejamos en La Gran Bonanza es un producto perecedero, es decir, es un producto con alto grado de obsolescencia en un tiempo relativamente corto. Esta condición que tienen los productos por naturaleza, hace que si no se posee suficiente pescado o se agotan antes de tiempo se

incurra en un costo generado por la utilidad pérdida al no satisfacer la demanda de los clientes. Este costo, es tal vez uno de los costos más relevantes para nosotros porque no solo se incurre en la falta de ganancia por los productos no vendidos, sino que además se da la oportunidad de que los clientes (potenciales o existentes) vayan a la competencia y perdamos valiosas oportunidades de crecimiento. Si, por el contrario, se compra muchos pescados y no se vende en el lapso preestablecido, solo puede recuperaría una parte de la inversión, incurriendo en un costo por obsolescencia del producto. Este producto no tendría ningún tipo de valor de salvamento, es decir un venderlo más económico pasados unos días del periodo preestablecido debido a que una de las garantías que se le da al cliente en La Gran Bonanza es que todos los productos están en óptimas condiciones. El problema consiste entonces en determinar el nivel de inventario debe adquirir por cada tipo de producto definido, de tal forma que se maximice la utilidades y se sea coherente con las políticas de calidad anteriormente mencionadas.

Otro aspecto a tener en cuenta es el conocimiento del producto. El producto comercializado por La Gran Bonanza es un producto no procesado o fresco, por lo que se deben detallar múltiples variables como el método de conservación que fue utilizado por los proveedores, el tipo de descomposición que el producto ha sufrido, maltrato que haya tendido el producto, entre otros. De acuerdo a estas variables y a la especie del pescado se puede determinar el tiempo óptimo de conservación. Entonces conociendo que producto se recibió se pueden tomar múltiples decisiones, desde si cumple con las mínimas condiciones para recibirlo o hasta el tiempo y logística son necesarios para la entrega.

En diferentes empresas se emplea el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) para el manejo del producto, lastimosamente este método por sí solo no es suficiente para manejar los productos de La Gran Bonanza debido a se debe recurrir a un examen organoléptico, es decir, se comprueba el olor, el color, la firmeza, etc. Después de este examen se recurre al establecimiento de los tiempos y se trata de dar salida de acuerdo al orden de entrada. En conclusión es necesario modificar un poco los conceptos tradicionalistas de cómo se usa el método PEPS por algunas empresas, para que se apliquen en nuestra empresa y gestionar los inventarios de acuerdo con los lo que se le ofrece al cliente.

Es necesario para un correcto crecimiento que se planee el control de inventarios a futuro, no solo como se va manejar en los primeros años, sino en cómo hacer que este manejo se siga manteniendo cuando aumenten exponencialmente las ventas. Para lograr esto es necesario que la administración del inventario se maneje de manera electrónica para poder tener una trazabilidad del pescado correctamente y para que la correcta gestión nos ayude a crecer.

En otras palabras, el manejo de inventarios debe realizar y coordinar todos los procesos de compras y ventas, inventarios por cuartos fríos, cálculo de costes considerando mermas y días de frío. Se debe tener en cuenta las diferentes cotizaciones diarias, márgenes, y cálculos internos y un manejo integral de los inventarios de la empresa.

El buen manejo del sistema de inventarios será un proceso indispensable para la organización y será tenido en cuenta de una manera holística con respectos a los demás procesos de la organización. Los inventarios afectan todo el proceso, las ventas, las existencias disponibles de cada especie., la integración con bases de datos facilitando el envío de facturas, horarios de partidas del sistema de transporte y los demás procesos logísticos de la organización.

Debida la importancia de la gestión de los inventarios y su correcto funcionamiento se podría lograr fácilmente los objetivos propuestos. Inicialmente, se planea vender un total de 486.6 toneladas de pescado lo que requiere una cantidad similar de producto comprado, aunque lo ideal sería tener la misma cantidad en pescado comprado, esto de deja de ser una ilusión debido a las imprecisiones de los pronósticos per se y a las mermas del producto. Así mismo, hay variaciones en las ventas mensuales por lo que es necesario gestionar los inventarios dependiendo de la demanda del momento, además es necesario recordar que el sector de comercialización de pescados es demasiado volátil, por lo que no sería lo más indicado calcular los

inventarios con base en periodos muy largos de tiempo. Será necesario tener en cuenta las distintas probabilidades de ocurrencia de cierta demanda en cierto periodo de tiempo, para ajustar las cantidades óptimas de pedido a los proveedores.

Otro aspecto a contabilizar es la cantidad de insumos requeridos para la venta de las toneladas anteriormente mencionadas. La cantidad de insumos variará dependiendo de los presupuestos de ventas y aunque no todos los insumos son proporcionales a la cantidad de producto vendido, la mayoría si tiene este comportamiento. A medida que vaya fluctuando el mercado, irá fluctuando la cantidad de insumos requeridos para lograr las ventas presupuestadas, partiendo de este principio se calcularán sus costos respectivos, debido a que la estacionalidad del mercado también dicta el valor de algunos de estos insumos.

4.8 MEDIO AMBIENTE Y PRODUCTOS CONTAMINANTES.

Se hizo una identificación y evaluación de cada uno de los procesos de La Gran Bonanza con el fin de valorar su impacto ambiental en cada uno de los componentes del medio ambiente, agua, aire, suelo, fauna y comunidad.

Teniendo en cuenta el flujo de proceso se encontró que los procesos donde se pueden generar mayor impacto ambiental y se tomaron en cuenta para poder la gestión ambiental y la disminución de productos contaminantes. Estos procesos son recepción e inspección del producto, clasificación de especies, ingreso de pescados a los cuartos fríos para congelación y almacenamiento, ventas, lavado y aseo del local.

PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL				
	AGUA	AIRE	SUELO	FAUNA Y FLORA	COMUNIDAD
Recepción e inspección de Pedidos					Recepción de especies en buena calidad
Clasificación de especies				Compra de especies con tamaños aptos para comercializar	Facilidad de escogencia y ahorro de tiempo en la compra
Ingreso de pescados a los cuartos fríos para congelación y almacenamiento	Verter cantidades de hielo para refrigeración				
Ventas		Transporte a domicilio a los clientes	Uso de bastantes empaques plásticos a la hora de vender		Facilidad y variedad de productos pesqueros
lavado	Compra de cantidades grandes de hielo		Desperdicio de empaques de hielo		
Aseo del local	Uso de cantidades abundantes de agua, detergentes y vertimiento de residuos y agua sangre		Disposición de residuos sólidos		Vertimiento de residuos fuera del establecimiento lo que ocasiona contaminación

Aunque el uso de los componentes del medio ambiente es indispensable, es necesario disminuir cuanto más se pueda el desperdicio de alguno de estos.

En el caso del agua, que es uno de los componentes más usados en la Gran Bonanza se tomaran dos medidas, primera el mantener los cuartos fríos perfectamente cerrados y abrirlos solo cuando sea necesario y por el tiempo que sea necesario, y segundo, el uso de detergentes lo más amigables con el medio ambiente y tomando las cantidades exactas y necesarias en el caso del aseo del local.

En el caso del aire, es un recurso que no es contaminado en gran medida, solo se genera un impacto por los vehículos que transportan el pescado para su distribución, para poder general el menor impacto negativo se tendrá en cuenta el correcto mantenimiento del vehículo y que cumpla con todos los permisos ambientales en cuanto a control y emisión de gases.

En el caso del suelo, son dos factores que impactan de forma negativa, el primero factor son los plásticos utilizados ya sea para las ventas o para contener el hielo. Es por esto que se hará una correcta disposición de estos recursos con el fin de no arrojar bolsas de basura en los alrededores. El segundo factor son los residuos sólidos de los pescados, es decir, algunos despojos de los pescados propios de la comercialización del producto.

En el caso de fauna y flora, se tendrá parámetros estrictos de recepción de producto que cumpla con las tallas correspondientes a cada especie, el sentido de solo recibir este tipo de productos es desestimar la pesca por debajo de los talles mínimos permitidos, creado conciencia ambiental en nuestros proveedores.

Por ultimo en el caso de la comunidad, es uno de los componentes más importantes para nuestra empresa, debido que se le proyecta al cliente un pescado en excelentes condiciones, es por eso que ningún pescado comercializado por nosotros puede estar en mal estado, el hecho de cuidar al clientes es clave para nuestra organización. Por otro lado todos los diferenciales que busca La Gran Bonanza es para colaborar a la comunidad de minoristas y clientes de nuestros clientes.

5. ASPECTOS LEGALES.

5.1. SELECCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA

Según lo descrito en la Cámara de comercio de Bogotá, existen varias formas jurídicas para formalizar una empresa en este caso La Gran Bonanza, cabe aclarar que gracias al modelo de negocios se pueden establecer más fácilmente que tipo de figura jurídica se utilizara para su constitución. Se analizaron cada una de las figuras y se estipulo la más pertinente para el correcto funcionamiento del modelo de negocio.

Debido a que La Gran Bonanza va a ser constituida por más de una persona y el desarrollo de la empresa es integrado, se descartaron las formas jurídicas de desarrollo individual, es decir, persona natural comerciante o empresa unipersonal. Después de estudio que tipo de forma jurídica de desarrollo integrado por dos o más personas era el más pertinente, llegando a la conclusión de utilizar una sociedad por acciones simplificada. Esta sociedad es caracterizada por "ser una estructura societaria de capital, por acciones, con autonomía, y tipicidad definida".

La figura jurídica de sociedad por acciones simplificada fue seleccionada teniendo en cuenta diferentes parámetros. Primero, la limitación de responsabilidad de patrimonio frente a las obligaciones de carácter laboral y fiscal debido a que la actividad mercantil realizada por La Gran Bonanza implica riesgos importantes. Segundo, Las utilidades se podrían repartir de manera disponible, por lo que es necesario contar con diferentes mecanismos y esta figura los posee. Tercero, aunque se optó por tener junta directiva en el modelo de negocio de La Gran Bonanza, no es estrictamente necesario y en caso tal se podría prescindir de este. Por otro lado en este modelo no se hace necesario la existencia de un Revisor Fiscal, por lo que la figura jurídica se ajusta. Cuarto, debido a que esta la comercialización es solo una fase del proyecto y que la compañía tiene una actividad comercial bastante amplia, se hace indispensable una figura que no tenga

restricción alguna para la realización de varias clases de negocios y que permita la expansión en el futuro. Quinto, para el buen desarrollo de la compañía es necesario que la estructura permita hacer aportes condicionales y proporcionales a su acrecentamiento. Sexto, La facilidad de incluir socios a medida que la empresa lo vaya necesitando.

Por todos los anteriores motivos, se determinó que la forma jurídica que más ayuda al proyecto es la anteriormente seleccionada, y con esta figura los asociados podrán definir pautas bajo las cuales La gran Bonanza manejará sus relaciones jurídicas.

5.2 ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA EMPRESA.

En los últimos años la carga tributaria ha sufrido ciertas modificaciones por lo cual es necesario evaluar muy detalladamente este punto, para el desarrollo de La Gran Bonanza sin ningún tipo de sanción pecuniaria. Para poder tener en cuenta los aspectos tributarios a los que somos responsables, se tuvieron en cuenta todos y cada uno de los impuestos necesarios para el funcionamiento, es decir, el impuesto sobre las ventas IVA, el impuesto de industria y comercio ICA, impuesto de renta, impuesto sobre la renta y la equidad CREE y el impuesto 4 x mil.

Primero el impuesto sobre las ventas IVA, se tuvo en cuenta lo contemplado en la Ley 1607 de 2012, por la cual se expiden normas en materias tributarias y se dictan otras disposiciones, en donde en el capítulo III artículo 54 se reitera que los bienes 03.02, 03.03, y 03.04 los cuales son pescado fresco o refrigerado, pescado congelado y filetes respectivamente, son exentos de dicho impuesto.

Segundo el impuesto de industria y comercio ICA, el cual siendo un impuesto de carácter municipal se tuvo en cuenta lo dispuesto por la secretaría distrital de hacienda, donde se dispone que las empresas con CIU (descripción de actividad comercial) comercio al por mayor de productos alimenticios deben pagar una tarifa por mil del 4.14 con base en los ingresos netos del contribuyente obtenidos durante el periodo.

Tercero el impuesto sobre la renta, se contempló al igual que el impuesto sobre las ventas IVA la Ley 1607 de 2012, en donde en el artículo 198 se deroga la ley 1429 de 2010, y se dispone en artículo 94 de la misma ley un impuesto sobre la renta del 25% para todas las sociedades y extranjeras, el cual aplica en el caso de La Gran Bonanza.

Cuarto impuesto sobre la renta y la equidad CREE, impuesto creado como el aporte con el contribuyen las sociedades y demás otras organizaciones en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo y la inversión social, según lo contemplado en la Ley 1607 de 2012, artículo 20. "Como lo sugiere su nombre, el CREE representa un cambio en tanto no grava la nómina sino las utilidades de las empresas. Esto implica que una parte de la carga tributaria se desplaza de sectores creadores de empleo⁷"

Por último el impuesto 4 x mil, el cual se genera por retiro de recursos o depósitos bancarios que haga La Gran Bonanza en el desarrollo de sus operaciones.

6. TEMPORALIZACION Y GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

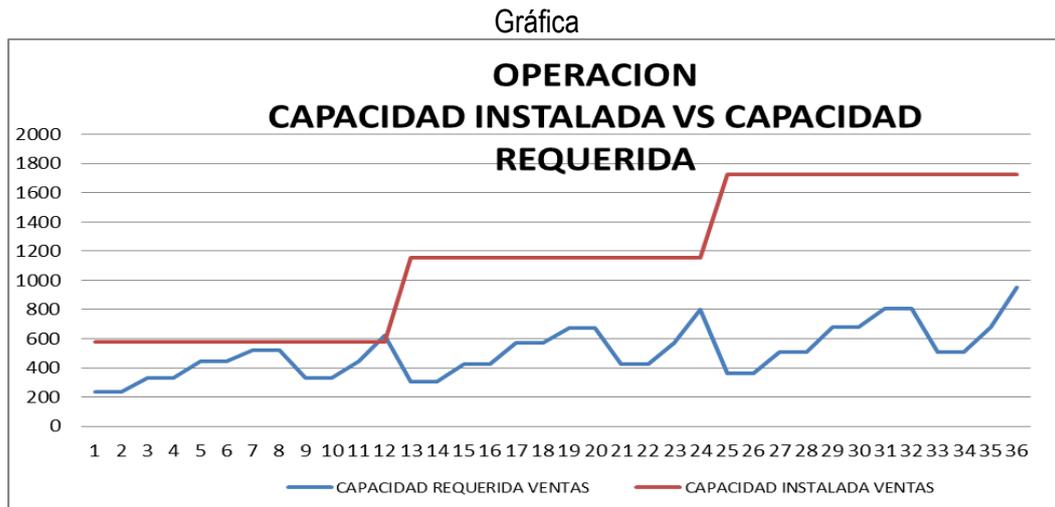
Las metas de ventas mensuales varían cada cierto período de tiempo, esto se debe a aspectos estacionales, es decir en los meses de verano se presenta mayor pesca de los pescados por lo que hay mayor oferta de productos pesqueros. Este efecto corresponde a que a los pescadores se les hace más fácil la labor de pescar cuando no hay tanto caudal. Durante la semana santa se presenta un mayor número de ventas debido a costumbres religiosas, el consumo de pescado para esta fecha se incrementa considerablemente.

En general la empresa contará con capacidad operativa instalada, personal de operaciones, suficiente para los requerimientos de la actividad comercial. Si bien en capacidad de ventas en las temporadas altas se verá rezagada con respecto a lo que se necesita, solo será en el mes de semana santa, en esta semana se evaluará la posibilidad de contratar personal de refuerzo y para esas fechas se tomarán pedidos con

⁷ Impuesto de renta sobre la equidad. http://www.dian.gov.co/descargas/micrositio/cree/Cartilla_CREE.pdf

anticipación. Con esto se facilitará la gestión de ventas para los clientes que soliciten la variedad y cantidad de pescado según sus ventas estimadas. De igual forma la capacidad en maquinaria requerida establecida, para realizar las ventas proyectadas, se asume sólo para comercialización es por ello que no es necesaria mayor maquinaria, pero si es importante la adecuación del cuarto frío para que permita la conservación de los productos, con el fin de ofrecerlo en buen estado.

En la siguiente grafica podemos ver la estacionalidad del mercado representada en la capacidad requerida en ventas, y por otro lado vemos la capacidad instalada en ventas que representa como estamos preparados para hacer frente en los picos de demanda. Por otro también podemos apreciar que el diferencial de entregar domicilios aligerara de gran manera la carga en los locales.



Para evaluar la gestión realizada de cada cierto período de tiempo se tendrá en cuenta las ventas obtenidas mensualmente. Es decir, se medirá el cumplimiento de la meta de ventas proyectadas para cada mes. Con lo cual se podrá observar el avance en la consecución del objetivo de ventas anual.

7. ASPECTOS FINANCIEROS.

7.1 INVERSIÓN REQUERIDA.

7.1.1 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

MONTO DE LA INVERSIÓN	SE ADQUIERE CON	LA INVERSIÓN SE REALIZA
\$ 40.000.000	Aporte Socios	Inicio del Proyecto
\$ 50.000.000	Crédito	Inicio del Proyecto

7.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

La inversión en activos fijos es de \$39.500.000.

DESCRIPCION	CLASIFICAR COMO (SELECCIONE)	INVERSIÓN		
		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Báscula	MAQUINAS	1	1'500,000	\$ 1'500,000
Sierra	MAQUINAS	1	7'600,000	\$ 7'600,000
Computador	COMPUTADORES	1	1'200,000	\$ 1'200,000
Mesones de exhibición	MUEBLES Y ENSERES	3	1'400,000	\$ 4'200,000
Cuarto frío	EDIFICIOS	1	25'000,000	\$ 25'000,000

7.2. PROYECCIONES DE VENTA,

PERIODO	\$	PROM.MES	CRECIMIENTO ANUAL
AÑO 1	2,702'120,498	225'176,708	
AÑO 2	3,485'713,484	290'476,124	29.00%
AÑO 3	4,227'762,108	352'313,509	21.29%

Después de los respectivos ajustes de precios y análisis con respecto a la competencia, se tendrían unas ventas muy cercanas a los objetivos propuestos. Lo cual hace que este proyecto sea coherente con lo que se propuso en el comienzo. Además, en el segundo año se presupuesta incrementan las ventas en un 29% teniendo ventas promedio mensuales de 290.48 millones de pesos, para el tercer año se espera tener ventas por 4227.76 millones de pesos, correspondiente a un crecimiento del 21.29% con respecto al año anterior.

7.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO		VENTAS TOTALES ANUALES:		\$ 1,61,38,88,500
PRODUCTOS	VENTAS ANUALES	UNIDADES ANUALES	VENTAS MENSUALES	UNIDADES MENSUALES
Tilapia	98,11,14,291	1,91,661	8,17,59,524	15,971.78
Nicuro	9,00,39,853	30,013	75,03,321	2,501.11
Bocachico	3,38,62,076	5,889	28,21,840	490.75
Dorado	19,57,94,896	13,754	1,63,16,241	1,146.21
Capaz	4,28,23,673	9,289	35,68,639	774.11
Robalo	3,13,86,068	6,883	26,15,506	573.58
Bagre	15,05,14,970	17,380	1,25,42,914	1,448.37
Pirabuton	8,83,52,674	15,805	73,62,723	1,317.12
TOTAL VENTAS ANUALES	\$ 1,61,38,88,500	VENTAS MENSUALES	\$ 13,44,90,708	

Teniendo en cuenta la estructura de costos y gastos fijos y el margen de contribución de la empresa, se llega a la conclusión que la organización requiere vender \$ 1,61,38,88,500 al año para no perder ni ganar dinero. Se requieren ventas mensuales promedio de 134.5 millones de pesos. Al analizar las proyecciones de ventas se determina que la empresa, en el primer año, alcanza el punto de equilibrio.

7.4 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	2,70,21,20,498	3,48,57,13,484	4,22,77,62,108
INV. INICIAL	45,18,276	45,18,276	45,18,276
+ COMPRAS	2,21,80,15,379	2,86,12,22,143	3,47,00,21,898
- INVENTARIO FINAL	45,18,276	45,18,276	45,18,276
= COSTO INVENTARIO UTILIZADO	2,21,80,15,379	2,86,12,22,143	3,47,00,21,898
+ MANO DE OBRA FIJA	4,15,69,934	8,31,39,868	12,47,09,802
+ MANO DE OBRA VARIABLE			
+ COSTOS FIJOS DE PRODUCCION	4,40,40,000	4,40,40,000	4,40,40,000
+ DEPRECIACION Y DIFERIDOS	28,20,000	28,20,000	21,95,000
TOTAL COSTO DE VENTAS	2,30,64,45,313	2,99,12,22,011	3,64,09,66,700
UTILIDAD BRUTA (Ventas - costo de ventas)	39,56,75,185	49,44,91,473	58,67,95,408
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14,71,79,908	14,71,79,908	14,71,79,908
GASTOS DE VENTAS	2,19,95,261	2,83,73,708	3,44,13,984
UTILIDAD OPERACIONAL (utilidad bruta- G.F.)	22,65,00,016	31,89,37,857	40,52,01,517
- OTROS EGRESOS			
- GASTOS FINANCIEROS	54,30,000	42,46,148	15,40,480
- GASTOS PREOPERATIVOS			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.O. - Otr G.)	22,10,70,016	31,46,91,709	40,36,61,036
IMPUESTOS	7,51,63,805	10,69,95,181	13,72,44,752
UTILIDAD NETA	\$ 14,59,06,211	\$ 20,76,96,528	\$ 26,64,16,284

El estado de resultados en el primer año, muestra una utilidad por 145.91 millones de pesos. La rentabilidad bruta es del 14.64% anual. Se aconseja revisar con detenimiento los precios de venta, la proyección de venta y los costos variables. La rentabilidad operacional es del 8.38% anual. Se sugiere repasar la estructura de costos y gastos fijos. La rentabilidad sobre ventas es de 5.4% anual. Se propone revisar con detenimiento los costos financieros y la recuperación de capital de los costos preoperativos.

7.5 FLUJO DE CAJA.

FLUJO DE FONDOS ANUAL			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERATIVOS			
VENTAS DE CONTADO	2,70,21,20,498	3,48,57,13,484	4,22,77,62,108
VENTAS A 30 DIAS			
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
VENTAS A 120 DIAS			
VENTAS A 150 DIAS			
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	2,70,21,20,498	3,48,57,13,484	4,22,77,62,108
EGRESOS OPERATIVOS			
MATERIA PRIMA	2,22,25,33,655	2,86,12,22,143	3,47,00,21,898
GASTOS DE VENTA	2,19,95,261	2,83,73,708	3,44,13,984
MANO DE OBRA VARIABLE			
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	4,15,69,934	8,31,39,868	12,47,09,802
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	4,40,40,000	4,40,40,000	4,40,40,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	14,71,79,908	14,71,79,908	14,71,79,908
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	2,47,73,18,758	3,16,39,55,627	3,82,03,65,591
FLUJO NETO OPERATIVO	22,48,01,740	32,17,57,857	40,73,96,517
INGRESOS NO OPERATIVOS			
APORTES			
ACTIVOS FIJOS	1,45,00,000		
CAPITAL DE TRABAJO	4,00,00,000		
FINANCIACION			
ACTIVOS FIJOS	2,50,00,000		
CAPITAL DE TRABAJO	5,00,00,000		
TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS	12,95,00,000		
EGRESOS NO OPERATIVOS			
GASTOS PREOPERATIVOS			
AMORTIZACIONES		3,61,47,166	3,88,52,834
GASTOS FINANCIEROS	54,30,000	42,46,148	15,40,480
IMPUESTOS		7,51,63,805	10,69,95,181
ACTIVOS DIFERIDOS			
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	3,95,00,000		
TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 4,49,30,000	\$ 11,55,57,119	\$ 14,73,88,495
FLUJO NETO NO OPERATIVO	\$ 8,45,70,000	\$ -11,55,57,119	\$ -14,73,88,495
FLUJO NETO	\$ 30,93,71,740	\$ 20,62,00,738	\$ 26,00,08,021
+ SALDO INICIAL	\$ 8,54,81,724	\$ 30,93,71,740	\$ 51,55,72,478
SALDO FINAL ACUMULADO	\$ 30,93,71,740	\$ 51,55,72,478	\$ 77,55,80,499

7.6 ANALISIS FINANCIERO DE VIABILIDAD

El proyecto posee una inversión de \$ 12,95,00,000. Al primer año de operación arroja un flujo de efectivo de 309.37 millones, para el segundo año, el valor es de 206.2 mm y para el tercero de 260.01 mm. La viabilidad financiera se determina a través de tres indicadores, el primero de ellos es la tasa interna de retorno o TIR la cual es de 210.89% . Se interpreta como: el proyecto arroja una rentabilidad del 210.89% promedio anual.

El segundo indicador es el valor presente neto, para su cálculo es necesario la tasa de descuento o tasa de interés de oportunidad del 6.14%, el valor arrojado del cálculo es \$ 562'454,317. Se interpreta como: el proyecto arroja 562 millones adicionales al invertir los recursos en este proyecto que en uno que rente, el 6.14% anual, por lo tanto se sugiere continuar con el proyecto.

El tercer indicador de viabilidad financiera es el periodo de recuperación de la inversión o PRI. La inversión es de \$ 12,95,00,000. Como la utilidad del primer periodo es superior, se puede afirmar que la inversión se recupera en el primer año.

8. VALORACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR Y DE LA EMPRESA EN EL MEDIO.

Fortalezas

- Entrega a los clientes del producto ofrecido producto.
- Perfecta conservación del producto.
- Experiencia del equipo emprendedor.
- Conocimiento del sector y combinación con herramientas de gerencia.
- Gestión de inventarios para tener todo el producto en perfectas condiciones.
- Domicilio a los clientes.
- Coordinación de rutas y entregas a tiempo del producto.
- Distribución del local facilitando el correcto flujo de los clientes.
- Selección de productos de alta rotación.
- Innovación.
- Conocimiento del sector donde se va ubicar la empresa y su funcionamiento.
- Desarrollo de publicidad.

Oportunidades

- Alta demanda de productos de alta calidad.
- Crecimiento del consumo per cápita.
- Crecimiento de la cultura de consumo de pescado.
- Recursos gubernamentales disponibles para mejoras de negocios en el sector

Debilidades

- Locales demasiados pequeños.
- Limitación estructural de la plaza para el buen control de calidad.
- Falta de poder de negociación con proveedores

- Falta de relaciones contactos con agentes relevantes en el sector.

Amenazas

- Escases de proveedores con gestión de calidad en sus prácticas.
- Aceleración de importación en productos complementarios.
- Falta de buenos corredores viales internos.
- Falta de buenos corredores viales intermunicipales.
- Oposición al cambio con los proveedores.
- Proveedores que no entreguen a tiempo las mercancías

Estrategias

Debido a que gran parte de nuestras amenazas y debilidades están enfocadas con el manejo de los proveedores, y al inicio de una empresa es muy poco el poder de negociación que se tiene, se va utilizar como una estrategia fundamental la integración hacia atrás, es decir adquirir nuestros proveedores para disminuir el poder de negociación de ellos. Esto ayudara al proceso de calidad y a cumplir los objetivos propuestos, además de disminuir en gran parte las debilidades y amenazas del proyecto.

Como resultado del escaso espacio para la comercialización en las plazas, se traza la estrategia de integración horizontal, donde se adquirirá parte de la competencia o se abrirán nuevos locales dentro de las plazas, con el fin de ampliar el espacio de exhibición de los productos y el poder de compra. Esta estrategia se realizara de acuerdo con los objetivos propuestos en el proyecto. Cumpliendo también con una estrategia de desarrollo del mercado, La Gran Bonanza abrirá sucursales en demás ciudades adquiriendo participación en diferentes zonas geográficas y aumentando su potencial para ventas en el país.

Para que crezcamos de forma exponencial es necesario darnos a conocer y entender las tendencias del sector, es por esto que se participara en ferias tanto nacionales como internacionales, donde se puedan percibir nuevas ideas e innovar día a día, otra finalidad de estas ferias es conocer nuevos proveedores de tecnología y hacernos más competitivos para de perdurar como compañía.

Con respecto a los corredores viales locales e intermunicipales es necesario tenerlos en cuenta entre los cronogramas de distribución es decir, estar al tanto día a día cuales son los corredores que nos brindan un menor tiempo de entrega, para cumplir puntualmente con cada uno de los pedidos. En cuanto a las posibles demoras con productos por parte de proveedores la solución más viable es tener el inventario indicado, en otras palabras, tener un inventario de seguridad para poder satisfacer la demanda de los clientes, mientras que llega el pedido.