



Creación de una comercializadora de atún enlatado en la ciudad de Santiago de  
Cali

Yulianny Estephany Ayala García  
Luisa Fernanda Sepúlveda García

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado:  
Ana Carolina Martínez Romero

Universidad Icesi  
Facultad de ciencias administrativas y económicas  
Maestría en administración de empresas  
Santiago de Cali  
2019

## Contenido

	Pág.
1. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	8
1.1 Análisis del sector económico .....	8
1.2 Clientes .....	9
1.2 Producto/ servicio .....	13
1.3 Análisis de los competidores .....	14
1.4 Tamaño del Mercado global y fracción del mercado .....	16
1.5 Estrategias de mercadeo y plan de ventas .....	17
1.5.1 Estrategia de distribución. ....	17
1.5.2 Estrategia de Precio. ....	18
1.5.3 Estrategias de comunicación. ....	19
1.5.4 Estrategia de servicio. ....	20
1.5.5 Plan de ventas. ....	21
2. ANÁLISIS TÉCNICO .....	22
2.1 Proceso de comercialización.....	23
2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	24
2.2.1 Proveedor de atún.....	25
2.2.2 Materiales y muebles.....	25
2.3 Sistemas de control .....	26
2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos.....	27
2.5 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras .....	28
3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO .....	28
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige .....	28
3.1.1 Grupo empresarial. ....	28
3.1.2 Personal ejecutivo. ....	29
3.1.3 Personal operativo. ....	30
3.2 Las estructuras y estilos de dirección.....	33
3.3 Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados .....	33
3.4 Organizaciones de apoyo.....	34
4. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL .....	34
4.1 Reglamentaciones, leyes y obligaciones .....	35
4.2 Tipo de sociedad .....	35
4.3 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades .....	36
4.3.1 Mitigación de impactos. ....	38
5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES .....	39
5.1 Éticos y Morales .....	39
5.2 De gusto personal y de carrera empresarial.....	40
6. ANÁLISIS ECONÓMICO.....	41
6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	41
6.2 Los ingresos, costos y gastos.....	42
6.2.1 Ingresos.....	43

6.2.2 Costos.....	43
6.2.3 Gastos operativos.....	44
6.2.4 Gastos de administración y ventas.....	45
6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable.....	45
7. ANÁLISIS FINANCIERO.....	47
7.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja.....	47
7.1.1 Balance General.....	47
7.1.2 Estado de Resultados.....	48
7.1.3 Flujo de Caja.....	49
8. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	51
8.1 Riesgos de mercado.....	52
8.2 Riesgos técnicos.....	52
8.3 Riesgos administrativos.....	52
8.4 Riesgos legales.....	53
8.5 Riesgos económicos.....	53
8.6 Riesgos financieros.....	53
9. EVALUACIÓN DE PROYECTO.....	53
9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa.....	53
10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	54
10.1 Identificaciones variables críticas.....	54
10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables.....	55
11. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	55
12. CONCLUSIONES.....	56
Referencias.....	57
Anexos.....	60
Anexo A. Tabulación e interpretación de la encuesta a Tiendas y supermercados.....	60
Anexo B. Tabulación encuesta y grupo focal Cliente final.....	61
Anexo C. Entrevista Edgar Sepúlveda – La economía.....	64

## Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Caracterización de los integrantes del grupo focal .....	12
Tabla 2. Características de los principales competidores.....	15
Tabla 3. Estimación de la fracción del mercado año 2020. ....	16
Tabla 4. Estimación de la fracción del mercado por años.....	17
Tabla 5. Presupuesto mercadeo y publicidad. ....	20
Tabla 6. Plan de ventas en unidades año 2020. ....	21
Tabla 7. Plan de ventas proyectado. ....	21
Tabla 8. Precio de costo proyectado. ....	25
Tabla 9. Materiales, equipos, muebles y enseres.....	26
Tabla 10. Plan de compras y punto de reorden. ....	28
Tabla 11. Presupuesto de nómina proyectado .....	32
Tabla 12. Matriz de evaluación de impactos ambientales.....	36
Tabla 13. Inversión en activos fijos. ....	41
Tabla 14. Gastos preoperativos .....	41
Tabla 15. Capital de trabajo. ....	42
Tabla 16. Volumen de ingresos. ....	43
Tabla 17. Costos .....	44
Tabla 18. Gastos operativos. ....	44
Tabla 19. Gastos de administración y ventas. ....	45
Tabla 20. Análisis de costos y punto de equilibrio. ....	46
Tabla 21. Balance General. ....	47
Tabla 22. Estado de resultados. ....	49
Tabla 23. Flujo de caja año 2020.....	49
Tabla 24. Flujo de caja proyectado.....	50
Tabla 25. Flujo de caja neto .....	54
Tabla 26. Evaluación del proyecto, cambio de variables.....	55
Tabla 27. Cronograma de implementación. ....	55

## Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter.....	9
Figura 2. Diagrama del proceso comercial. ....	24
Figura 3. Distribución de espacios. ....	27
Figura 4. Estructura de la Comercializadora. ....	33

## **Resumen**

Este documento de plan de empresa trata sobre la comercialización de atún en lata: Lomito y rallado, en aceite y agua en presentación de 160g. Para ello, se plantea la creación de una Comercializadora bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificadas SAS., que se encargará de comprar el atún a un operador logístico, para ser vendido por la Comercializadora a la empresa Edgar Sepúlveda – La Economía, que realizará la distribución del atún en lata a los tenderos y supermercados de la zona norte y sur del Valle del Cauca, para llegar finalmente al consumidor. Según el estudio de mercados en la Zona norte y sur del Valle del Cauca, existe desabastecimiento de este producto, deficiencia que espera suplir la Comercializadora, además se estableció la disposición de los tenderos, supermercados y consumidores para adquirir una nueva marca, si esta ofrece, calidad, sabor, textura y buen precio. La empresa estará dirigida por un gerente y subgerente, cargos desarrollados por los socios de la compañía, quienes se encargarán de dirigir el plan de acción de la compañía. El plan de empresa desarrollado, señala que la Comercializadora tendría una oportunidad efectiva, generando un VPN de \$251.172.061 y una Tasa Interna de Retorno del 117,64% para una tasa de oportunidad del 20%, lo que evidencia la viabilidad y sostenibilidad que tendría la nueva empresa.

Palabras Clave: Plan de Empresa, Comercialización, Atún, Viabilidad y Sostenibilidad.

## **Abstract**

The realization of the business plan is aimed at the marketing of canned tuna: loin and grated, in oil and water in 160g presentation. To this end, a merchant company will be created under the figure of Society for Simplified Shares SAS., who will be in charge of buying the tuna from a logistics operator, to be sold by the marketer to the company Edgar Sepúlveda – La economy, who will be responsible for the distribution of canned tuna to shopkeepers and supermarkets in the north and south of the Cauca Valley, to finally reach the consumer. According to the market study in the northern and southern Cauca Valley, there is a shortage of this product, a deficiency that the marketer hopes to supply, moreover the disposition of the shopkeepers, supermarkets and consumers to acquire a new brand, if it offers, quality, flavor, texture and good price. The company will be headed by a manager and assistant manager, positions developed by the company's partners, who will be responsible for directing the company's action plan. The developed business plan states that the marketer would have an effective opportunity, generating a VPN of \$251.172.061 and an Internal Return Rate of 117,64% for an opportunity rate of 20%, This shows the viability and sustainability of the new company. Keywords: Business Plan, Marketing, Tuna, Feasibility and Sustainability.

Keywords: Business Plan, Commercialization, Tuna, Viability and Sustainability.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Comercializadora se encargará de la compra y venta de atún en lata: Lomito y rallado (agua y aceite) en presentación única de 160 g., la empresa venderá sus productos a la distribuidora Edgar Sepúlveda quien se encargará de venderlos y distribuirlos a los tenderos de la zona norte y sur del Valle del Cauca, para así llegar al cliente final, iniciando la operación en el año 2.020. La investigación de mercados estableció la aceptación que tendría el nuevo producto, especialmente por la necesidad que existe en las zonas mencionadas, dado el desabastecimiento que se presenta por el incumplimiento en la entrega de ciertas marcas. Además, porque no hay constancia en la visita de los asesores comerciales, el tope de pedido es muy alto y los clientes no cuenta con el capital y el espacio suficiente para atender a las cantidades de pedido que exigen.

La empresa estará dirigida por sus dos socios, quienes se encargarán de la gerencia y subgerencia de la compañía, con rotación de cargos cada dos años. La planta de personal estará integrada por una secretaria auxiliar contable, dos auxiliares de almacén, servicios generales, un vigilante y en línea staff un contador público.

Para la realización de este plan de empresa, los socios aportarán \$60 millones de pesos, que pretenden suplir los gastos pre operativos, inversión en activos fijos y servir como colchón para los gastos operativos, de administración y ventas, así como el pago de nómina de dos meses, mientras la empresa recibe ingresos por el concepto de ventas. En esta medida, teniendo en cuenta la inversión de los socios y con una estimación de una tasa mínima de retorno esperada del 20% se obtiene una TIR del 117,64%, un valor presente neto de \$251.172.061 y un periodo de pago descontado de 1.48 años, indicando la viabilidad del proyecto. Respecto a la sensibilidad del proyecto, se considera que la empresa debe evitar un incremento en el precio de compra por encima del 5%. Referente a las ventas un porcentaje inferior al 80% del plan de ventas pondría en peligro la viabilidad del proyecto. Así mismo, el precio de venta solo podría disminuir hasta el 4% del precio estipulado con el fin de poner en riesgo a la compañía.

## 1. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 1.1 Análisis del sector económico

Los eslabones de la cadena productiva del atún incluyen la captura, procesamiento, exportaciones, importación del atún enlatado y su comercialización. La captura industrial del atún en Colombia ha mantenido un crecimiento constante pasando de 25.000 toneladas a 40.000 toneladas en la última década, con una participación entre 70% y 80% en el mismo período (Fedesarrollo, 2013). Del atún capturado total en el mundo, el Convenio CIAT tiene una capacidad de cerca de 500.000 toneladas de atún congelado, de las cuales corresponde a Colombia solamente el 7%, mientras países como Ecuador y México participan con el 41% y 23% respectivamente. Por lo cual existe un déficit de atún en Colombia que es suplido por importaciones. La importación de estos alimentos, “para el año 2015 las conservas de pescado (como salmón, sardinas, atún, caviar, etc.), tuvieron un valor de US\$193 millones (equivalente al 26.4% del valor total de cárnicos y pescado importados por el país)” (Anif, 2016, p.29); entrando al país entre 13.000 y 14.500 toneladas de atún importado especialmente del Ecuador, realizada por distribuidores mayoristas y grandes superficies (Fedesarrollo, 2013).

En referencia a los canales para su distribución, el volumen de ventas de atún enlatado era inferior en los canales de tiendas a diferencia de los supermercados (Fedesarrollo, 2013). No obstante, hubo un repunte para el año 2016, donde aumentó la participación de las tiendas de barrio y donde el Pacífico fue la región con mayor crecimiento con 9,7% (Nielsen, 2016), siendo el atún, el que tuvo mejor desempeño con un 5%. Sin embargo, pese a este aumento, no existe una gran participación de este producto en el canal tradicional y es precisamente este aspecto que debe aprovechar la nueva empresa. Condicionalmente hay canales de distribución en la ciudad de Cali especialmente tiendas y mini mercados en los que existe desabastecimiento. El precio del atún enlatado ha mantenido un crecimiento constante, solo durante los años 2009 y 2011 hubo una reducción, pero fue incrementándose en un 80% en los años subsiguientes pasando de \$2600 a \$4700, precio último para el 2017 (Aunap, 2017), para 2018 se encuentran atunes de hasta \$4.990 la unidad de 160g.



## Las cinco fuerzas de Porter.



Figura 1. Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Autoría propia a partir de Porter, M. (2008).

Se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter, que se describe en la Figura 1. Establece que, para alcanzar una ventaja competitiva, depende de su competencia directa, del papel desarrollado por los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores. Las tres primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. Estas fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de la Comercializadora, y pueden afectar la venta, costos y precio del producto, así como la obtención de rentabilidad y competitividad.

### 1.2 Clientes

**Clientes indirectos.** Los clientes indirectos, en este caso corresponden a las tiendas, supermercados y mini mercados de barrio, puesto que se trabajará con un distribuidor que se encargará de vender el atún en lata a estos establecimientos de la zona centro y sur del Valle del Cauca, que, según el distribuidor, hay 3200 establecimientos; además del consumidor final, que son los habitantes de estas zonas del Valle del Cauca.

**Establecimientos comerciales:** La distribuidora tendrá como fin vender el producto a los 3200 establecimientos que se encuentran en la zona centro y sur del Valle del Cauca. A parte

de estos establecimientos les fueron aplicadas 143 encuestas (Véase Anexo A), a los cuales se les preguntó sobre la venta de atún en sus negocios, se destacan los siguientes hallazgos:

- El 6% tiene menos de 3 marcas de atún, de las cuales 1 es inconstante y debe reemplazarla con frecuencia; el 94% tiene aproximadamente 5 marcas para la venta, de las cuales 3 son inconstantes.
- De los establecimientos que deben cambiar constantemente algunas marcas, el 37% dice que la deben reemplazar porque el preventista demora mucho en realizar las visitas, seguido por los topes altos en las compras, falta de liquidez financiera para comprarlo, mal servicio, algunas marcas son muy costosas y la menor marcación porque las marcas que llegan no tienen rotación.
- El 94% de los propietarios estarían dispuestos a comprar una nueva marca de atún. Motivándolos en su mayoría: el precio, 33%; seguido obtener mayor rentabilidad 27%; satisfacer las necesidades del cliente 21%; aumentar el número de artículos para la venta 19%.
- El tendero valoraría en una nueva empresa que comercialice atún enlatado por la calidad y precio 42%, seguido por solo precio, calidad, servicio y por último puntualidad en la entrega.
- La periodicidad de compra, en su mayoría es de 75 a 85 semanal con un 74%, que, de acuerdo al promedio ponderado entre rangos, corresponde a 80 unidades mensuales por tendero; el 13% de 65 a 75 unidades semanales, siendo estas las de mayor prevalencia de compra por parte de los establecimientos encuestados.

**Habitantes de la zona centro y sur del Valle del cauca:** A los habitantes de estas zonas le fueron aplicadas 150 encuestas (Véase Anexo B). Posterior a ello se eligió un grupo focal de 18 personas (Véase Anexo C) para enfocarse o explorar a través de la degustación de cinco marcas de atún e identificar aquella que tuviera más aceptación por los consumidores y guiará el tipo de producto que la empresa debe comercializar para obtener un buen posicionamiento. Los resultados más importantes se muestran a continuación:

- El 100% de los encuestados consume atún en lata.

- El 58% de las mujeres en las edades de 20 a 64 años de edad son las que más consumen atún, en las cantidades de 12 atunes; seguido por 6, 3 y 2 atunes al mes. Las mujeres en su mayoría lo prefieren en agua y en una menor proporción en aceite.
- El consumo de atún de los hombres corresponde a las edades de 28 a 60 años, el 46%, consume 3 atunes al mes; seguido por seis; doce; dos; y una sola lata de atún al mes. El 90% lo consume lomo en aceite y 10% lomo en agua.
- Los que más consumen atún en aceite son los hombres y las mujeres en agua.
- Marcas que han probado: atún Isabel con una mayor puntuación, seguido por soberana, Van Camps; Alamar; Atunec; Vikingo y menores proporciones Sabor del Mar, Atún Real, Atún D1, Mar Azul y Medalla de Oro.
- El 33% de los encuestados han consumido en los últimos 3 meses atún Isabel y por lo general lo incluyen en su canasta familiar.
- El 30% han tenido malas experiencias, culpando en su mayoría al mal sabor, textura, aspecto, color y olor y en menor proporción porque son muy desmenuzados. Las marcas que consideran estos efectos negativos son en mayor proporción a Sabor del Mar y Mar Azul; seguido por Atún Real; Atún D1; y Vikingos. Los cuales manifiestan que estos productos no les satisfacen.
- Respecto a la marca que más los identifica y el 35% respondió que atún Isabel; seguido por la Soberana; Atún Van Camps, Atunec; y con menor puntuación Alamar; Vikingo y Atún D1. La marca seleccionada corresponde a mayor proporción por su sabor, presentación del producto y menor proporción el precio.
- Los consumidores que eligieron la presentación del producto, respondiendo que les llama la atención los colores llamativos del empaque y al diseño que envuelve la lata, siendo esta información importante al momento de decidir cuál es el empaque, color, tipo de letra e imagen que contendrá la etiqueta del atún.
- Las presentaciones que más se consumen de atún en lata son 160 g., y 80g en mayor proporción, seguido por la de 140 gr.

- El 75% de los clientes prefieren atún de 160 gr., y de 80 gr., especialmente en lomito de aceite, lomito en agua, y rallado en las dos presentaciones, no existe mucho consumo de las demás presentaciones.
- Respecto a la aceptación del nuevo producto, el 100% está dispuesto a cambiar de marca, si eso representa un buen sabor, calidad y precio

**Grupo Focal:** El grupo focal (Ver Anexo B), estuvo compuesto por 18 personas, habitantes de la zona sur y norte del Valle del Cauca, con el fin de que degustaran las marcas que tuvieron más aceptación en la encuesta, en la Tabla 1, se muestra la caracterización de las personas que integraron el grupo focal:

Tabla 1. *Caracterización de los integrantes del grupo focal*

CARACTERIZACIÓN PARTICIPANTES GRUPO FOCAL					
Sexo	Edad	Ocupación	Estrato	Ciudad	Persona encargada de las compras en su casa?
Mujer	65	Vendedora	3	Cali	Sí
Mujer	62	Vendedora	2	Cali	Sí
Mujer	40	Vendedora	1	Cali	Sí
Mujer	60	Ama de casa	2	Cali	Sí
Mujer	50	Servicios generales	2	Cali	Sí
Mujer	43	Ama de casa	3	Cali	Sí
Hombre	52	Vendedor	4	Cali	Sí
Hombre	29	Vendedor	2	Cali	Sí
Hombre	54	Oficios varios	2	Cali	Sí
Mujer	58	Ama de casa	2	Cali	Sí
Mujer	47	Empleada doméstica	2	Cali	Sí
Mujer	45	Ama de casa	3	Cali	Sí
Mujer	63	Vendedora	3	Cali	Sí
Mujer	61	Vendedora	2	Cali	Sí
Mujer	37	Vendedora	1	Cali	Sí
Hombre	55	Vendedor	4	Cali	Sí
Hombre	27	Vendedor	2	Cali	Sí
Hombre	55	Independiente	2	Cali	Sí

El objetivo de la aplicación del grupo focal, fue lograr que la Comercializadora pudiese obtener un producto similar al de mayor aceptación por los clientes finales, teniendo como resultado de las cuatro (4) marcas, los siguientes resultados:

- No 1. Sabor del mar: 89% de los participantes NO lo compraría por su sabor, apariencia desagradable (color oscuro y en exageración rayado) y mal olor.

- No 2. Marazul: 78% de los participantes NO lo compraría por su sabor y apariencia desagradable (color oscuro y mayor porcentaje de rayado, aunque tuviese un poco de lomo).
- No 3. La Soberana: 100% de los participantes SÍ lo compraría por su sabor y apariencia agradable (Color rosa claro y gran cantidad de lomo).
- No 4. Isabel: 100% de los participantes SÍ lo compraría por su excelente sabor (es lo que más destacaron) y apariencia agradable (Color rosa claro y en su totalidad lomo).

En conclusión, según la información analizada, el atún enlatado se encuentra en diversas marcas, que pueden causar fidelización o el efecto contrario. Por ello su sabor, calidad, seguridad, textura, empaque y precio son las variables por las cuales el cliente elige la marca, porque una vez cumplidas estas expectativas, el cliente la recordará y se hará fiel al producto. Además, se estableció que el atún es un alimento que tiene gran aceptación por parte de las familias de la zona centro y sur del Valle del Cauca y que los tenderos están dispuestos a establecer relaciones comerciales para adquirir un nuevo producto que les permita obtener rentabilidad y vender calidad. Además, según los resultados del grupo focal el Atún la Soberana e Isabel, fueron los dos atunes que tuvieron mayor aceptación, por lo tanto, el atún que se comercialice tiene que cumplir con las condiciones de sabor, textura y color de estas dos marcas.

## **1.2 Producto/ servicio**

El producto que la empresa comercializará será la línea tradicional y contará con las siguientes especificaciones:

- Tipo de pescado: Lomo (que es la carne de mejor sabor del pescado) de las especies black skip jack y la aleta amarilla.
- Apariencia del producto: Porciones de pescado en los que se mantiene la estructura original del músculo, cuya dimensión no sea inferior a 1,2 cm. La proporción de trozos de carne de dimensiones inferiores a 1,2 cm, no será superior al 30 % del peso escurrido.
- Apariencia del líquido de cobertura: Aceite de color amarillo claro, transparente; contenido de agua no mayor al 8% del peso neto, de color claro y sin turbidez.

- Color: Pardo claro a oscuro.
- Textura: Firme y consistente.
- Olor: Característico de la especie, libre de olores extraños.
- Sabor: Agradable, a pescado cocido, libre de sabores extraños.
- Tapa de apertura fácil empacadas en cajas de 18 unidades.

**Valor nutricional:** Cada 100 g de alimento contiene: Valor energético 110 kcal, Proteínas 16 g, Hidratos de Carbono 0 g, Grasas totales 4 g, Fibra 0 g, Sodio 190 mg.

La empresa comercializará inicialmente el atún en lomo y rallado, en aceite y agua en la presentación de 160 gr., que según el estudio de mercado son las presentaciones más requeridas por el cliente en la zona centro y sur del Valle del Cauca.

### **1.3 Análisis de los competidores**

La industria atunera en el país se ha venido consolidando; sus operaciones iniciales se originan desde los principios de la década de los noventa, logrando un crecimiento en la industria de alimentos del país (Fedesarrollo, 2013), en este sentido se muestran las características más relevantes de las principales empresas atuneras, tal como se aprecia en la Tabla 2:

Tabla 2. Características de los principales competidores.

Empresa	Productos	Precios	Canal de distribución
<b>Atún Van Camps:</b> Es una empresa de Colombina S.A., creada hace 28 años. la línea atunera es manejada por SEATECH International, empresa con gran trayectoria en el mercado, la cual posee maquinaria avanzada para llevar a cabo los procesos productivos.	Línea gourmet, aceites premium, línea clásica aceites, aguas premium, clásica aguas, línea mix.  Sus productos se encuentran en presentaciones de 80g, 80g x3, 140g, 140gx2, 140g x4, 160g, 160g x4, 160g x6, 354g, con tapa abre fácil	Los precios de los productos clásicos al consumidor final son: Atún Lomitos Aceite x 160g: \$4.990 Atún agua x 160g 4und: \$17.590. Atún Aceite x 160g 4und: \$18.990 Atún Lomitos Agua x 160g: \$4.990 Atún Baby Aceite 3und: 80g: \$10.390	Autoservicios (grandes superficies). Supermercados., Puntos de venta directos de Colombina. Canal tradicional: tiendas, atendidos por preventistas; y los distribuidores.
<b>La soberana:</b> La empresa Industrial Valdivia Induval se ha mantenido en el mercado colombiano bajo la marca La soberana e Induval. Tiene 21 años en el mercado colombiano.	Lomitos de atún al ají, lomitos de atún con aceitunas, lomitos de atún al limón, lomitos de atún ahumado, Lomitos de atún premium en aceite, atún en aceite vegetal, lomitos de atún en agua, filete de macarela en aceite vegetal, lomitos de atún con vegetales, lomitos de atún en aceite, lomitos de atún en agua. Presentaciones en 140 y 170 gr., “inclinados en las personas de clase media bajo y bajo” (Rodríguez, Sf, p.2).	Lomitos en Aceite 170 g: \$4200 Conserva Pescado Toma Cilind, abre fácil 425g: \$5.800 Conserva Pescado Cilíndrica 155 g: \$2.900	Supermercados y tiendas, el proceso de distribución lo realizan por un operador externo en bodegas donde realizan el acopio y distribuyen a los establecimientos.
<b>Atún Isabel:</b> empresa española, fundada en 1887, en Elantxobe; llegó a Colombia en el 2000 con productos fabricados en Ecuador, caracterizada por productos de excelente calidad. (Ekos, 2011)	Atún bonito, atún claro, atún, caballa, filetes de anchoa, sardinas y sardinillas, mejillones, ensaladas bol, completa ensaladas, filetes de atún, atún Naturfresh, mejillón, filetes de atún Naturfresh, gama infantil Naturfresh y chipirones Naturfresh. Presentaciones de 80g, 80g x3, 140g, 140gx2, 160g, 160g x4, 354g y 1000 gr., todos con práctica tapa abre fácil.	Productos clásicos: Atún Claro Lomitos en Agua 160g: \$5.450 Atún Claro Lomitos en aceite 160g: \$5.260 Atún Isabel Sanduchero en Aceite Natural, Trozos de Atún X 170 g: \$4.890 Atún Isabel Lomitos, en Agua Al Natural X 3 Und X 80g: \$10.390	Grandes superficies Canal tradicional: Supermercados y tiendas, labor realizada por personal de ventas que visita cada negocio.
<b>Atunec:</b> La empresa Atunes y Enlatados del Caribe S.A. tienen como domicilio principal la ciudad de Barranquilla, Atlántico. Constituida el 4 de marzo de 1994, manteniéndose 25 años en el sector.	Lomos de Atún en Agua y Aceite; Lomos con Jalapeños, Vegetales o Champiñones y Lomos Premium en Aceite de Oliva, Ahumado, Limón o Agua Light; Atuna trozos en aceite y agua; Atuna desmenuzada en aceite y agua x Atuna preparación con vegetales y maíz todos sus empaques son abre fácil. En presentaciones de 170 gr., y 1800 gr.	Lomos de Atún en Agua y Aceite x 170 gramos: \$ 4,800 Atuna desmenuzado en aceite y agua x 170 gramos: \$.3200	Supermercados y tiendas, el proceso de distribución lo realiza un operador externo.
<b>Alamar:</b> Empresa creada en 1994 y en el 2000 fue comprada por tres socios: el Grupo Gerlein de Barranquilla, el Grupo de Conservas y Saber, de España; Tri Marine Internacional, de propiedad Italo-americana; comercializada por el Grupo Alimentario del Atlántico (Gralco	Los productos son: Atún Lomo en Aceite, Filete Ahumado, Gourmet, Lomo en agua, lomito rallado en aceite, lomito rallado en agua. La presentación para los atunes es de 160 y 178 gr.	Lomito en aceite 170 g: \$4.990; Lomito en agua 170 g: \$4.590; Lomito rallado en agua 170 g: \$2.790; • Lomito rallado en aceite 170 g: \$ 2990.	Grandes superficies, supermercados y tiendas, realizando la distribución por operadores externos que se encargan de distribuir los productos

Fuente: Autoría propia.

#### 1.4 Tamaño del Mercado global y fracción del mercado

Para el cálculo del mercado global se tuvo en cuenta a los establecimientos entre tiendas, supermercados y minimercados de la zona centro y sur del Valle del Cauca, que según información de la empresa Distribuidora Edgar Sepúlveda, existen alrededor de tres mil doscientos (3200) establecimientos. Esto corresponde al mercado global, de los cuales el 94% de los tenderos estarían dispuestos adquirir el producto de la compañía; es decir, que el mercado objetivo serían tres mil ocho (3008) establecimientos; además, la mayoría manifestó que de acuerdo a su experiencia, el producto tiene alta rotación, por lo cual tendrían una periodicidad de compra de ochenta (80) unidades mensuales, que en el año corresponden en promedio a novecientos sesenta (960) unidades por establecimiento, lo que significa que el mercado corresponde a dos millones ochocientos ochenta y siete mil seiscientos ochenta (2.887.680) unidades.

De esta manera teniendo en cuenta el mercado global, se establece una fracción de mercado de la empresa para los 5 años subsiguientes; teniendo como meta llegar a 151 establecimientos y vender en promedio 80 unidades mensuales en cada uno de ellos. Teniendo en cuenta una variación del 10% el cual corresponde a un escenario realista de crecimiento para la empresa, pues según datos del Ministerio de Industria y Comercio (2017), el crecimiento para el sector de atún en conservas corresponde al 28%. Sin embargo, es prudente estimar un porcentaje inferior para una proyección más real de una nueva empresa, dicha estimación se puede observar en la Tabla 3, donde se establece la fracción del mercado y el porcentaje de participación en el mismo.

Tabla 3. *Estimación de la fracción del mercado año 2020.*

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Mercado Global (unid.)	240.640	240.640	240.640	240.640	240.640	240.640
Volumen de ventas (unid.)	12.132	12.496	12.871	13.257	13.655	14.064
Fracción del mercado (%) Aumento 3% sem 1	5,04	5,19	5,35	5,51	5,67	5,84

---



ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2020
Mercado Global (unid.)	240.640	240.640	240.640	240.640	240.640	240.640	2.887.680
Volumen de ventas (unid)	14.768	15.506	16.281	17.095	17.950	18.848	178.922
Fracción del mercado (%) Aumento 5% sem	6,14	6,44	6,77	7,10	7,46	7,83	6,196

Fuente: Autoría propia.

La estimación de la fracción del mercado para el año 2020 muestra una participación del 6.20%, para la empresa. Respecto a la participación de las ventas, le fue aplicado un crecimiento estimado del 3% para el primer semestre y para el segundo semestre del 5%, con el fin de generar un panorama más real, mientras la empresa logra un posicionamiento gradual en el mercado, tal como se aprecia en la Tabla 4:

Tabla 4. *Estimación de la fracción del mercado por años.*

ITEM	2021	2022	2023
Mercado Global (unidades) Aumento del 10% anual	3.494.093	3.843.502	4.227.852
Volumen de ventas (unidades) Aumento del 10% anual	450.951	496.046	545.651
Fracción del mercado (%)	12,906	12,906	12,906

Fuente: Autoría propia.

La proyección de la fracción del mercado se aplicó un crecimiento del 10% con el fin de lograr un escenario realista sobre las condiciones del mercado para la Comercializadora y no plantear un universo tan amplio y lograr una participación real del mercado.

## 1.5 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

### 1.5.1 Estrategia de distribución.

La empresa Edgar Sepúlveda – la Economía, será el cliente directo de la compañía. La Comercializadora venderá de contado y el producto será entregado en las instalaciones de la Comercializadora. Para que este a su vez realice la labor tienda a tienda, supermercados y minimercados de barrio de la zona centro y sur del Valle del Cauca.

Se realizó una entrevista a la distribuidora (Véase Anexo C) con el fin de identificar algunos aspectos que para el proyecto son importantes en relación a la experiencia, producto y factores de penetración, se destacan los siguientes aspectos:

- La distribuidora cuenta con 30 años desarrollando el proceso de distribución de productos de consumo masivo en el Valle del Cauca, teniendo la logística sobre las cuatro zonas (centro, sur, oriente y occidente).
- El conocimiento, servicio y relación con los principales compradores, garantiza, además de la calidad del producto, el posicionamiento del mismo.
- Según su experiencia y relación directa con los tenderos conoce la gran disposición que existe para la compra de atún.
- Manifiesta que los establecimientos presentan problemas para adquirir el producto con más de tres marcas, aludiendo el problema de desabastecimiento a los proveedores que no los visitan a tiempo, además, estos imponen topes de compra muy altos y no tienen ni el espacio, ni el capital para adquirirlos u otros porque son muy costosos.
- El éxito para la penetración de un producto como el atún, se basa en la calidad, precio competitivo, un buen sabor, apariencia (tanto del contenido como de la lata), buen servicio y un ordenado proceso de distribución.

En conclusión, se puede decir que el cliente directo, Edgar Sepúlveda, es una empresa especializada y con amplia trayectoria en la distribución de productos de consumo masivo, cuenta con la estructura logística, recurso humano y servicio, para atender la venta del producto tienda a tienda, supermercados y minimercados de la zona centro y sur del Valle del Cauca donde se iniciará la comercialización del atún. Además, mantiene buenas relaciones comerciales con los principales compradores, lo cual permitirá la entrega oportuna a establecimientos que no han tenido la oportunidad de compra constante de este producto.

### **1.5.2 Estrategia de Precio.**

Se tienen en cuenta tres variables fundamentales: costos, margen de contribución y la competencia para establecer los precios. El costo del producto será el precio de compra a la

importadora y los demás costos en que incurra la compañía para el proceso de comercialización. La empresa trabajará con un mínimo de un 20% de margen sobre el precio de compra al importador; además, respecto a la competencia, se toma en consideración que el precio tenga relación al margen establecido por la compañía. De esta manera, de acuerdo con la información de la competencia, el rango de precios del atún de 160 g., en lomito y aceite, oscila entre \$4200 y \$4990 pesos. Y el atún rallado, entre \$2800 a \$3200. Se propone iniciar las actividades con un precio promedio para el cliente final de \$4200, y se mantenga un precio igual a Soberana, pues Isabel y Atunec hacen parte de los competidores directos de la compañía, pero manejan precios muy superiores. El precio para el atún rallado podrá establecerse en \$3000. El objetivo, ideal es que el cliente identifique la compañía como la mejor propuesta de valor por su calidad y sabor; y no por el precio más económico del mercado. Sin embargo, tampoco debe ser alto e igualarlo a las empresas de trayectoria en el mercado, estableciendo un precio cercano, el cual se podría ir aumentando gradualmente hasta que haya obtenido una posición en el mercado. La venta del producto se realizará estrictamente de contado, que puede ser efectivo, cheque y transferencia bancaria.

### **1.5.3 Estrategias de comunicación.**

Desarrollar un catálogo de los productos impreso a full color, donde se incluyan los productos que se comercializan con su respectiva descripción. Este catálogo se entregaría al distribuidor y este a su vez agentes y repartidores. Adicionalmente, desarrollar pautas comerciales, para generar una publicidad más amplia y visible para la compañía, se pueden patrocinar los espacios de cocina del canal regional Telepacífico, donde se preparan diversas recetas y el atún puede ser el protagonista; la empresa puede entregarlos para la preparación de estos alimentos. Esta herramienta publicitaria será desarrollada durante los seis (6) meses iniciales de operaciones de la compañía, dos veces a la semana, (lunes y viernes) en las dos secciones diarias del canal Amaneciendo y Tardes del sol.

Diseñar e implementar una página web, creación de una cuenta de Facebook y Twitter, donde se promocióne el producto, puede ser una herramienta que permita rápidamente la penetración en el mercado, además de lograr una interacción con el cliente final. También,

cuando el producto se encuentre en supermercados y tiendas de la zona norte y sur del Valle del Cauca, realizar su lanzamiento con promoción para los consumidores de pague 2 y lleve 3. Esta herramienta se puede desarrollar dos meses en el año, los días sábados durante dos horas de 7 am a 9 am o hasta agotar existencias promocionales de quinientas veinte (520) unidades, que serían repartidas en seis (6) supermercados. El cliente cancela dos unidades y muestra su tiquete de compra y se le obsequia el tercero; el encargado debe estar atento a las unidades destinadas para la promoción para el cierre del mismo. Esta estrategia se puede repetir para la época de semana santa y repetir anualmente.

Ofrecer degustaciones en los supermercados con más afluencia de personas. Se puede efectuar, durante los dos primeros meses de operaciones, los días viernes y domingos, en las horas de 8 a 10 am., realizando rotaciones en los diferentes supermercados de la zona, destinando doscientos (200) unidades. Estas estrategias de comunicación descritas, se encuentran resumidas en la Tabla 5 donde se determina el presupuesto o gasto que incurrirá la empresa para su desarrollo.

Tabla 5. *Presupuesto mercadeo y publicidad.*

Presupuesto estrategia de mercadeo 2020				
Tipo de Publicidad	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Catálogo	Catalogo a full color, plastificado para la presentación ante el cliente para uso del distribuidor	30	\$ 18000	\$ 540.000
Flayers	Afiches de 60 cm por 70cm de ancho en donde se seducirá al cliente con la presentación del producto. Se realizará un afiche por cada tienda.	350	\$ 2.800	\$ 980.000
Diseño y dominio de Página Web	Diseño de la Pagina web	1	\$420.000	\$420.000
Patrocinio	Entrega de atunes para las secciones de Amaneciendo y Tardes del sol de Telepacífico, los días lunes y viernes por los primeros 6 meses: 40 unidades por mes	240	\$ 1.723	\$ 413.520
Promoción consumidores: Promoción consumidores pague 2 unidades y lleve 3	Se obsequia 1 lata de atún a los consumidores por la compra de 2 unidades	920	\$1.723	\$1.585.160
Degustación dos primeros meses de operaciones	Degustación todos los días viernes y domingos, en las horas de 8 a 10 am.	200	\$1.723	\$344.600
<b>Presupuesto estrategia de mercadeo</b>				<b>\$ 4.283.280</b>

Fuente: Autoría propia.

#### 1.5.4 Estrategia de servicio.

El servicio al cliente será desarrollado por la empresa Edgar Sepúlveda – la Economía, quien cuenta con la experiencia, logística y servicio, a través de las ocho divisiones que cubren los canales de distribución: supermercados, tiendas y minimercados de la zona norte y sur del Valle del Cauca, con el fin de brindar un mejor servicio a todos sus clientes ya que captará las inquietudes y necesidades de los clientes, que, a través de su analista de marca y divisiones comerciales, analizarán para ser posteriormente transmitidas a la Comercializadora para dar solución a los requerimientos. Adicionalmente, la Comercializadora a través de su página web y redes sociales (Facebook y twitter), atenderán las inquietudes de los clientes generando una interacción constante con el cliente final.

### 1.5.5 Plan de ventas.

La Comercializadora iniciará operaciones con la venta de mil ciento veinticinco (1125) unidades para el primer mes de operaciones, esta proyección se realiza atendiendo a los requerimientos de compra del distribuidor Edgar Sepúlveda, tal como se aprecia en la Tabla 6:

Tabla 6. *Plan de ventas en unidades año 2020.*

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
Volumen Estimado de Ventas	1.125	1.126	1.127	1.250	1.313	1.509	
Atún lomito	505	506	506	545	572	658	
Atún rallado	620	621	621	705	740	851	

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Volumen Estimado de Ventas	1.830	2.050	2.355	2.755	3.228	3.712	23.380
Atún lomito	820	1.005	1.150	1.350	1.603	1.843	11.063
Atún rallado	1.010	1.045	1.205	1.405	1.625	1.869	12.317

Fuente: Autoría propia.

Tabla 7. *Plan de ventas proyectado.*

ITEM	2.020	2.021	2022	2023
Volumen Estimado de Ventas	23.380	40.572	42.600	44.730
Atún lomito	11.063	19.800	20.790	21.829
Atún rallado	12.317	20.772	21.811	22.901

Fuente: Autoría propia.

El plan de ventas proyectado (Tabla 7) dejar ver el crecimiento que tendría la Comercializadora, obteniendo en el primer año ventas de 23.380 unidades hasta lograr en el

año 2023 ventas de 44.730 unidades, proyección realizada previa a conversaciones con Edgar Sepúlveda.

## **2. ANÁLISIS TÉCNICO**

## 2.1 Proceso de comercialización

El flujograma del proceso de comercialización, se presenta desde la importación realizada por un tercero que se encargará de este proceso internacional. La Comercializadora comprará el producto a la importadora puesto en Colombia, es decir, será una compra nacional, después de allí la comercialización, distribución a minoristas y venta al cliente final.

**Importación:** El proceso de importación será realizado por la empresa Logística S.A.S., encargado de todo el proceso logístico internacional para la compra del Atún en Ecuador, el cual será puesto en Colombia y vendido al por mayor a la Comercializadora, el producto será entregado en las instalaciones de la Comercializadora.

**Comercializadora de Atún:** Será la encargada de comprar el atún en lata al importador para ser vendido a la distribuidora Edgar Sepúlveda y esta a su vez realice el proceso de distribución.

**Distribuidores:** La distribuidora Edgar Sepúlveda, comprará el atún en lata a la Comercializadora para ser distribuido a los minoristas: tiendas, supermercados y minimercados para que este sea vendido a su vez al consumidor final que son los habitantes de la zona centro y sur del Valle del Cauca. El producto será entregado al distribuidor en las instalaciones de la comercializadora para su posterior distribución, encargándose estos del transporte de la mercancía.

**Minoristas:** Los minoristas compran el producto a los distribuidores y lo venden a los consumidores finales de la zona norte y sur del Valle del Cauca.

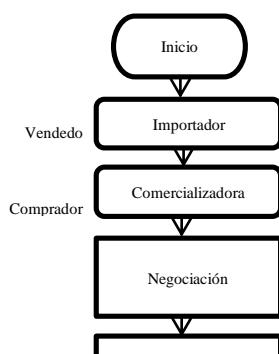




Figura 2. Diagrama del proceso comercial.  
Fuente: Autoría propia.

## **2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros**



### 2.2.1 Proveedor de atún.

El operador logístico encargado del proceso de importación y proveedor de la Comercializadora se encuentra en la ciudad de Cali, cuenta con más de quince años de trayectoria y amplia experiencia en el comercio internacional importando productos para otras empresas en el Valle del Cauca. La empresa venderá de 20% de contado y 80% crédito de 30 días a la Comercializadora, con precio estable durante el año 2020 y con incremento anual del 5%. El atún será suministrado por este operador según negociaciones previas bajo las siguientes condiciones: maquila de forma exclusiva, el producto será entregado directamente en las instalaciones de la Comercializadora y cumpliendo con los registros sanitarios. Sin embargo, pese a la dificultad de encontrar proveedores de calidad y confianza seguiremos buscando otras opciones para prever cambios en el contrato.

La Tabla 8, muestra el precio del atún en lomito por caja por diez y ocho unidades tendrá un valor para el año 2020 de \$38.210, y atún rallado \$27.830, el precio de costo se proyectó con el 5% anual de incremento.

Tabla 8. *Precio de costo proyectado.*

Producto	Precio de Costos Atún caja x 18				
	2020 Precio	2021 Precio	2022 Precio Caja	2023 Precio Caja	2024 Precio Caja
Atún en lomito en aceite	38.210	40.121	42.127	44.233	46.444
Atún en lomito en agua	38.210	40.121	42.127	44.233	46.444
Atún rallado en aceite	27.830	29.222	30.683	32.217	33.828
Atún rallado en agua	27.830	29.222	30.683	32.217	33.828

Fuente: Autoría propia.

### 2.2.2 Materiales y muebles

La Comercializadora tendrá como objeto la compra del atún al operador logístico, el cual deberá recepcionar. Por ende, los materiales y muebles que sustentan sus operaciones son estantes para la disposición y clasificación del producto, carretillas transportadoras, además de tres computadores, tres teléfonos, una impresora y mobiliario para el desarrollo de sus operaciones. Los materiales relacionados en la Tabla 9 son necesarios para el desarrollo de operaciones de la Comercializadora, almacenaje, actividades de cargue y descargue del

producto, además, estibas para la disposición de las cajas mientras se depositan en la estantería.

Tabla 9. *Materiales, equipos, muebles y enseres.*

Tipo	Marca	Cant.	Proveedor	Forma de Pago	Precio Unitario	Precio total
Estantes 0,90 x 0,50 x 2,30 7 entrepaños	Industrias Romil SAS	16	Industrias Romil SAS Cra. 38 #13 143/167, Yumbo, Bermejil, Cali	Contado	180.000	2.880.000
Carretillas porta canastas	Roda industriales	3	Roda industriales Cali, SAS. Cra 1 # 16 - 98 Cali	Contado	220.000	660.000
Estibas plásticas 60x60x2.5	Layco	4	Layco S.A.S Diagonal 21 No TV-30-91 Sector Galería la Floresta - Cali	Contado	21.000	84.000
Computador 120 gigas	Dell	3	Alkosto	Contado	2.069.000	6.207.000
UPS		1	Alkosto	Contado	450.000	450.000
Software contable, facturación	SIIGO	1	SIIGO	Contado	800.000	800.000
Impresora multifuncional	HP	1	Alkosto	Contado	850.000	850.000
Planta telefónica Panasonic Kx-tes824 + 4 teléfonos. Capacidad inicial de 3 líneas y 8 extensiones.	Panasonic	1	Kerberus Cra 53A No. 5B - 54 Nueva Tequendama	Contado	1.080.000	1.080.000
Aire acondicionado Panasonic Inverter 48 MIL BTU (220)	LG	1	Alkosto	Contado	3.989.000	3.989.000
Ventilador Industrial De Techo 56 Deko		1	Alkosto	Contado	94.000	94.000
Sillas escritorios	Cofimuebles	4	Cofimuebles	Contado	95.000	380.000
Escritorios	Cofimuebles	4	Transversal 5 No. 0-219 La Dolores, Cali	Contado	155.000	620.000
Sala de juntas por 4 sillas	Cofimuebles	1		Contado	750.000	750.000
Archivadores	Industrias Romil SAS	2	Industrias Romil SAS	Contado	250.000	500.000
<b>Totales</b>						<b>19.344.000</b>

Fuente: Autoría propia.

**Plan de Adquisición:** Los equipos, materiales y muebles, son necesarios para la empresa, por lo tanto, se comprarán antes de la apertura del mismo para su buen funcionamiento.

#### **Plan y Costos de mantenimiento:**

- Computadores: Se realizará actualización de los programas que lo necesiten, limpieza de programas innecesarios. El proceso de mantenimiento trimestral del equipo para su correcto funcionamiento. Valor mantenimiento: \$65.000 trimestral.
- Planta telefónica: Mantenimiento del equipo, proceso que debe ser ejecutado cada seis meses. \$55.000 semestral.
- Los demás mantenimientos como aire acondicionado, locaciones y muebles, se realizará mantenimiento preventivo trimestral. Se estima un gasto bimensual de \$60.000.

### **2.3 Sistemas de control**

- Flujo de Caja. Seguimiento a los recursos que genera la Comercializadora para cumplir con los compromisos empresariales, laborales y tributarios, entre otros.
- Estados Financieros. Examinar mensualmente los resultados de los estados financieros, además, trimestralmente solicitar al contador un análisis financiero del mismo.
- Manejo de inventario: Inspeccionar diariamente las entradas y salidas del almacén, para tener un control inmediato del inventario disponible y disminuir la posibilidad de pérdidas por manejos inadecuados o irregularidades.
- Control de Inventario trimestral: Verificar el inventario conforme a las existencias físicas y a lo disponible en almacén, efectuando un control interno, tomar medidas correctivas y preventivas, sobre errores o faltantes que lleguen afectar a la compañía.

#### 2.4 Distribución de planta/oficinas y de equipos

La Comercializadora estará ubicada en la carrera 28 E N° 71A-05, Calipso. El área es de 120 m<sup>2</sup> cuenta con las condiciones para el bodegaje y operaciones administrativas. Además, posee los servicios públicos: acueducto, alcantarillado, energía, aseo y comunicación.

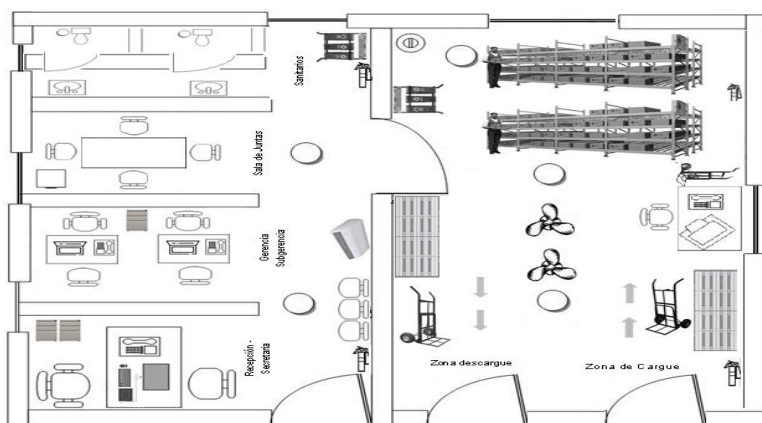


Figura 3. Distribución de espacios. Fuente: Autoría propia.

Las instalaciones se encuentran divididas en tres entradas. La primera, destinada para el ingreso de personal administrativo y de público en general, donde funcionará recepción, gerencia y subgerencia, sala de juntas y sanitarios. La segunda entrada para el descargue de la mercancía y la tercera para el cargue o despachos, tal como indica en la Figura 6. El área de almacenaje se encuentra en el fondo para un mayor control. Respecto a la ubicación de la

Comercializadora, cuenta con buenas vías de acceso, además, queda a 2.1 km de las instalaciones del distribuidor lo que permite mayor eficiencia del proceso.

## 2.5 Plan de producción o de prestación del servicio y de compras

El plan de compras se debe establecer con base en las unidades que la empresa espera vender, al igual, es prudente que la Comercializadora establezca un punto de reorden donde se le indique en que momento del inventario se debe realizar reorden de pedido, esto con el fin de evitar desabastecimiento que se afecten los flujos de ingreso de la empresa.

Tabla 10. *Plan de compras y punto de reorden.*

Volumen Estimado de Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Atún en lomito	505	506	506	545	572	658
Atún rallado	620	621	621	705	740	851
<b>Total unidades</b>	<b>1.125</b>	<b>1.126</b>	<b>1.127</b>	<b>1.250</b>	<b>1.313</b>	<b>1.509</b>
<b>Punto de reorden (Unidades)</b>						
Atún en lomito	243	243	243	262	275	316
Atún rallado	298	298	299	339	356	409

Volumen Estimado de Ventas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Atún en lomito	820	1.005	1.150	1.350	1.603	1.843
Atún rallado	1.010	1.045	1.205	1.405	1.625	1.869
<b>Total unidades</b>	<b>1.830</b>	<b>2.050</b>	<b>2.355</b>	<b>2.755</b>	<b>3.228</b>	<b>3.712</b>
<b>Punto de reorden (Unidades)</b>						
Atún en lomito	394	483	553	649	771	886
Atún rallado	486	502	579	675	781	898

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a la Tabla 10, el punto de reorden se calculó teniendo en cuenta el promedio diario de ventas y promedio de entrega del proveedor, donde se establecen dos parámetros, uno de entrega máxima de 15 días y una de entrega normal de 10 días, siendo el promedio de entrega de estas dos de 12.5 días; que en el caso práctico para el mes de enero cuando queden en existencias 243 unidades de atún en lomito, la empresa debe realizar una reorden de pedido para evitar que haya un desabastecimiento del producto.

## 3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

### 3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

#### 3.1.1 Grupo empresarial.

El perfil del grupo empresarial está conformado por Yulianny Estephany Ayala García, Ingeniera Electrónica y Luisa Fernanda Sepúlveda García, Psicóloga, quienes serán las propietarias y administradoras de la Comercializadora de atún. La formación académica y la experiencia, genera un equipo de trabajo multidisciplinario para dirigir y proyectar la empresa tras la eficiencia, efectividad y rentabilidad. La experiencia laboral y relaciones comerciales de una de las administradoras con la importadora y distribuidora, genera confianza en la elección tanto del proveedor del producto, así como del distribuidor. El distribuidor será el comprador directo del producto, garantizando las operaciones comerciales que se establecieron en el plan de ventas.

### **3.1.2 Personal ejecutivo.**

El personal ejecutivo estaría compuesto por el gerente y subgerente. El cargo de gerencia estará desarrollado inicialmente por Luisa Fernanda Sepúlveda García y la subgerencia a cargo de Yulianny Estephany Ayala García, socios de la Comercializadora. Los cargos serán rotados cada dos años y las decisiones serán tomadas de forma conjunta.

#### **Gerente:**

- Representar legalmente a la empresa en todos los eventos que requiera.
- Celebrar los contratos y ejecutar los actos de su competencia, requiriendo autorización de la subgerencia.
- Designar el número de empleados que se requiera para el normal funcionamiento de la empresa.
- Coordinar y elaborar el presupuesto anual de gastos, plan de ventas, compras y asignación de puestos.
- Control y vigilancia sobre las operaciones comerciales de compra y venta del producto.
- Dirigir todas las dependencias de la Comercializadora y exigir el cumplimiento de los deberes asignados al personal.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

#### **Subgerente:**

- Dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas en armonía con los programas y políticas de la organización.
- Control y vigilancia sobre las operaciones comerciales de compra y venta del producto.
- Inspeccionar diariamente las entradas y salidas del producto.
- Coordinar los procesos de selección de personal, junto a la gerencia.
- Adelantar las gestiones necesarias para dar cumplimiento a los programas de salud ocupacional.
- Vigilar y controlar la afiliación a los trabajadores a riesgos profesionales, prestaciones sociales y aportes parafiscales.
- Coordinar permanentemente la capacitación del personal.
- Comunicar las políticas, reglamentos y planes de desarrollo vigentes.

Los salarios del gerente y subgerente para el año 2020 serán de \$2.250.000 para ambos ejecutivos. Los salarios establecidos se encuentran en un término medio para evitar que la empresa inicie sus operaciones con una alta carga laboral que afecte el flujo de efectivo. Las alzas salariales corresponden a las impuestas por el Estado que en este caso corresponde a una estimación del 5%.

En referencia a la política de distribución de utilidades, se aprueba unánimemente su distribución a partir del tercer año de actividades comerciales, siempre y cuando la utilidad sea neta, libre de obligaciones financieras y tributarias. La liquidación y pago se efectuará tres meses siguientes al cierre del periodo. El pago se proyectará sobre el cincuenta por ciento del valor nominal de cada socio, dejando un remanente para capitalización de la compañía. Se hace salvedad, si existiere necesidad de capital, para inversión, expansión y crecimiento, las utilidades serán retenidas por el tiempo que sea necesario para su desarrollo, se establece como salvedad, una vez, superado el impase o proyecto de la compañía, en el año siguiente se procede a realizar el cálculo y pago de utilidades.

### **3.1.3 Personal operativo.**

El personal operativo es el encargado de desarrollar las actividades necesarias para el funcionamiento de la Comercializadora, donde se encuentran los auxiliares de bodega, secretaria – auxiliar y servicios generales.

**El auxiliar de bodega:**

- Aplicar los métodos de recibo y despacho del producto.
- Organizar, ubicar, inventariar y registrar el producto según método de inventario PEPS.
- Revisar y controlar los productos según la naturaleza y sistema de almacenaje.
- Inspeccionar, la llegada de insumos y mercancías contra facturas y otros documentos.
- Relacionar en la bitácora la fecha de entrada de producto, unidades, número de factura de compra.
- Relacionar en la bitácora la fecha de entrega o venta del producto, número de factura, y unidades.
- Operar la herramienta de manipulación y transporte de la mercancía.
- Demás funciones que sean asignadas por la gerencia y subgerencia.

El auxiliar de bodega debe ser bachiller titulado 11°, tener experiencia como auxiliar de bodega en despacho y recepción de materiales, almacenamiento y manejo de inventario del sector de alimentos. El salario corresponde al salario mínimo más las prestaciones legales vigentes.

**Secretaria – auxiliar:**

- Efectuar los registros contables en el software de la empresa correctamente.
- Realizar las facturaciones de venta.
- Registro de las compras.
- Preparar informes de compras u obligaciones por pagar.
- Manejo y control de inventario.
- Realizar las declaraciones tributarias, una vez revisadas por el contador público.
- Efectuar conciliaciones bancarias.
- Realizar afiliaciones a seguridad social y parafiscal de los colaboradores.
- Realizar el pago de la planilla de aportes.

- Preparar informes y liquidar mensualmente la nómina de colaboradores.
- Realizar liquidaciones de trabajo.
- Realizar los pagos autorizados por la gerencia y subgerencia.
- Demás obligaciones establecidas por la gerencia y subgerencia.

La secretaria auxiliar contable, debe poseer conocimientos de contabilidad, técnico o tecnólogo recién graduado o finalizando carrera, con experiencia de dos años en cargos similares demostrables. Salario: \$920.000 más prestaciones legales vigentes.

**Auxiliar de servicios generales:**

- Oficios varios y mensajería.
- Aseo integral en la bodega.
- Preparación de bebidas (Café, Jugos, Aromáticas).
- Realizar tareas que le sean asignadas por la gerencia y subgerencia.

La auxiliar de servicios generales, debe tener experiencia laboral en el desarrollo de aseo y cafetería, con un año de experiencia en cargos similares, con información comprobable. Horario laboral: lunes y viernes de 7 am a 12 m., y de 2 a 5 pm, en un total de 9 días al mes, por lo cual su salario se ajusta a esta condición. Salario: Salario mínimo legal vigente más prestaciones sociales.

El personal relacionado se contratará directamente por la empresa, a través del contrato término fijo de un año. El incremento salarial actuará conforme a las alzas del Estado en relación al salario mínimo. En relación a los salarios, la Tabla 11, muestra el presupuesto de nómina proyectado en el horizonte de cuatro años.

Tabla 11. *Presupuesto de nómina proyectado*



CARGOS Y CONCEPTOS	2.020	2.021	2.022	2.023
<b>Total salarios mensuales</b>	8.262.095	8.675.200	9.108.960	9.564.408
Total Auxilios de transporte	6.054.780	6.054.780	6.357.519	6.675.395
Total salarios anuales	99.145.140	104.102.397	109.307.517	114.772.893
Total prestaciones sociales	22.968.649	24.050.984	25.253.533	26.516.209
Total aportes parafiscales	3.965.806	4.164.096	4.372.301	4.590.916
Total seguridad social	12.414.954	13.035.702	13.687.487	14.371.862
Total carga prestacional	39.349.409	41.250.782	43.313.321	45.478.987
Total costo de la nómina	144.549.329	151.407.959	158.978.357	166.927.274
Prima Junio	4.131.048	4.337.600	4.554.480	4.782.204
Prima Diciembre	4.131.048	4.337.600	4.554.480	4.782.204
Vacaciones diciembre	4.131.048	4.337.600	4.554.480	4.782.204
Cesantías Febrero	8.262.095	8.675.200	9.108.960	9.564.408
Interes cesantías febrero	991.451	1.041.024	1.093.075	1.147.729
Pagos otros meses	122.902.640	128.678.935	135.112.882	141.868.526
Pago fijo mensual	10.241.887	10.723.245	11.259.407	11.822.377

Fuente: Autoría propia.

### 3.2 Las estructuras y estilos de dirección

La estructura organizacional de la Comercializadora agrupa y divide las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre el gerente, subgerente y colaboradores. La división vertical elegida en este caso establece los niveles jerárquicos de acuerdo con la clase, el grado y tipo de decisión que cada uno de estos niveles puede tomar, tal como se aprecia en la siguiente figura:

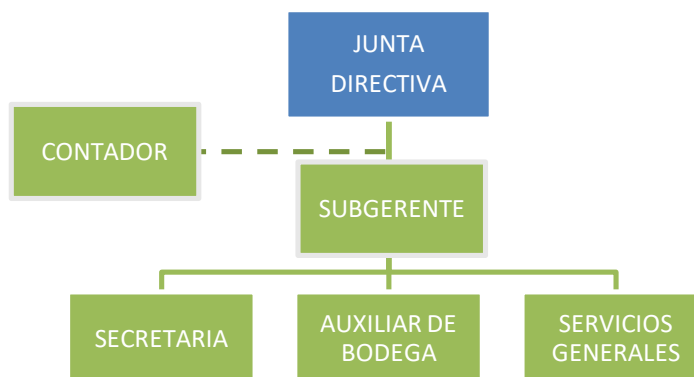


Figura 4. Estructura de la Comercializadora. Fuente: Autoría propia.

### 3.3 Políticas de administración de personal y de participación del equipo empresarial en la gestión y en los resultados

Las políticas de administración de personal actuarán conforme los siguientes criterios:

- Contratar el recurso humano teniendo en cuenta los requisitos para cada puesto de trabajo.

- Evaluar la experiencia y estabilidad laboral de los cargos ocupados por los candidatos.
- No discriminar por edad, género, raza o discapacidad a las personas para su contratación.
- Cumplir con todos los lineamientos en materia laboral.
- Brindar seguridad y protección para el desarrollo de las actividades laborales.
- Capacitar, incentivar y motivar el crecimiento personal y laboral de sus colaboradores.
- Potencializar la innovación y el pensamiento creativo de sus colaboradores.
- Resaltar a los colaboradores por su compromiso, confianza, diligencia y responsabilidad.
- Definir y ofrecer oportunidades de crecimiento a todos sus colaboradores.
- Enlazar las metas y objetivos de la empresa al de los colaboradores.
- La empresa debe fomentar el trabajo en equipo y la participación de todos los colaboradores en la proposición de ideas, mejoras y proyectos que beneficien a la empresa.

El grupo empresarial, será el responsable y garante de lograr los objetivos propuestos y encausar hacia la eficiencia y eficacia las labores operativas y administrativas de la empresa.

### **3.4 Organizaciones de apoyo**

El contador público contratado como profesional por honorarios, será el encargado de aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la organización, con la finalidad de producir informes para la gerencia y subgerencia, además de la requerida para terceros que sirvan para la toma de decisiones. De igual manera es el responsable de la preparación de las declaraciones tributarias que diera a lugar la organización. También, dentro de las organizaciones de apoyo se pueden describir aquellas que pueden facilitar la creación y desarrollo de las actividades empresariales. Apoyando el fortalecimiento y creación de nuevas empresas, entre ellas, la Cámara de Comercio de Cali, quien brinda un asesoramiento y acompañamiento en la creación de empresa, asesoría jurídica sin ningún costo por su asesoría. El Ministerio de Comercio Industria y Turismo, ofrece asesoría y capacitación a las mipymes sobre el desarrollo de la cultura empresarial (Emprendimiento, Sf).

## **4. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL**

#### **4.1 Reglamentaciones, leyes y obligaciones**

La creación de empresas en Colombia requiere el cumplimiento de ciertos aspectos legales para su funcionamiento, en este apartado se señalan aquellas que se tienen que tener en cuenta antes y durante el desarrollo de actividades.

- Ley 1943 de 2018 “Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones”
- Ley 1819 de 2016 “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones”
- Ley 1258 de 2008 “Por medio de la cual se crea la sociedad de acciones simplificada”.
- Ley 1429 de 2010 “Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo”.
- Decreto 3075 de 1997 “Por el cual se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.

#### **4.2 Tipo de sociedad**

La Comercializadora se constituirá bajo la figura de Sociedad de acciones simplificada (en sus siglas, S.A.S). Se quiere aprovechar las ventajas de responsabilidad y flexibilidad que presenta esta sociedad, como la conformación por varios socios y su término de duración indefinida. La Ley 1258 de 2008, por medio del cual se creó la “sociedad por acciones simplificada”, conforma una persona jurídica distinta de sus accionistas. Esta Ley establece que una vez constituida se conforma una sociedad de capitales, por lo cual, este sirve de garantía de sus obligaciones. Los socios solo responden hasta el monto de sus aportes. El pago del capital por cada socio puede ser pactado en el contrato de sociedad con plazos distintos a los establecidos en el Código de Comercio, pero no puede superar los dos años. Las acciones emitidas no las pueden negociar en la bolsa, no están obligadas a tener junta directiva ni revisoría fiscal. Pueden emitir cualquiera de las siguientes acciones: las privilegiadas, con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual y las

de pago. La Comercializadora obtendrá los beneficios estipulados en el Estatuto Tributario, Artículo 114-1, donde menciona que las personas jurídicas exoneradas del pago de aportes parafiscales y a salud son aquellas donde sus empleados devenguen “...menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes”, dejando exonerando del pago del 8.5% de la salud y el 5% correspondiente al SENA y al ICBF.

### **Trámites para la creación, constitución y legalización**

- a. La empresa realiza la creación de la Comercializadora bajo la figura SAS, se elabora través de documento de escritura pública, ante notario, se paga dependiendo el monto de capital. Cada hoja que tiene la escritura pública tiene un costo de \$ 3.700 cada una al valor al cual se le aplica el IVA y se le agregan \$ 3.000 correspondientes así: \$ 1.500 al fondo de notariado y \$ 1.500 a la superintendencia de notariado y registro público. Después de elaborada y firmada la escritura pública por los socios y notario, autorizan las copias y se regresa a la cámara de comercio para inscribir la sociedad donde se lleva la escritura. La duración del trámite es de un (1) día y se cancela en la misma notaría.
- b. Fotocopia de representante legal.
- c. Inscripción ante la cámara y comercio, deben especificar el valor de sus activos.

### **4.3 Efectos sociales, ambientales y responsabilidades**

La Comercializadora en el desarrollo de sus actividades no genera residuos contaminantes, sin embargo, es necesario evaluar cada una de sus actividades a través de la matriz de impactos ambientales (Ver Tabla 12), mediante una calificación cualitativa según los efectos de las actividades sobre el medio ambiente. Esta valoración logra identificar las actividades y procesos que generan impactos significativos para el desarrollo de acciones preventivas y correctivas que mitiguen los efectos adversos sobre el medio ambiente. Los resultados que evidencian un mayor impacto se califican con el color rojo, los que se encuentran por debajo de este rango se consideran No Significativos.

Tabla 12. *Matriz de evaluación de impactos ambientales.*

ACTIVIDAD	ASPECTO AMBIENTAL	DESCRIPCIÓN	IMPACTO AMBIENTAL	SIGNIF.
Actividades Operativas	Consumo de insumos	Uso de jabón, desinfectantes, desengrasantes, ambientadores.	Disminución de los recursos naturales	
	Consumo de agua	Lavado y limpieza de bodega.	Agotamiento del recurso hídrico.	
	Generación de vertimiento de aguas	Servicios sanitarios, servicios de aseo.	Contaminación del agua.	
	Generación de residuos sólidos (Ordinarios y reciclables: plástico y cartón)	Uso de cajas y plásticos del embalaje que son desechadas cuando llegan a la Comercializadora.	Contaminación del suelo	
Actividad Administrativa	Generación de residuos sólidos (Ordinarios y reciclables)	Uso de papel, insumos de oficina, residuos inertes/ordinarios	Contaminación del suelo	
	Generación de residuos peligrosos	Fluorescentes, Bombillos, Elementos electrónicos.	Contaminación del suelo	
	Consumo de Energía Eléctrica	Bombillas Fluorescentes, Equipos de Cómputo	Agotamiento de los recursos Naturales	
	Consumo de agua: Saneamiento o y consumo humano	El agua se consume para saneamiento básico y para consumo humano.	Agotamiento del Recurso Hídrico	
	Generación de vertimiento de aguas domesticas: saneamiento básico	Los vertimientos en el área administrativa se dan por saneamiento básico	Contaminación de agua	
Actividades de servicios generales	Generación de residuos solidos	Residuos internos/ordinarios	Contaminación del suelo	
	Consumo de insumos químicos	Uso de jabón, desinfectantes, desengrasantes, ambientadores.	Disminución de los recursos naturales	
	Consumo de agua	Lavado de instalaciones operativas, unidades sanitarias.	Agotamiento del recurso hídrico.	
	Generación de vertimiento de aguas domesticas	Servicios sanitarios, servicios de aseo.	Contaminación del agua.	
Fumigación contra roedores	Generación de residuos peligrosos	Residuos de veneno u otro agente químico utilizado	Contaminación del suelo	
		Contaminación del agua		
	Generación de gases y vapores (Emisiones atmosféricas)	Vapores de los químicos utilizados en la fumigación	Contaminación del aire.	
Mercadeo	Consumo de papelería, tintas, disolventes.	Uso de papel, insumos de oficina, residuos inertes/ordinarios	Disminución de los recursos naturales	
	Generación de residuos	Papel no reciclable	Contaminación del suelo, agua.	
Distribución (realizada por un tercero)	Emisión de gases a la atmosfera: Material particulado	Desplazamiento de automóvil	Disminución de los recursos naturales	
	Consumo de combustible	Desplazamiento de automóviles	Disminución de los recursos naturales	
Fumigación contra roedores y demás plagas	Generación de residuos peligrosos	Residuos de veneno u otro agente químico utilizado	Contaminación del suelo	
		Contaminación del agua		
	Generación de gases y vapores (Emisiones atmosféricas)	Vapores de los químicos utilizados en la fumigación	Contaminación del aire.	

Fuente: Autoría propia.

La Tabla 12, muestra los impactos negativos que afectan las actividades de la Comercializadora, como los residuos peligrosos de las lámparas Fluorescentes, bombillos, Elementos electrónicos, además de la fumigación para roedores que afectan los recursos de agua y el suelo; el consumo de la luz eléctrica, el combustible utilizado para la distribución del producto y la emisión de gases de los mismos.

#### **4.3.1 Mitigación de impactos.**

- Emisiones Líquidas contaminadas. La empresa dentro de sus procesos de limpieza, utilizará productos que protejan la capa de ozono, con sello ambiental que certifiquen la disminución del impacto negativo sobre los recursos naturales.
- Emisiones de Gases y Vapores. Los vehículos de los propietarios, trabajadores, así como los de la empresa distribuidora deben contar con la certificación técnico mecánica y estar realizando los ajustes necesarios para evitar la emisión de gases contaminantes en concentraciones mayores a lo estipulado por la normatividad ambiental.
- Residuos. La empresa debe diseñar un plan de gestión de basuras, para ello debe realizar una adecuada separación de los residuos sólidos para evitar el impacto negativo sobre el medio ambiente:
- Disponer en la empresa de las canecas de bioseguridad, clasificando los productos de acuerdo al material inerte u ordinario, material reciclable y materiales peligrosos.
- Programas de ahorro de papel: Es importante aplicar el Reciclaje, adquirir resmas de papel ecológicas, imprimir a doble cara cuando sea posible.
- Realizar mantenimiento periódico a la impresora para evitar el derroche innecesario por arrugado de papel y manchas de tinta.
- Los equipos de computación, impresora y aires acondicionados deben tener incorporado el sistema de eficiencia energética.
- Las unidades sanitarias de recolector de agua grande, debe instalársele un sistema de ahorro para evitar el excesivo consumo de agua.
- Capacitar y sensibilizar a los colaboradores sobre el uso adecuado de los recursos naturales.

## 5. ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

### 5.1 Éticos y Morales

La responsabilidad en el desarrollo de un emprendimiento desprende diferentes actuaciones de valores éticos y morales entre los emprendedores y la sociedad en general, procurando actuaciones transparentes, honestas, respetuosas y tolerantes para que logre su armonía consigo misma y su entorno, teniendo sobre ella las siguientes actuaciones:

- **Honestidad:** El desarrollo de actividades se fundamentará en la transparencia con los diferentes actores: Estado, clientes, socios, recurso humano y sociedad en general.
- **Responsabilidad social:** Operaciones rectas, justas y confiables con todos los actores involucrados donde se cumplan más allá de los requisitos legales establecidos.
- **Respeto:** Respetar las condiciones establecidas entre socios, clientes, recurso humano y sociedad.
- **Trabajo digno y decente:** Ofrecer trabajos en cumplimiento de la Ley, salarios, prestaciones sociales y seguridad social; capacitaciones, puntualidad en los pagos, motivación. Apoyando y fortaleciendo el crecimiento del recurso humano.
- **Responsabilidad ambiental:** Promover el cuidado del medio ambiente garantizando la calidad de vida de las futuras generaciones, concibiendo prácticas responsables para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos.
- **Protección de la salud de los consumidores:** La salud de los consumidores es de suma importancia para la compañía, por lo tanto, se considera prudente identificar los componentes que conforman el empaque del producto (enlatado), algunos de ellos como el Bisfenol, Formaldehído, Mercurio, tienen una gran implicación en el estado de salud, dado los estudios realizados sobre el tema “in vitro – in vivo”, lo cual ha demostrado que la “...comida y más en concreto la comida en conserva o enlatada es la fuente de exposición de mayor importancia” (García y Gallego, 2015, p2). Conocer los efectos adversos de los productos enlatados sobre la salud e informarlos a los consumidores, se considera una actuación ética. Por lo tanto, se expondrán en la etiqueta del producto, para que los consumidores decidan su consumo y tengan claridad sobre los efectos adversos; adicional, tendremos reuniones

regulares con representantes del proveedor con el fin de contemplar la posibilidad de acordar el cambio de alguno de estos componentes por sustitutos menos dañinos tomando como referencia el caso de Campbell que dejará de usar bisfenol A en productos enlatados.

Los valores éticos y morales, generan un marco de actuación ante la sociedad. Aportando al desarrollo social de la ciudad de Cali, y por lo tanto para el país. La generación de empleo, permite a las personas que ingresan a ella, puedan beneficiarse de un empleo formal que genere estabilidad laboral, familiar, establecimiento de metas y desarrollo de un proyecto de vida, además de beneficiarse de relaciones transparentes y honestas en todas las actividades desarrolladas.

El conocimiento y experiencia del grupo empresarial permitirá direccionarlo al desarrollo de este proyecto emprendedor y pujante en el cual cifran toda la confianza para desarrollar un proyecto de vida que genere independencia económica, pero que requiere de más esfuerzo y dedicación para lograr las metas propuestas. Las unidades productivas o comerciales, que integran dos o más socios a pesar de las buenas intenciones plasmadas en estos párrafos, requieren de acuerdos y pactos de actuación escritos, para lograr relaciones respetuosas, en concordancia a la equidad y responsabilidad, que requiere las actividades empresariales.

## **5.2 De gusto personal y de carrera empresarial**

La actuación personal establece como principio la acción responsable en todas las actividades, motivados como integrantes y dirigentes de una organización a promover el logro de objetivos empresariales tras un trabajo arduo, constante y transparente; convencidos que actuar en concordancia con valores éticos y morales son el resultado de grandes éxitos empresariales, personales y profesionales. El emprendimiento representa un espíritu innovador, independiente, cargado de esfuerzo, confianza, dedicación, ímpetu y empeño de lograr las metas y objetivos, donde se trata de trabajar por los sueños propios y no para los sueños de otros.



El desafío consiste en la integración de un equipo de trabajo dedicado, capacitado, motivado en asumir retos y riesgos, con la capacidad para sacar adelante proyectos y metas que logren el éxito empresarial, así como el de todos los integrantes de la organización.

## 6. ANÁLISIS ECONÓMICO

### 6.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Las inversiones en activos fijos (Ver Tabla 13) corresponden a \$19.344.000 para el año cero, posteriormente para el año 2021 se realiza una nueva inversión en activos fijos por valor de \$5.541.980.000; para el 2022 de \$886.000 y 2023 de \$918.018, con el fin de ampliar la capacidad de almacenaje, de equipos de oficina y el licenciamiento del software contable que se realiza anualmente.

Tabla 13. *Inversión en activos fijos.*

Presupuesto de inversiones				AÑO 0				2.020	2.021	2.022	2.023
Inversión depreciable	CANT.	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL				
Estantes	16	180.000	2.880.000	0	955.000	0	0				
Estibas plásticas	4	21.000	84.000	0	0	0	0				
Planta telefónica Panasonic Kx-tes824 + 4 teléfonos. Capacidad inicial de 3 líneas y 8 extensiones.	1	1.080.000	1.080.000	0	0	0	0				
Ventilador Industrial de Techo 56 Deko	1	94.000	94.000	0	0	0	0				
Juego de sillas y escritorios	4	250.000	1.000.000	0	0	0	0				
Sala de juntas por 4 sillas	1	750.000	750.000	0	0	0	0				
Archivadores	2	250.000	500.000	0	0	0	0				
Carretillas transportadoras	3	220.000	660.000	0	490.000	0	0				
<b>Total activos depreciables a 1 año</b>			<b>7.048.000</b>	<b>0</b>	<b>1.445.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
<b>Total activos depreciables a 3 años</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
Computador 120 gigas + UPS	3	2.219.000	6.657.000	0	2.320.000	0	0				
Impresora HP M15W	1	850.000	850.000	0	920.000	0	0				
Aire acondicionado Panasonic Inverter 48 MIL BTU (220)	1	3.989.000	3.989.000	0	0	0	0				
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>11.496.000</b>	<b>0</b>	<b>3.240.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				
Software Contable	1	800.000	800.000	828.000	856.980	886.974	918.018				
<b>Total inversión amortizable a 3 años</b>			<b>800.000</b>	<b>828.000</b>	<b>856.980</b>	<b>886.974</b>	<b>918.018</b>				
<b>Total inversión en activos</b>			<b>19.344.000</b>	<b>828.000</b>	<b>5.541.980</b>	<b>886.974</b>	<b>918.018</b>				

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Adicionalmente, a la inversión de activos fijos, se establecen los gastos preoperativos que requiere la Comercializadora para dar inicio a sus operaciones comerciales que en este caso ascienden a \$7.903.280 tal como se aprecia en la Tabla 14:

Tabla 14. *Gastos preoperativos*

<b>Gastos preoperativos (diferidos)</b>	<b>AÑO 0</b>
Gastos de Constitución	1.200.000
Desarrollo web	420.000
Adecuación oficina/local	1.000.000
Publicidad de lanzamiento	4.283.280
Arriendo	1.000.000
<b>Total gastos preoperativos</b>	<b>7.903.280</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

El aporte de los socios será de \$60.000.000. En la Tabla 15, se realiza un cálculo de la inversión que requiere la Comercializadora y que se proyecta cubrir con el aporte de los socios para soportar los gastos preoperativos, activos fijos, capital de trabajo que incluye: gastos del primer mes como arriendo, servicios, honorarios y salarios, además de una provisión del 20% para la primera compra del producto. La provisión se realiza para que la Comercializadora disponga del capital de trabajo mientras inicia sus operaciones comerciales. En el cálculo solo destina un porcentaje para materia prima, puesto que el 20% de la compra es de contado y el 80% es a crédito, además las ventas de la empresa se realizarán de contado previa negociación realizada con la distribuidora, por lo tanto, la empresa dispondrá del flujo de efectivo para atender sus próximas compras. El cálculo se realizó sobre los siguientes criterios:

Tabla 15. *Capital de trabajo.*

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VALORES</b>
Inversión Activos Fijos	19.344.000
Gastos Preoperativos	7.903.280
Gastos Operativos	1.761.834
Compra de inventario	8.699.055
Salarios de un mes	10.241.887
<b>Total</b>	<b>47.950.055</b>

Fuente: Autoría propia.

Como se pudo observar en la tabla anterior, la empresa con el aporte de los socios puede responder por las obligaciones que se contraigan inicialmente para el desarrollo de operaciones de la Comercializadora.

## **6.2 Los ingresos, costos y gastos**

### 6.2.1 Ingresos.

El flujo de ingresos calculado en la Tabla 16, muestra el resultado de las ventas que la Comercializadora realizará a la Distribuidora Edgar Sepúlveda, las cuales realizará de contado. Las cifras estimadas parten del mercado potencial y de las estadísticas de compra de esta distribuidora, que se basan inicialmente bajo un escenario de incertidumbre que cubre a todas las empresas que inician sus operaciones durante el primer año, por ello, se proyecta bajo un escenario realista que la empresa inicialmente pueda alcanzar. En este caso, para el mes de enero la empresa lograría unas ventas de \$55.158.594, logrando en diciembre del mismo año, ventas de \$184.964.573.

Tabla 16. *Volumen de ingresos.*

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Volumen estimado de ventas						
Atún lomito	24.710.660	24.735.371	24.760.106	26.667.940	28.001.337	32.201.538
Atún rallado	21.641.100	21.662.741	21.684.404	24.608.025	25.838.426	29.714.190
Valor total de ventas (\$)	46.351.760	46.398.112	46.444.510	51.275.965	53.839.763	61.915.728
IVA o Impuesto al Consumo	8.806.834	8.815.641	8.824.457	9.742.433	10.229.555	11.763.988
Anticipo Retefuente	2.781.106	2.783.887	2.786.671	3.076.558	3.230.386	3.714.944
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>55.158.594</b>	<b>55.213.753</b>	<b>55.268.967</b>	<b>61.018.398</b>	<b>64.069.318</b>	<b>73.679.716</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	46.351.760	46.398.112	46.444.510	51.275.965	53.839.763	61.915.728
Ingresos por ventas de Contado	52.377.489	52.429.866	52.482.296	57.941.840	60.838.932	69.964.772
Ingresos Efectivos	52.377.489	52.429.866	52.482.296	57.941.840	60.838.932	69.964.772

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen estimado de ventas						
Atún lomito	40.124.240	49.176.660	56.271.800	66.058.200	78.437.996	90.203.695
Atún rallado	35.254.050	36.475.725	42.060.525	49.041.525	56.720.625	65.228.719
Valor total de ventas (\$)	75.378.290	85.652.385	98.332.325	115.099.725	135.158.621	155.432.414
IVA o Impuesto al Consumo	14.321.875	16.273.953	18.683.142	21.868.948	25.680.138	29.532.159
Anticipo Retefuente	4.522.697	5.139.143	5.899.940	6.905.984	8.109.517	9.325.945
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>89.700.165</b>	<b>101.926.338</b>	<b>117.015.467</b>	<b>136.968.673</b>	<b>160.838.759</b>	<b>184.964.573</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	75.378.290	85.652.385	98.332.325	115.099.725	135.158.621	155.432.414
Ingresos por ventas de Contado	85.177.468	96.787.195	111.115.527	130.062.689	152.729.242	175.638.628
Ingresos Efectivos	85.177.468	96.787.195	111.115.527	130.062.689	152.729.242	175.638.628

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

### 6.2.2 Costos.

La Tabla 17 muestra los consumos de costos del atún en lata durante el primer año de actividades, evidencia que para el primer mes la comercializadora tendría compras de \$36.550.650, evidenciando un incremento mes a mes, actuando conforme al plan de ventas,

en diciembre de 2020, se realizarían compras por \$122.445.537. Esta estimación muestra el dinero que la Comercializadora requiere para el desarrollo de sus operaciones comerciales. Las compras de materia prima se efectuarán el 20% de contado y el 80% a crédito de 30 días.

Tabla 17. *Costos*

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Atún lomito	19.296.050	19.315.346	19.334.661	20.824.450	21.865.673	25.145.523
Atún rallado	17.254.600	17.271.855	17.289.126	19.620.150	20.601.158	23.691.331
<b>Costo Materias Primas e Insum</b>	<b>36.550.650</b>	<b>36.587.201</b>	<b>36.623.788</b>	<b>40.444.600</b>	<b>42.466.830</b>	<b>48.836.855</b>
IVA o Impuesto al Consumo	6.944.623,50	6.951.568,12	6.958.519,69	7.684.474,00	8.068.697,70	9.279.002,36
Iva descontable	6.944.623,50	6.951.568,12	6.958.519,69	7.684.474,00	8.068.697,70	9.279.002,36
Retefuente	913.766	914.680	915.595	1.011.115	1.061.671	1.220.921
Costo total variables	43.495.274	43.538.769	43.582.308	48.129.074	50.535.528	58.115.857
Egreso Contado	13.340.987	13.354.328	13.367.683	14.762.279	15.500.393	17.825.452
CxP Proveedores Periodo	29.240.520	29.269.761	29.299.030	32.355.680	33.973.464	39.069.484
Pago Cuentas Por Pagar	-	29.240.520	29.269.761	29.299.030	32.355.680	33.973.464
Egresos Efectivos	13.340.987	42.594.848	42.637.443	44.061.309	47.856.073	51.798.916
Total cuentas por pagar	29.240.520	29.269.761	29.299.030	32.355.680	33.973.464	39.069.484

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Atún lomito	31.332.200	38.401.050	43.941.500	51.583.500	61.250.630	70.438.225
Atún rallado	28.108.300	29.082.350	33.535.150	39.101.150	45.223.750	52.007.313
<b>Costo Materias Primas e Insum</b>	<b>59.440.500</b>	<b>67.483.400</b>	<b>77.476.650</b>	<b>90.684.650</b>	<b>106.474.380</b>	<b>122.445.537</b>
IVA o Impuesto al Consumo	11.293.695,00	12.821.846,00	14.720.563,50	17.230.083,50	20.230.132,20	23.264.652,03
Iva descontable	11.293.695,00	12.821.846,00	14.720.563,50	17.230.083,50	20.230.132,20	23.264.652,03
Retefuente	1.486.013	1.687.085	1.936.916	2.267.116	2.661.860	3.061.138
Costo total variables	70.734.195	80.305.246	92.197.214	107.914.734	126.704.512	145.710.189
Egreso Contado	21.695.783	24.631.441	28.278.977	33.099.897	38.863.149	44.692.621
CxP Proveedores Periodo	47.552.400	53.986.720	61.981.320	72.547.720	85.179.504	97.956.430
Pago Cuentas Por Pagar	39.069.484	47.552.400	53.986.720	61.981.320	72.547.720	85.179.504
Egresos Efectivos	60.765.266	72.183.841	82.265.697	95.081.217	111.410.869	129.872.125
Total cuentas por pagar	47.552.400	53.986.720	61.981.320	72.547.720	85.179.504	97.956.430

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

### 6.2.3 Gastos operativos.

Los gastos operativos expuestos en la Tabla 18 evidencia que para el primer año estos gastos ascienden a \$24.310.590, mostrando también el incremento que tendrán estos gastos en los años subsiguientes. Al igual puede observarse que el gasto más elevado corresponde al arriendo de las instalaciones en un 49% de participación, seguido por el 17% de servicios y 15% de impuestos locales.

Tabla 18. *Gastos operativos.*

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>MES</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Arriendo	1.000.000	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500
Servicios Públicos	350.000	4.200.000	4.410.000	4.630.500	4.862.025
Hosting mas Dominio página web	38.000	456.000	478.800	502.740	527.877
Impuestos Locales		3.686.006	6.749.676	7.441.518	8.204.273
Gastos de Mantenimiento		672.384	1.231.244	1.357.447	1.496.585
Registro Mercantil		197.000	206.850	217.193	228.052
Depreciación Equipos	0	2.299.200	2.299.200	2.947.200	2.947.200
Amortización		800.000	1.628.000	2.484.980	2.019.954
<b>Total gastos de operación</b>		<b>24.310.590</b>	<b>29.603.770</b>	<b>32.811.577</b>	<b>34.177.467</b>
<b>Gastos de operación fijos</b>		<b>19.755.200</b>	<b>21.416.000</b>	<b>23.795.420</b>	<b>24.248.556</b>
<b>Gastos de operación variables</b>		<b>4.555.390</b>	<b>8.187.770</b>	<b>9.016.157</b>	<b>9.928.910</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

#### **6.2.4 Gastos de administración y ventas.**

Los gastos de administración y ventas ascienden a \$29.622.767 para el primer año de funcionamiento, de los cuales el 32% está destinado a actividades de asesoría contable, 24% depreciación de muebles y enseres; 15% para el sistema de monitoreo y seguridad como los rubros más altos, tal como se muestra en la Tabla 19:

Tabla 19. *Gastos de administración y ventas.*

<b>ASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA</b>	<b>MES</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Gastos de Publicidad		4.323.487	7.917.008	8.728.501	9.623.172
Gastos de Capacitación		971.280	1.778.571	1.960.874	2.161.864
Asesoría Contable	800.000	9.600.000	10.080.000	10.584.000	11.113.200
Gastos monitoreo seguridad	380.000	4.560.000	4.788.000	5.027.400	5.278.770
Gastos Papelería	60.000	720.000	756.000	793.800	833.490
Elementos de Aseo	150.000	1.800.000	1.890.000	1.984.500	2.083.725
Gastos Diversos (Tablero, Extintores y canecas)		600.000	621.000	652.050	684.653
Depreciación Muebles y Enseres		7.048.000	0	1.445.000	0
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>29.622.767</b>	<b>27.830.578</b>	<b>31.176.125</b>	<b>31.778.873</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>24.328.000</b>	<b>18.135.000</b>	<b>20.486.750</b>	<b>19.993.838</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>5.294.767</b>	<b>9.695.578</b>	<b>10.689.375</b>	<b>11.785.036</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

#### **6.3 Análisis de costos y punto de equilibrio contable**

En el análisis de costos que se expone en la Tabla 20, evidencia unos costos fijos de \$196.535.809 con una participación sobre el costo total del 20%. Los costos variables ascienden \$765.515.040 con una participación del 79%, evidenciando que existe una adecuada asignación de los costos, puesto que los costos variables superan los costos fijos. Respecto al punto de equilibrio en unidades para el primer año se encuentra en 23.380 unidades y donde la empresa se dispone vender 23.455 unidades, en este primer año la empresa no supera el 100% del punto de equilibrio, sin embargo, a partir del segundo año se

ve un aumento sustancial, vislumbrando un cumplimiento del punto de equilibrio del 188% con una superación gradual del mismo hasta lograr en el cuarto año 207%.

Tabla 20. *Análisis de costos y punto de equilibrio.*

<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Nómina	144.549.329	151.407.959	158.978.357	166.927.274
Gastos de operación	19.755.200	21.416.000	23.795.420	24.248.556
Gastos de Administración y ventas	24.328.000	18.135.000	20.486.750	19.993.838
Gastos preoperativos (Diferidos)	7.903.280	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>196.535.809</b>	<b>190.958.959</b>	<b>203.260.527</b>	<b>211.169.668</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	765.515.040	1.401.355.738	1.544.994.701	1.703.356.658
Gastos de Operación	4.555.390	8.187.770	9.016.157	9.928.910
Gastos de Administración	5.294.767	9.695.578	10.689.375	11.785.036
<b>Total costos variables</b>	<b>775.365.197</b>	<b>1.419.239.087</b>	<b>1.564.700.233</b>	<b>1.725.070.605</b>
<b>Costo total</b>	<b>971.901.006</b>	<b>1.610.198.045</b>	<b>1.767.960.760</b>	<b>1.936.240.273</b>
<b>Numero productos o servicios</b>	<b>23.380</b>	<b>40.572</b>	<b>42.600</b>	<b>44.730</b>
Costo Promedio producto o servicio promedio	41.569	39.688	41.501	43.287
Costo variable unitario promedio	33.163	34.981	36.730	38.566
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	41.542	43.838	46.030	48.331
Margen Unitario Promedio	8.379	8.857	9.300	9.765
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>23.455</b>	<b>21.561</b>	<b>21.857</b>	<b>21.625</b>
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>953.850.526</b>	<b>1.606.270.845</b>	<b>1.761.083.580</b>	<b>1.931.273.119</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>40.797</b>	<b>39.591</b>	<b>41.340</b>	<b>43.176</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>100%</b>	<b>188%</b>	<b>195%</b>	<b>207%</b>
Colchon de Efectivo	16.377.984	15.913.247	16.938.377	17.597.472

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Los socios de la compañía establecieron como política mantener un colchón de efectivo de 30 días, para proporcionar flujo de caja que asegure las operaciones de la Comercializadora y así minimice los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo de actividades que lleven acudir al sistema financiero.

## 7. ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1 Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja

#### 7.1.1 Balance General.

El balance general (Ver Tabla 21) evidencia un crecimiento de los activos circulantes, el cual representa el 95% sobre el total de activos, lo que facilita que la empresa cuente con la liquidez para el desarrollo de sus operaciones y pueda cumplir con sus obligaciones tanto tributarias como el pago del proveedor. Adicionalmente se puede observar que partir del año 2020 las operaciones de la Comercializadora incrementan su patrimonio, situación que aporta a la generación de valor de la compañía. Esto se debe principalmente al incremento de los activos corrientes de los años siguientes.

Tabla 21. *Balance General.*

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	32.752.720	122.291.953	185.340.427	279.354.158	327.289.962
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	58.276.776	164.991.020	228.764.212	298.672.864
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>32.752.720</b>	<b>180.568.729</b>	<b>350.331.447</b>	<b>508.118.370</b>	<b>625.962.826</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Activos depreciables	18.544.000	18.544.000	23.229.000	23.229.000	23.229.000
Depreciación acumulada	0	9.347.200	11.646.400	16.038.600	18.985.800
Activos amortizables	800.000	1.628.000	2.484.980	3.371.954	4.289.973
Amortización acumulada	0	800.000	2.428.000	4.912.980	6.932.934
Gastos diferibles	7.903.280	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>27.247.280</b>	<b>10.024.800</b>	<b>11.639.580</b>	<b>5.649.374</b>	<b>1.600.238</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>60.000.000</b>	<b>190.593.529</b>	<b>361.971.027</b>	<b>513.767.744</b>	<b>627.563.065</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Carga Prestacional por Pagar	0	9.253.546	9.716.224	10.202.035	10.712.137
Cuentas por pagar- Proveedores	0	97.956.430	93.775.273	102.999.647	113.557.111
Impuesto de Renta	0	0	53.879.263	59.803.179	67.687.074
Impuestos locales por pagar	0	3.686.006	6.749.676	7.441.518	8.204.273
Iva por pagar	0	20.318.955	23.978.566	26.339.038	29.038.789
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>131.214.937</b>	<b>188.099.002</b>	<b>206.785.416</b>	<b>229.199.383</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-621.408	113.872.025	180.427.176
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-621.408	114.493.433	133.110.303	157.936.505
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60.000.000</b>	<b>59.378.592</b>	<b>173.872.025</b>	<b>306.982.328</b>	<b>398.363.682</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>60.000.000</b>	<b>190.593.529</b>	<b>361.971.027</b>	<b>513.767.744</b>	<b>627.563.065</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

### 7.1.2 Estado de Resultados

El estado de resultados (Ver Tabla 22) muestra que en el primer año la empresa presentaría pérdida del ejercicio por (-621.408), sin embargo, en los siguientes años, se observa un panorama de crecimiento para la comercializadora, logrando una utilidad del 7,3% para el cuarto año.

El costo variable representa el 78,8% de las ventas, es decir, por cada peso de venta hay 0,78 de costo variable, esta misma proporción permanece estable para los siguientes años. Los gastos de operación comercial representaron el 2,5% de las ventas, es decir por cada peso de venta hay 0,025 centavos de gasto de operación comercial. Con respecto a los años proyectados, los gastos de operación comercial disminuyen a un 1.6%. Los gastos generales y de administración representaron el 3% de las ventas y con respecto a los años proyectados en el cuarto año disminuye a 1.5%.



Tabla 22. *Estado de resultados.*

ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Ventas netas	971.279.598	1.778.570.741	1.960.874.242	2.161.863.852
Costos variables	765.515.040	1.401.355.738	1.544.994.701	1.703.356.658
Costo nomina	144.549.329	151.407.959	158.978.357	166.927.274
Gastos de Operación	24.310.590	29.603.770	32.811.577	34.177.467
Gastos de Administración y Ventas	29.622.767	27.830.578	31.176.125	31.778.873
Gastos preoperativos	7.903.280	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	-621.408	168.372.696	192.913.482	225.623.579
Impuesto de Renta	0	53.879.263	59.803.179	67.687.074
<b>Utilidad neta</b>	-621.408	114.493.433	133.110.303	157.936.505
<b>Utilidad del periodo</b>	-621.408	114.493.433	133.110.303	157.936.505
<b>ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS</b>				
Costos variables	78,8%	78,8%	78,8%	78,8%
Costo nomina	14,9%	8,5%	8,1%	7,7%
Gastos de Operación	2,5%	1,7%	1,7%	1,6%
Gastos de Administración y Ventas	3,0%	1,6%	1,6%	1,5%
Gastos preoperativos	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad gravable</b>	-0,1%	9,5%	9,8%	10,4%
Impuesto de Renta	0,0%	3,0%	3,0%	3,1%
<b>Utilidad neta</b>	-0,1%	6,4%	6,8%	7,3%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Utilidad del periodo</b>	-0,1%	6,4%	6,8%	7,3%

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

### 7.1.3 Flujo de Caja

El flujo de caja (Tabla 23), muestra inicialmente en el año cero la inversión en activos fijos, los gastos preoperativos y la inversión realizada por los socios de \$60.000.000. Las proyecciones del flujo de caja mensual demuestran que en los primeros meses los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos, sin embargo, esa proporción cambia a partir del segundo semestre, evidenciando un aumento sustancial del flujo de efectivo.

Tabla 23. *Flujo de caja año 2020.*

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	32.752.720	57.291.889	52.628.662	47.974.354	47.260.204	37.947.647
Ingresos Netos		52.377.489	52.429.866	52.482.296	57.941.840	60.838.932	69.964.772
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		85.130.209	109.721.756	105.110.958	105.916.194	108.099.137	107.912.419
Inversiones en activos	19.344.000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insu	0	13.340.987	42.594.848	42.637.443	44.061.309	47.856.073	51.798.916
Egresos por nómina	0	10.241.887	10.241.887	10.241.887	10.241.887	10.241.887	14.372.934
Egresos por gastos de operación		1.460.449	1.460.449	1.460.449	1.460.449	1.460.449	1.460.449
Egresos por gastos de administración y ven		1.881.231	1.881.231	1.881.231	1.881.231	1.881.231	1.881.231
Egresos por gastos preoperativos diferidos	7.903.280	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	7.650.181	0
Egresos retefuente	0	913.766	914.680	915.595	1.011.115	1.061.671	1.220.921
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	27.247.280	27.838.319	57.093.094	57.136.604	58.655.990	70.151.490	70.734.451
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-27.247.280	57.291.889	52.628.662	47.974.354	47.260.204	37.947.647	37.177.968
Aporte de Socios	60.000.000						
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	32.752.720	57.291.889	52.628.662	47.974.354	47.260.204	37.947.647	37.177.968

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.020
Caja Inicial	37.177.968	46.382.591	55.577.295	57.642.512	76.635.302	101.570.249	32.752.720
Ingresos Netos	85.177.468	96.787.195	111.115.527	130.062.689	152.729.242	175.638.628	1.097.545.945
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	122.355.436	143.169.786	166.692.822	187.705.201	229.364.543	277.208.877	1.130.298.665
Inversiones en activos	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	828.000
Egresos por compra de materia prima o insu	60.765.266	72.183.841	82.265.697	95.081.217	111.410.869	129.872.125	793.868.592
Egresos por nómina	10.241.887	10.241.887	10.241.887	10.241.887	10.241.887	18.503.982	135.295.783
Egresos por gastos de operación	1.460.449	1.460.449	1.460.449	1.460.449	1.460.449	1.460.449	17.525.384
Egresos por gastos de administración y ven	1.881.231	1.881.231	1.881.231	1.881.231	1.881.231	1.881.231	22.574.767
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	11.126.130	0	0	0	18.776.311
Egresos retefuente	1.486.013	1.687.085	1.936.916	2.267.116	2.661.860	3.061.138	19.137.876
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	75.972.845	87.592.492	109.050.310	111.069.899	127.794.294	154.916.924	1.008.006.713
<b>NETO DISPONIBLE</b>	46.382.591	55.577.295	57.642.512	76.635.302	101.570.249	122.291.953	122.291.953
Aporte de Socios							0
Distribucion de Excedentes							0
<b>CAJA FINAL</b>	46.382.591	55.577.295	57.642.512	76.635.302	101.570.249	122.291.953	122.291.953

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Tabla 24. *Flujo de caja proyectado.*

ITEM	2.020	2.021	2.022	2.023
Caja Inicial	32.752.720	122.291.953	185.340.427	279.354.158
Ingresos Netos	1.097.545.945	2.009.784.937	2.215.787.893	2.442.906.153
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>1.130.298.665</b>	<b>2.132.076.890</b>	<b>2.401.128.320</b>	<b>2.722.260.310</b>
Inversiones en activos	828.000	5.541.980	886.974	918.018
Egresos por compra de materia prima o insu	793.868.592	1.636.760.592	1.790.694.454	1.973.853.043
Egresos por nómina	135.295.783	150.945.281	158.492.545	166.417.173
Egresos por gastos de operación	17.525.384	18.926.894	19.937.879	21.006.039
Egresos por gastos de administración y ven	22.574.767	27.830.578	29.731.125	31.778.873
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0
Egresos iva	18.776.311	68.011.239	76.656.642	84.416.615
Egresos retefuente	19.137.876	35.033.893	38.624.868	42.583.916
Egresos impuestos locales	0	3.686.006	6.749.676	7.441.518
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>1.008.006.713</b>	<b>1.946.736.464</b>	<b>2.121.774.163</b>	<b>2.328.415.196</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>122.291.953</b>	<b>185.340.427</b>	<b>279.354.158</b>	<b>393.845.114</b>
Aporte de Socios	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0	0	0	66.555.151
<b>CAJA FINAL</b>	<b>122.291.953</b>	<b>185.340.427</b>	<b>279.354.158</b>	<b>327.289.962</b>

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

Respecto al flujo de caja proyectado en la Tabla 24, se observan los ingresos consolidados donde los ingresos superan los egresos. En esta medida, se puede decir que el 92% de los ingresos netos de la compañía se destinan para financiar los egresos de la comercializadora en el primer año de funcionamiento. En el segundo año, los ingresos financian el 97% de los egresos; para el 2022 el 96%, 2023 el 95%, comprobando con ello que el porcentaje de costos y gastos son altos, sin embargo, la empresa demuestra disponibilidad de efectivo en los primeros cuatros años de funcionamiento. En los primeros 3 meses del cuarto año, se muestra la distribución de la utilidad programada del tercer año por los socios.

## 8. ANÁLISIS DE RIESGOS

### **8.1 Riesgos de mercado**

La competencia del sector del atún es alta, dada la presencia de empresas con gran trayectoria, renombre y posicionamiento, que pueden inferir en el desempeño de la Comercializadora, causando gran impacto sobre los ingresos de la compañía, afectando su liquidez y rentabilidad. Este riesgo puede ser mitigado, con un análisis constante del sector, donde se evalúen precios, nuevos productos, estrategias de la competencia con el fin de actuar anticipadamente a los efectos del mercado.

### **8.2 Riesgos técnicos**

El Incremento de los costos del atún pueden poner en riesgo la estabilidad de la Comercializadora, por lo tanto, es importante una evaluación constante del plan de compras y su inversión, además de analizar otros proveedores o nuevas alternativas que brinden una solución en el momento que los costos del actual proveedor no favorezcan a la Comercializadora.

### **8.3 Riesgos administrativos**

Los desórdenes administrativos pueden generar reprocesos como mal despacho de mercancías, pérdidas de inventario, incumplimiento en la presentación y pago de obligaciones tributarias, demora en la liquidación y pago de nómina, prestaciones sociales y del pago de aportes. Como control a este riesgo, primeramente, la Comercializadora contará con dos auxiliares de bodega que se encargarán de atender el recibo y despacho de la mercancía; procesos que deben ser verificados por las dos personas de bodega. Adicionalmente, se debe realizar conteo diario de existencias del sistema y comparar con las existencias del inventario físico.

Adicionalmente, la secretaria auxiliar, se encargará del área de nómina y liquidaciones tributarias que estará inspeccionada por el Contador Público, contratado para brindar asesoría y soporte contable a la compañía.

#### **8.4 Riesgos legales**

No poseer los permisos de funcionamiento y constitución por las autoridades municipales. Por lo tanto, se deben gestionar la emisión de los permisos correspondientes. Se debe cumplir a cabalidad con el Decreto 3075 de 1997 la cual regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo no solo en la fabricación de productos alimenticios, sino también en su comercialización, el cual es el objeto de la compañía. También se puede presentar como riesgo, el incumplimiento en la liquidación y presentación de impuestos, por lo tanto, se contratará a un contador que se encargue de vigilar el cumplimiento normativo, contable y tributario.

#### **8.5 Riesgos económicos**

Los riesgos económicos de la Comercializadora pueden otorgarle gran peso a los costos del producto y los volúmenes de venta, los cuales pueden afectar su rendimiento; como mitigación es indispensable mantener unos límites o tope sobre el volumen de ventas donde la empresa no puede disminuir, así, como el precio de costo del producto y todos aquellos que tengan relación intrínseca con la sostenibilidad de la empresa. Se debe establecer como límite de variación del 20% de las ventas proyectadas para evitar que la empresa arroje pérdida y evitar que los costos actuales del producto se incrementen por encima del 5%.

#### **8.6 Riesgos financieros**

No cumplir con los compromisos adquiridos en el pago de proveedores, además, de no ejercer control de inventarios de las necesidades de compra, la mitigación de estos riesgos, requiere convenir políticas de pago que permitan recuperar el flujo de efectivo. Ejercer control sobre los inventarios para evitar un desabastecimiento o un sobre inventario que afecten las finanzas de la compañía.

### **9. EVALUACIÓN DE PROYECTO**

#### **9.1 Flujo de caja neto y los indicadores de factibilidad de la empresa**

Tabla 25. *Flujo de caja neto*

	<b>Año 0</b>	<b>2.020</b>	<b>2.021</b>	<b>2.022</b>	<b>2.023</b>
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-621.408	114.493.433	133.110.303	157.936.505
Total Depreciación	0	18.694.400	4.598.400	8.784.400	5.894.400
Total Amortización	0	800.000	1.628.000	2.484.980	2.019.954
EBITDA		18.072.992	119.091.833	141.894.703	163.830.905
1. Flujo de fondos neto del periodo		18.872.992	120.719.833	144.379.683	165.850.860
Inversiones de socios	60.000.000	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	60.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					99.690.818
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-60.000.000	18.872.992	120.719.833	144.379.683	265.541.677
<b>Balance de proyecto</b>	-60.000.000	-53.127.008	56.967.423	212.740.591	520.830.386
<b>Periodo de pago descontado</b>	1,48				
<b>Tasa interna de retorno</b>	117,64%				
<b>Valor presente neto</b>	251.172.061				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	20,00%				

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

La Tabla 25 muestra el flujo de caja neto, donde se evidencia que en el primer año la comercializadora presentaría pérdida del ejercicio (\$-621.408), con una recuperación a partir del segundo año, logrando alcanzar una utilidad de \$157.936.505 para el cuarto año. El negocio inicialmente se apalancará con los aportes de los socios, sin embargo, se puede observar en los años siguientes que se generaran flujos de caja netos procedentes de su actividad comercial. La liquidación de la empresa se realizó por el método de valor contable, teniendo en cuenta el Balance General del último periodo, descontando de los activos disponibles los pasivos, para totalizar el valor de la compañía. Respecto a la tasa mínima de retorno, se estableció sobre la tasa de rendimiento del 20% anual por invertir en CDT CAP, por lo tanto, las socias la establecieron como la tasa mínima atractiva de rendimiento, por lo cual el proyecto debe retornar como mínimo dicha fracción.

Respecto a los indicadores de factibilidad del proyecto, la empresa es viable con una tasa interna de retorno del 117,64% mayor al 20% que es el mínimo requerido por los socios y con un periodo de recuperación de 1,48 años, que es el tiempo en que se recuperarían la inversión realizada. El proyecto con una inversión de \$60 millones de pesos, si se liquidará en el cuarto año el VPN es de \$ \$251.172.061 lo que indica que el proyecto es factible para las inversionistas.

## 10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### 10.1 Identificaciones variables críticas

Las variables críticas del proyecto tienen que ver con aquellas que inciden sobre la variación de las unidades vendidas y la variación de los costos, siendo estas, las que pueden generar más incidencia sobre los resultados de la Comercializadora.

## 10.2 Evaluación del proyecto vs. Cambios en las variables

La Tabla 26 muestra el análisis de sensibilidad en cuatro escenarios distintos en las variables de precio de costos, volúmenes de ventas y precio de ventas. En cuanto al precio de costo, máximo la empresa podría obtener un incremento del 5% para evitar la no viabilidad del negocio. De igual manera, en cuanto a los volúmenes de venta, la empresa, mínimo debería cumplir con el 75% de lo establecido en el plan de ventas, sin embargo, lo recomendable sería el cumplimiento por lo menos el 80% de las ventas. Así mismo, la variable de precio de venta, mínimo podría disminuir hasta el 4% de su precio pactado, una disminución mayor a este porcentaje pondría en situación crítica a la compañía.

Tabla 26. *Evaluación del proyecto, cambio de variables.*

Optimista Disminuye precio de costo	Esperado	Incremento en el Precio de costos			
		Pesimista 1	Pesimista 2	Pesimista 3	Pesimista 4
10%	100%	3%	4%	5%	6%
1,01	1,48	1,99	2,18	2,44	-
216,25%	117,64%	74%	56%	34,12%	-
690.255.346	251.172.061	113.182.843	67.186.437	21.190.031	- 24.806.376
20%	20%	20%	20%	20%	20%

Aumenta Volúmenes de ventas	Esperado	Disminución Volúmenes de ventas			
		Pesimista 1	Pesimista 2	Pesimista 3	Pesimista 4
110%	100%	90%	80%	75%	74%
1,29	1,48	1,89	2,48	2,99	-
143,59%	117,64%	85,24%	47,80%	23,56%	0
344.035.975	251.172.061	153.085.971	54.999.880	5.956.835	- 3.851.774
20%	20%	20%	20%	20%	20%

Optimista Aumento precio de ventas	Esperado	Disminución Precio de ventas			
		Pesimista 1	Pesimista 2	Pesimista 3	Pesimista 4
110%	100%	2%	3%	4%	5%
1,84	1,48	1,88	2,13	2,44	-
238,11%	117,64%	82,81%	62,53%	37,40%	-
782.948.373	251.172.061	139.562.031	83.757.016	27.952.000	- 27.853.015
20,00%	20%	20%	20%	20%	20%

Fuente: Datos propios elaborados en la plantilla plan de empresa ICESI (2019).

## 11. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 27. *Cronograma de implementación.*

TIEMPO		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Fase Preoperativa	Constitución de la empresa.	■	■	■	■																
	Firma de acuerdos operador logístico y distribuidor.					■	■	■													
	Diseño Página Web.									■	■										
	Adecuaciones locativas.													■	■	■					
	Compra de equipos, muebles y equipos de oficina																	■	■		
	Contratación y capacitación del personal.																	■	■	■	
	Lanzamiento publicitario.																				
Fase Operativa	Operación normal del negocio																	■	■	■	■

El cronograma de implementación (Tabla 27) muestra inicialmente la etapa pre-operativa, detallando las actividades necesarias o previas, para dar inicio con la operación de la Comercializadora. Seguidamente en la etapa operativa, se realizan las actividades comerciales, de recepción de órdenes de pedido por parte del distribuidor y la orden de compra efectuada al operador logístico, con el fin de dar inicio a las operaciones comerciales.

## 12. CONCLUSIONES



El análisis del mercado evidenció que la Comercializadora presenta una buena perspectiva en el mercado, primero por el desabastecimiento que se encuentra en la zona norte y sur del Valle del Cauca que la empresa pretende suplir. Adicionalmente, la aceptación de los consumidores al ofrecer un producto de buen sabor, textura, calidad y precio siendo estos los aspectos más importantes para los consumidores; además de la disposición de los tenderos, supermercados y minimercados en entablar negociaciones con una nueva empresa que les provea atún en lata, que les genere rentabilidad, buen precio, calidad, que satisfaga las necesidades del cliente y así aumenten el número de artículos para la venta.

La evaluación financiera efectuada demuestra que el proyecto es viable genera utilidad desde el primer año de funcionamiento. El proyecto muestra una tasa interna de retorno del 117,64%, superando la tasa esperada del 20%, lo que hace que el proyecto sea atractivo, puesto que los socios recuperarían el dinero invertido en 1,48 años, obteniendo un remanente sobre la inversión de \$251.172.061.

El proyecto presenta un alto nivel de sensibilidad en cuanto a precio de costos y volumen de ventas, es necesario que la empresa realice constante atención a los costos del producto para evitar que la empresa supere el 5%, puesto que un porcentaje superior la empresa dejaría de ser viable. Se recomienda si llegará a existir un incremento en los precios de costo del producto, se deben rediseñar el plan de ventas, o buscar nuevas alternativas con proveedores que puedan sostener un precio al previamente establecido. De igual manera, la empresa debe seguir cuidadosamente el plan de venta para evitar que una disminución afecte los flujos de efectivo de la compañía.

## **Referencias**

- ANIF. (2016). Riesgo industrial. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/publicaciones/private/restricted/2017/09/riesgoindustrial-2017-ok.pdf>
- AUNAP (2016). Aumenta el consumo de pescado en el país. Recuperado de <http://aunap.gov.co/wp-content/uploads/2016/05/NOTIAUNAP-206-Aumenta-el-consumo-de-pescado-en-el-pa%C3%ADs.pdf>
- AUNAP (2018). En el país, consumo de pescado por persona supera los ocho kilos al año. Recuperado de <https://aunap.gov.co/attachments/article/140/401.%20Se%20acerca%20la%20Semana%20Mayor.pdf>
- AUNAP. (2017). Informe de gestión. Recuperado de <http://www.aunap.gov.co/2018/informe-de-gestion-2017.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali, (2016). Asesoría para su empresa. Recuperado de <https://www.ccc.org.co/beneficios-afiliados/asesoria-para-su-empresa/>
- Comercio Exterior del Ecuador, (2017). Informe sobre el sector atunero ecuatoriano. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/Reporte-del-sector-atunero.pdf>
- Dinero (2015). Una empresa barranquillera se proyecta al mundo con sus exportaciones de atún. 7/8/2015. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/gralco-compania-barranquillera-apuesta-negocio-del-atun/210880>
- Ekos, 2011. Atún Isabel. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdf/66.pdf>
- El Laboratorio Profeco reporta. Atún enlatado. Recuperado de [https://www.profeco.gob.mx/revista/pdf/est\\_05/atun\\_mzo05.pdf](https://www.profeco.gob.mx/revista/pdf/est_05/atun_mzo05.pdf)
- Emprendimiento, (Sf). Quienes apoyan el emprendimiento en Colombia. Recuperado de <https://capsulasdeemprendimiento.wordpress.com/fomento/emprendimiento-2/colombia/>
- FAO, (SF). ¿Cómo se puede hacer atractivo el producto para los consumidores? Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/006/Y4532S/y4532s06.htm>
- Fedesarrollo, (2013). El Mercado del Atún en Colombia. Recuperado de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/205/El%20mercado%20del%20atun%20en%20Colombia%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gerencie, (2019). Obligados a llevar contabilidad. Recuperado de <https://www.gerencie.com/obligados-a-llevar-contabilidad.html>
- García, J.; y Gallego C. y Font G. (2015). Toxicidad del Bisfenol A: Revisión. Universitat de Valencia. Rev. Toxicol, 32: 144-160p. Recuperado de <http://rev.aetox.es/wp/wp-content/uploads/hemeroteca/vol32-2/vol%2032-2-144-160.pdf>

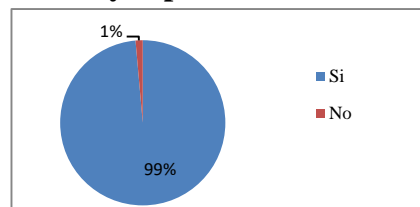
- Isabel, (2015). Catálogo de productos 2015. Recuperado de [https://www.isabel.net/uploads/pdf/Catalogo\\_ISABEL\\_2015\\_BAJA.pdf](https://www.isabel.net/uploads/pdf/Catalogo_ISABEL_2015_BAJA.pdf)
- Ministerio de Industria y Comercio. (2016). Industria atunera colombiana en cifras. Recuperado de [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=49687](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=49687)
- Nielsen, (2016). Categoría de alimentos valoriza la canasta Nielsen. Recuperado de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Categoria-de-alimentos-valoriza-la-canasta-Nielsen.html>
- Portafolio, (2018). Atún Isabel se renueva para fortalecerse en el mercado colombiano. Febrero 20 de 2018. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/atun-isabel-se-renueva-para-fortalecerse-en-el-mercado-colombiano-514488>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, América Latina. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Ríos, A. (2018). Atún Isabel renueva su imagen y portafolio de productos. Recuperado de marzo 1, 2018. <https://www.revistapym.com.co/comunicacion/atun-isabel-imagen>
- Rodríguez Obando, O.R. (Sf). Proyecto de comercialización del atún marca la soberana en el Ecuador. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19093/1/RESUMEN%20COMERCIALIZACION%20DE%20ATUN%20LA%20SOBERANA.pdf>
- Sanz Torres, I. (2018). Impuesto ICA: porcentaje, formulario y tarifas. Recuperado de <https://www.rankia.co/blog/dian/3510937-impuesto-ica-porcentaje-formulario-tarifas>

## Anexos

### Anexo A. Tabulación encuesta aplicada a Tiendas y supermercados

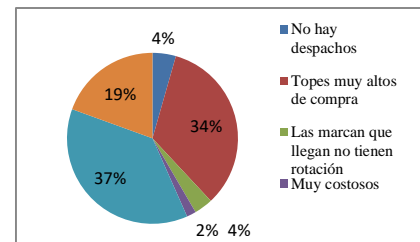
#### 1. Venta de atún en la tiendas y supermercados

Detalle	Frecuencia	%
Si	141	99%
No	2	1%
Totales	143	100%



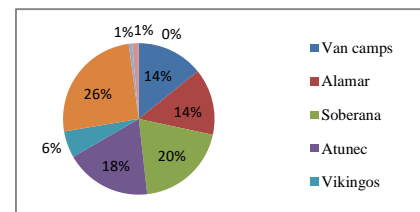
#### 2. Porque no hay constancia con las marcas que se comercializan

Detalle	Frecuencia	%
No hay despachos	5	4%
Topen muy altos de compra	38	34%
Las marcan que llegan no	4	4%
Muy costosos	2	2%
El preventista no pasa	42	37%
Mal servicio	22	19%
Totales	113	100%



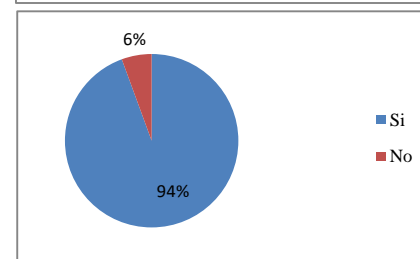
#### 3. Marcas más preguntadas por los clientes

Detalle	Frecuencia	%
Van camps	20	14%
Alamar	20	14%
Soberana	28	20%
Atunec	26	18%
Vikingos	8	6%
Isabel	36	26%
Sabor del mar	1	1%
Marazul	2	1%
Otra	0	0%
Totales	141	100%



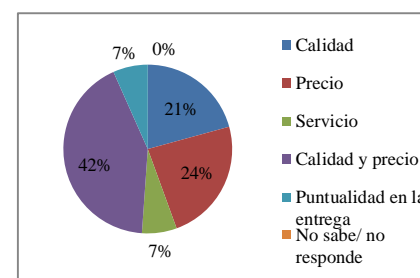
#### 4. Interés de los tenderos por adquirir una nueva marca

Detalle	Frecuencia	%
Si	135	94%
No	8	6%
Totales	143	100%



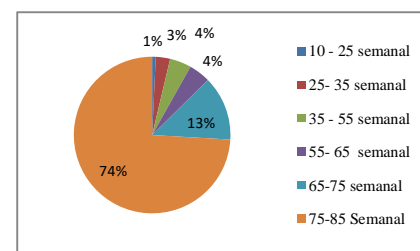
#### 5. Aspectos que valoraría de una nueva empresa

Detalle	Frecuencia	%
Calidad	28	21%
Precio	32	24%
Servicio	9	7%
Calidad y precio	57	42%
Puntualidad en la entrega	9	7%
No sabe/ no responde	0	0%
Totales	135	100%



#### 6. De las marcas que comercializa, cual es la periodicidad de compra

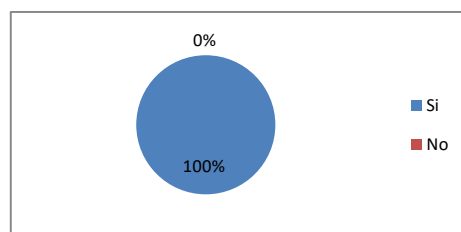
Detalle	Frecuencia	%
10 - 25 semanal	1	1%
25- 35 semanal	4	3%
35 - 55 semanal	6	4%
55- 65 semanal	6	4%
65-75 semanal	18	13%
75-85 Semanal	100	74%
Totales	135	100%



## Anexo B. Tabulación encuesta y grupo focal cliente final.

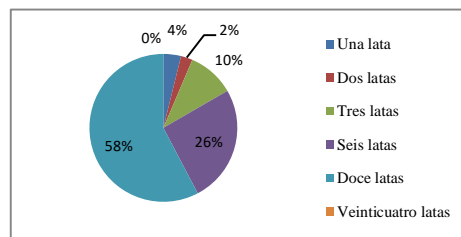
### 1. Consumo de atún de las personas encuestadas

Detalle	Frecuencia	%
Si	150	100%
No	0	0%
Totales	150	100%



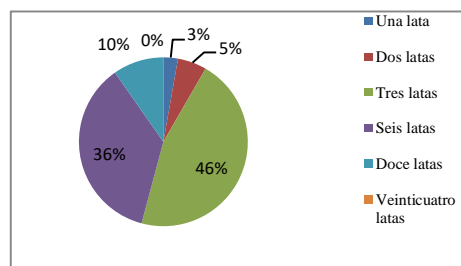
### 2. Consumo de atún en las mujeres

Detalle	Frecuencia	%
Una lata	3	4%
Dos latas	2	3%
Tres latas	8	10%
Seis latas	20	26%
Doce latas	45	58%
Veinticuatro latas	0	0%
Totales	78	100%



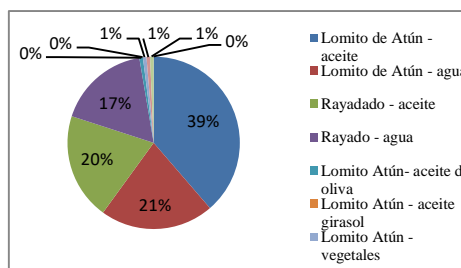
### 3. Consumo de atún en los hombres

Detalle	Frecuencia	%
Una lata	2	3%
Dos latas	4	6%
Tres latas	33	46%
Seis latas	26	36%
Doce latas	7	10%
Veinticuatro latas	0	0%
Totales	72	100%



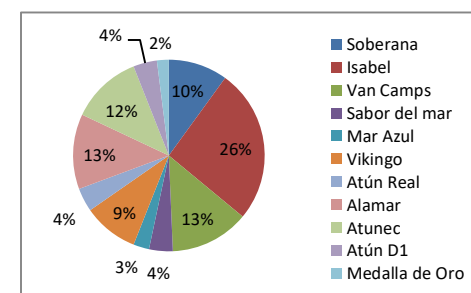
### 4. Presentación que más consumen.

Detalle	Frecuencia	%
Lomito de Atún - aceite	58	39%
Lomito de Atún - agua	32	21%
Rayado - aceite	30	20%
Rayado - agua	26	17%
Lomito Atún- aceite de oliva	1	1%
Lomito Atún - aceite girasol	0	0%
Lomito Atún - vegetales	1	1%
Lomito Atún - jugo de limón	1	1%
Lomito Atún - maíz	1	1%
Otro	0	0%
Totales	150	100%



### 5. Marcas que más consumen.

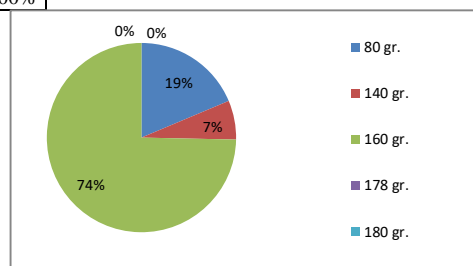
Detalle	Frecuencia	%
Soberana	15	10%
Isabel	39	26%
Van Camps	20	13%
Sabor del mar	6	4%
Mar Azul	4	3%
Vikingo	14	9%
Atún Real	6	4%
Alamar	19	13%
Atunec	18	12%
Atún D1	6	4%



Medalla de Oro	3	2%
Totales	150	100%

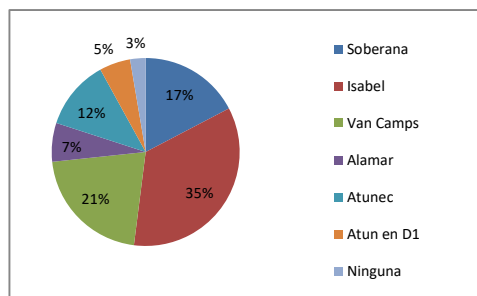
## 6. Presentaciones que más se consumen.

Detalle	Frecuencia	%
80 gr.	28	19%
140 gr.	10	7%
160 gr.	112	75%
178 gr.	0	0%
180 gr.	0	0%
Totales	150	100%



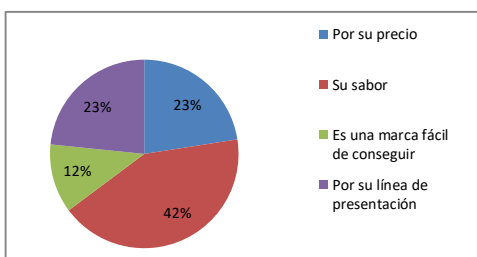
## 7. Cuál de las marcas se identifican más los consumidores

Detalle	Frecuencia	%
Soberana	26	17%
Isabel	52	35%
Van Camps	32	21%
Alamar	10	7%
Atunec	18	12%
Atún en D1	8	5%
Ninguna	4	3%
Totales	150	100%



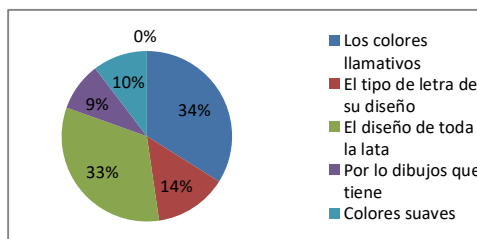
## 8. Porque se identifican con la marca

Detalle	Frecuencia	%
Por su precio	80	23%
Su sabor	150	42%
Es una marca fácil de conseguir	42	12%
Por su línea de	83	23%
Totales	355	100%



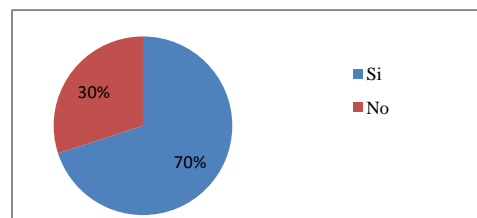
## 9. Las personas que respondieron su identificación de marca: línea de presentación, se preguntó que les llama la atención

Detalle	Frecuencia	%
Los colores llamativos	59	34%
El tipo de letra de su diseño	24	14%
El diseño de toda la lata	57	33%
Por lo dibujos que	16	9%
Colores suaves	18	10%
Otro	0	0%
Totales	174	100%



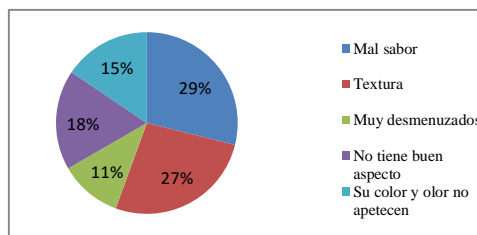
## 10. Han tenido buenas experiencias con el atún consumido

Detalle	Frecuencia	%
Si	105	70%
No	45	30%
Totales	150	100%



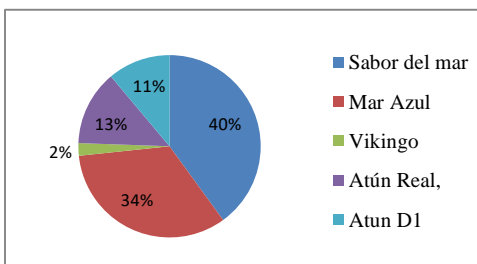
11. Los que respondieron que no han tenido buenas experiencias, relacionan las siguientes razones:

Detalle	Frecuencia	%
Mal sabor	13	29%
Textura	12	27%
Muy desmenuzados	5	11%
no tiene buen aspecto	8	18%
Su color y olor no apetecen	7	16%
Totales	45	100%



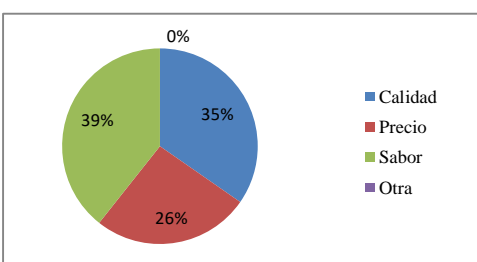
12. Marcas que atribuyen los aspectos negativos

Detalle	Frecuencia	%
Sabor del mar	18	40%
Mar Azul	15	33%
Vikingo	1	2%
Atún Real,	6	13%
Atún D1	5	11%
Totales	45	100%



13. Disposición a cambiar de marca.

Detalle	Frecuencia	%
SI	150	100%
NO		
Totales	150	100%



14. Condiciones para cambiar de marca

Detalle	Frecuencia	%
Calidad	52	35%
Precio	39	26%
Sabor	59	39%
Otra	0	0%
Totales	150	100%

## Grupo focal

Degustación de atún enlatado de las marcas Isabel, la Soberana, Marazul y Sabor del mar, donde en cada uno se les pidió que respondieron si lo comprarían, teniendo en cuenta su sabor y contextura, obteniendo los siguientes resultados:

No 1. La Soberana: 100% de los participantes SÍ lo compraría por su sabor y apariencia agradable (Color rosa claro y gran cantidad de lomo).

No 2. Isabel: 100% de los participantes SÍ lo compraría por su excelente sabor (es lo que más destacaron) y apariencia agradable (Color rosa claro y en su totalidad lomo).

No 3. Sabor del mar: 89% de los participantes NO lo compraría por su sabor, apariencia desagradable (color oscuro y en exageración rayado) y mal olor.

No 4. Marazul: 78% de los participantes NO lo compraría por su sabor y apariencia desagradable (color oscuro y mayor porcentaje de rayado, aunque tuviese un poco de lomo).

## Anexo C. Entrevista Edgar Sepúlveda – La economía

1. ¿Cuál es su experiencia en la distribución de productos de alimento o de productos de consumo masivo?

La distribuidora la Economía o Edgar Sepúlveda, tiene 30 años en el mercado realizando la labor de distribución y comercialización de productos de la canasta familiar en el Valle del Cauca, abarcando las zona norte, sur, oriente y occidente del departamento.

2. ¿Cuáles son sus puntos claves o fortalezas de la compañía, que le permita a un producto u empresa posicionarse en el mercado?

- La empresa se encuentra estructurada en 8 divisiones comerciales que se encargan de desarrollar las marcas de los diferentes proveedores, a través de la planeación, ejecución y supervisión de las actividades de mercadeo de la división y de las marcas que distribuye.
- Cuenta con un Asistente de Mercadeo que lo apoya en el desarrollo de las marcas de los diferentes proveedores que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Se realizan auditorías de distribución, control de inventarios, análisis de competencia y evaluación del servicio.
- Adicionalmente, es muy importante mantener una excelente relación con los clientes principales e integrarlos a los objetivos establecidos para cada categoría, garantizando un servicio personalizado a cada uno de ellos.
- El área comercial, de Edgar Sepúlveda o la Economía, está estructurado en divisiones comerciales, especialmente para cubrir de forma independiente diferentes canales de distribución: cadenas de supermercados, mayoristas, pequeños detallistas, hoteles y restaurantes, licorerías y farmacias, ferreterías y tiendas de departamentos.

3. Respecto al producto (atún en lata) que la empresa comercializará ¿Crees usted que exista una buena disposición de compra?

- Sí, la experiencia en la distribución de productos de consumo masivo, permite indicar la disposición de compra que tiene por parte de los tenderos y obviamente por los consumidores finales.
- Desabastecimiento de la zona norte y sur del Valle del Cauca, en atún en lata.
- Los tenderos presentan problemas para adquirir el producto en más de tres marcas, principalmente porque los proveedores no los visitan a tiempo, no cumplen con la entrega de pedidos, los topes de compra son muy altos y no tienen ni el espacio ni el capital para adquirirlos.

4. ¿Cuáles aspectos considera que son vitales para que un producto nuevo, especialmente alimento, ingrese en el mercado?

- La calidad, es un factor fundamental; también un precio competitivo, buen sabor, apariencia (tanto del contenido como de la lata). Así mismo, el servicio al cliente y un proceso ordenado de distribución.

5. Según el desabastecimiento de atún que se presenta en la zona norte y sur del Valle del Cauca, puede ser aprovechada por la Comercializadora y obviamente por su empresa

- Sí, es importante aprovechar las debilidades de la competencia, además si se ofrece un producto con las mismas características o al menos parecidas a las marcas de mayor consumo, los consumidores no dudarían en cambiarse de marca y si les gusta podrán convertirse en clientes fieles o habituales.