



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACION DE CABEZA DE TILAPIA AL

MERCADO COLOMBIANO.

TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO

A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNO:

JOSEPH ALBERTO AUREA SORIANO

TUTOR:

ING. ELBA CALDERON FARFAN

SAMBORONDÓN, ENERO 2015

Índice General:

Contenidos

Índice General:	2
2) Justificación:.....	4
3) Problema a resolver:.....	5
4) Objetivo General	6
Objetivos específicos.....	6
5) Resumen Ejecutivo:.....	6
6) Misión y visión:.....	7
7) Metas:	7
8) Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas).....	8
9) Análisis de mercados.....	9
9.1 Mercado Objetivo	9
9.2 Análisis PESTAL	9
Político.....	9
Económico	12
Social	15
Tecnológico	17
Ambiental.	17
9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas	18
FORTALEZAS.....	18
OPORTUNIDADES.....	18
DEBILIDADES.....	18
AMENAZA	18
9.4 Análisis de las fuerzas de Porter.....	19
9.5 Análisis de las 4 Ps (Producto, precio, plaza, promoción)	20
PRODUCTO.....	20
PRECIO	20
PLAZA	21
PROMOCION	21
10) Análisis Operativo.....	21
10.1 Localización y descripción de las instalaciones.	21
10.2 Métodos de producción	22

10.3 Capacidad instalada	23
10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, inspección, Demora, Almacenamiento).....	23
10.5 Recursos humanos	24
11) Análisis Financiero.....	25
11.1 Ventas Proyectadas.....	25
11.2 Inversión Fija.....	25
11.3 Costos de producción.....	26
11.4 Gastos administrativos.....	27
11.5 Gastos financieros.....	28
11.6 Estados de resultados proyectados a 5 años	29
11.7 Flujo de caja proyectado a 5 años.....	31
11.8 Análisis del punto de equilibrio.....	31
11.9 Análisis de sensibilidad (dos escenarios 11.1 y 11.2)	32
11.10 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.....	34
12 Viabilidad del proyecto (conclusiones)	34
Bibliography	35

2) Justificación:

El Ecuador está atravesando por muchos cambios en los últimos años, uno de ellos es el cambio en la matriz productiva. La matriz Productiva abarca todos los bienes y servicios realizados en el país; los cuales son destinados para consumo interno o externo (desarrollo, 2012).

Uno de los sectores fuertes en las exportaciones del país es la pesca, entre sus mayores productos está el filete de tilapia. Sus principales mercados son Estados Unidos, Canadá y la Unión Europeo.

El proyecto de titulación se enfoca en el estudio de viabilidad de la empresa Excati S.A. cuyo propósito es procesar y comercializar la cabeza de tilapia hacia el mercado Colombiano. Este proyecto tendrá diferentes impactos en la sociedad, en el ámbito económico ya que explota un nuevo mercado en el país, lo cual generara mayores ingresos en la balanza comercial de país.

Otro beneficio es la reutilización de materia prima que para otras fábricas es considerado un desecho, en las empresas como Santa Priscila y Produmar la cabeza es un desecho después de su proceso de producción. Por lo que el proyecto también brinda una ayuda al medio ambiente dándole un fin comercial a este insumo.

Los mayores beneficiarios serían las empresas dedicadas a la producción de tilapia, y la sociedad ecuatoriana, ya que la apertura de este proyecto puede abrir paso a otras empresas que generen mayor empleo en el país.

3) Problema a resolver:

Colombia es uno de los países productores de tilapia en el mundo, de acuerdo a estadísticas la producción nacional promedio de tilapia es de 20 mil toneladas (Federico & Martínez, 2005), mayor parte de su producción es dedicada a la exportación, el resto de su producción es destinada a consumo local.

Entre los platos Típicos de la gastronomía Colombiana se encuentra el caldo de tilapia, viche y sancocho de pescado, lo peculiar de estos platos es que uno de sus ingredientes es la tilapia (ya sea filete, cabeza o ambas). Pero la demanda de este bien es tan alta que toda la producción local solo satisface una cuarta parte de su demanda, lo cual significa que el mayor consumo de pescado proviene de las importaciones (González, 2014).

Uno de los sectores productivos en el Ecuador es el de pescados, ya sean enteros, filetes o derivados. En la provincia del Guayas se encuentran algunas procesadoras de tilapia como Produmar, Santa Priscilla, Aquamar, etc. Uno de los enfoques en las empresas es reducir su impacto ambiental, ya sea en la reutilización de insumos o en la disminución de basura o desechos. Como todo proceso de producción genera un desperdicio; en el caso de la tilapia sería la cabeza, escamas y espinas.

Es por eso que este trabajo de investigación busca darle un fin comercial a la cabeza de tilapia, ya que eso evita el desperdicio de ese insumo y además generar un ingreso monetario para la empresa procesadora de tilapia. Además de crear un nuevo mercado que promueve el cambio de la matriz productiva del país.

4) Objetivo General

Demostrar la viabilidad de la exportación de cabeza de tilapia hacia el mercado Colombiano.

Objetivos específicos

- Determinar la oferta y demanda de cabeza de tilapia en Colombia
- Desarrollar un proceso de producción y comercialización de cabeza de tilapia hacia Colombia
- Analizar la viabilidad financiera para la producción y comercialización de cabeza de tilapia hacia Colombia

5) Resumen Ejecutivo:

Excati S.A. es una empresa que se dedicara al procesamiento y comercialización de cabeza de tilapia, su mercado objetivo son los importadores colombianos. La empresa realizara sus ventas con negociaciones tipo EXW, siendo la compañía responsable de la carga hasta el momento que sale de la bodega de almacenaje.

El análisis de mercado se enfoca en estudiar la demanda de este bien en Colombia, se toma como ejemplo las importaciones de tilapia y otros pescados, además de los platos típicos de esa región y consumo anual. También buscar si existen competidores existentes, Proveedores y clientes.

El análisis operativo muestra cómo estará formada la empresa, el personal que corresponde al área de administración y comercialización, y el personal a cargo de lo que es producción. También como es el proceso del producto y donde se realizara.

El análisis financiero mediante herramientas contables y financieras demuestra la viabilidad y rentabilidad de la empresa. Se realiza flujos proyectados a 5 años de las ventas, costos y gastos. Además de un análisis de punto de equilibrio y diferentes escenarios que podrían pasar a futuro.

6) Misión y visión:

Misión: Excati S.A. es una sociedad anónima cuyo propósito es el procesamiento y comercialización de cabeza de tilapia, con el fin satisfacer una demanda extranjera, utilizando estándares de calidad y cuidando el medio ambiente.

Visión: Ser líderes en el mercado Colombiano con productos confiables y de alta de calidad, elaborados alta tecnología y que satisfaga la demanda de cabeza de tilapia. También ampliar su portafolio de productos provenientes de la pesca y acuicultura. Además de expandirse a otros países de Sudamérica.

7) Metas:

1. Poder procesar y vender 4500 sacos o más cada mes.
2. Conseguir un financiamiento bancario de \$45,000 para la apertura de la empresa.
3. Crear un grupo de trabajo eficiente el cual logre cumplir con todas las tareas de la empresa.

4. Llegar a ser una de las empresas líder en el mercado
5. Llegar a aumentar el número de proveedores y clientes con el paso de los años
6. Expandirse a otros mercados, con nuevos productos o exportando a otros países.

8) Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

Para crear a la persona jurídica como una Sociedad Anónima es necesario:

- Tener mínimo dos accionistas
- Dirección de establecimiento
- Elaborar el contrato ante un notario
- Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil
- Inscripción de los Nombramientos (Representante Legal y Presidente)

en el Registro Mercantil

- Luego de que esté listo el registro, en la Superintendencia de Compañías se crea un expediente
- Aprobado el expediente se realiza el trámite en el Servicios de Rentas Internas

- La actividad principal de la compañía será la comercialización al por mayor de productos provenientes de la pesca.

Los permisos necesarios para realizar cualquier actividad comercial o de servicios en la ciudad de Guayaquil son los siguientes:

1. Uso de suelo
2. Tasa de servicios contra incendios

3. Patente Municipal
4. Tasa de Habilitación y Control de Establecimiento
5. Impuesto 1.5 por mil

9) Análisis de mercados

9.1 Mercado Objetivo

Importadoras de mariscos en el mercado colombiano, que estén registrados en la aduana. También distribuidoras de mariscos en diferentes ciudades de Colombia.

9.2 Análisis PESTAL

Político

Ecuador se encuentra en un periodo de estabilidad política. El actual presidente Econ. Rafael Correa lleva 8 años en el poder (a diferencia de otros presidentes cuya media en los últimos años fue de 2 años).

Uno de los proyectos que promueve el actual gobierno es el cambio en la matriz productiva del país. Se denomina matriz productiva a como en una sociedad se organiza de acuerdo a sus actividades económica, recursos disponibles, capital humano capacitado para producir bienes y servicios; sean para consumo interno o exportación (desarrollo, 2012).

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

Fuente: (desarrollo, 2012)

En este cuadro podremos observar cuales son las industrias priorizadas por el gobierno. Entre las primeras se encuentran los alimentos frescos y procesados, en esta clasificación entra lo que son los derivados de pescado (cabeza de tilapia), lo cual brinda un poco de seguridad al proyecto ya que si es presentado a uno de los ministerios puede recibir su apoyo ya que promueve esta nueva estrategia.

Unos de los Ministerios que ayuda al crecimiento de esta empresa son el MIPRO Y PROECUADOR. El MIPRO tiene como misión “Impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el

mercado interno y externo” (Productividad, 2010). Lo cual ayudaría mucho a Excati en el ámbito de formación y producción, busca de nuevas tecnologías y otros ámbitos.

PROECUADOR tiene como misión “Promover la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador con énfasis en la diversificación de productos, mercados y actores; y la atracción de inversión extranjera, cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir” (Proecuador, 2010). Esto genera una gran seguridad a la empresa ya que esta institución podría brindar su ayuda en el sector exportador, gracias a los convenios y oficinas que tiene alrededor del mundo. Y asesorías que brinda para nuevos exportadores.

Tratados Comerciales

Comunidad andina

Ecuador y Colombia forman parte de este grupo, el cual brinda una gran ventaja que son las zonas libres de comercio. Estas zonas son el espacio donde circulan libremente las mercancías las mercancías, eliminando los aranceles y restricciones que se aplican a las importaciones de cada región (Andina, 2010).

Exportaciones-Importaciones Intracomunitarias						
(Millones de dólares)						
Enero - Julio 2014						
País Exportador	País de destino				Total	%
	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú		
Bolivia		435	20	354	809	14,5%
Colombia	74		1050	691	1815	32,6%
Ecuador	12	545		953	1510	27,1%
Perú	358	627	443		1428	25,7%
Total	444	1607	1513	1998	5562	100,0%

Fuente: (desarrollo, 2012)

La tabla adjunta muestra el número de exportaciones e importaciones hechas por país que corresponden a la Comunidad Andina. Como podemos observar casi un tercio de

las importaciones de Colombia son de Ecuador, lo cual nos indica que este tratado está dando un gran beneficio al intercambio de bienes entre estos dos países.

ECUADOR: PRINCIPALES PRODUCTOS QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES INTRACOMUNITARIAS
(Millones de dólares)

Código	Descripción	Ene - Jul 2013	Ene - Jul 2014	Variación 2014/2013	Participación 2013	Contribución de crecimiento
Total de Productos Exportados a la CAN		1 721	1 510	-12,3%	100%	-12,3
Productos que contribuyen más al crecimiento de las exportaciones de Ecuador						
1 87042110	Vehículos automóviles para transporte de mercancías con motor de émbolo de encendido por compresión (diesel o semidiesel) inferior o igual a 4537 l	5	30	445,6%	0%	1,2
2 87032290	Los demás vehículos automóviles con motor de émbolo alternativo de encendido por chispa concebidos principalmente para transporte de personas de cilindrada >1.000 cm3 pero <= 1.500 cm3 excepto Camperos (4x4)	10	19	94,2%	0%	0,5
3 18010019	Los demás Cacao en grano entero o partido crudo	1	7	713,8%	0%	0,3
4 39172390	Los demás Tubos rígidos De polímeros de cloruro de vinilo	4	10	148,2%	0%	0,3
5 84314390	Partes de máquinas de sondeo o perforación de las subpartidas 8430.41 u 8430.49 excepto balancines	6	12	92,8%	0%	0,3
Productos que contribuyen menos al crecimiento de las exportaciones de Ecuador						
1 27090000	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso.	929	779	-16,1%	46%	-7,4
2 87032390	Los demás vehículos automóviles con motor de émbolo alternativo de encendido por chispa concebidos principalmente para transporte de personas de cilindrada > 1.500 cm3 pero <= 3.000 cm3 excepto Camperos (4x4)	46	22	-51,8%	2%	-1,2
3 16041410	Preparaciones y conservas de atunes enteros o en trozos	66	46	-30,6%	3%	-1,0
4 38249099	Los demás productos químicos y preparaciones de la industria química o de las industrias conexas no expresadas ni comprendidas en otra parte.	19	0	-98,1%	1%	-0,9
5 15111000	Aceite de palma en bruto	33	21	-37,1%	2%	-0,6

Fuente: Información proporcionada por el el Banco Central del Ecuador. SICEXT. Decisión 511.

Como se observar en las tablas adjuntas en los últimos dos años, el producto de acuicultura mayor exportado es el atún, la tilapia y sus derivados aún no han tomado un gran despunte en estos países. Esto se debe a que también una cantidad de bienes que ingresan a Colombia y otros países de esta región llegan por contrabando (González, 2014). Pero igual podemos decir que si existe una entrada legal a estos mercados.

Económico

De acuerdo a los índices económicos Ecuador está pasando por una desaceleración económica. En el 2014 el PIB tuvo un incremento del 4% a diferencia del 2013 que fue 4.8%

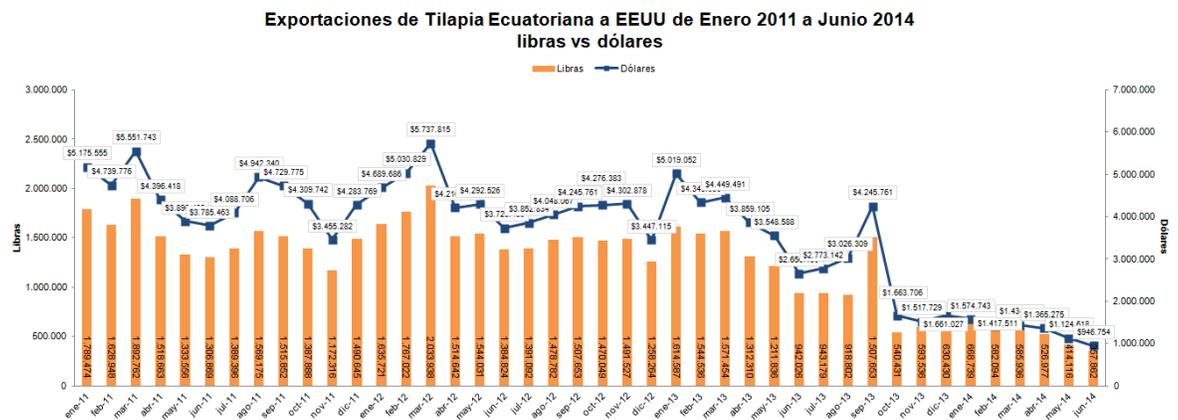
y 2012 5.2%, esto pudo ser debido al menor consumo en el sector privado y la disminución en la inversión extranjera (cepal, cepal, 2014).

En lo que es el desempleo, se ha mantenido en los últimos años con una tasa del 5%. Debido al gran gasto que ha tenido el gobierno en lo que son obras públicas. Mientras que la tasa de inflación se encuentra en un 4.7%.

Colombia muestra una situación parecida, ambos países han sido afectados por la caída de precio del petróleo. Su PIB se encuentra en un 4.8%, su PIB si ha ido incrementando debido al programa que tiene su gobierno por aumentar la inversión en diferentes sectores como la vivienda y carreteras.

Colombia posee una tasa de desempleo del 9.9% (casi el doble que Ecuador), a pesar que esta tasa ha disminuido en los últimos años sigue siendo una cifra por la cual el gobierno debe preocuparse. La inflación está alrededor del 3.3% lo cual es algo admirable del gobierno colombiano al mantener los precios de los bienes básicos. (cepal, cepal, 2014).

Exportaciones de tilapia



Fuente: (Acuicultura, 2014)

En el Ecuador el mercado principal importador de tilapia es Estados Unidos, abarcando alrededor del 90% de toda la producción, el resto va a dirigido a la Unión Europea, Sudamérica y consumo local. Lo más interesante que toda la tilapia, su producto principal es el filete (95% de todos los productos) (Inversiones, 2014).

PRINCIPALES PRODUCTOS Y DESTINOS PESCA

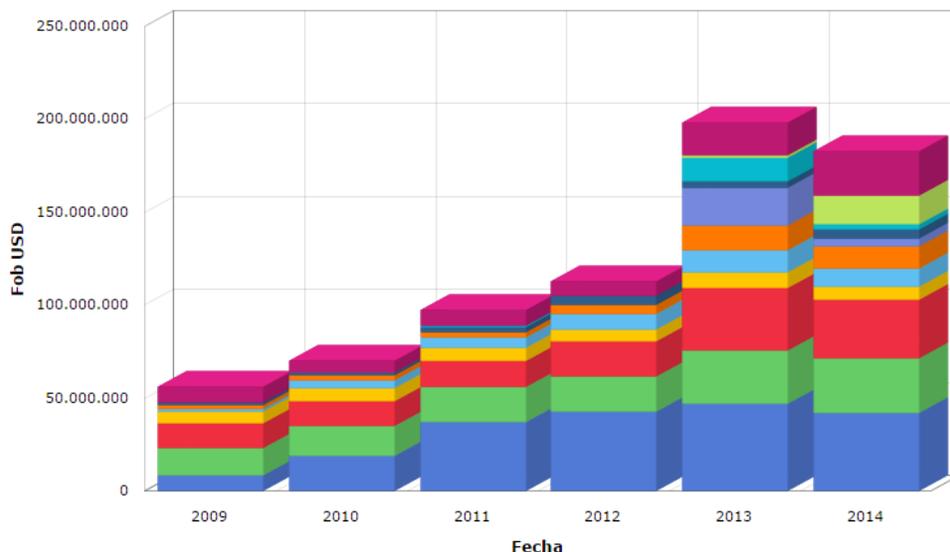
Destinos	Unidades	Ene-Oct			Variación		Part. 2013
		2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 - 2014	
ESPAÑA	Fob Miles USD	180,148	226,333	173,945	25.64%	-23.15%	14.79%
	Toneladas	33,883	41,709	39,944	23.10%	-4.23%	10.59%
ESTADOS UNIDOS	Fob Miles USD	221,401	205,492	200,544	-7.19%	-2.41%	13.43%
	Toneladas	32,458	31,082	31,056	-4.24%	-0.08%	7.89%
VENEZUELA	Fob Miles USD	155,528	132,698	230,878	-14.68%	73.99%	8.67%
	Toneladas	27,276	20,009	39,993	-26.64%	99.87%	5.08%
COLOMBIA	Fob Miles USD	86,297	116,164	125,706	34.61%	8.21%	7.59%
	Toneladas	47,825	52,753	56,233	10.30%	6.60%	13.39%
ITALIA	Fob Miles USD	82,991	100,794	70,055	21.45%	-30.50%	6.59%
	Toneladas	12,896	15,102	12,488	17.10%	-17.31%	3.83%
OTROS PAÍSES	Fob Miles USD	501,573	748,779	612,884	49.29%	-18.15%	48.93%
	Toneladas	184,176	233,252	201,927	26.65%	-13.43%	59.22%
TOTAL	Fob Miles USD	1,227,938	1,530,260	1,414,013	24.62%	-7.60%	100.00%
	Toneladas	338,514	393,907	381,641	16.36%	-3.11%	100.00%

Principales Subpartidas	Unidades	Ene-Oct			Variación		Part. 2013
		2012	2013	2014	2012 - 2013	2013 - 2014	
1604.14.10.00 ATUNES EN CONSERVA	Fob Miles USD	650,554	873,199	863,308	34.22%	-1.13%	57.06%
	Toneladas	121,961	148,689	167,325	21.92%	12.53%	37.75%
1604.20.00.00 LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	Fob Miles USD	186,687	174,456	111,934	-6.55%	-35.84%	11.40%
	Toneladas	33,431	32,152	24,465	-3.82%	-23.91%	8.16%
2301.20.11.00 HARINA DE PESCADO CON CONTENIDO DE GRASA SUPERIOR A 2% EN PESO	Fob Miles USD	85,219	128,922	77,568	51.28%	-39.83%	8.42%
	Toneladas	72,608	87,609	55,317	20.66%	-36.86%	22.24%
1604.13.10.00 SARDINAS, SARDINELAS Y ESPADINES EN SALSA DE TOMATE	Fob Miles USD	39,730	53,100	65,779	33.65%	23.88%	3.47%
	Toneladas	22,790	28,801	33,654	26.38%	16.85%	7.31%
1604.14.20.00 CONSERVAS DE LISTADOS Y BONITOS	Fob Miles USD	22,725	19,490	5,543	-14%	-71.56%	1.27%
	Toneladas	1,861	2,336	1,086	25.50%	-53.52%	0.59%
OTROS PRODUCTOS	Fob Miles USD	243,022	281,093	289,881	15.67%	3.13%	18.37%
	Toneladas	85,864	94,320	99,795	9.85%	5.80%	23.94%
TOTAL	Fob Miles USD	1,227,938	1,530,260	1,414,013	24.62%	-7.60%	100.00%
	Toneladas	338,514	393,907	381,641	16.36%	-3.11%	100.00%

Fuente: (Acuicultura, 2014)

En esta tabla podemos apreciar cuales son los principales importadores de productos de la pesca. Colombia se ubica 4 con un crecimiento de 8% en los dos últimos años, lo cual nos indica que es un mercado con demanda creciente.

Gráfico - Colombia - Importaciones - Evolución
 NCE: Pescados y crustaceos, moluscos y demas invertebrados acuaticos - Anual FOB USD



Fuente: (negocios, 2014)

Como se puede observar en este gráfico en los últimos años, las importaciones en el país colombiano han tenido un gran crecimiento, especialmente en los dos últimos años. Lo cual prueba la suposición hecha de que hay un mercado por explotar en lo que es la exportación de pescados y sus derivados.

Social

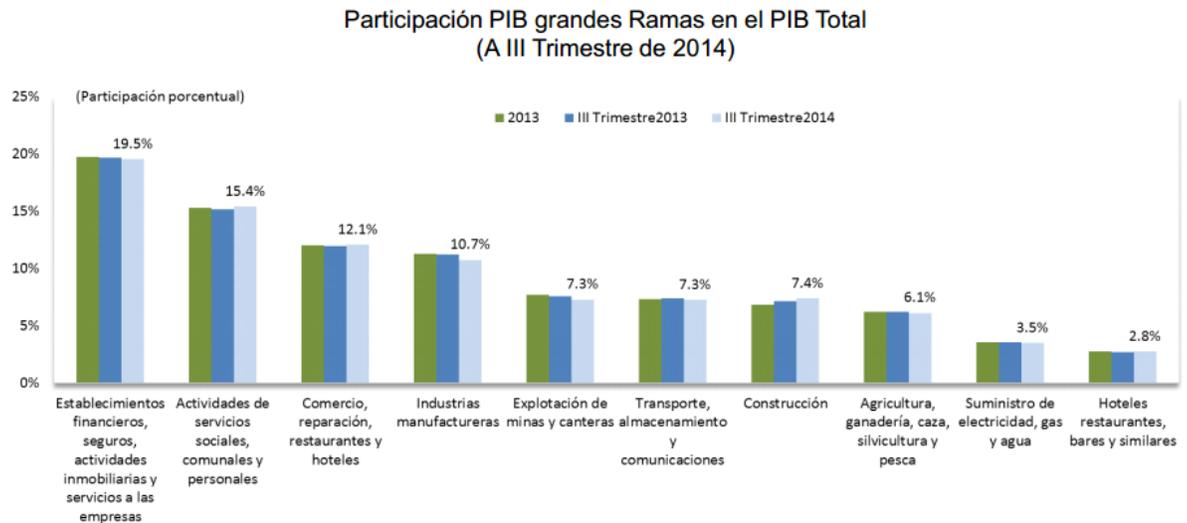
Turismo

Hasta el mes de octubre del 2014 Colombia tuvo un ingreso de 2'263, 506 turistas, sin incluir las personas que ingresaron por zonas transfronterizas (Álvarez & Vargas, 2014).

Extranjeros no Residentes	1'590,664 personas
Pasajeros en Cruceros	241,580 personas
Colombianos no residentes	431, 263 personas

Fuente: (Álvarez & Vargas, 2014)

Como podemos apreciar más de la mitad de las personas que visitan Colombia son extranjeros provenientes de países de la Unión Europea y Estados Unidos.



Fuente: (Álvarez & Vargas, 2014)

El siguiente gráfico nos muestra la composición del PIB de Colombia y lo que tenemos que resaltar aquí es que los restaurantes, hoteles y otras actividades relacionadas al turismo representan un gran porcentaje en el producto interno de esta economía (12%).

Gastronomía.

Colombia tiene una gran diversidad de platos típicos como por ejemplo:

- Caldo de pescado
- Sopa de callo
- Sancocho de pescado, carne o mariscos
- Centolla al vino
- Bandeja paisa
- Arroz marinero

Algunos de sus platos típicos contienen alimentos provenientes de la pesca y acuicultura como la tilapia, corvina, camarones, langostinos, langosta, entre otros.

Tecnológico

El aspecto tecnológico es algo que se ha globalizado totalmente. Ya que no dura un mes en el que un nuevo producto novedoso haya salido en un país, y que no se empiece a comercializar alrededor del mundo. Como por ejemplo celulares, tabletas, autos, etc.

Con lo que corresponde a tecnología para la industria enfocada. Ecuador es uno de los principales países exportadores de tilapia y otros pesados. Por lo que la mayoría de las plantas cuenta con tecnología actual para el proceso de pescado.

Ambiental.

El tema ambiental es algo que en los últimos años ha tenido una gran importancia. Ya que en ambos países se han creado entes gubernamentales para controlar el impacto ambiental que tienen las empresas hacia el medio ambiente. En el caso de Ecuador es el ministerio del Ambiente, cuya misión es “ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos” (Ambiente, 2014).

En Colombia el ente regulador es el Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible de la Republica de Colombia cuya visión es “Ser la entidad pública encargada de definir la política Nacional Ambiental y promover la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, a fin de

asegurar el desarrollo sostenible y garantizar el derecho de todos los ciudadanos a gozar y heredar un ambiente sano” (sostenible, 2014).

9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas)

FORTALEZAS

- Excati S.A. cuenta con una relación comercial fuerte con la empresa Cemaurea S.A. la cual le brindará los servicios de procesamiento y empaque de sus productos, además de almacenamiento en bodegas de frío.
- Precio más bajo que el competidor, debido a la reducción de costos.
- Diversidad en su productos (cabeza de tilapia roja, y negra).

OPORTUNIDADES

- Aumento de la demanda en otros países.
- Aumento de proveedores.

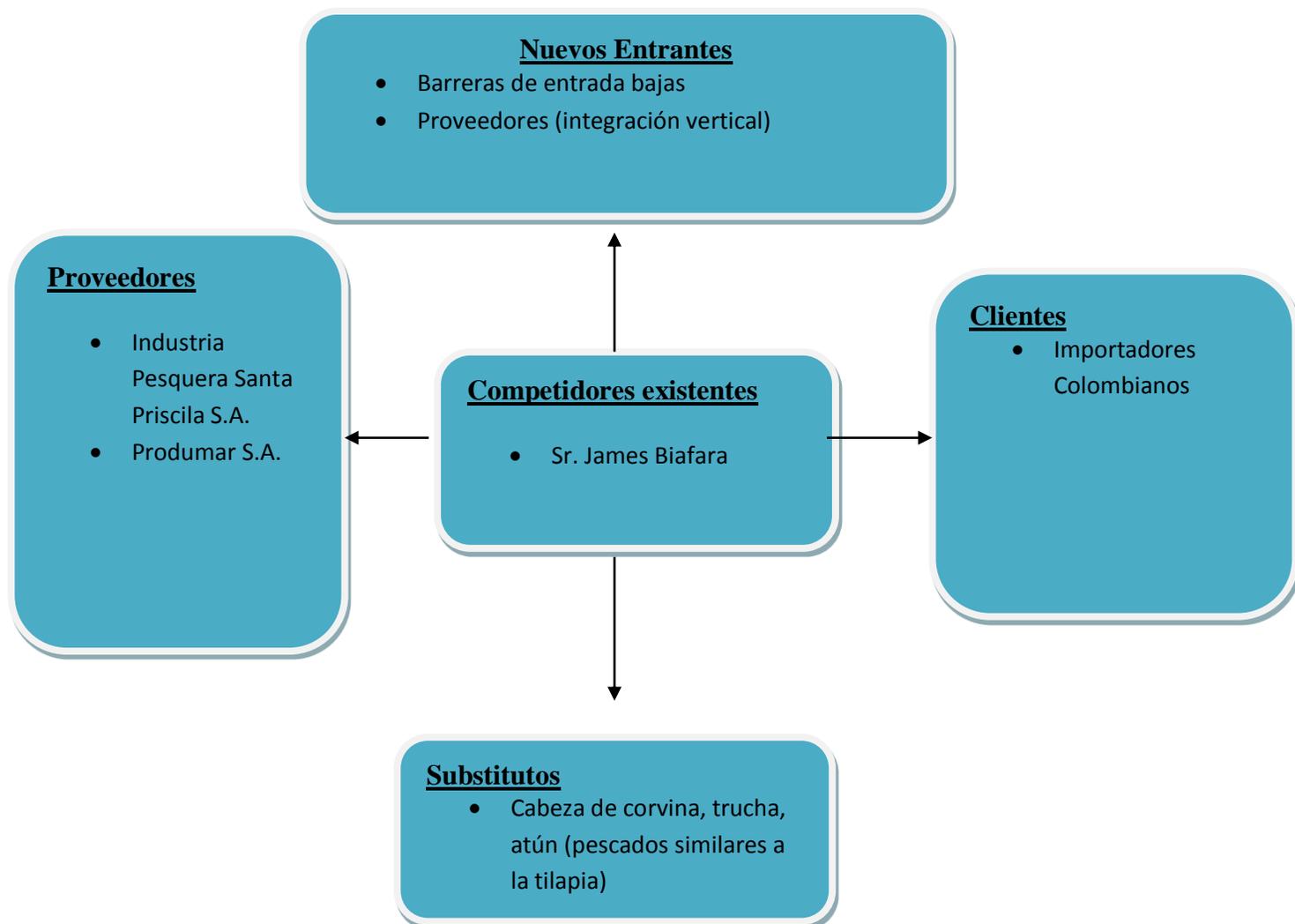
DEBILIDADES

- Una de las debilidades más fuerte de la empresa es su dependencia de la empresa Cemaurea S.A. en lo que es el sistema de producción. Ya que la mayoría órdenes se verán influenciadas a su capacidad de producción.
- Inexperiencia de la empresa en el mercado.

AMENAZA

- Proveedores lleguen a entrar a este mercado y se vuelvan competidores.
- Baja en el turismo de Colombia.

9.4 Análisis de las fuerzas de Porter



9.5 Análisis de las 4 Ps (Producto, precio, plaza, promoción)

PRODUCTO

El producto principal es la cabeza de tilapia, esta se la venderá en dos diferentes tipos: cabeza roja y cabeza negra. Se tendrá un alto rigor en la selección de la materia prima, ya que deberá cumplir con un estándar interno de tamaño (entre 10 a 15cm).

PRECIO

Excati planea vender este producto a un precio de \$12 el saco, se determina el precio de la siguiente manera.

MATERIAL DIRECTO del Saco de cabeza	COSTO UNITARIO por kilo	COSTO UNITARIO por PRESENTACIÓN
	\$	
Materia prima	0,33	\$ 6.60
	\$	
Costo del proceso	0,12	\$ 2.40
	\$	
Saco y pañal	0,02	\$ 0.40
Mano de Obra Directa		\$ 0.54
	\$	
Desperdicio de cabeza	0,02	\$ 0,33
Utilidad por Saco		\$ 1.73
Precio de Venta		\$ 12.00

El precio de venta de la cabeza roja será de \$12, y el de la cabeza negra \$11

PLAZA

El producto estará almacenado en la planta de la Empresa Cemaurea S.A. donde se realizan nuestro proceso de producción, allí es donde el cliente “el importador” traerá el contenedor para retirar el producto. Esta planta está ubicada en el sector industrial de Duran.

PROMOCION

La promoción consiste en publicidad boca en boca, por medio de clientes. Los primeros clientes son personas que ya se ha tenido una relación comercial por medio de la empresa Cemaurea. También se optará por realizar viajes a diferentes ciudades de Colombia y asistir a eventos como ferias.

10) Análisis Operativo.

10.1 Localización y descripción de las instalaciones.

Excati tendrá dos oficinas, su oficina principal estará ubicada en la cdla Santa María Casa grande, km 12 vía Samborondon. Allí es donde se realizaran todas las funciones administrativas de la empresa, este activo será brindado por los accionistas como inversión inicial. La oficina contara con una sala de reuniones y dos cuartos donde estarán las oficinas del gerente general, contador y una secretaria. Esta oficina será arrendada por un valor de \$1500 al mes

La segunda oficina estará en la planta de Cemaurea S.A. (ubicada en la Cdla Abel Gilbert, Duran). Allí es donde estará el supervisor de Excati viendo el proceso de producción

y corrigiendo cualquier problema respecto a ello, se pagara un alquiler de \$1000 mensuales por el uso de esa oficina.

10.2 Métodos de producción

- 1) El primer paso consiste en enviar al chofer y los dos obreros a la planta de nuestro distribuidor, Industria Pesquera Santa Priscila S.A. y retirar todo el lote de cabeza de tilapia que nos despachen. La empresa se encuentra ubicada en el km 5 ½ vía Daule. Lo cual le tomaría un estimado de una hora o menos que el furgón llegue de Santa Priscila a la planta de procesamiento de Cemaurea S.A. (proceso realizado con personal de Excati)
- 2) Al llegar a la planta, la cabeza de tilapia debe ser recibida y puesta en gavetas con hielo para evitar su descomposición, en ese momento comienza el proceso de selección del producto. Cada cabeza debe medir en un rango de 10 a 15 cm; si esta en este rango entonces se la clasifica en cabeza roja o negra y pasa a la siguiente fase. (proceso realizado con personal de Cemaurea)
- 3) La cabeza es lavada en mesas metálicas con pequeñas duchas de agua y cepillos (proceso realizado con personal de Cemaurea)
- 4) El producto es puesto en mallas plásticas y colocadas en coches metálicos para que de esta manera sean ingresada en un túnel de congelación a -36 grados. Este proceso dura entre 16 – 24 horas. (proceso realizado con personal de Cemaurea)
- 5) Se procede a sacar el producto y empacarlo en sacos con un peso de 20 kilos cada uno. (proceso realizado con personal de Cemaurea)

- 6) Después toda la producción hecha pasa a una cámara de frío en Cemaurea, hasta que sea vendida. (proceso realizado con personal de Cemaurea)

10.3 Capacidad instalada

Como se mencionó antes, la capacidad instalada de Excati depende de la empresa Cemaurea. De acuerdo a la negociación hecha entre ambas empresas. Cemaurea brindará el uso de un túnel de congelación para el uso de la cabeza de tilapia. Este túnel tiene capacidad de procesar 10 mil libras, como el tiempo de congelación de es de 16-24 horas, entonces la capacidad de producción diaria de cabeza será de 5000 kilos (250 sacos), a la semana serán 25000 kilos (1250 sacos)

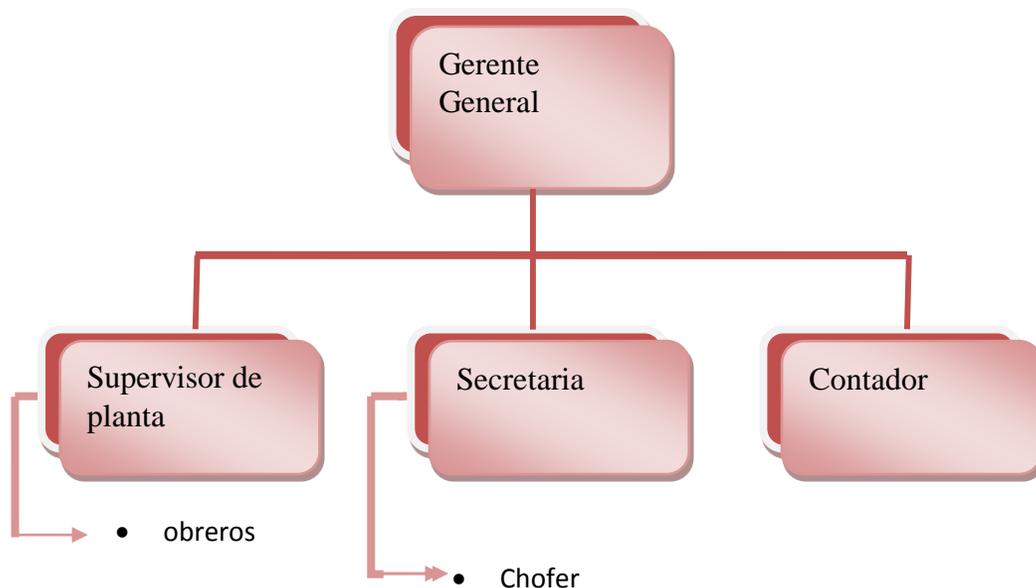
10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, inspección, Demora, Almacenamiento)



10.5 Recursos humanos

El personal básico para Excati S.A. será:

- Gerente general: encargado del área administrativa y ventas de la empresa
- Supervisor de producción: Encargado del proceso de producción, supervisando todo el proceso en Cemaurea S.A.
- Contador: Encargado de llevar la contabilidad y obligaciones fiscales de la empresa.
- Chofer: Principalmente para realizar el traslado de la materia prima a la planta de Cemaurea S.A.
- 2 obreros: Encargados de retirar junto al chofer la materia prima, además de ayudar en el proceso de producción.



11) Análisis Financiero

11.1 Ventas Proyectadas

INGRESO POR VENTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas al Mes (sacos 20Kilos)	4.000	4.400	4.840	5.324	5.856
Precio de Venta	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00	\$ 11,00
Ingresos Mensuales	\$ 44.000,00	\$ 48.400,00	\$ 53.240,00	\$ 58.564,00	\$ 64.420,40
INGRESOS ANUALES	\$ 528.000,00	\$ 580.800,00	\$ 638.880,00	\$ 702.768,00	\$ 773.044,80

Al primer año se estima una proyección de 48000 sacos vendidos (4000 al mes), esto se debe a que el estudio de mercado nos demuestra la demanda existente por este insumo. El precio se lo establece a \$11 el saco que es valor de la cabeza negra. Es menor al precio de la competencia (\$12 el saco)

11.2 Inversión Fija

ACTIVO NO CORRIENTE	Cantidad	Valor Unitario	Valor con IVA Total	Vida Útil	VALOR RESIDUAL	Depreciación Anual	Depreciación mensual
ÁREA DE PRODUCCIÓN							
Maquina de coser	1	\$ 150,00	\$ 168,00	10		\$ 15,00	\$ 1,25
furgon	1	\$ 30.000,00	\$ 33.600,00	5		\$ 6.000,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 33.768,00			\$ 6.015,00	\$ 501,25
ÁREA ADMINISTRATIVA							
Computadores	3	\$ 450,00	\$ 1.512,00	3		\$ 150,00	\$ 12,50
Escritorios	3	\$ 300,00	\$ 1.008,00	10		\$ 30,00	\$ 2,50
Impresoras	3	\$ 250,00	\$ 840,00	3		\$ 83,33	\$ 6,94
Sillas	3	\$ 80,00	\$ 268,80	10		\$ 8,00	\$ 0,67
Archivadores	2	\$ 80,00	\$ 179,20	10		\$ 8,00	\$ 0,67
Acondicionares de Aire	3	\$ 600,00	\$ 1.800,00	10		\$ 60,00	\$ 5,00
mesa de reuniones	1	\$ 300,00	\$ 336,00	10		\$ 30,00	\$ 2,50
TOTAL			\$ 5.944,00			\$ 369,33	\$ 30,78
TOTAL INVERSIÓN FIJA			\$ 39.712,00			\$ 6.384,33	\$ 532,03

Como se mencionó antes, una de las grandes ventajas que tuvo la empresa es que no necesita abrir una fábrica para realizar su producción, lo cual disminuye significativamente la inversión en activos fijos. Como ambas oficinas serán alquiladas, esto creara un incremento en los gastos administrativos, pero da la facilidad que la inversión inicial sea más baja y se obtenga un préstamo por menor valor.

11.3 Costos de producción

MATERIAL DIRECTO del Saco de cabeza	COSTO UNITARIO por kilo	COSTO UNITARIO por Saco
Materia prima	\$ 0,22	\$ 4,40
Costo del proceso	\$ 0,12	\$ 2,40
Saco y pañal	\$ 0,02	\$ 0,40
Desperdicio de cabeza	\$ 0,02	\$ 0,33
TOTAL MATERIALES DIRECTOS		\$ 7,53

El siguiente cuadro nos muestra los materiales necesarios y su costo individual, el material de mayor importación es la cabeza de tilapia la cual se la adquirirá de la Empresa Santa Priscila.

El costo de proceso es la tarifa que nos cobraría Cemaurea por sus servicios de coopacking (realizar todo el proceso de producción).

El desperdicio de cabeza es 2% estimado de materia prima que no es apta para procesar (tamaño o estado).

MANO DE OBRA DIRECTA (FIJA)	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOD mensual
Obreros	2	\$ 354,00	\$ 708,00	41,3%	1.000,40
Supervisor de Planta	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	41,3%	1.413,00
TOTAL	3		1.708,00		2.413,40

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Material Directo / Año	\$ 361.632,00	\$ 399.784,18	\$ 441.961,41	\$ 488.588,33	\$ 540.134,40
Costo MOD / Año	\$ 28.960,85	\$ 30.408,89	\$ 31.929,33	\$ 33.525,80	\$ 35.202,09
COSTO PRODUCCIÓN TOTAL	\$ 390.592,85	\$ 430.193,07	\$ 473.890,74	\$ 522.114,14	\$ 575.336,50
COSTO UNITARIO	\$ 8,14	\$ 8,15	\$ 8,16	\$ 8,17	\$ 8,19

Sumando todos los costos directos y la mano de obra directa, podemos obtener un margen de contribución para el primer año y un estimado de cuanto sería los demás años.

Vemos que nos deja una diferencia de \$2.86 con relación al precio de venta del bien más bajo. Lo cual es un buen margen para cubrir los gastos.

11.4 Gastos administrativos

Sueldos y Salarios	No. de personal	Sueldo mensual Bruto	Valor Horas Extras	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total Sueldos y Salarios
Gerente general	1	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 1.500,00	41,3%	2.119,50
Secretaria	1	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00	41,3%	847,80
Contador	1	\$ 800,00		\$ 800,00	41,3%	1.130,40
Chofer	1	\$ 400,00	\$ -	\$ 400,00	41,3%	565,20
TOTAL	4			\$ 3.300,00		\$ 4.662,90

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	\$ 55.954,80	\$ 58.752,54	\$ 61.690,17	\$ 64.774,68	\$ 68.013,41
Serv. Básicos / año	\$ 4.200,00	\$ 4.410,00	\$ 4.630,50	\$ 4.862,03	\$ 5.105,13
Alquiler/año	\$ 30.000,00	\$ 31.500,00	\$ 33.075,00	\$ 34.728,75	\$ 36.465,19
Suministros al año	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
Internet y Celular	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Permisos / año	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Deprec. Área Adm. / año	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33
Mant. Vehículo / año	\$ 3.840,00	\$ 4.032,00	\$ 4.233,60	\$ 4.445,28	\$ 4.667,54
Gastos Pre-operacionales	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
TOTAL GASTOS ADM.	\$ 98.724,13	\$ 102.891,87	\$ 108.003,00	\$ 113.369,68	\$ 119.004,70

11.5 Gastos financieros

<u>Inversión Total</u>				
INVERSIÓN FIJA		\$ 39.712,00		
GASTOS PRE-OPERACIONALES		\$ 700,00		
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 16.310,57		
			\$ 56.722,57	
<u>Capital Propio</u>				
			\$ 20.000,00	
CAPITAL REQUERIDO			\$ 36.722,57	
Condiciones del Crédito				
Valor del Préstamo		\$ 40.000,00		
Periodos de pago		60		
Tasa de interés		12%		
Forma de capitalización		mensual a 5 años		
PAGO			\$ 889,78	

Años	Principal	Intereses
1er.	\$ 6.211,61	\$ 4.465,73
2do.	\$ 6.999,40	\$ 3.677,94
3er.	\$ 7.887,10	\$ 2.790,24
4to.	\$ 8.887,38	\$ 1.789,96
5to.	\$ 10.014,52	\$ 662,82
TOTAL	\$ 40.000,00	\$ 13.386,67

Se asumo que de toda la inversión necesitada, \$20,000 serán brindados por medio de los accionistas de la empresa. El resto del capital se obtendrá por medio de un préstamo al banco Bolivariano, se pide más de lo necesitado para poder tener mayor flujo de efectivo para los primeros años.

11.6 Estados de resultados proyectados a 5 años

EXCATI S.A.						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 528.000,00	\$ 580.800,00	\$ 638.880,00	\$ 702.768,00	\$ 773.044,80
(-) Costo de Venta		\$ (390.592,85)	\$ (430.193,07)	\$ (473.890,74)	\$ (522.114,14)	\$ (575.336,50)
(=) Utilidad Bruta		\$ 137.407,15	\$ 150.606,93	\$ 164.989,26	\$ 180.653,86	\$ 197.708,30
(-) Gastos Administrativos		\$ (98.724,13)	\$ (102.891,87)	\$ (108.003,00)	\$ (113.369,68)	\$ (119.004,70)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 38.683,02	\$ 47.715,06	\$ 56.986,26	\$ 67.284,18	\$ 78.703,60
(-) Gastos Financieros		\$ (4.465,73)	\$ (3.677,94)	\$ (2.790,24)	\$ (1.789,96)	\$ (662,82)
(=) UAIT		\$ 34.217,29	\$ 44.037,12	\$ 54.196,02	\$ 65.494,22	\$ 78.040,79
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (5.132,59)	\$ (6.605,57)	\$ (8.129,40)	\$ (9.824,13)	\$ (11.706,12)
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (6.398,63)	\$ (8.234,94)	\$ (10.134,66)	\$ (12.247,42)	\$ (14.593,63)
UTILIDAD NETA		\$ 22.686,07	\$ 29.196,61	\$ 35.931,96	\$ 43.422,67	\$ 51.741,04

EXCATI S.A.

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
A. CORRIENTE						
Efectivo	\$ 20.288,00	\$ 54.678,02	\$ 86.568,85	\$ 124.421,59	\$ 169.148,71	\$ 221.487,76
Total Activo Corriente	\$ 20.288,00	\$ 54.678,02	\$ 86.568,85	\$ 124.421,59	\$ 169.148,71	\$ 221.487,76
A. NO CORRIENTE						
Maquina de coser	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 168,00	\$ 168,00
furgon	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00	\$ 33.600,00
(-) Deprec. Acum. Área Prod.	\$ -	\$ (6.015,00)	\$ (12.030,00)	\$ (18.045,00)	\$ (24.060,00)	\$ (30.075,00)
Computadores	\$ 1.512,00	\$ 1.512,00	\$ 1.512,00	\$ 1.512,00	\$ 1.512,00	\$ 1.512,00
Escritorios	\$ 1.008,00	\$ 1.008,00	\$ 1.008,00	\$ 1.008,00	\$ 1.008,00	\$ 1.008,00
Impresoras	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
Sillas	\$ 268,80	\$ 268,80	\$ 268,80	\$ 268,80	\$ 268,80	\$ 268,80
Archivadores	\$ 179,20	\$ 179,20	\$ 179,20	\$ 179,20	\$ 179,20	\$ 179,20
Acondicionares de Aire	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
mesa de reuniones	\$ 336,00	\$ 336,00	\$ 336,00	\$ 336,00	\$ 336,00	\$ 336,00
(-) Deprec. Acum. Área Adm.	\$ -	\$ (369,33)	\$ (738,67)	\$ (1.108,00)	\$ (1.477,33)	\$ (1.846,67)
Total Activo NO Corriente	\$ 39.712,00	\$ 33.327,67	\$ 26.943,33	\$ 20.559,00	\$ 14.174,67	\$ 7.790,33
TOTAL ACTIVOS	\$ 60.000,00	\$ 88.005,68	\$ 113.512,18	\$ 144.980,59	\$ 183.323,38	\$ 229.278,10
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Porción Corriente de la Deuda	\$ 6.211,61	\$ 6.999,40	\$ 7.887,10	\$ 8.887,38	\$ 10.014,52	\$ -
Particip. De Trab. Por Pagar	\$ -	\$ 5.132,59	\$ 6.605,57	\$ 8.129,40	\$ 9.824,13	\$ 11.706,12
Imp. A la Renta por Pagar	\$ -	\$ 6.398,63	\$ 8.234,94	\$ 10.134,66	\$ 12.247,42	\$ 14.593,63
Total Pasivo Corriente	\$ 6.211,61	\$ 18.530,63	\$ 22.727,61	\$ 27.151,44	\$ 32.086,07	\$ 26.299,75
PASIVO NO CORRIENTE						
Deuda a Largo Plazo	\$ 33.788,39	\$ 26.788,99	\$ 18.901,90	\$ 10.014,52	\$ -	\$ -
Total Pasivo NO Corriente	\$ 33.788,39	\$ 26.788,99	\$ 18.901,90	\$ 10.014,52	\$ -	\$ -
Total PASIVO	\$ 40.000,00	\$ 45.319,62	\$ 41.629,50	\$ 37.165,96	\$ 32.086,07	\$ 26.299,75
PATRIMONIO						
Capital	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Utilidad Retenidas	\$ -	\$ 22.686,07	\$ 51.882,68	\$ 87.814,64	\$ 131.237,31	\$ 182.978,35
Total PATRIMONIO	\$ 20.000,00	\$ 42.686,07	\$ 71.882,68	\$ 107.814,64	\$ 151.237,31	\$ 202.978,35
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 60.000,00	\$ 88.005,68	\$ 113.512,18	\$ 144.980,59	\$ 183.323,38	\$ 229.278,10

11.7 Flujo de caja proyectado a 5 años

EXCATI S.A.						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (39.712,00)					
UAIT		\$ 34.217,29	\$ 44.037,12	\$ 54.196,02	\$ 65.494,22	\$ 78.040,79
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (5.132,59)	\$ (6.605,57)	\$ (8.129,40)	\$ (9.824,13)
Pago de IR		\$ -	\$ (6.398,63)	\$ (8.234,94)	\$ (10.134,66)	\$ (12.247,42)
EFFECTIVO NETO		\$ 34.217,29	\$ 32.505,89	\$ 39.355,51	\$ 47.230,16	\$ 55.969,23
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33
(+) Aporte Accionistas	\$ 20.000,00					
(+) Préstamo concedido	\$ 40.000,00	\$ (6.211,61)	\$ (6.999,40)	\$ (7.887,10)	\$ (8.887,38)	\$ (10.014,52)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 20.288,00	\$ 34.390,02	\$ 31.890,83	\$ 37.852,75	\$ 44.727,12	\$ 52.339,05
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 20.288,00	\$ 54.678,02	\$ 86.568,85	\$ 124.421,59	\$ 169.148,71
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 20.288,00	\$ 54.678,02	\$ 86.568,85	\$ 124.421,59	\$ 169.148,71	\$ 221.487,76

11.8 Análisis del punto de equilibrio

EXCATI S.A.			
PUNTO DE EQUILIBRIO			
COSTOS FIJOS			COSTOS VARIABLES
MOD (fija)	\$ 28.960,85		MD
Deprec. Planta	\$ 6.015,00		\$ 361.632,00
Sueldos y Salarios / año	\$ 55.954,80		
Serv. Básicos / año	\$ 4.200,00		TOTAL
Suministros al año	\$ 360,00		\$ 361.632,00
Internet y Celular	\$ 1.800,00		# Unidades Prod. / Año
Permisos / año	\$ 300,00		48.000
Deprec. Área Adm. / año	\$ 369,33		Costo Variable Unitario
Mant. Vehículo / año	\$ 3.840,00		\$ 7,53
Gastos Pre-operacionales	\$ 700,00		Precio de Venta Unitario
Gastos financieros	\$ 4.465,73		\$ 11,00
COSTO FIJO TOTAL	\$ 106.965,71		
		$PE = CF / (P - CVU)$	
	PE =	30.861	unidades al año, o
			\$ 339.475,70
	PE =	2.572	unidades al mes, o
			\$ 28.289,64

En el análisis de punto de equilibrio podemos ver que EXCATI S.A. necesita vender un estimado de 2572 sacos al mes lo cual es menor a su capacidad de producción (56%).

11.9 Análisis de sensibilidad (dos escenarios 11.1 y 11.2)

Análisis Conservador.

Para el análisis conservador, se asume el escenario de que los ingresos tienen un incremento de 4.8% que es el PIB registrado en el último año. Para los costos se estima un incremento de 5% que es la inflación en el último año.

EXCATI S.A.						
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (56.722,57)					
VENTAS		\$ 553.344,00	\$ 608.678,40	\$ 669.546,24	\$ 736.500,86	\$ 810.150,95
(-) Costo de Venta		\$ (410.122,49)	\$ (451.702,72)	\$ (497.585,28)	\$ (548.219,84)	\$ (604.103,32)
(=) Utilidad Bruta		\$ 143.221,51	\$ 156.975,68	\$ 171.960,96	\$ 188.281,02	\$ 206.047,63
(-) Gastos Administrativos		\$ (98.724,13)	\$ (102.891,87)	\$ (108.003,00)	\$ (113.369,68)	\$ (119.004,70)
(-) Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 44.497,38	\$ 54.083,81	\$ 63.957,96	\$ 74.911,34	\$ 87.042,93
(-) Gastos Financieros		\$ (4.465,73)	\$ (3.677,94)	\$ (2.790,24)	\$ (1.789,96)	\$ (662,82)
(=) UAIT		\$ 40.031,65	\$ 50.405,87	\$ 61.167,72	\$ 73.121,38	\$ 86.380,11
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (6.004,75)	\$ (7.560,88)	\$ (9.175,16)	\$ (10.968,21)
Pago de IR		\$ -	\$ (8.506,73)	\$ (10.711,25)	\$ (12.998,14)	\$ (15.538,29)
EFFECTIVO NETO		\$ 40.031,65	\$ 35.894,40	\$ 42.895,59	\$ 50.948,08	\$ 59.873,61
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 7.790,33
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 16.310,57
(+) Préstamo concedido		\$ (6.211,61)	\$ (6.999,40)	\$ (7.887,10)	\$ (8.887,38)	\$ (10.014,52)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (56.722,57)	\$ 40.204,37	\$ 35.279,33	\$ 41.392,83	\$ 48.445,04	\$ 80.344,33
TIR	68,68%					
VAN	\$ 80.886,15					
Pay Back	1,47	años				

En un escenario conservador se puede ver que el proyecto mantiene su rentabilidad, con un periodo de recuperación de año y medio y una TIR alta.

Análisis Optimista

En este escenario, se asume que la empresa logro encontrar nuevos proveedores debido al aumento de la producción de tilapia en el Ecuador. Esto brinda a EXCATI la opción de cambiar de proveedor si estos deciden incrementar sus precios.

EXCATI S.A.						
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (56.722,57)					
VENTAS		\$ 553.344,00	\$ 608.678,40	\$ 669.546,24	\$ 736.500,86	\$ 810.150,95
(-) Costo de Venta		\$ (402.310,63)	\$ (443.098,86)	\$ (488.107,46)	\$ (537.777,56)	\$ (592.596,59)
(=) Utilidad Bruta		\$ 151.033,37	\$ 165.579,54	\$ 181.438,78	\$ 198.723,30	\$ 217.554,36
(-) Gastos Administrativos		\$ (98.724,13)	\$ (102.891,87)	\$ (108.003,00)	\$ (113.369,68)	\$ (119.004,70)
(-) Gastos de Ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 52.309,23	\$ 62.687,67	\$ 73.435,78	\$ 85.353,62	\$ 98.549,66
(-) Gastos Financieros		\$ (4.465,73)	\$ (3.677,94)	\$ (2.790,24)	\$ (1.789,96)	\$ (662,82)
(=) UAIT		\$ 47.843,51	\$ 59.009,73	\$ 70.645,54	\$ 83.563,66	\$ 97.886,84
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (7.176,53)	\$ (8.851,46)	\$ (10.596,83)	\$ (12.534,55)
Pago de IR		\$ -	\$ (10.166,75)	\$ (12.539,57)	\$ (15.012,18)	\$ (17.757,28)
EFFECTIVO NETO		\$ 47.843,51	\$ 41.666,46	\$ 49.254,51	\$ 57.954,65	\$ 67.595,02
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 7.790,33
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 16.310,57
(+) Préstamo concedido		\$ (6.211,61)	\$ (6.999,40)	\$ (7.887,10)	\$ (8.887,38)	\$ (10.014,52)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (56.722,57)	\$ 48.016,23	\$ 41.051,40	\$ 47.751,75	\$ 55.451,61	\$ 88.065,73
TIR	81,14%					
VAN	\$ 101.566,34					
Pay Back	1,21	años				

11.10 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

EXCATI S.A.						
CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (56.722,57)					
UAIT		\$ 34.217,29	\$ 44.037,12	\$ 54.196,02	\$ 65.494,22	\$ 78.040,79
Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (5.132,59)	\$ (6.605,57)	\$ (8.129,40)	\$ (9.824,13)
Pago de IR		\$ -	\$ (6.398,63)	\$ (8.234,94)	\$ (10.134,66)	\$ (12.247,42)
EFFECTIVO NETO		\$ 34.217,29	\$ 32.505,89	\$ 39.355,51	\$ 47.230,16	\$ 55.969,23
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00	\$ 6.015,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33	\$ 369,33
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 7.790,33
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 16.310,57
(+) Préstamo concedido		\$ (6.211,61)	\$ (6.999,40)	\$ (7.887,10)	\$ (8.887,38)	\$ (10.014,52)
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (56.722,57)	\$ 34.390,02	\$ 31.890,83	\$ 37.852,75	\$ 44.727,12	\$ 76.439,95
TIR	60,68%					
VAN	\$98.147,79					
Pay Back	1,70	años				

12 Viabilidad del proyecto (conclusiones)

Este plan de negocios nos demuestra lo muy viable que es realizar esta empresa y los grandes beneficios que traería a los accionistas y a demás agentes en la economía.

El análisis de mercado nos demostró la gran demanda que existe en el país colombiano por la tilapia, ya sea en filete entero o cabeza. La gastronomía y el turismo en ese país es un mercado que está en incremento y gracias a la alianza por medio de la CAN Ecuador tiene un gran acceso a ese mercado. Ecuador cuenta con muchas empresas que se dedican a la industria de la tilapia u otros productos de la pesca, y ellas aún no han entrado al comercio de cabeza de tilapia; siguen desechando ese insumo. El proyecto promueve un gran punto que estimula el gobierno que es el cambio en la matriz productiva ya que no se enfoca en los mercados de océanos rojos donde la competencia es fuerte, entra a un mercado de océano azul que aún no ha sido explotado.

El análisis operativo nos demuestra las ventajas que tiene la empresa debido a su alianza con otra compañía (Cemaurea S.A.). Al brindar la empresa Cemaurea el servicio de coopacking abarata un gran costo en la adquisición de una planta y maquinaria para realizar todo el proceso y almacenaje del producto final, lo cual brinda una gran ventaja contra los competidores.

El análisis Financiero nos indica la rentabilidad que tiene esta empresa. Con un periodo de recuperación menor de dos años, una TIR de 60% y flujos positivos desde el primer año. Excati ha logrado reducir sus costos mediante la obtención de materia prima a bajo costo y una tasa de costo de proceso beneficiosa. Además del ahorro en el costo de almacenaje de producto.

Por lo cual se considera el proyecto viable y como una gran oportunidad de negocios para muchos inversionistas.

Bibliografía

- Acuacultura, C. N. (2014). *Cámara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de Cámara Nacional de Acuacultura: <http://www.cna-ecuador.com/comercio-exterior/estadisticas/tilapia>
- Álvarez, C., & Vargas, J. (Noviembre de 2014). *Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo: file:///C:/Users/joseph%20aurea/Downloads/informe_turismo_octubre2014.pdf
- Ambiente, M. d. (01 de Enero de 2014). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: <https://www.ambiente.gob.ec/el-ministerio/>
- Andina, C. (01 de 01 de 2010). *Comunidad Andina*. Obtenido de Comunidad Andina : <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=141&tipo=TE&title=zona-de-libre-comercio>
- cepal. (31 de Diciembre de 2014). *cepal*. Obtenido de cepal: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37344/Ecuador_es.pdf?sequence=8
- cepal. (31 de Diciembre de 2014). *cepal*. Obtenido de cepal: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37344/Colombia_es.pdf?sequence=7
- desarrollo, S. N. (01 de 01 de 2012). *Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo:

- http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Federico, C., & Martínez, H. (2005). *Ministerio de Agricultura y desarrollo rural Observatorio Agrocadenas Colombia*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y desarrollo rural Observatorio Agrocadenas Colombia.
- González, F. (13 de Abril de 2014). *El Tiempo*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13825738>
- Inversiones, I. d. (2014). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/>
- negocios, S. d. (2014). *Trade.nosis.com*. Obtenido de Trade.nosis.com: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Colombia/Pescados-y-crustaceos-moluscos-y-demas-invertebrados-acuaticos/CO/03>
- Productividad, M. d. (2010). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/el-ministerio/>
- Proecuador. (2010). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/institucional/mision/>
- sostenible, M. d. (01 de enero de 2014). *Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible*. Obtenido de Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/mision-y-vision>