



AtúnAzul.

Presentado por:

Efraín Polanco

Profesor:

Monica Franco Angel

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

Cali, Colombia

2021

TABLA DE CONTENIDO

Síntesis del documento	1
1. Análisis del mercado	3
1.1 Definición del problema.....	4
1.2 Definición de producto y/o servicios.....	4
1.3 Clientes.....	6
1.4 Análisis de los competidores.....	8
1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado	10
1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas	12
1.7 Plan de ventas.....	15
2. Análisis técnico.....	16
2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio	16
2.2 Requerimiento y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros.....	19
2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos	20
2.4 Boceto gráfico de website+app móvil.....	21
3. Análisis administrativo	23
3.1 El perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.	23
3.2 La estructura organizacional	24
3.3 Socios clave.....	26
4. Análisis legal, social y ambiental	28

4.1	Permisos y manejo de propiedad intelectual	28
4.2	Normatividad Técnica	28
4.3	Normatividad Tributaria.....	29
4.4	Normatividad Laboral	30
5.	Análisis económico.....	32
5.1	Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo.....	32
5.2	Los ingresos, costos y gastos.....	33
6.	Análisis financiero.....	38
6.1	Estado de Resultados y Flujo de Caja	38
6.2	Evaluación de proyecto	42
7.	Road Map del Negocio.....	45
8.	Conclusiones.....	46
9.	Referencias	47
	Anexos (este análisis debe contener máximo 2 páginas).....	48

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. <i>Modelo canvas</i>	5
Ilustración 2. <i>Hogares vs consumo de pescado</i>	7
Ilustración 3. <i>Análisis de competidores</i>	9
Ilustración 4. <i>Movimientos de población en Jamundí</i>	11
Ilustración 5. <i>Logo del AtúnAzul</i>	14
Ilustración 6. <i>Procesos del AtúnAzul</i>	17
Ilustración 7. <i>Distribución de bodega y punto de venta</i>	21
Ilustración 8. <i>Características del portal</i>	22
Ilustración 9. <i>Estructura organizacional de la empresa</i>	25
Ilustración 10. <i>Política de seguridad ocupacional</i>	31
Ilustración 11. <i>Simulación de escenarios</i>	43
Ilustración 12. <i>Plan de proyecto</i>	45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis de competencia</i>	8
Tabla 2. <i>Tamaño de mercado Jamundí estratos 5 y 6.</i>	10
Tabla 3. <i>Porcentaje del mercado estimado</i>	12
Tabla 4. <i>Costos unitarios y márgenes de contribución</i>	12
Tabla 5. <i>Precios de productos de la competencia.</i>	13
Tabla 6. <i>Estimado de ventas en unidades</i>	15
Tabla 7. <i>Detalle de venta en unidades año 2022 y 2023</i>	15
Tabla 8. <i>Máxima ocupación estimada por recurso.</i>	18
Tabla 9. <i>Detalle de ocupación de recursos.</i>	19
Tabla 10. <i>Listado de equipos requeridos</i>	20
Tabla 11. <i>Personal de la empresa</i>	23
Tabla 12. <i>Nomina detallada</i>	24
Tabla 13. <i>Descripciones de cargos</i>	26
Tabla 14. <i>Seguridad laboral</i>	30
Tabla 15. <i>Presupuesto de Inversiones</i>	32
Tabla 16. <i>Gastos preoperativos</i>	32
Tabla 17. <i>Capital de Trabajo</i>	33
Tabla 18. <i>Presupuesto de ingresos</i>	33
Tabla 19. <i>Presupuesto de ingresos mes a mes.</i>	34
Tabla 20. <i>Presupuesto de materias primas e insumos</i>	34
Tabla 21. <i>Detalle del presupuesto de materias primas e insumos</i>	35
Tabla 22. <i>Gastos de operación y gastos de administración y ventas</i>	36
Tabla 23. <i>Detalle primeros 6 meses del comportamiento de los gastos</i>	37

Tabla 24. <i>Análisis de costos</i>	37
Tabla 25. <i>Estimado de ventas en pesos</i>	38
Tabla 26. <i>Préstamos</i>	38
Tabla 27. <i>Flujo de caja</i>	39
Tabla 28. <i>Balance general</i>	40
Tabla 29. <i>Estado de resultados</i>	41
Tabla 30. <i>Indicadores financieros de liquidez</i>	41
Tabla 31. <i>Flujo de Caja Libre sin valor de liquidación</i>	42
Tabla 32. <i>Flujo de caja libre con valor de liquidación</i>	42
Tabla 33. <i>Simulaciones pesimista y optimista</i>	44

Resumen

El proyecto está orientado a ofrecer una alternativa para la comercialización de comida de mar en Jamundí. Se identifica que en esta zona con excepción de las cadenas de almacenes no se tiene un proveedor confiable de comida de mar, y en las cadenas de almacenes se venden productos que no están clasificados en la categoría gourmet.

La propuesta es ofrecer a este nicho de mercado productos de alta calidad, con servicios como asesoría para las compras de comida de mar, recetas variadas, asesorías para la preparación de las comidas por un chef especializado y servicios especializados en la preparación de comida de mar para eventos o reuniones.

La oferta se hará bajo plataformas online con lo cual no se incurrirá en los gastos que significa un punto de ventas, apoyándose en plataformas de redes sociales y una página diseñada para la comercialización de los productos de este tipo.

En la medida que el mercado vaya creciendo se incorporarán nuevos productos importados de primera calidad, junto con preparaciones clasificadas como étnicas de las diferentes partes de Colombia y del mundo.

Al hacer la evaluación financiera se confirma la viabilidad del proyecto, lo cual queda demostrado en los siguientes indicadores: se tiene un costo de capital WACC del 9% y en el proyecto sin incluir un valor de liquidación de la empresa, tendrá una TIR del 22% y un VPN de 45M.

Summary

The project is addressed at offering an alternative for the commercialization of seafood in Jamundí. It is identified that in this area, with the exception of the supermarkets, there is no reliable supplier of seafood, and the supermarket sell products that are not classified in the gourmet category.

The proposal is offer to this specific market high quality products, with services such as consultancy for the purchase of sea food, varied recipes, advice for the preparation of meals by a specialized chef and specialized services in the preparation of sea food during events or meetings.

The offer will be made using online platforms, which will not incur the expenses of a point of sale, relying on social media platforms and a page designed for the commercialization of products of this type.

As the market grows, new top quality imported products will be incorporated, along with preparations classified as ethnic from different parts of Colombia and the world.

When carrying out the financial evaluation, the viability of the project is confirmed, which is demonstrated in the following indicators: We have a WACC cost of capital of 9% and in the project without including a liquidation value of the company, we will have an IRR of 22% and a VPN of 45M.

Las Palabras claves son:

Pescado, venta en línea, chef, asesoría, entrega en casa, Jamundí, casa.

Fish, online sale, chef, consulting, advice, home delivery, Jamundí, home.

Síntesis del documento

Se identifica que en Jamundí no se cuenta con alternativas de comida de mar, que los clientes consideren apropiados por temas de calidad, servicio y precios, tampoco existen servicios especializados en la preparación de comida de mar, el AtúnAzul ofrecerá estos servicios al 33,5% del total 3063 hogares que confirman los estratos 5 y 6 usando una plataforma online, complementando la oferta con la opción de generación de una comunidad online específica para la preparación de comida de mar.

El nuevo servicio está liderado por Efraín Polanco, Ingeniero de Sistemas del ICESI, con más de 29 años de experiencia en el campo de la tecnología, con muchas ganas de implementar un proyecto propio y apoyar de esta forma el desarrollo del país y de la industria pesquera en el pacífico.

El AtúnAzul proyecta lograr ingresos de 800M al finalizar el cuarto año de operaciones, alcanzar el 60% en la participación del mercado objetivo, y una utilidad neta del 12%.

Para lograr la implementación del nuevo proyecto se requiere crear un portal que permita ofrecer los productos en línea, efectuar transacciones, y usar las opciones disponibles de las redes sociales para comercializar los productos, a nivel de infraestructura se necesita asegurar la cadena de frío de los productos para lo cual se requieren congeladores industriales de 1/2 Tonelada y elementos de monitoreo continuo de temperatura para los envíos, en el punto de bodega y distribución se requieren equipos básicos de oficina: computador, celular, muebles de oficina. Es fundamental la red de proveedores que permita garantizar la mercancía necesaria con la calidad apropiada para cumplir los requerimientos de los clientes. Finalmente, a nivel financiero se estima una inversión de 40M y préstamos de 65M. Los resultados más importantes son la recuperación de la inversión hacia finales del cuarto año, estabilidad de la empresa en su parte de ventas, financiera, y la capacidad del pago del 100% de la deuda restante.

A nivel financiero el logro de una TIR del 22% y un VNP de 45M que al compararlas con el costo del dinero de un 9%, permiten tomar la decisión de implementar el proyecto. Se identifica que la empresa es sensible a las variaciones de precios de compra de materia prima y venta de sus productos y pequeñas variaciones en estas variables generan altos impactos tanto positivos como negativos en los estados financieros.

Entre los resultados a nivel social se debe mencionar la generación de empleo y el apoyo a la industria pesquera del Pacífico.

1. Análisis del mercado

Para analizar el mercado se efectuó una encuesta exploratoria para confirmar las necesidades generales de los clientes, sus preferencias respecto a la comida de mar y consideraciones en los temas de servicio, calidad y precio.

Una vez se identificó que había una necesidad, se ejecutó una encuesta dirigida al mercado potencial, la cual se enfocó en determinar las posibilidades del negocio de comida de mar en el nicho específico de La Morada en Jamundí. Para esta encuesta se usó un enfoque de entrevista presencial y entrevistas vía electrónica enviando a los casilleros de correo y WhatsApp de nuestros clientes potenciales, enfocados en cabezas de hogar, dirigidos específicamente a la población de La Morada, con la cual se recolectaron 61 respuestas.

La preocupación principal de la investigación fue confirmar la viabilidad del montaje de una pescadería en línea que preste servicios en la zona de Jamundí, teniendo como diferenciador la asesoría a los clientes durante la compra y apoyo para la preparación de la comida de mar en la postventa. Adicional se identificaron los factores claves que permitirán definir en forma apropiada el producto, el precio, la publicidad y el punto de venta.

Para el producto se confirmó que tipo de productos compran y que posibilidades de mejora existen. En el precio se efectuó una revisión de los precios actuales y se validó si los consumidores los consideran apropiados. A nivel de la publicidad se identificó como abordar a los consumidores. Y finalmente se encontró que les preocupa a los consumidores al comprar la comida de mar en el punto de venta.

Se complemento la información recopilada con datos de Tamaño del mercado, el cual se calculó usando datos del departamento nacional de estadística (DANE) y de la autoridad nacional de acuicultura y pesca (AUNAP).

1.1 Definición del problema

Se identifica que en Jamundí no se cuenta con alternativas de venta de comida de mar para preparar que los clientes consideren apropiados por temas de calidad, servicio y precios, tampoco existen servicios especializados que ofrezcan preparación de comida de mar.

El servicio especializado más cercano es la Pescadería en Puerto 125 en Pance, quienes ofrecen Pescados y Mariscos frescos para preparar en Casa. Además, insumos para sus preparaciones. Esta sucursal cuenta con Restaurante. Es una empresa familiar con presencia en el Valle del Cauca desde 1982 y cuya sede principal se encuentra ubicada en la galería Alameda.

Por lo cual el AtúnAzul se enfocará en atender un mercado pequeño en Jamundí ofreciendo productos y servicios de alta calidad a los habitantes del sector. El enfoque inicial de la empresa es atender un total de 1027 hogares. Lo cual corresponde al 33,5% del nicho de mercado.

1.2 Definición de producto y/o servicios.

El AtúnAzul ofrece a los clientes no solo productos de primera calidad, si no también incluir asesorías para las compras y recetas, chefs que les ayuden a preparar sus comidas y servicios de catering para comida de mar.

El valor agregado que nos distingue de una Pescadería normal es el ofrecimiento de un excelente servicio en la preventa y postventa, también la posibilidad de conectarse en línea con el chef semanalmente para la preparación de un platillo previamente anunciado, cuyos ingredientes marinos los puede solicitar directamente en nuestro sitio WEB.

Con lo anterior se entregará la calidad de los productos que buscan, con los servicios de asesoría y preparación de comidas, para que se sientan más confiados al comprar y en la preparación de comidas.

Los ingresos se obtendrán principalmente de la venta de producto en el primer año y durante el segundo año se espera que se consolide la parte de servicio. Para el primer año, los servicios son considerados como un apoyo a la venta, por tanto, no generarán ingresos importantes.

En resumen, se tendrán dos líneas de productos y una línea de servicios.

Productos:











Pescado fresco y congelado: Característica principal es la calidad del producto y opción de trazabilidad del control de temperatura. Ofreceran productos de mar y río.

Mariscos: Característica principal es la calidad del producto y opción de trazabilidad del control de temperatura.

Servicios:

Se tendrán servicios que apoyan la venta de producto durante la preventa y postventa. Adicional se ofrecerá el servicio de chef en casa y se programarán eventos en línea de shows de preparación de comida. En la ilustración 1, se explica la oportunidad de negocios con el enfoque de la empresa para atender al mercado.

Ilustración 1. *Modelo canvas.*

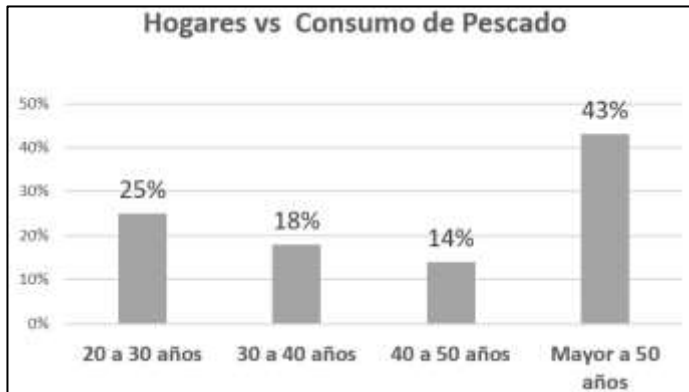
MODELO CANVAS				
Aliados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Mercado
 <p>Proveedores de confianza que garanticen la calidad de los productos. Proveedores de transacciones en línea. Cadena de almacén dirigido a estratos 5 y 6.</p>	 <p>Identificar los productos que le interesan a los usuarios. Diseñar las experiencias para los usuarios en la parte de compra y preparación de comidas. Reto: estaría en identificar una forma efectiva de efectuar las asesorías personalizadas.</p>	 <p>Ofrecer a los clientes comida de mar para preparar de primera calidad a precios justos en el mercado del sur de Cali y Jamundí. Proveyendo servicios adicionales que nos permita ganar feroz como: Enseñanza para la preparación de platillos. Asistencia personal para la compra de los insumos y preparación de platillos. Vídeos detallados de platos especiales, incluyendo la compra de insumos y la preparación de las comidas.</p>	 <p>Opción de asistencia personal para que los clientes que se registran y tengan compras regulares al mes por un monto específico (por definir). La asistencia será provista por un chef que ofrece alternativas de preparación y consejos. Opción para registrarse y recibir las recomendaciones de compras mensuales. Generación de comunidades en las redes para interactuar con los clientes y recibir retroalimentación de los productos y servicios. Usar un esquema de creación colectiva en la cual los clientes puedan subir sus preparaciones y sus propias recetas, también pueden sugerir platos y los platos más votados serán preparados y explicados por el chef en detalle.</p>	 <p>Jamundí y el sur de Cali. Estratos 5 y 6. Nicho de Mercado: Atender las necesidades de personas o familias que están interesados en productos de primera Calidad, específicamente en lo que corresponde a la comida de Mar. Nuestros clientes más importantes serán las mujeres con familias a quienes les quieren ofrecer alimentos saludables en preparaciones diversas. Personas que estén interesadas en su salud y en tener la comodidad de poder confiar en productos de primera calidad.</p>
	<p>Recursos Claves</p>  <p>Relaciones con grupos de usuarios en las redes sociales. Comunicaciones constantes y apropiadas en las redes sociales. Conocimiento del manejo de los productos de mar. Chef, preparación de comidas. Servicio al cliente fuerte que apoye solucionando las necesidades del cliente.</p>		<p>Canales</p>  <p>Canales de Venta online directa. En general compra por medio de canales electrónicos. Ofrecer nuestros productos y servicios en redes sociales enfocándonos en grupos de amigos de mensajería tipo whatsapp y en condominios. Evaluación de la propuesta de valor usando páginas WEB para recolectar las calificaciones centradas en las características que queremos resaltar. Entrega directa a los clientes en su casa con condiciones apropiadas, control de temperatura del producto y de esta forma garantizar la calidad. En el soporte postventa, utilizar las plataformas para recolectar la retroalimentación de los clientes, registro de sus comidas favoritas de mar para ofrecer cuando estén disponibles.</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Personal dedicado al servicio. Creación y mantenimiento de las opciones digitales. Asesorías externas en preparación de comidas.</p>			<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Venta de productos Servicios del chef en temas de comidas de mar. Enseñanza in situ para la preparación de comidas de mar.</p>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

1.3 Clientes

De acuerdo a la investigación de mercados realizada, en el nicho específico de mercado de Jamundí, el 86% están interesados en comprar los productos de la empresa, de estos el 75% prefieren preocuparse más por la calidad, el servicio, y la confianza en el establecimiento que por el costo de estos productos. Por otra parte, el 85% indican que les gustaría tener un asesor que los apoye en las compras y ayuda para la preparación de las comidas, y el 68% definen la comida de mar como el plato fuerte “Almuerzo”. En la ilustración 2 se muestra la distribución demográfica de la población.

Ilustración 2. Hogares vs consumo de pescado



Fuente: Elaboración propia (2021).

El AtúnAzul se enfocará en este nicho básicamente por la oportunidad ofrecer productos de primera calidad a nuestros vecinos, ofrecer una alternativa a los productos ofrecidos por las cadenas de supermercados e incrementar la variedad de productos para el consumo en el área.

Por ahora se identificó las características esenciales del producto y adicionalmente se definieron las siguientes estrategias:

Estrategia de Precio: se efectuó una revisión de los precios actuales y se confirmó que los consumidores los consideran apropiados, solo un 15% no los considera justos.

Estrategia de Publicidad: se detectaron las principales preocupaciones de los clientes (Calidad y Confianza) para saber cómo abordar a los consumidores.

Estrategia en Punto de venta: Quieren un sitio que les de confianza y les preocupa comprar la comida de mar en línea, quieren tocarla y garantizar su calidad.

Hay varios riesgos que son importantes resolver: Falta de costumbre de efectuar compras en línea de este tipo de comida, preferencias de los clientes por ver el producto, y el establecernos como una marca que sea reconocida por los clientes.

Para confirmar si el mercado potencial está interesado en nuestros productos y servicios, se efectuó una investigación de mercados dirigida específicamente a nuestro nicho, en la cual un 86% de los clientes potenciales les intereso la compra de productos y a un 67% el servicio de Chef en casa.

1.4 Análisis de los competidores

Se analizo la competencia para el sector teniendo en cuenta los proveedores de mayor calidad y servicio presentes en el área, revisando específicamente los criterios relacionados con el precio, calidad y servicio. La información se documenta en la siguiente tabla:

Tabla 1. Análisis de competencia

	Análisis de Competencia				
	La Pescaderia	Carulla	Jumbo	Bogota	AtúnAzul
Localización	Pance	Ciudad Jardín	Sur	Bogota	La Morada
Confianza Establecimiento	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta
Calidad	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Precios	OK	Altos	Altos	OK	OK
Servicio Compra	OK	Medio	Bajo	Alto	Alto
Servicio Post Venta	Apropiado	Medio	Bajo	Bajo	Alto
Logística de distribución	Jamundí: solo los sábados	Domicilios	Domicilios	NA	Todos los días excepto domingos
Otros, ¿cuál? Chef en Casa	No	No	No	No	SI

Fuente: Elaboración propia (2021)

Análisis de competidores: Al revisar las dos variables que los clientes consideran más importantes: La calidad y el servicio, se identificó que hay un nicho interesante en lo que se refiere al servicio en este tipo de ofertas. En la ilustración 3 se muestra que hay una oportunidad de mercado cuando se ofrece un servicio de alto nivel con producto de alta calidad.

Ilustración 3. *Análisis de competidores*



Fuente: Elaboración propia (2021).

El AtúnAzul se enfoca en efectuar la venta usando solo canales digitales y promoviendo un enfoque de comunidad que permita romper la barrera de compra en supermercados. Se aprovechará la necesidad de ofrecer productos de calidad con excelente servicio y sin incrementar el precio que hoy en día los consumidores están pagando. Antes de la pandemia en países como España ya se veía una tendencia:

El 65% de estos productos se adquiere en los hipermercados y supermercados, mientras que sólo el 32% en el canal tradicional. El 3% restante corresponde a la venta online. Los consumidores que compran pescados y mariscos en promedio, una vez a la semana, confirman que actualmente compran menos en las tiendas tradicionales y que se han pasado al supermercado con el objetivo fundamental de encontrar todo en el mismo

lugar (52%), por cercanía (32%), así como la operatividad en los procesos de comercialización con la rapidez y por la amplitud de horarios que les ofrecen estos establecimientos. (Procomer, 2019)

En el AtúnAzul se quiere aprovechar las tendencias mundiales de compra en línea, la facilidad de ofrecer servicio preventa y postventa con la experiencia de una tienda tradicional de expertos en comida de mar.

1.5 Tamaño del Mercado y fracción del mercado

El nicho específico de mercado se compone de 3063 familias que viven en Jamundí en los estratos 5 y 6, con un potencial de crecimiento en forma continua por las migraciones de Cali.

De acuerdo con la investigación de mercados el promedio de hogares que consumen pescado de primera Calidad es de aproximadamente el 39% y se tiene proyectada una meta de 93 familias como clientes iniciales durante el 1er semestre. En la Tabla 2 se incluye la información del tamaño del mercado.

Tabla 2. *Tamaño de mercado Jamundí estratos 5 y 6.*

	Urbana (Personas)	Urbana # Hogares
Población de Jamundí	159.877	55.332
Población de Urbana	123.615	42.782
7,16% Estratos 5 y 6	8.851	3.063
Consumo Promedio 7Kg	64.203	64.203
Consumo Mes Promedio Kg	5.350	5.350

Nota: Datos tomados del censo del 2018 del DANE e información de la AUNAP.

El enfoque inicial de la empresa es atender el 39% de los 3063 hogares, de los cuales según la investigación de mercados el 86% podrían estar interesados en nuestros productos, para un total de 1027 hogares. Lo cual corresponde al 33,5% del nicho de mercado.

Los clientes del AtúnAzul están ubicados en el nicho de estratos 5 y 6 de Jamundí, 80% son cabezas de hogares, que llegaron de Cali como producto de buscar mejores alternativas para vivir, espacios abiertos y menos costos de viviendas. El crecimiento de Jamundí en la zona de alfaguara y las mercedes es impresionante en el año 2019 se estimaba que tenía el crecimiento más rápido comparados con todas las ciudades en Colombia. En la ilustración 4 están identificadas las tendencias de migración de la población.

Ilustración 4. *Movimientos de población en Jamundí*



Fuente: DANE Enero 2020 Evidencias del desarrollo socioeconómico del Valle del Cauca.

El crecimiento en unidades del se estimó en un 40% durante los primeros 6 meses y del 10% hasta finalizar el 1er año, estos porcentajes de crecimiento se sustentan en la novedad del servicio de preventa, postventa y la posibilidad de generar un esquema de comunidad entre los clientes.

El segundo año mes a mes el mercado crecerá un 5% para llegar a un crecimiento total del 124% en el segundo año y para los años 3 y 4 crecerá anualmente un 15%. Lo anterior nos permitirá cubrir un 20% del mercado total durante el año 1, y llegar a un 60% del mercado en el año 4. De acuerdo a la ANUAP el consumo promedio por persona en Colombia es de 7,25Kl, y por información del DANE del censo del 2018 el promedio de personas por casa en Jamundí es de 2,9 personas, así que se calcula el tamaño del mercado en kilos:

1027 hogares x 2,9 x 7,25 = 21.592 KI, lo cual equivale a 43.054 libras, en la tabla siguiente tabla 3 se visualiza los porcentajes del mercado calculados por año.

Tabla 3. Porcentaje del mercado estimado

	2022	2023	2024	2025
Mercado Anual en Libras	43.054	43.054	43.054	43.054
Mercado en Libras AtunAzul	8.669	19.479	22.400	25.760
% Mercado	20%	45%	52%	60%
Porcentaje de crecimiento		125%	15%	15%

Fuente: Elaboración propia (2021)

1.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas

Nuestros clientes compran en promedio 50 mil pesos por cada compra y el 25% realizan compras una vez al mes, el 23% compran dos veces al mes y un 22% compra una vez por semana.

El 40% se preocupa principalmente por la calidad del producto, un 20% por la confianza en el establecimiento.

Los clientes se sienten satisfechos con los precios ofrecidos y solo el 15% considera que se pueden mejorar.

El margen de contribución unitario se ha estimado en un 41% para la línea de pescado, 48% la línea de mariscos y 79% para el servicio de chef en casa.

Tabla 4. Costos unitarios y márgenes de contribución

COSTOS UNITARIOS			
	Chef en Casa	Venta - Pescado	Venta - Mariscos
Precio de Venta	350.000	24.000	36.000
Costo variable Unitario	74.529	14.069	18.659
Margen de Contribución Unitario	275.471	9.931	17.341
% Contribución Marginal Unitario	79%	41%	48%

Fuente: Elaboración propia (2021)

La estrategia de precios.

Referente al precio no se considera efectuar disminuciones importantes en precios respecto a los competidores, se trabajará en un enfoque orientado a calidad y servicio. En los pescados los precios ofrecidos serán levemente inferiores al promedio de los precios de los negocios establecidos considerados que manejan una excelente calidad y en mariscos serán levemente superiores. Ver Tabla 5 con información de precios.

Tabla 5. *Precios de productos de la competencia.*

Precios	Tipo						Otros	Promedio
		Pescaderia	Carulla	Jumbo	Bogota	Alameda		
Libra Camaron Titi	Mariscos		33.500	38.000	26.000	18.000		
Calamar Anillos	Mariscos	18.250	27.500	27.500	23.000	16.000	34.867,36	
Camaron Tigre	Mariscos	28.000	46.500	41.000	21.000	27.000		
Langostino U6	Mariscos	60.000	Veda	Veda	48.333	58.000		
Libra Trucha Corte Mariposa	Pescado	8.900	18.350	23.000	20.000	15.000		
Merluza Filete	Pescado	23.000	30.500	15.000	15.000	15.000		
Pargo Rojo Entero Congelado	Pescado	13.000	33.000	19.000	32.000	14.000	24.799,25	
Salmon Filete	Pescado	22.500	32.000	37.345	20.882	18.000		
Corvina Filete	Pescado	25.000	41.000	36.500	42.500	24.000		
Robalo Filete	Pescado	13.000	48.500	30.000	40.000	18.000		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Estrategia de Comunicación

Se atraerán los primeros clientes usando nuestra red de amigos y apoyándonos en la comunidad del Jamundí. Se ofrecerá a los clientes potenciales ofertas para degustar y probar los productos y así ganar el apoyo de micro influenciadores y/o nano influenciadores que hagan promoción de nuestros productos, logrando que recomienden a sus amigos los productos y servicios para lograr una tendencia de consumo al interior del nicho de mercado.

Las estrategias de comunicación estarán basadas en que las personas disfruten las experiencias del producto y servicio, utilizando la voz a voz para ganar más clientes y en generar alrededor de estas un concepto de comunidad que permita compartir entre los amigos y familiares. Para reforzar las campañas de comunicación se trabajará con una agencia que nos

apoye en el manejo de las redes sociales con un máximo de 2 comunicaciones por semana y que anime a los clientes a compartir sus experiencias en las redes.

Estrategia de venta

Se usará como gancho principal los servicios del chef para ofrecer un concepto de cocina abierta en el cual se puede disfrutar de una charla amena y al mismo tiempo aprender a cocinar. La asesoría del chef para comprar y preparar los platos también es fundamental en nuestro esquema de negocios.

Logo y su eslogan

Para promocionar los productos y servicios del AtúnAzul se considerará este slogan: Disfrute una excelente Calidad y Servicio en la comodidad de su hogar. La marca se enfocará en promover el concepto en un ambiente que genere confianza basados en la calidad de los productos y servicios.

Ilustración 5. *Logo del AtúnAzul*



Fuente: Elaboración propia (2021)

Se generarán eventos de degustación para que conozcan los productos y servicios, y se usarán las redes sociales y recomendaciones de los clientes que se vayan obteniendo.

La distribución será directa y se efectuará por medio de un programa de entregas a diario de lunes a sábado. El servicio de entrega será contratado en forma independiente y será cobrado directamente al cliente.

1.7 Plan de ventas

El crecimiento inicial será de aproximadamente del 30% mes a mes durante los primeros 6 meses y en los siguientes meses se crecerá un 10% mensual, para un total de ventas del primer año de 6.682 unidades, en el segundo año el crecimiento será de un 5% por cada mes y para lograr un total de ventas de 14.628 unidades. El crecimiento inicial será rápido, pero después de un tiempo se enfocará en cómo hacer que los servicios apoyen la venta y la impulsen lo más rápido posible, lo que hará más lento el crecimiento. El crecimiento en ventas para los años 3 y 4 se apoyará en las campañas del gobierno 8% y se estima un crecimiento normal del mercado del 7% para un total del 15%. Ver Tabla 6 y 7 para mayor detalle.

Tabla 6. Estimado de ventas en unidades

Unidades	Volumen Estimado de Ventas				
	2022	2023	2024	2025	2025
Servicio Chef en Casa	26	72	83	95	0,4%
Venta de Pescado	6.959	15.665	18.015	20.717	80,4%
Venta de Mariscos	1.684	3.741	4.302	4.948	19,2%
Total Ventas	8.669	19.479	22.400	25.760	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 7. Detalle de venta en unidades año 2022 y 2023

	2022											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio Chef en Casa	-	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4
Venta de Pescado	112	157	220	308	431	604	664	731	804	884	973	1.070
Venta de Mariscos	26	40	57	82	117	167	175	184	193	203	213	224
Total Unidades	140	198	278	391	550	773	842	918	1.000	1.090	1.190	1.298

	2023											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Servicio Chef en Casa	4	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	7
Venta de Pescado	1.123	1.160	1.180	1.239	1.239	1.301	1.301	1.366	1.366	1.434	1.434	1.506
Venta de Mariscos	235	247	259	272	286	300	315	331	347	365	383	402
Total Unidades	1.362	1.431	1.444	1.516	1.530	1.607	1.622	1.703	1.720	1.805	1.824	1.915

Fuente: Elaboración propia (2021)

2. Análisis técnico

2.1 Procesos productivos o de prestación del servicio

Al respecto, el gerente de Intermares plantea que:

“El manejo del pescado en Colombia, tiene varios tipos de escenarios, que reflejan situaciones diferentes en cuanto a las condiciones ideales bajo las cuales se deben capturar, procesar, transformar, transportar y comercializar.

Generalmente el pescado fresco suele transportarse refrigerado desde el momento mismo de la captura, manejados en cajas isotérmicas de poliestireno expandido o icopor, con hielo que se agrega en escamas preferiblemente o con los geles congelados que buscan mantener el producto entre 0 y 4 grados centígrados.

Para el pescado de mar de origen nacional y de consumo nacional, principalmente se moviliza desde las ciudades porteñas del Pacífico o del Atlántico, utilizando neveras de icopor dentro de las cuales se ubican los productos alternando capas de hielo para procurar garantizar una cadena de frío razonable, en envíos que pueden hacerse por vía aérea pero que generalmente se lleva a cabo por vía terrestre. En furgones aislados, ubicando el pescado en canastillas plásticas, alternando hielo producto hielo, o directamente sobre el piso del camión en la formación de las capas, de esa manera llega a los centros de comercialización que generalmente son pesqueras grandes, que se encargan de comercializarlo bien sea fresco o se termina de congelar para manejar otro tipo de presentaciones.

En la pesca artesanal y los comerciantes de tipo informal se presentan muchas fallas, donde el pescador directamente recurre a traer sus mercancías en hielo para ofrecerlas en las ciudades principales, evitando intermediarios, exponiéndose a deterioros considerables en la calidad de estos productos, siendo transportados en recipientes aislados pero en buses intermunicipales o en carros particulares, también se observan niveles de mejores condiciones en vehículos termo refrigerados,

asépticos e higiénicos, aunque en realidad no es totalmente confiable en la totalidad de los procesos, bien sea cargue, transporte, o descargue, talvez porque la cultura en el sentido de cómo se debe proceder para optimizar la calidad del pescado y sus derivados, sigue siendo muy incipiente y deficiente.”

Para evitar los anteriores inconvenientes se ha pensado en adquirir los productos directamente de los proveedores que efectúan exportaciones o venden productos de primera calidad. Una vez se confirmó la viabilidad del proyecto se determinaron como principales riesgos: la disponibilidad de proveedores confiables que permitan garantizar la calidad del producto y la falta de práctica de los clientes a efectuar este tipo de compras en línea.

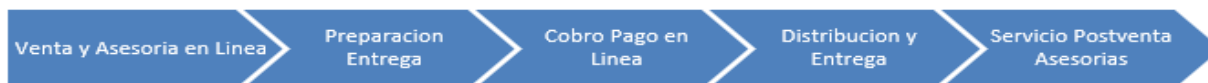
En la ilustración 6, se muestran los procesos definidos por AtúnAzul que se deben seguir para la comercialización de la comida de mar, hay tres procesos básicos: la preparación del producto que consiste en alistamiento del producto para la venta, la venta de producto y la venta de servicios en este caso enfocado al servicio de chef en casa.

Ilustración 6. Procesos del AtúnAzul

Procesos estándar: preparación producto



Procesos Venta de Producto



Procesos Venta de Servicios



Fuente: Elaboración propia (2021)

La estimación de los recursos en la empresa se efectuó siguiendo esta línea base:

Con los siguientes recursos: 1 chef y 1 persona de ventas, se calcula que máximo en el mes se puede: efectuar recepción 1600 Kilos, vender 1200 pedidos directos de producto y atender 8 servicios de Chef en casa, teniendo en cuenta las proyecciones de venta se estima que en el año 3 se requiere un chef Adicional.

La máxima ocupación estimada por recurso se ilustra en la tabla 8, según las cifras mencionadas arriba. Se notará que el vendedor todavía tiene capacidad de trabajo libre por lo cual se espera que también apoye en la promoción por redes e impulse la venta desde las plataformas digitales.

Tabla 8. *Máxima ocupación estimada por recurso.*

Recurso	Minutos	Horas
Chef	14200	236,67
Vendedor	7600	126,67

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 9 se muestra la información detallada de ocupación de los recursos.

Tabla 9. Detalle de ocupación de recursos.

Actividad del proceso X MES	Tiempo estimado de realización minutos / horas)	Cargos que participan en la actividad	Número de personas que intervienen por cargo	Equipos y máquinas que se utilizan. Capacidad de producción por máquina (Cantidad de producto/ unidad de tiempo)
Preparacion Producto				
200 Kilos				
Recepción y Pesado	80,00	Chef	1,00	Bascula, Computador
Lavado	80,00	Chef	1,00	Hidrolavadora
Desescamar	240,00	Chef	1,00	Cuchillos desescamar
Corte	320,00	Chef	1,00	Cuchillos
Empacado	320,00	Chef	1,00	Empacadora al Vacío
Etiquetamiento	80,00	Chef	1,00	Etiquetadora y computador
Etiquetamiento	80,00	Vendedor	1,00	Etiquetadora y computador
Congelado	80,00	Vendedor	1,00	Congelador y canastas
Registro Inventario	160,00	Vendedor	1,00	Computador
Total	1440,00		Horas	24,00
Venta Productos x pedido				
Venta y Asesoría en Línea	2400,00	Vendedor	1,00	Computador y Telefono
Venta y Asesoría en Línea	2400,00	Chef	1,00	Computador y Telefono
Preparacion Entrega	2400,00	Chef	1,00	Empacadora al Vacío, Etiquetadora y computador
Cobro Pago en Línea	3600,00	Vendedor	1,00	Computador
Distribucion y Entrega	24000,00	Servicio Entrega	1,00	Externo - Transporte
Servicio Postventa Asesorias	6000,00	Chef	1,00	Computador
Total	40800,00		Horas	680,00
Venta de Servicios				
Venta, Asesorias y Facturación	80,00	Vendedor	1,00	Computador y Telefono
Venta, Asesorias y Facturación	160,00	Chef	1,00	Computador y Telefono
Preparacion Utensilios e Ingredientes	480,00	Chef	1,00	Canastas plasticas, Utensilios cocina
Preparaciones previas	320,00	Chef	1,00	Cocina Interna
Transporte	480,00	Chef	1,00	NA
Prestacion del Servicio	1920,00	Chef	1,00	Nevera Portatil
Cobro o pago en línea	120,00	Chef	1,00	Telefono
Total	3560,00		Horas	59,33

Fuente: Elaboración propia (2021)

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

Posibles proveedores críticos:

Pescado: Intermares, Pesquera Santa Elena.

Portal: Estrategia Creativa F

Equipos de producción: Pallomaro.

Redes Sociales: Plotandesign

Otros: Amazon

Los equipos requeridos para el funcionamiento de la empresa están listados en la tabla 10, entre los equipos más importantes están el congelador, el mesón de acero y el computador.

Tabla 10. *Listado de equipos requeridos*

Tipo Activo	Inversión depreciable	CANT.	VLR. Unidad	TOTAL
Equipo de comunicación y computo	Celular	1	600.000	600.000
Equipo de comunicación y computo	Computador	1	3.000.000	3.000.000
Maquinaria y Equipo	Cuchillo eléctrico	1	150.000	150.000
Maquinaria y Equipo	Set Cuchillos corte	1	100.000	100.000
Maquinaria y Equipo	Escamador	1	70.000	70.000
Maquinaria y Equipo	Otros Cuchillos	1	150.000	150.000
Maquinaria y Equipo	Otros Utensilios de cocina	1	300.000	300.000
Maquinaria y Equipo	Sierra Eléctrica	0	3.200.000	-
Maquinaria y Equipo	Basculas Electrónicas y Mecánica	1	600.000	600.000
Maquinaria y Equipo	Nevera Plásticas Portátil 40 Lts	1	200.000	200.000
Maquinaria y Equipo	Nevera icopor Portad 20 Lts	1	25.000	25.000
Maquinaria y Equipo	Paellera	1	600.000	600.000
Maquinaria y Equipo	Etiquetadora	1	400.000	400.000
Maquinaria y Equipo	Mesa plástica Portátil	1	200.000	200.000
Maquinaria y Equipo	Samovares x 4	1	840.000	840.000
Maquinaria y Equipo	Canastas Plásticas 60x40x25 x 6 20Kg	1	130.000	130.000
Maquinaria y Equipo	Canastas Plásticas 52x35x15 x 6 10Kg	1	120.000	120.000
Maquinaria y Equipo	Congelador 824 Litros	1	6.000.000	6.000.000
Maquinaria y Equipo	Empacadora al Vacío x 2	1	600.000	600.000
Maquinaria y Equipo	Mesón acero	1	1.500.000	1.500.000
Maquinaria y Equipo	Mesa Portátil Acero	1	590.000	590.000
Muebles y Enseres y otros	Escritorio y Muebles de Oficina	1	950.000	950.000
Otros (Induido herramientas)	Hidro Lavadora a presión 1740 psi	1	935.000	935.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

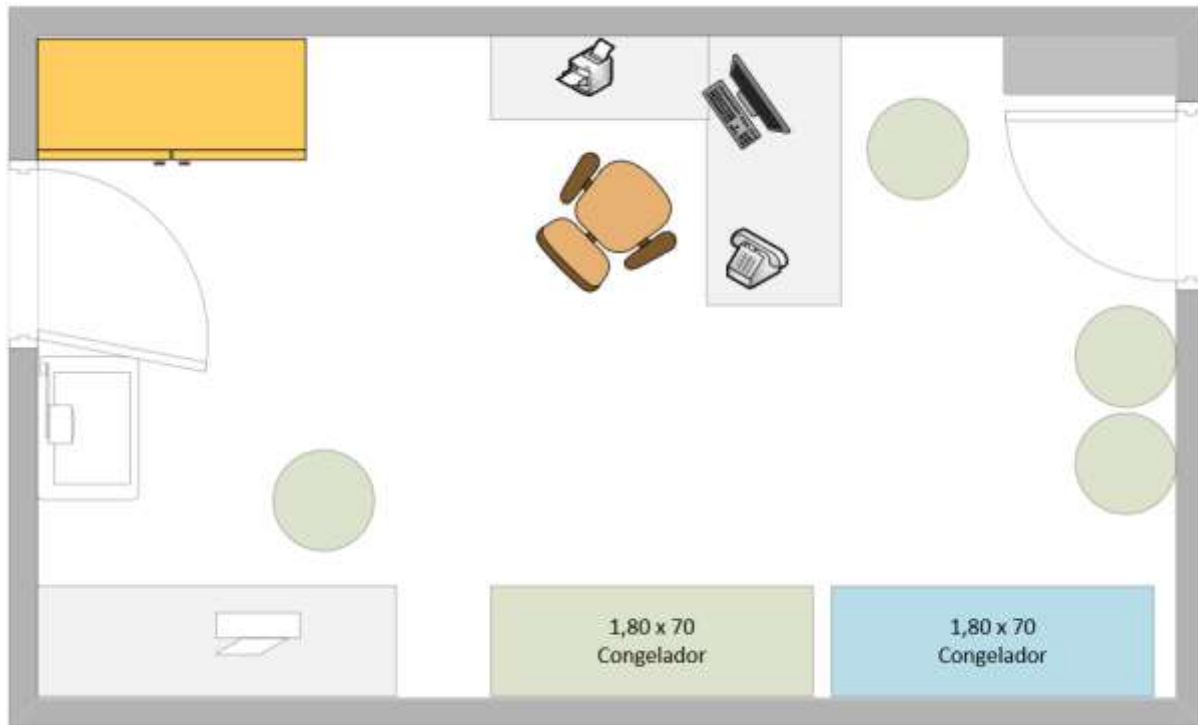
La inversión en la sierra eléctrica este proyectada para el tercer año y es fundamental para facilitar el trabajo pesado de cortes una vez los volúmenes se incrementen.

2.3 Distribución de planta/oficinas y de equipos

Para el funcionamiento del negocio se necesita un lugar físico que permita efectuar los procesos básicos de alistamiento de los productos, inicialmente se ha considerado un local ubicado en el centro comercial la morada que cuenta con las siguientes dimensiones 3,5 x 6 metros.

Para la siguiente distribución se consideraron opciones de congeladores: Tamaños entre 180-190 x 70-77 x 85-90 cm. Ver la ilustración 7 para más detalle.

Ilustración 7. *Distribución de bodega y punto de venta*



Fuente: Elaboración propia (2021)

En las pruebas iniciales del modelo del prototipo se identificó que en la parte de venta del producto es muy importante tener el certificado de manejo de alimentos por parte del personal de la empresa. También tener en cuenta las consideraciones mencionadas por la Gerencia de Intermares referente a la manipulación de alimentos.

En forma directa se logró confirmar la necesidad de efectuar un transporte apropiado usando neveras que conserven el frío. Y pensando en la proyección futura de la empresa adicionalmente se experimenta con la posibilidad de producir productos congelados basados en pescados y mariscos listos para consumir. (No se incluirá en el alcance del proyecto).

2.4 Boceto gráfico de website+app móvil

A nivel del aplicativo para el portal se consideró empezar con las características documentadas en la ilustración 8. Resaltando que una de las características mas importantes es la posibilidad de integración con la plataforma de WhatsApp.

Ilustración 8. Características del portal

DISEÑO Y DESARROLLO WEB

- Proyecto web tienda Online desarrollado en woocommerce, Css 3, jQuery, php. Con la pasarela de pagos Payu o a convenir según sus preferencias.
- Diseño personalizado de acuerdo a imagen corporativa
- (Optimizada para motores de búsqueda) código válido y cumplimiento de estándares Web W3C.
- Página optimizada para dispositivos móviles y tablets.
- Formulario de contacto apuntando a un mail de la empresa.
- Banner de fotos principales animado con jQuery.
- Sección de fotos para ampliar información del proyecto.
- Página de pedidos y carrito
- Integración de botón Whatsapp en la página
- Configuración de estadísticas Google Analytics para saber cantidad de visitas de donde nos están visitando, tiempo de visitas en el sitio, tendencias y comportamientos de los usuarios y muchas cosas más que le servirán para orientar y posicionar su marca.
- Hosting de (20gb de espacio) y un Dominio por 1 año.



Fuente: Estrategia Creativa F

El desarrollo aplica para la plataforma móvil pero no es una APP.

3. Análisis administrativo

Teniendo en cuenta que la empresa en los primeros meses tendrá un nivel de ingresos que no cubre todos los costos y gastos, se consideró tener el mínimo del personal necesario.

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

Para el arranque de la empresa se necesita un chef y la persona de ventas, ver tabla 11 para más detalle. El chef es fundamental para entregar el nivel de servicio apropiado y es la esencia del valor agregado de la empresa.

Tabla 11. *Personal de la empresa*

Nombre del Cargo	Chef 1	Chef 2	Vendedor	Gerente / Propietario
Funciones principales	Encargado de las asesorías a los clientes en lo referente a las compras y métodos de preparación de la comida de mar. Y prestar servicio de chef en casa.	Encargado de las asesorías a los clientes en lo referente a las compras y métodos de preparación de la comida de mar.	Encargado de las ventas y temas administrativos	Administración del plan de Ventas
Formación	Chef graduado en escuela de cocina	Chef Técnico del SENA	Ventas	Admin
Experiencia General (años)	2	2	2	0
Experiencia específica (años)	1 corte y preparación de productos de Mar	1 corte y preparación de productos de Mar	Ventas de productos congelados	0
Tipo de contratación (jornal, prestación de servicios, nómina)	Nómina	Nómina	Nómina	NA
Dedicación de tiempo (tiempo completo / tiempo parcial)	100%	100%	100%	20%
Unidad	1	2	1	1
Valor remuneración*	1'400.000	1'200.000	1'000.000 + comisión.	20% utilidades empezando año 2024.
Mes y año de vinculación	Inicio	2024	Inicio	Inicio

Fuente: Elaboración propia (2021)

Nota: Este valor no incluye los gastos de seguridad social y demás, exigidos por la normatividad vigente de empleo en el país.

Durante los primeros dos años la nómina permanece constante y en el tercer año ingresa un

chef adicional para apoyar en todos los servicios ofrecidos, ver tabla 12 con los detalles.

Tabla 12. Nomina detallada

CARGOS Y CONCEPTOS	2022	2023	2024	2025
Total salarios mensuales	3.400.000	3.536.000	3.677.440	3.824.538
Total salarios anuales	28.800.000	29.952.000	37.639.680	45.894.451
Total prestaciones sociales	7.124.728	7.387.405	8.954.764	10.937.361
Total aportes parafiscales	1.152.000	1.198.080	1.505.587	1.835.778
Total seguridad social	6.054.336	6.296.509	7.912.614	9.647.932
Total carga prestacional	14.331.064	14.881.994	18.372.965	22.421.070
Total costo de la nómina	46.963.408	48.717.436	59.387.151	72.515.852
Vendedor	2022	2023	2024	2025
Salario básico mensual	1.000.000	1.040.000	1.081.600	1.124.864
Meses trabajados	12	12	12	12
Total Carga prestacional	5.901.549	6.137.611	6.383.116	6.638.441
Neto a pagar en el año	19.178.997	19.946.157	20.744.004	21.573.764
Chef 1	2022	2023	2024	2025
Salario básico mensual	1.400.000	1.456.000	1.514.240	1.574.810
Meses trabajados	12	12	12	12
Total Carga prestacional	8.150.605	8.465.473	8.804.092	9.156.256
Neto a pagar en el año	26.228.053	27.214.921	28.303.518	29.435.659
Chef 2	2022	2023	2024	2025
Salario básico mensual	-	-	1.081.600	1.124.864
Meses trabajados	0	0	6	12
Total Carga prestacional	-	-	3.185.757	6.626.374
Neto a pagar en el año	-	-	10.339.630	21.506.430

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.2 La estructura organizacional

Es importante mencionar que se cuenta con dos asesores que son muy importantes para el éxito de la empresa, el experto en el negocio de pescado quien tuvo pesquera durante más de 20 años en la galería Santa Elena y el asesor en temas digitales quien nos apoyará para llegar más fácil y rápido a los clientes.

Recursos Humanos – Valores - Competencias

Actitud, innovación, responsabilidad personal por los resultados, compromiso con la calidad.

Competencias para lograr las metas:

Colaboración y enfoque al cliente

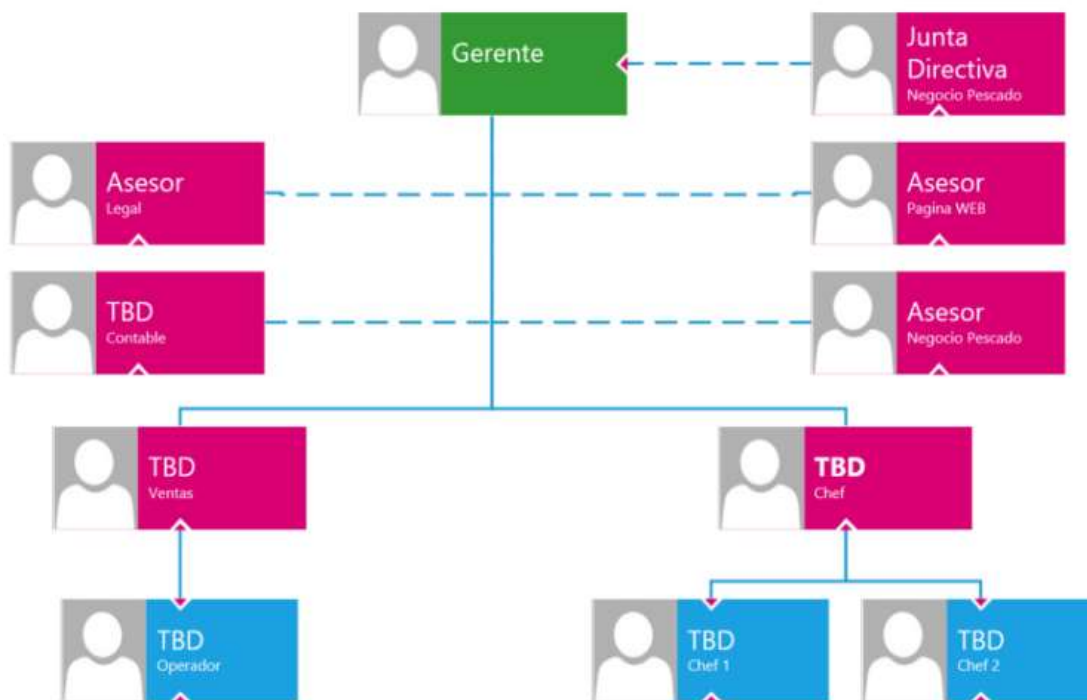
Valores:

Integridad, honestidad, ética en el trabajo, humildad

La empresa proveerá los entrenamientos necesarios para el desempeño de los cargos según se identifique oportunidades de mejora y en cumplimiento de la legislación Colombiana.

La estructura de la empresa está orientada a tener un equipo pequeño que apoye principalmente las ventas y se enfoque en el servicio al cliente, ver estructura en la ilustración 9.

Ilustración 9. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2021)

Los recursos que trabajen en la empresa se contrataran pensando en un rol en el cual deben usar sus conocimientos para identificar las necesidades de los clientes y buscar cómo se pueden satisfacer estas necesidades desde el interior de la empresa, el enfoque en el servicio al cliente y la capacidad para usar las herramientas tecnológicas como medio de innovación son

fundamentales, así mismo el liderazgo en los procesos de innovación son esenciales por lo cual se asigna este importante rol al gerente, quien es el encargado de irradiar esta cultura al interior de la empresa.

En la tabla se encuentra el detalle de las descripciones de los cargos de la empresa, es importante resaltar el papel del chef y su impacto en el esquema de atención al cliente.

Tabla 13. *Descripciones de cargos*

Cargo	Chef	Vendedor	Gerente
Objetivo del Cargo	Controlar y supervisar el cumplimiento de los procesos de producción y alistamiento de los productos a vender siguiendo las normas requeridas en la legislación Colombiana y las políticas de calidad de la empresa.	Encargado de las ventas y temas administrativos. Controlar el inventario del producto disponible para la venta y efectuar las ventas de acuerdo al plan de ventas anual.	Encargado del coordinar los esfuerzos de mercadeo y ventas de la empresa. Efectuar seguimiento de las actividades de producción y logística.
Perfil Requerido	Graduado como chef en escuela de cocina, con 2 años de experiencia.	Persona con experiencia en ventas y en administración de puntos de venta con atención al público y atención telefónica. Persona que tome decisiones acordes con las necesidades de la empresa.	Persona con conocimiento de las diferentes actividades que defina y oriente los esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.
Descripción de funciones	Recepción de las Materias Primas: revisión de las cantidades compradas vs las recibidas. Verificación de calidad de producto recibido: comprobar la calidad de los diferentes productos en términos de calidad, talla, frescura de los productos. Alistamiento del producto para su venta: Separar los productos en porciones y prepararlos para su almacenamiento. Asesorar a los clientes en la compra de Productos: apoyar a los clientes en las decisiones referentes a cantidades, porciones y alistamiento de los productos según la necesidad del cliente. Asesorar a los clientes en la preparación de sus comidas: ofrecer las diferentes recetas, los tiempos y métodos de preparación. Prestar servicio de chef en casa.	Ejecutar el plan de ventas de acuerdo al presupuesto mensual. Control del inventario de producto recibido y disponible para la venta. Efectuar el seguimiento postventa con el cliente y dejar registro del nivel de satisfacción. Revisar las preferencias del cliente para ofrecimiento de productos que cumplan con sus necesidades. Controlar el inventario de otras materias primas necesarias para la venta. Coordinación de las actividades de mercadeo en línea de acuerdo con las preferencias de los usuarios. Ejecución de encuestas orientadas a la mejora del servicio.	Definición de los planes de ventas y marketing. Definición de las estrategias financieras de la empresa. Definición de las políticas relacionadas con la administración del personal de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.3 Socios clave

Los socios son importantes para ayudar a guiar la empresa, como fuentes de consulta de tendencias en la industria y contactos en el sector.

Pedro Chávez. (factibilidad y viabilidad): con su experiencia y contactos es fundamental y se ha considerado que sea el asesor de la empresa a nivel de la junta directiva.

Laureano Chávez (proveedor): apoyara con los contactos desde el punto de vista de proveedor

para lograr mantener los productos apropiado y de excelente calidad que nuestros clientes merecen.

Camila Jiménez (Chef): Su experiencia y actitud de servicio al cliente son fundamentales para el éxito de la empresa, adicional ya cuenta con experiencia en restaurantes de primera categoría en Cali, lo cual facilitara la asesoría a los clientes.

Diana Arévalo (Contabilidad): el control financiero es fundamental para minimizar la posibilidad de pérdida o desperdicio de recursos.

ICESI (Asesores): las asesorías de los profesores son fundamentales para seguir impulsando la empresa y encontrar nuevas oportunidades en el mercado.

AUNAP- Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca: el seguimiento de las directrices de esta entidad es fundamental para garantizar que no se violen las normas referentes a venta de producto en veda y adicional la empresa puede apalancar su crecimiento en las campanas que continuamente lanza esta entidad.

Bancos: durante las diferentes etapas del proyecto se necesita el apoyo de las entidades financieras para dar liquidez a la empresa.

4. Análisis legal, social y ambiental

Se definió que la empresa empezará como una SAS, para aprovechar las ventajas relacionadas con facilidad y economía al constituir la empresa con documento privado.

La responsabilidad está limitada al aporte de capital.

Posibilidad de tener un objeto social que permite efectuar negocios fácilmente.

No exige revisor fiscal lo cual disminuye los gastos.

Se debe cumplir con los siguientes requisitos: Registro de la marca ante la SIC, uso de suelos, INVIMA: Manejo de alimentos, licencia Ambiental, y Bomberos.

4.1 Permisos y manejo de propiedad intelectual

En la parte de permisos se cubrirán los temas relacionados con INVIMA y manejo de alimentos.

En lo que corresponde a propiedad intelectual una vez se confirme el logo y nombre de la empresa se procederá a registrarlo a nivel de Colombia, en las primeras revisiones se confirmó que no hay otra empresa con el nombre de AtúnAzul.

4.2 Normatividad Técnica

En Colombia, algunas de las normativas que están asociadas con el manejo de pescado fresco, incluyen, por ejemplo:

- Resolución 719 de 2015, Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.
- Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 del decreto ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 468 de 2012. Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las motonaves o buques dedicados a la captura, congelamiento o procesamiento de productos de la pesca y sus derivados y el procedimiento para la

certificación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) en motonaves o buques pesqueros con destino a la Unión Europea.

- Resolución 122 de 2012 Por la cual se modifica parcialmente la resolución 776 de 2008.
- Resolución 776 de 2008. Por medio de la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que deben cumplir los productos de la pesca, en particular pescados, moluscos y crustáceos para el consumo humano.
- Resolución 228 de 2007. Por la cual se establece el procedimiento de fábricas de productos de la pesca y acuicultura para la exportación a la Unión Europea.
- Resolución 337 de 2006. Por el cual se adopta el sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control – HACCP, en los productos pesqueros y acuícolas para consumo exportación e importación.
- Decreto 561 del 8 de marzo de 1984. Reglamento parcialmente modifica el título V de la ley 09 de 1979 en cuanto a captura, procesamiento, transporte y expendio de productos de la pesca.
- También hay que cumplir lineamientos de la AUNAP (Autoridad nacional de pesca y acuicultura) y del ICA (instituto Colombiano Agropecuario)

4.3 Normatividad Tributaria

En el caso del AtúnAzul se definió que se constituyera como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), por lo cual debe cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

Es agente de retención en la fuente a título de Renta, Iva e Ica.

Es responsable del Iva para la venta de servicios.

Es contribuyente del impuesto a la renta del régimen ordinario (33%)

Es responsable del impuesto de industria y comercio.

No tienes inmuebles, por lo cual no paga impuesto predial.

Está obligada a llevar contabilidad.

Está obligada a expedir facturas.

Está obligada a reportar información exógena (DIAN)

En los primeros años no está obligada a disponer de un revisor fiscal.

4.4 Normatividad Laboral

La empresa debe cumplir las normas laborales vigentes en este caso contará con empleados directos (Chef, Vendedor), la empresa asume los pagos relacionados con salarios, prestaciones sociales, seguridad social y los aportes parafiscales en la caja de compensación familiar.

La empresa se registrará como empleador en cada una de las entidades correspondientes y asumirá los aportes según la tabla 14 anexa:

Tabla 14. *Seguridad laboral*

	Empleador/a	Trabajador/a	Total
Aporte Pensiones	12,00%	4,00%	16,00%
Aporte a Salud	8,50%	4,00%	12,50%
Aporte ARL : Riesgos laborales - Nivel II	1,04%		1,04%
Aporte Cajas de Compensación	4,00%		4,00%
Total	25,54%	8,00%	33,54%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para garantizar el compromiso del AtúnAzul con la seguridad de los trabajadores, se definió la política de seguridad ocupacional, la cual se encuentra documentada en la ilustración 10.

Ilustración 10. Política de seguridad ocupacional

Política de Seguridad Ocupacional

Entre las prioridades del AtúnAzul está la implementación y desarrollo de un sistema de seguridad y salud en el trabajo con miras a preservar, mantener y proteger la salud individual y colectiva de sus trabajadores e independiente de su forma de contratación o vinculación, incluyendo los contratistas y subcontratistas, a través de la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, al igual que daños que generen un impacto negativo tanto a la empresa como a la comunidad en general.

Para lo cual se definen los siguientes puntos:

- Compromiso gerencial frente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Cumplimiento de los requisitos legales.
- Fomentar el autocuidado y la participación de los trabajadores garantizando la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Promover un ambiente de trabajo sano y seguro, identificando peligros, evaluando y valorando riesgos, para establecer los respectivos controles.
- Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del SG.SST en la empresa.

El AtúnAzul, se compromete con el mejoramiento continuo del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y a destinar el recurso humano, físico y financiero para el desarrollo del mismo.

Fuente: Elaboración propia (2021)

5. Análisis económico

5.1 Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Para empezar la empresa del AtúnAzul necesita durante el primer año de funcionamiento 105M, distribuidos de la siguiente forma: 40M aportes de los accionistas para cubrir los gastos de arranque de la empresa y las inversiones iniciales. Un préstamo por 35M en el mes de arranque y 30M en el mes 4to de funcionamiento.

Para el análisis de las inversiones en activos se tuvo en cuenta el funcionamiento de la empresa y las necesidades de crecimiento de la misma, ver tabla 15 bajo:

Tabla 15. *Presupuesto de Inversiones*

Presupuesto de inversiones	AÑO 0	2022	2023	2024	2025
Total activos depreciables a 1 año	1.370.000	220.000	1.370.000	220.000	1.370.000
Total activos depreciables a 3 años	1.425.000	-	3.225.000	1.400.000	25.000
Total activos depreciables a 5 años	6.725.000	800.000	400.000	840.000	5.085.000
Total activos depreciables a 10 años	8.220.000	130.000	6.590.000	-	6.000.000
Total inversión amortizable a 3 años	-	-	-	-	-
Total inversión en activos	17.740.000	1.150.000	11.585.000	2.460.000	12.480.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para ver el detalle de las inversiones revisar la tabla 10 listado de equipos requeridos.

Los gastos preoperativos de la empresa serán 14M, el detalle se expone en la tabla 16, si se tienen en cuenta los gastos preoperativos más las inversiones iniciales en activos 8M, se identifica que se requiere un capital inicial de 32M.

Tabla 16. *Gastos preoperativos*

Gastos preoperativos (diferidos)	
	AÑO 0
Gastos de Constitución	400.000
Investigación y desarrollo	500.000
Desarrollo web	6.000.000
Adecuación oficina/local	1.500.000
Arrendamiento	1.740.000
Dominio	80.000
Registro Sanitario	1.375.143
Servicio Pago Datafono	300.000
Publicidad y Marketing Lanzamiento	2.000.000
Gastos preoperativos 10	-
Total gastos preoperativos	13.895.143

Fuente: Elaboración propia (2021)

El capital de trabajo de la empresa se rige por las políticas nombradas en la tabla 17, en las cuales se muestra que la política de cartera facilita la disponibilidad de capital.

Tabla 17. Capital de Trabajo

	Dias	Año 0	2022	2023	2024	2025
Dias de Inv de Mat Prima	1	70.123	359.252	830.280	993.015	1.199.066
Dias de Inv de Prod en Proceso	2	150.264	769.826	1.779.172	2.127.889	2.569.426
Dias de Inv de Prod Terminado	15	1.051.848	5.388.780	12.454.201	14.895.225	17.985.984
Pol Cartera de Clientes	5	-	3.288.227	7.665.665	9.168.136	11.070.524
Pol Cartera de Proveedores	30	2.103.696	10.777.561	24.908.403	29.790.449	35.971.968
Pol de Efectivo	30	9.895.046	9.895.046	8.936.545	10.257.598	11.509.478
Total Capital de Trabajo			8.923.570	6.757.460	7.651.413	8.362.510

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.2 Los ingresos, costos y gastos

El estimado de ingresos es que durante los años 2022 y 2023 crezcan rápidamente y esta tendencia siga en los años 2024 y 2025 en forma moderada. El porcentaje de los costos por unidad de producto se mantendrán constantes y los gastos tienden a disminuir.

Tabla 18. Presupuesto de ingresos

	Presupuesto de Ingresos			
	2022	2023	2024	2025
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	-	-	-	-
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	236.752.323	551.927.893	660.105.761	797.077.706
Total Ventas Netas sin IVA ni Retefuente	236.752.323	551.927.893	660.105.761	797.077.706
Total IVA	1.729.000	4.931.640	5.898.241	7.122.127
Total Ventas Netas con IVA	238.481.323	556.859.533	666.004.002	804.199.832
Total Retefuente	-	-	-	-
Ingresos de Ventas con IVA y Retefuente	238.481.323	556.859.533	666.004.002	804.199.832
Total Ingresos Netos	203.343.732	537.350.474	665.641.839	792.785.504
Total Cuentas x Cobrar	35.137.590	54.646.650	55.008.813	66.423.142

Fuente: Elaboración propia (2021)

El detalle de los ingresos mes a mes para el primer año se puede apreciar en la tabla 19, se estima que los crecimientos en ventas de los primeros 6 meses son en promedio del 29% y en el segundo semestre este promedio de crecimiento mensual se reduce a aproximadamente 8% mes a mes.

Tabla 19. Presupuesto de ingresos mes a mes.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	3.705.822	5.567.028	7.695.091	10.692.060	15.263.072	21.208.589	22.958.754	25.218.924	27.304.326	29.581.693	32.419.393	35.137.590
Total Ventas Netas sin IVA ni Retefuente	3.705.822	5.567.028	7.695.091	10.692.060	15.263.072	21.208.589	22.958.754	25.218.924	27.304.326	29.581.693	32.419.393	35.137.590
Total IVA	-	66.500	66.500	66.500	133.000	133.000	133.000	199.500	199.500	199.500	266.000	266.000
Total Ventas Netas con IVA	3.705.822	5.633.528	7.761.591	10.758.560	15.396.072	21.341.589	23.091.754	25.418.424	27.503.826	29.781.193	32.685.393	35.403.590
Total Retefuente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos de Ventas con IVA y Retefuente	3.705.822	5.633.528	7.761.591	10.758.560	15.396.072	21.341.589	23.091.754	25.418.424	27.503.826	29.781.193	32.685.393	35.403.590
Total Ingresos Netos	-	3.772.322	5.633.528	7.761.591	10.825.060	15.396.072	21.341.589	23.158.254	25.418.424	27.503.826	29.847.893	32.685.393
Total Cuentas x Cobrar	3.705.822	5.567.028	7.695.091	10.692.060	15.263.072	21.208.589	22.958.754	25.218.924	27.304.326	29.581.693	32.419.393	35.137.590

Fuente: Elaboración propia (2021)

Al analizar las materias primas ver tabla 20 se detecta que el costo de las bolsas es un componente importante, el cual debe ser revisado en el futuro para buscar mejores proveedores u otras alternativas de empaque.

Tabla 20. Presupuesto de materias primas e insumos

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS				
ITEM	2022	2023	2024	2025
Pescado	85.179.044	197.496.692	236.206.044	285.218.798
Bolsas Empaque al Vacio	15.558.059	35.979.805	43.031.847	51.960.955
Rollo Etiqueta	246.953	571.108	683.045	824.777
Mariscos	28.346.670	64.853.226	77.564.458	93.659.083
Costo Materias Primas e Insumos	129.330.727	298.900.831	357.485.394	431.663.613
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-
Prorratio	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	-	-	-	-
Retefuente	3.233.268	7.472.521	8.937.135	10.791.590
Costo total variables	129.330.727	298.900.831	357.485.394	431.663.613
Egreso Contado	(3.233.268)	(7.472.521)	(8.937.135)	(10.791.590)
CxP Proveedores Periodo	129.330.727	298.900.831	357.485.394	431.663.613
Pago Cuentas Por Pagar	110.101.226	288.588.324	357.236.953	425.482.095
Egresos Efectivos	106.867.957	281.115.803	348.299.819	414.690.504
Total cuentas por pagar	19.229.502	29.542.009	29.790.449	35.971.968

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo en la tabla 21 se encuentra el detalle para el primer año mes a mes, en el cual se confirma el crecimiento mes a mes del gasto en bolsas de empaque al vacío y también se identifica el crecimiento de las cuentas por pagar como fuente de financiamiento para sostener la operación de la empresa.

Tabla 21. Detalle del presupuesto de materias primas e insumos

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS						
ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Pescado	1.374.523	1.924.333	2.694.066	3.771.692	5.280.369	7.392.516
Bolsas Empaque al Vacio	252.670	355.181	499.317	701.990	986.995	1.387.807
Rollo Etiqueta	4.011	5.638	7.926	11.143	15.667	22.029
Mariscos	472.492	674.989	964.270	1.377.529	1.967.898	2.811.283
Costo Materias Primas e Insumos	2.103.696	2.960.141	4.165.578	5.862.353	8.250.929	11.613.635
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-	-	-
Prorrato	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	-	-	-	-	-	-
Retefuente	52.592	74.004	104.139	146.559	206.273	290.341
Costo total variables	2.103.696	2.960.141	4.165.578	5.862.353	8.250.929	11.613.635
Egreso Contado	(52.592)	(74.004)	(104.139)	(146.559)	(206.273)	(290.341)
CxP Proveedores Periodo	2.103.696	2.960.141	4.165.578	5.862.353	8.250.929	11.613.635
Pago Cuentas Por Pagar	-	2.103.696	2.960.141	4.165.578	5.862.353	8.250.929
Egresos Efectivos	(52.592)	2.029.692	2.856.001	4.019.019	5.656.080	7.960.588
Total cuentas por pagar	2.103.696	2.960.141	4.165.578	5.862.353	8.250.929	11.613.635

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pescado	8.131.768	8.944.944	9.839.439	10.823.383	11.905.721	13.096.293
Bolsas Empaque al Vacio	1.511.554	1.646.924	1.795.042	1.957.143	2.134.583	2.328.855
Rollo Etiqueta	23.993	26.142	28.493	31.066	33.882	36.966
Mariscos	2.951.847	3.099.440	3.254.412	3.417.132	3.587.989	3.767.388
Costo Materias Primas e Insumos	12.619.162	13.717.450	14.917.385	16.228.723	17.662.175	19.229.502
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-	-	-
Prorrato	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	-	-	-	-	-	-
Retefuente	315.479	342.936	372.935	405.718	441.554	480.738
Costo total variables	12.619.162	13.717.450	14.917.385	16.228.723	17.662.175	19.229.502
Egreso Contado	(315.479)	(342.936)	(372.935)	(405.718)	(441.554)	(480.738)
CxP Proveedores Periodo	12.619.162	13.717.450	14.917.385	16.228.723	17.662.175	19.229.502
Pago Cuentas Por Pagar	11.613.635	12.619.162	13.717.450	14.917.385	16.228.723	17.662.175
Egresos Efectivos	11.298.155	12.276.225	13.344.515	14.511.667	15.787.169	17.181.438
Total cuentas por pagar	12.619.162	13.717.450	14.917.385	16.228.723	17.662.175	19.229.502

Fuente: Elaboración propia (2021)

Cuando se revisan los gastos de operación en la tabla 22 se confirma que los gastos de mantenimiento deberían ser revisados después del segundo año de operación, igual se deben revisar las comisiones por ventas que corresponden a los gastos cobrados por los bancos y valor variable salarial de la persona de ventas.

Tabla 22. Gastos de operación y gastos de administración y ventas

GASTOS DE OPERACION					
	MES 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Arriendo	900.000	10.800.000	11.124.000	11.568.960	12.147.408
Servicios Públicos	380.000	4.560.000	4.696.800	4.884.672	5.128.906
Internet	160.000	1.920.000	1.977.600	2.056.704	2.159.539
Celular	100.000	1.200.000	1.236.000	1.285.440	1.349.712
Vigilancia	200.000	2.400.000	2.472.000	2.570.880	2.699.424
Hosting aplicacion WEB	400.000	4.800.000	4.944.000	5.141.760	5.398.848
Bomberos	0	50.000	51.500	53.045	54.636
Impuestos Locales	0	1.089.061	2.538.868	3.036.486	3.666.557
Gastos de Mantenimiento	0	2.367.523	5.519.279	6.601.058	7.970.777
Registro Mercantil	0	216.047	304.992	412.925	412.925
Depreciación Equipos	0	2.167.000	2.340.000	3.079.000	3.247.000
Amortización	0	0	0	0	0
Total gastos de operación	0	31.569.631	37.205.039	40.690.930	44.235.733
Gastos de operación fijos	0	27.897.000	28.841.900	30.640.461	32.185.473
Gastos de operación variables	0	3.672.631	8.363.139	10.050.469	12.050.260

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
	MES 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Gastos de Publicidad	0	3.551.285	8.278.918	9.901.586	11.956.166
Gastos de Comisiones	0	17.756.424	41.394.592	49.507.932	59.780.828
Gastos de Capacitación	0	5.187	1.655.784	1.980.317	2.391.233
Asesoría Contable	600.000	7.200.000	7.416.000	7.712.640	8.098.272
Gastos de Representacion	150.000	1.800.000	1.854.000	1.928.160	2.024.568
Gastos Transporte	600.000	7.200.000	7.416.000	7.712.640	8.098.272
Gastos Papelería	95.000	1.140.000	1.174.200	1.221.168	1.282.226
Gastos Manejo de Redes	250.000	3.000.000	3.090.000	3.213.600	3.374.280
Promocion Redes	150.000	1.800.000	1.854.000	1.928.160	2.024.568
Gasto Mat Primas x Eventos	500.000	6.000.000	6.180.000	6.427.200	6.748.560
Depreciación Muebles y Enseres	0	1.845.000	695.000	2.920.000	1.761.667
Total gastos de admon y vtas	0	51.297.896	81.008.494	94.453.404	107.540.640
Gastos de administrativos fijos	0	29.985.000	29.679.200	33.063.568	33.412.413
Gastos administrativos variables	0	21.312.896	51.329.294	61.389.836	74.128.227

Fuente: Elaboración propia (2021)

Se anexa el detalle de los gastos para los primeros 6 meses en donde se confirma el crecimiento de los gastos por comisiones en la medida que las ventas se incrementan, ver tabla 23.

Tabla 23. Detalle primeros 6 meses del comportamiento de los gastos

GASTOS DE OPERACION							
	MES 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Arriendo	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Servicios Públicos	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000	380.000
Internet	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
Celular	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Vigilancia	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Hosting aplicacion WEB	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS							
	MES 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Gastos de Publicidad	1,5%	55.587	83.505	115.426	160.381	228.946	318.129
Gastos de Comisiones	7,5%	277.937	417.527	577.132	801.904	1.144.730	1.590.643
Gastos de Capacitación	0,3%	11.117	16.701	23.085	32.076	45.789	63.626
Asesoría Contable	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Gastos de Representación	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Gastos Transporte	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Gastos Papelería	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000	95.000
Gastos Manejo de Redes	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Promoción Redes	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Gasto Mat Primas x Eventos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

Al revisar el análisis de costos mostrado en la tabla 24, se identifica que es posible en el tercer año controlar más los gastos por capacitación y el incremento en la nómina se debe al ingreso de un chef adicional que ayude a soportar el servicio al cliente. Se confirma también que el primer año no se logra el punto de equilibrio, el cual solo se alcanza en el segundo año de operaciones. El colchón de efectivo este contemplado para soportar la operación por un mes pagando los costos y gastos fijos.

Tabla 24. Análisis de costos.

ANALISIS DE COSTOS				
	2.022	2.023	2.024	2.025
Costos/Gastos Fijos				
Nómina	48.983.408	48.717.436	59.387.151	72.515.852
Gastos de operación	27.897.000	28.841.900	30.840.481	32.185.473
Gastos de Administración y ventas	29.985.000	29.879.200	33.063.588	33.412.413
Gastos preoperativos (Diferidos)	13.895.143	-	-	-
Total Costos/Gastos fijos	118.740.551	107.238.536	123.091.180	138.113.739
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	129.330.727	298.900.831	357.485.394	431.863.613
Gastos de Operación	3.672.631	8.363.139	10.050.469	12.050.260
Gastos de Administración	21.312.896	51.329.294	61.389.836	74.128.227
Total costos variables	154.316.255	358.593.264	428.925.699	517.842.099
Costo total	273.056.806	465.831.801	552.016.879	655.955.838
Numero productos o servicios	8.669	19.479	22.400	25.760
Costo Promedio producto o servicio promedio	31.497	23.915	24.643	25.464
Costo variable unitario promedio	17.800	18.410	19.148	20.102
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	27.309	28.335	29.469	30.942
Margen Unitario Promedio	9.509	9.925	10.320	10.840
Punto de Equilibrio	12.488	10.805	11.928	12.742
Costo total desembolsable	255.149.663	482.798.801	546.017.879	650.947.171
Costo promedio desembolsable	29.431	23.759	24.375	25.269
Cumplimiento del punto de equilibrio	69%	180%	188%	202%
Colchon de Efectivo	9.895.046	8.936.545	10.257.598	11.509.478

Fuente: Elaboración propia (2021)

6. Análisis financiero

En total se necesitan 105M para empezar operaciones y sostenerse durante el primer año que es el más crítico del lanzamiento de la empresa, en la revisión financiera se determinó que el costo de las materias primas y el límite de precios de venta impacta en forma importante el comportamiento financiero por lo cual se considera que el manejo financiero es fundamental para garantizar el éxito del AtúnAzul. Para empezar el análisis es importante tener en cuenta los estimados de venta en pesos, los cuales se ven reflejados en la tabla 25 que se anexa a continuación.

Tabla 25. *Estimado de ventas en pesos*

	Volumen estimado de ventas				
	2022	2023	2024	2025	2025
Servicio Chef en Casa	9.100.000	25.956.000	31.043.376	37.484.877	5%
Venta de Pescado	167.017.734	387.248.415	463.149.105	559.252.544	70%
Venta de Mariscos	60.634.589	138.723.478	165.913.280	200.340.285	25%
Valor total de ventas (\$)	236.752.323	551.927.893	660.105.761	797.077.706	100%
IVA o Impuesto al Consumo	1.729.000	4.931.640	5.898.241	7.122.127	
Anticipo Retefuente	-	-	-	-	
Total ventas con IVA	238.481.323	556.859.533	666.004.002	804.199.832	

Fuente: Elaboración propia (2021)

6.1 Estado de Resultados y Flujo de Caja

El accionista aportará 40M para cubrir los gastos preoperativos y costos de activos iniciales, adicional se necesitan préstamos para operar por 65M, distribuidos así: 35M al arranque y 30M al comienzo del mes 4to. Para cubrir los préstamos Bancolombia ofreció préstamo de 95M a una tasa del 0,90% Mensual para libre inversión; los préstamos se solicitarán a las entidades de fomento de empresa o Coomeva-BancaPyme buscando reducir la tasa ofrecida de Bancolombia.

Tabla 26. *Préstamos*

	Préstamos 2022				
	Año 0	Q1	Q2	Q3	Q4
Saldo inicial	35.000.000	35.000.000	63.660.521	61.522.568	58.940.226
Cuota mensual fija		757.499	1.406.783	1.406.783	1.406.783
Gastos Financieros	-	306.999	561.312	538.279	514.617
Abonos a capital	-	450.499	845.471	868.504	892.166
Saldo final	35.000.000	33.660.521	61.522.568	58.940.226	56.287.532

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 27 se confirma que durante el primer año son claves los préstamos, los cuales permiten al AtúnAzul mantener la operación mientras se logra sostener por sí mismo.

Tabla 27. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA					
	Año 0	2022	2023	2024	2025
Caja Inicial	-	43.364.857	28.532.246	82.719.389	143.165.047
Ingresos Netos		204.037.282	539.298.332	667.881.876	795.361.546
TOTAL DISPONIBLE	-	247.402.139	567.830.578	750.601.264	938.526.593
Inversiones en activos	17.740.000	1.150.000	11.585.000	2.460.000	12.480.000
Egresos por compra de materia prima o insumo	-	106.867.957	281.115.803	348.299.819	414.690.504
Egresos por nómina	-	44.275.408	48.609.916	58.669.635	71.745.407
Egresos por gastos de operación		28.313.571	32.326.171	34.575.444	37.322.175
Egresos por gastos de administración y ventas		49.452.896	80.313.494	91.533.404	105.778.973
Egresos por gastos preoperativos diferidos	13.895.143	-	-	-	-
Egresos iva	-	798.000	3.944.780	5.850.021	6.714.165
Egresos reterfuente	-	3.233.268	7.472.521	8.937.135	10.791.590
Egresos por gastos financieros	-	5.571.789	5.527.966	4.239.242	2.804.236
Egresos por pagos de Capital	-	8.712.468	11.353.429	12.642.153	14.077.159
Egresos impuestos locales	-	-	1.089.061	2.538.868	3.036.486
Egresos impuesto de renta	-	-	-	24.170.438	31.154.892
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásti	-	494.534	1.773.049	2.240.522	2.520.042
TOTAL EGRESOS	31.635.143	248.869.892	485.111.190	596.156.680	713.115.630
NETO DISPONIBLE	(31.635.143)	(1.467.754)	82.719.389	154.444.585	225.410.963
Aporte de Socios	40.000.000	-	-	-	-
Prestamo	35.000.000	30.000.000	-	-	-
Distribucion de Excedentes	-	-	-	11.279.538	14.538.949
CAJA FINAL	43.364.857	28.532.246	82.719.389	143.165.047	210.872.014

Fuente: Elaboración propia (2021)

Al revisar el balance general mostrado en la tabla 28, se confirma que para el 4to año de operación el pago del 66% de las obligaciones financieras. Y el incremento en caja y bancos lo cual permite mantener la operación sin incurrir en préstamos adicionales.

Tabla 28. Balance general

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	43.364.857	43.019.733	45.164.217	64.918.549	85.159.321
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	27.186.382	43.122.858	43.058.082	51.992.634
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	43.364.857	70.206.116	88.287.074	107.976.630	137.151.955
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	17.740.000	18.890.000	30.475.000	32.935.000	45.415.000
Depreciación acumulada	0	4.012.000	7.047.000	13.046.000	18.054.667
Activos amortizables	0	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0	0
Gastos diferibles	13.895.143	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	31.635.143	14.878.000	23.428.000	19.889.000	27.360.333
TOTAL ACTIVOS	75.000.000	85.084.116	111.715.074	127.865.630	164.512.288
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	2.688.000	2.795.520	3.513.037	4.283.482
Cuentas por pagar- Proveedores	0	14.568.579	22.786.872	22.785.044	27.512.941
Impuesto de Renta	0	0	9.660.970	14.141.323	21.286.227
Impuestos locales por pagar	0	869.602	1.987.296	2.376.806	2.869.993
Iva por pagar	0	931.000	1.917.860	1.966.080	2.374.042
Impuesto al consumo bolsas por pagar	0	148.416	282.810	280.370	322.425
Obligaciones financieras	35.000.000	86.287.532	70.150.497	52.181.753	32.173.383
TOTAL PASIVO	35.000.000	105.493.130	109.581.825	97.244.413	90.822.493
PATRIMONIO					
Capital	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-60.409.014	-42.375.203	-15.978.067
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-60.409.014	22.542.264	32.996.420	49.667.862
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	40.000.000	-20.409.014	2.133.249	30.621.217	73.689.795
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	75.000.000	85.084.116	111.715.074	127.865.630	164.512.288

Fuente: Elaboración propia (2021)

Analizando el estado de resultados mostrado en la tabla 29, se detecta una oportunidad a mediano plazo de trabajar en la reducción de los costos variables y también se confirma que el chef adicional que se necesita para apoyar el servicio al cliente y el cual se contrata en el año 3 no genera un incremento porcentual importante en el costo de la nómina respecto al total de ingresos para el 3er o 4to años.

Tabla 29. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
	2.022	2.023	2.024	2.025
Ingresos por Ventas netas	236.752.323	551.927.893	660.105.761	797.077.706
Costos variables	129.330.727	298.900.831	357.485.394	431.663.613
Costo nomina	46.963.408	48.717.436	59.387.151	72.515.852
Gastos de Operación	31.569.631	37.205.039	40.690.930	44.235.733
Gastos de Administración y Ventas	51.297.896	81.008.494	94.453.404	107.540.640
Gastos preoperativos	13.895.143	0	0	0
Gastos financieros	5.571.789	5.527.966	4.239.242	2.804.236
Utilidad Operativa	-41.876.272	80.568.126	103.849.639	138.317.632
Impuesto de Renta	0	24.170.438	31.154.892	41.495.290
Utilidad neta	-41.876.272	56.397.688	72.694.747	96.822.343
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-41.876.272	56.397.688	72.694.747	96.822.343

ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
Costos variables	54,6%	54,2%	54,2%	54,2%
Costo nomina	19,8%	8,8%	9,0%	9,1%
Gastos de Operación	13,3%	6,7%	6,2%	5,5%
Gastos de Administración y Ventas	21,7%	14,7%	14,3%	13,5%
Gastos preoperativos	5,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	2,4%	1,0%	0,6%	0,4%
Utilidad Operativa	-17,7%	14,6%	15,7%	17,4%
Impuesto de Renta	0,0%	4,4%	4,7%	5,2%
Utilidad neta	-17,7%	10,2%	11,0%	12,1%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Elaboración propia (2021)

En la tabla 30 se muestran los indicadores financieros básicos de liquidez de la empresa, al revisar la razón circulante en el 4to año igual a 3,1 nos indica que la liquidez de la empresa está bien y permite cubrir las obligaciones de corto plazo sin problemas, igual la prueba acida confirma que el disponible corriente cubre las obligaciones sin problemas. Y al evaluar el capital de trabajo igual a 189M, nos confirma que la empresa estaría trabajando sin problemas financieros después del año 4to.

Tabla 30. Indicadores financieros de liquidez

	2022	2023	2024	2025
Capital Trabajo	39.533.259	76.027.519	128.339.576	189.074.476
Razon Circulante	2,6	2,2	2,8	3,1
Prueba Acida	2,1	1,8	2,4	2,7

Fuente: Elaboración propia (2021)

6.2 Evaluación de proyecto

En la tabla 31 se puede ver el flujo de caja libre, y al analizar el WACC con un costo ponderado de capital del 9% tanto la TIR de 22%, como el VPN de 45M, me confirman que el proyecto es una buena inversión sin incluir el valor de liquidación. La tabla 32 permite ver que cuando se adiciona el valor de liquidación teniendo en cuenta el periodo de recuperación IGUAL A 3,4 y multiplicando por FCL de 101M, se incrementa el TIR a 57% y VPN a 288 M.

Tabla 31. Flujo de Caja Libre sin valor de liquidación

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Utilidad Operativa	0	-41.876.272	80.568.126	103.849.639	138.317.632
Total Depreciación	0	4.012.000	3.035.000	5.999.000	5.008.667
Total Amortización de Activos	0	0	0	0	0
EBITDA	0	-37.864.272	83.603.126	109.848.639	143.326.299
(-) Impuesto Teórico	0	0	24.170.438	31.154.892	41.495.290
1. Flujo de fondos neto del periodo	0	-37.864.272	59.432.688	78.693.747	101.831.009
Inversión con recursos propios	40.000.000	0	0	0	0
Inversión con recursos externos	35.000.000	30.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	-75.000.000	-30.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa	0	0	0	0	0
4. (=1-2+3) FLUJO DE CAJA LIBRE	-75.000.000	-67.864.272	59.432.688	78.693.747	101.831.009

Cálculo del WACC	
%Deuda	46,67%
%Patrimonio	53,33%
ke: Costo de capital o Tasa mínima de retorno	10,00% ea
kd: Costo de la deuda	11,35% ea
t: Tasa de impuestos	31,00%
WACC: Costo Prom. Ponderado Capital	8,99%

TIR	22%	
VALOR PRESENTE NETO	45.722.572	
DECISIÓN PROYECTO VPN	VERDADERO	Proyecto Factible
DECISIÓN PROYECTO TIR	VERDADERO	Proyecto Factible

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 32. Flujo de caja libre con valor de liquidación

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Utilidad Operativa	0	-41.876.272	80.568.126	103.849.639	138.317.632
Total Depreciación	0	4.012.000	3.035.000	5.999.000	5.008.667
Total Amortización de Activos	0	0	0	0	0
EBITDA	0	-37.864.272	83.603.126	109.848.639	143.326.299
(-) Impuesto Teórico	0	0	24.170.438	31.154.892	41.495.290
1. Flujo de fondos neto del periodo	0	-37.864.272	59.432.688	78.693.747	101.831.009
Inversión con recursos propios	40.000.000	0	0	0	0
Inversión con recursos externos	35.000.000	30.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	-75.000.000	-30.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa	0	0	0	0	342.810.000
4. (=1-2+3) FLUJO DE CAJA LIBRE	-75.000.000	-67.864.272	59.432.688	78.693.747	444.641.009

Cálculo del WACC	
%Deuda	46,67%
%Patrimonio	53,33%
ke: Costo de capital o Tasa mínima de retorno	10,00% ea
kd: Costo de la deuda	11,35% ea
t: Tasa de impuestos	31,00%
WACC: Costo Prom. Ponderado Capital	8,99%

TIR	57%	
VALOR PRESENTE NETO	288.681.718	
DECISIÓN PROYECTO VPN	VERDADERO	Proyecto Factible
DECISIÓN PROYECTO TIR	VERDADERO	Proyecto Factible

Fuente: Elaboración propia (2021)

Usando un valor de liquidación igual a cero, se efectuaron varias simulaciones de escenarios con las cuales se encuentra que la empresa es muy sensible a las variaciones de los precios de compra y venta, lo cual significa que pequeños ajustes en estos valores impactan fuertemente a la empresa. En la ilustración 11 se explica el impacto de las variaciones en el volumen de ventas, precios de venta y compra.

En los escenarios pesimistas se determina que pequeñas variaciones porcentuales en dos de las tres variables no impactan en la viabilidad del proyecto, pero al efectuar cambios en las tres variables el proyecto se vuelve inviable, para más detalle ver Esc10, Esc11, Esc12 y Esc103.

Igual en los escenarios optimistas el efecto acumulado del cambio porcentual en dos variables genera cambios importantes en la TIR y el VPN, igual se logrará capitalizar el efecto combinado de las tres variables el impacto es muy importante en la TIR y VPN.

Ilustración 11. Simulación de escenarios

Escenario	SIMULACION ESCENARIOS PESIMISTAS													
	Base	Esc1	Esc2	Esc3	Esc4	Esc5	Esc6	Esc7	Esc8	Esc9	Esc10	Esc11	Esc12	Esc13
Var Volumen Venta	100%	85%	90%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	95%	95%	100%	95%
Var precios Venta	100%	100%	100%	100%	93%	97%	98%	100%	100%	100%	98%	100%	98%	98%
Var precios Compra	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	108%	105%	103%	100%	103%	103%	103%
WACC	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
TIR	22%	3%	9%	15%	-1%	12%	15%	6%	12%	16%	9%	10%	9%	4%
VPN	46M	-22M	0M	23M	-35M	11M	23M	-10M	11M	25M	1M	3M	2M	-19M
TIR	OK	No VA	OK	OK	No VA	OK	OK	No VA	OK	OK	OK	OK	OK	No VA
VPN	OK	No VA	OK	OK	No VA	OK	OK	No VA	OK	OK	OK	OK	OK	No VA

Escenario	SIMULACION ESCENARIOS OPTIMISTAS													
	Base	Esc1	Esc2	Esc3	Esc4	Esc5	Esc6	Esc7	Esc8	Esc9	Esc10	Esc11	Esc12	Esc13
Var Volumen Venta	100%	105%	110%	115%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	105%	105%	100%	105%
Var precios Venta	100%	100%	100%	100%	102%	104%	106%	100%	100%	100%	102%	100%	102%	102%
Var precios Compra	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%	96%	94%	100%	98%	98%	98%
WACC	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
TIR	22%	27%	33%	39%	28%	33%	39%	25%	29%	32%	34%	31%	31%	37%
VPN	46M	68M	91M	114M	69M	92M	115M	60M	74M	88M	93M	83M	83M	107M
TIR	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
VPN	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para efectos de documentar se adiciona en la tabla 33 la información de la simulación pesimista y optimista respectivamente.

Tabla 33. Simulaciones pesimista y optimista

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Utilidad Operativa	0	-53.722.478	53.009.203	70.889.167	98.517.862
Total Depreciación	0	4.012.000	3.035.000	5.999.000	5.008.667
Total Amortización de Activos	0	0	0	0	0
EBITDA	0	-49.710.478	56.044.203	76.888.167	103.526.529
(-) Impuesto Teórico	0	0	15.902.761	21.266.750	29.555.359
1. Flujo de fondos neto del periodo	0	-49.710.478	40.141.442	55.621.417	73.971.170
Inversión con recursos propios	40.000.000	0	0	0	0
Inversión con recursos externos	35.000.000	30.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	-75.000.000	-30.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa	0	0	0	0	0
4. (=1-2+3) FLUJO DE CAJA LIBRE	-75.000.000	-79.710.478	40.141.442	55.621.417	73.971.170

Cálculo del WACC	
%Deuda	46,67%
%Patrimonio	53,33%
ke: Costo de capital o Tasa mínima de retorno	10,00% ea
kd: Costo de la deuda	11,35% ea
t: Tasa de impuestos	31,00%
WACC: Costo Prom. Ponderado Capital	8,99%

TIR	4%	
VALOR PRESENTE NETO	-18.954.043	
DECISIÓN PROYECTO VPN	FALSO	
DECISIÓN PROYECTO TIR	FALSO	

FLUJO DE CAJA LIBRE					
	Año 0	2.022	2.023	2.024	2.025
Utilidad Operativa	0	-30.576.082	106.870.374	135.307.128	176.302.550
Total Depreciación	0	4.012.000	3.035.000	5.999.000	5.008.667
Total Amortización de Activos	0	0	0	0	0
EBITDA	0	-26.564.082	109.905.374	141.306.128	181.311.217
(-) Impuesto Teórico	0	0	32.061.112	40.592.138	52.890.765
1. Flujo de fondos neto del periodo	0	-26.564.082	77.844.262	100.713.989	128.420.452
Inversión con recursos propios	40.000.000	0	0	0	0
Inversión con recursos externos	35.000.000	30.000.000	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	-75.000.000	-30.000.000	0	0	0
3. Liquidación de la empresa	0	0	0	0	0
4. (=1-2+3) FLUJO DE CAJA LIBRE	-75.000.000	-56.564.082	77.844.262	100.713.989	128.420.452

Cálculo del WACC	
%Deuda	46,67%
%Patrimonio	53,33%
ke: Costo de capital o Tasa mínima de retorno	10,00% ea
kd: Costo de la deuda	11,35% ea
t: Tasa de impuestos	31,00%
WACC: Costo Prom. Ponderado Capital	8,99%

TIR	37%	
VALOR PRESENTE NETO	107.444.608	
DECISIÓN PROYECTO VPN	VERDADERO	Proyecto Factible
DECISIÓN PROYECTO TIR	VERDADERO	Proyecto Factible

Fuente: Elaboración propia (2021)

7. Road Map del Negocio

La fecha de apertura del AtúnAzul es enero 1ero del 2022, para lo cual se consideró un tiempo de planeación de 6 meses, el alistamiento del sitio de trabajo durará 1 mes.

El periodo improductivo es de un mes entre la firma del contrato de arrendamiento y la apertura de negocio, los principales eventos que se deben monitorear y controlar se mencionan en la tabla anexa.

Otro evento importante de monitoreo es la confirmación de la validez del concepto del negocio usando la retroalimentación de los usuarios directos del servicio y el posterior ajuste de la página WEB en caso de ser necesario.

Ilustración 12. Plan de proyecto

Plan de Proyecto	2021						2022				2023				2024				2025			
	Q3			Q4			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic																
PreApertura																						
Investigacion de Mercados	■																					
Analisis Mercado y Tecnico		■																				
Analisis Admin y Operaciones			■																			
Analisis Financiero				■																		
Pagina WEB				■	■	■																
Contratar Pag WEB				■	■	■																
Pagina WEB				■	■	■																
Prototipo				■	■	■																
Test				■	■	■																
Ajustes				■	■	■																
Implementacion				■	■	■																
Preparacion Apertura				■	■	■																
Inversiones y Prestamo				■	■	■																
Conseguir los recursos HR				■	■	■																
Negociacion con Proveedores				■	■	■																
Operacion																						
Apertura																						
Evento de demostracion Chef							■	■	■	■												
Ajustes Modelo Negocio																						
Ajustes retroalimentacion							■	■	■	■												
Pagina WEB Ajustes							■	■	■	■												
Prestamo																						
Pto Equilibrio														■								
Pto Recuperacion Inversion 3.8																		■				
Linea Congelados (No Analisis)																						■

Fuente: Elaboración propia (2021)

8. Conclusiones.

- Entre las consideraciones importantes está la necesidad de tener proveedores confiables que garanticen la calidad de los productos, y el establecimiento del sistema de trazabilidad de la calidad y control de temperatura del producto.
- El chef es fundamental en el esquema de atención a los clientes y el valor agregado que ofrece el AtúnAzul, por lo cual se ha considerado que sea él quien efectúe los procesos críticos de corte y preparación para la venta del producto.
- Un riesgo a considerar es la contaminación por olor, lo cual debe ser manejado con los protocolos apropiados de aseo del establecimiento.
- La página WEB es el eje central y punto de contacto inicial del AtúnAzul con los clientes por lo que se consideró el desarrollo de la misma a un tercero, la revisión completa de la página WEB y del modelo de negocio a los 6 meses de operación.
- Al planear el estimado de las ventas se consideraron incrementos importantes en los años 1ero y 2do, los cuales son la esencia del éxito futuro de la empresa, para garantizar el logro de los objetivos en los primeros años se consideró integrar como asesores expertos de la industria con varios años de experiencia.
- Al efectuar el análisis del proyecto al final del 4to año en el cual se estima una TIR del 22% y VPN de 45M, se considera como un proyecto viable, el cual permite recuperar la inversión.
- Cuando se revisa el ROA que es del 32% en el 4to año se confirma que la empresa está utilizando en forma eficiente sus recursos.
- En general se considera el modelo de negocios viable teniendo en cuenta los riesgos mencionados anteriormente.

9. Referencias

- Procomer. (2019). Los productos del mar triunfan en los supermercados españoles.
<https://www.legiscomex.com/los-productos-del-mar-triunfan-en-los-supermercados-espanoles>
- FAO. (2020). El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2020. La sostenibilidad en acción.
<http://www.fao.org/3/ca9229es/ca9229es.pdf>
- OCDE/FAO. (2017). “Pescado y mariscos”, en OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026, OECD Publishing, París. <http://www.fao.org/3/BT091s/BT091s.pdf>
- AUNAP. (2020). Informe de rendición de cuentas 2019-2020.
<https://www.aunap.gov.co/images/planeacion/informe-consolidado-2611.pdf>
- DANE. (2021). Sistema de Información de Precios del Sector Agropecuario-SIPSA.
https://sen.dane.gov.co:8143/variacionPrecioMayoristaSipsa_Client/#/
- Procolombia. (2014). Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia.
https://procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf
- ConnectAmericas. (2015). 3 tendencias sobre el consumo de pescados y mariscos en Europa.
<https://connectamericas.com/es/content/3-tendencias-sobre-el-consumo-de-pescados-y-mariscos-en-europa>
- CCB. (2020). 25 tendencias alimentarias después de la Covid-19.
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Agosto-2020/25-tendencias-alimentarias-despues-de-la-Covid-19>
- INVIMA. (2020). 8 Pasos para obtener su Registro Sanitario de alimentos.
<https://www.invima.gov.co/8-pasos-para-obtener-su-registro-sanitario-de-alimentos?redirect=%2Fempresarios-y-emprendedores>.

Anexos

Se incluyen los conceptos básicos identificados en la investigación de mercados, lo cuales se incluyen en los siguientes gráficos:

