

**PLAN DE NEGOCIOS COOPERATIVISTAS DE
BARINAS**

**INSTALACIÓN DEL MERCADITO DE PESCADO
PESCALLANO**

Elaborado por Infopesca

Agosto, 2006

RESUMEN EJECUTIVO

En la ciudad de Barinas esta en formación una cooperativa de piscicultores, que representará un importante volumen de la actividad acuícola de la región. Esta organización tiene como objetivo estratégico consolidar los logros productivos alcanzados a través del desarrollo de los canales de comercialización. El objetivo del negocio es lograr un instrumento efectivo para mejorar la comercialización y los canales de distribución de la producción de pescado de agua dulce de los piscicultores de la región.

El objetivo específico de este proyecto es generar un local de venta directa en la ciudad de Barinas asegurando la comercialización y mejorando los márgenes de ganancia. Este negocio será complementado por la operación de un Centro de Distribución mayorista que tendrá como objetivo canalizar la producción a las ciudades de Maracay y Valencia.

Las necesidades de financiamiento ascienden a **312.197.850 bs (U\$S 157.893)**, y tienen como objetivo la construcción de un local de venta minorista, una fábrica de hielo, un centro de acopio y distribución, la compra de equipos para la comercialización y distribución y la constitución de capital de giro para la intermediación de la producción.

Como se desarrolla en el apartado 6 y en las tablas anexas, los análisis de factibilidad económica son favorables.

1. NEGOCIO

1.1 Objetivo del plan de negocio

Estudiar la viabilidad económica de la instalación de un local de venta minorista y Centro de Distribución mayorista de pescado fresco regional en la ciudad de Barinas.

Presentación de la historia del negocio.

En la ciudad de Barinas esta en formación una cooperativa de piscicultores, que representará un importante volumen de la actividad acuícola de la región. Esta organización tiene como objetivo estratégico consolidar los logros productivos alcanzados a través del desarrollo de los canales de comercialización. Además, la cooperación tiene como uno de sus objetivos centrales, lograr construir un instrumento efectivo para mejorar la comercialización y los canales de distribución de la producción de pescado de agua dulce de los piscicultores de la región.

Este grupo de piscicultores instalados en los alrededores de la ciudad de Barinas están enfrentando restricciones en relación a la organización de la producción y el acceso a los canales de comercialización y los mercados de consumo. Actualmente la producción acuícola es vendida a intermediarios quienes sirven de nexo con los canales minoristas de comercialización. El ascender en la cadena de valor de esta actividad permitirá evitar a los intermediarios, mejorar los precios de venta de los productores y aumentar los volúmenes. Además las mencionadas restricciones en la fase de comercialización no sólo dificultan la realización de los volúmenes de producción actuales sino que también conduce a que este sea muy inferior al potencial para la región.

La Idea de negocio de negocio es instalar un mercadito para la venta de pescado fresco al público, en el barrio comercial de la ciudad de Barinas, que sirva como canal de comercialización para la producción de las fincas de piscicultores que conforman la cooperativa. A su vez, este local de venta, tendrá capacidad de almacenamiento y de servicios de logística para funcionar como Centro de Distribución regional para la producción de pescado fresco de la zona.

1.2 Objetivos estratégicos

Lograr un acceso fluido al mercado minorista de la ciudad de Barinas, avanzando en la cadena de valor de la producción y comercialización de pescado en fresco, asegurando un producto de excelente calidad.

Convertirse en un Centro de Distribución, canalizando la producción de la cooperativa y de terceros, a través del canal mayorista de las ciudades de Maracay y Valencia.

1.3 Objetivos específicos del proyecto

Colocar toda la producción acuícola de los piscicultores de la futura cooperativa, agregando valor a través de una oferta regular de productos frescos de calidad. Evitar los costos de la intermediación y generar ingresos por ofrecer este servicio, participando en la comercialización tanto de su propia producción como de otros proveedores. De ese modo este local también será utilizado como centro para el almacenamiento y distribución de pescado a nivel mayorista.

Promover el desarrollo de la piscicultura a través de un mayor consumo de pescado en la región y la difusión de información sobre los criterios de calidad y seguridad alimentaria en el consumo de pescado. Esto permitirá consolidar los mercados existentes al promover el desarrollo de clientes locales más exigentes, con hábitos de consumo más saludables y gustos más sofisticados.

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1 Descripción de productos y servicios

El Mercadito de pescado Pescallano ofrecerá las principales especies de pescado de agua dulce de la región en el mercado minorista de la ciudad de Barinas. Además servirá como centro de acopio y distribución para los piscicultores de la región.

2.2 Características destacables del Mercadito Pescallano

Se proyecta que el Mercadito Pescallano sea un servicio integral de provisión de pescado de agua dulce fresco. En este sentido, este centro minorista se destacará por los siguientes atributos:

- marca Pescallano conocida por los clientes de la región
- oferta regular de pescado fresco, en las distintas especies de agua dulce de la región.
- pescado fresco adaptado a los estándares de calidad que garanticen la inocuidad y calidad.
- buena presentación de los productos
- buena atención al cliente
- amplia información sobre los beneficios de consumir pescado y alternativas para su preparación

En relación a la actividad de distribución de pescado en la región, las principales ventajas surgen del vínculo con la actividad la cooperativa, lo que va a facilitar la articulación y provisión de pescado. Por otra parte, el diseño de un modelo de gestión de la producción y la dotación de infraestructura va a facilitar el acceso rápido y eficiente a dos grandes mercados ubicados en dos ciudades ubicadas a sólo unas

horas de la ciudad de Barinas (Maracay y Valencia). Además se beneficiará de la etiqueta “Pescallano”.

2.3 Producción

De acuerdo al registro de INAPESCA en Barinas existen 65 piscicultores. No obstante, se estima que en la región 378 piscicultores. La productividad de las fincas varía en el rango de las 10 TM y 15TM por hectáreas al año. La información disponible no permite afirmar con exactitud el volumen de producción de estos productores, aunque se estima cercano a las 890 TM al año.

Un grupo representativo de los piscicultores de la región tiene la intención es generar una cooperativa que permita organizar la producción que será destinada a la comercialización en el mercado minorista que se proyecta instalar y a la distribución a nivel mayorista en otros mercados de la región. Sin embargo, hasta este momento la conformación de la cooperativa está en proceso y resulta difícil estimar con exactitud el número de participantes y el volumen de producción al cual podrá acceder.

Una vez consolidado el Mercadito Pescallano y el Centro de Distribución existe un alto potencial para abastecerle. De acuerdo a especialistas del sector, el nivel de producción actual de las especies que se cultivan en la región está lejos de su máximo potencial, y en caso de ser necesario, existe una capacidad de respuesta acorde con las necesidades de este proyecto. Otra fuente de provisión de pescado de agua dulce alternativa es la producción de los Estados de Táchira y Portuguesa. A su vez, si bien en principio no forma parte de los objetivos de corto plazo del proyecto, otra posibilidad es abastecerse de productos pesqueros del mar o importados.

2.4 Servicios conexos en la distribución

En el proceso de distribución del pescado fresco, se utiliza hielo para el acondicionamiento de la producción el cual es adquirido por los cooperativistas. A partir de la instalación del Mercadito Pescallano y del Centro de Distribución, se instalará una pequeña fábrica de hielo, ubicada en el mismo espacio físico donde será construido el centro de Acopio. De esta forma el pescado se puede ofrecer fresco a nivel de los clientes de Barinas y transportado fresco a los mercados más cercanos para la actividad de intermediación.

2.5 Servicios que se van a ofrecer a partir de instalación de la pescadería y el Centro de Distribución

A partir de las restricciones que enfrentan los piscicultores en los procesos de comercialización y distribución de los productos se proyecta construir un centro de acopio y de venta minorista. La acción de este centro permitirá la utilización conjunta de capacidad de almacenamiento, fábrica de hielo y de medios de transporte para la

distribución de los productos. Además funcionaría como intermediaria para comercializar pescado fresco de otros piscicultores.

Esto permitiría generar economías de escala y ampliar y profundizar los canales de comercialización y distribución de los peces de agua dulce en la ciudad de Barinas. Al incorporarse dentro de la actividad la fase de comercialización y distribución, se reducirá la incertidumbre sobre la colocación de la producción y se podrían abrir espacios para un crecimiento de la producción acuícola.

A su vez, esto permitirá a los productores tener un mayor contacto con los clientes teniendo mayor conocimiento sobre sus necesidades y gustos. Así se podría generar mayor capacidad de adaptación y respuesta sobre el producto a ofrecer, tanto en la actividad productiva como en la intermediación de pescado a nivel mayorista.

Con este objetivo, adicionalmente se realizaran estrategias de comercialización conjuntas, promoviendo las bondades del consumo de pescado y ofreciendo información sobre los criterios que deben exigir los clientes para acceder a un producto de calidad.

Operativa del Mercadito Pescallano y el Centro de Distribución

- 1) El Mercadito Pescallano funcionaría como un centro de venta directa de la producción de pescado de agua dulce de los piscicultores que participen del proyecto
- 2) Funcionaría como intermediaria en la comercialización de peces de agua dulce, comprando materia prima a otros piscicultores de la región.
- 3) Serviría como Centro de Distribución regional de pescado de agua dulce.

2.5 Futuros productos y servicios

Ante la operativa del Mercadito surge la alternativa de ofrecer servicios complementarios. En particular en un futuro se podría desarrollar servicios gastronómicos, ofreciendo comida preparada en base a pescado.

Asimismo existe oportunidad para importar productos pesqueros de otros Estados con el objetivo de abastecer a la ciudad de Barinas con una oferta más diversificada.

En la medida que la capacidad de producción de hielo superan las necesidades del Mercadito Pescallano, esta actividad puede generar un negocio complementario, al ofrecer hielo a otros productores / comercializadores.

2.6 Ventajas competitivas del Mercadito Pescallano

A nivel del negocio minorista la principal ventaja surge de los atributos que presentará el Mercadito Pescallano, al ofrecer un producto diferente a la competencia, que tendrá como principal ventaja la presentación, higiene e inocuidad del pescado fresco que ofrezca a la venta. Para ello es central que se logre implementar el concepto de mercado de pescado fresco de calidad, como un servicio diferenciado de las pescaderías, ferias y supermercados.

Actualmente en la ciudad de Barinas, el pescado se presenta con mala apariencia, reseco, e incluso no es raro que el consumidor final acceda a pescado con diversos grados de putrefacción. Si bien esta realidad es diferente en el caso de los supermercados, donde se ofrece el producto congelado, se puede afirmar que la disposición y presentación de los productos conlleva a que no sea atractiva la compra por parte de los clientes.

En el Estudio de Mercado elaborado por INFOPECA (2005), se señala que esta problemática también está presente en la ciudad de Maracay y Valencia, lo cual lleva a que algunas de las fortalezas para la estrategia de comercialización a nivel mayorista también sean utilizadas en para la venta mayorista.

Otra ventaja surge de la capacidad productiva de la cooperativa, integrada con la comercialización, lo cual permite adaptarse a las necesidades del cliente final, al poder responder de forma rápida y adecuada a los cambios en la demanda. Esto a su vez se verá fortalecido por el uso conjunto de infraestructura y logística para el funcionamiento de un Centro de Distribución regional.

Por otra parte, este centro comercial podrá beneficiarse del conocimiento existente en el mercado sobre la marca "Pescallano", la cual representa una etiqueta para identificar los productos originarios de los Llanos Venezolanos.

3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

3.1 Mercado objetivo

La ciudad de Barinas tiene 500.000 habitantes. El consumo per capita de pescado es cercano a los 4 kg por persona al año. Sin embargo, el margen de crecimiento es muy amplio, si se compara con la capital del país donde el nivel de consumo es cercano a los 12 kg por persona al año.

Si bien no se dispone de datos cuantitativos al respecto, el trabajo de campo realizado permite afirmar que a la población tiene preferencia por consumir pescado y existe

apetencia por los productos pesqueros. Se percibe que el nivel actual de consumo es en gran parte consecuencia de fallas en la fase de comercialización y venta al público. Por otra parte, existe un consumo de pescado poco sofisticado, lo que lleva a que los clientes compran pescado fresco de una calidad inadecuada para su consumo.

En relación a los mercados objetivos para la distribución mayorista, existe mayor información tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, la cual está contenida en INFOPECA (2005) bajo el título "El mercado de Pescado en Valencia y Maracay. Para la elaboración del plan de cita información de este estudio y será un insumo fundamental para la implementación de la estrategia comercial del Centro de Distribución.

Según este estudio, en la ciudad de Valencia cuenta con 850.000 habitantes y presenta un consumo anual de 19,8 kg per capita. Si se consideran zonas aledañas la población aumenta a 1,4 millones, aunque el promedio de consumo baja a 12 kg por persona. Por su parte en la ciudad de Maracay 632.500 habitantes y las personas consumen en promedio al año alcanza 9,3 kg de pescado.

3.2 Descripción general de los competidores

A nivel minorista

El tipo de empresas competidoras son los locales callejeros fijos y los supermercados.

En la ciudad de Barinas existen 19 locales de venta callejera que al mes ofrecen casi 10 TM de productos pesqueros. Ofrecen pescado fresco de río, principalmente filetes, y en menor medida postas y troncos. Las principales especies ofrecidas son Bagres (rayado, negro y blanco), Coporo, Cachama y palometa de río. En el cuadro 1 se detallan los principales locales de venta callejera, mientras que en el cuadro 2 se presentan las principales especies vendidas en estos locales.

Si bien este canal de venta es muy común en la ciudad, consta de medios y una infraestructura muy precaria, lo cual va en contra del producto y los servicios que ofrecen. Una de las mayores restricciones que enfrentan es el volumen de producción que ofrecen, las condiciones en que se atienden a los clientes y fundamentalmente las forma de presentación del producto. En este último aspecto surge la problemática más grave, al no brindar las garantías necesarias para ofrecer un alimento con la calidad adecuada.

Deberíamos incluir foto de los locales de venta callejeros

**Cuadro 1. LISTA DE LOCALES DE VENTA CALLEJEROS,
(INCLUYE ESPECIES, PRECIO Y VOLUMEN DE PRODUCCIÓN)**

Nombre	Ubicación	Producto	Precio por unidad en (bs/kg)	Ventas mensuales en (kg)
Pescadería el primo	Avenida Cruz Paredes entre Gargera y Andes Valera N 668.	Bagre Rayado	12000	180
		Toruno	9000	60
		Coporo	8000	150
		Cachama	8000	40
		Caribe	4500	60
		Curvina	8000	80
		Palometa	6000	90
		Atún	12000	200
		Cazón	10000	230
Total al mes			1090	
Villa Mar	Avenida Cruz Paredes Frente al Mercado	Bagre Rayado	12000	240
		Cajaro	9000	100
		Coporo	8000	95
		Caribe	4500	60
		Palometa	6000	75
		Atún	12000	180
		Filete de Merluza	10000	250
		Cazón	10000	230
		Total al mes		
El Delfín	Avenida Gargera Cruce con Avenida Cruz Paredes	Bagre Rayado	12000	280
		Bagre Blanco	6000	210
		Coporo	8000	150
		Palometa	6000	80
Total al mes			720	
Varyna 2000	Avenida Gargera N 11-43	Bagre Rayado	12000	290
		Bagre Blanco	6000	198
		Cajaro	9000	95
		Toruno	9000	80
		Coporo	8000	95
		Cachama	8000	20
		Total al mes		
Pescadería y Marisquería Barinas Srl.	Calle Mérida, frente al Comedor	Bagre Rayado	12000	200
		Bagre Blanco	6000	100
		Coporo	8000	59
		Caribe	4500	95
		Curvina	8000	20
		Palometa	6000	15
		Atún	12000	40
		Pargo	13000	25
		Filete de Merluza	10000	120
		Cazón	10000	190
		Camarón limpio	28000	15
		Camarón c/cáscara	20000	12
		Mejillones	10000	26
		Pulpo	21000	20
Total al mes			937	
Pescadería y Marisquería Guanare SRL.	Sin dato	Bagre Rayado	12000	210
		Bagre Blanco	6000	120
		Toruno	9000	180
		Manto	9000	20
		Coporo	8000	100
		Cachama	8000	60
		Caribe	4500	50
		Curvina	8000	60
		Palometa	6000	100
		Atún	12000	220
		Total al mes		
Pescadería Mantecal 2	Avenida Principal de la Urbanización Catrucentenaria en la verda 8 casa N 6	Bagre Rayado	12000	150
		Filete de Merluza	10000	190
		Cazón	10000	230
		Total al mes		

Nombre	Ubicación	Producto	Precio por unidad en (bs/kg)	Ventas mensuales en (kg)
Pescadería Bahía (productos empaquetados y productos de marca)	Sin dato	Bagre Rayado	10000	290
		Bagre Blanco	6000	180
		Camarón limpio	28000	95
		Camarón c/cáscara	20000	30
		Mejillones	10000	45
		Pulpo	21000	35
		Total al mes		1245
Pescadería	Avenida Carabobo, cruce con Cruz Paredes	Bagre Rayado	12000	200
		Total al mes		200
El Retorno	Sin dato	Bagre	12000	100
		Otros	8000	40
		Total al mes		140
Sin dato	Calle Mérida, Diagonal al SENIAT	Filete de Merluza	10000	810
		Total al mes		810
Sin dato	Avenida principal de la Urb. Alto Llano, al lado del modulo de MERCAL	Otros	10000-28000	170
		Total al mes		170
Guasimitos	Carretera Nacional vía Obispos	Cámaron c/cáscara	20000	25
		Mejillones	10000	100
		Bagre	12000	150
		Total al mes		275
Mercado Bicentenario	Entrada lateral del Mercado Bicentenario		12000	220
		Cachama	6000	180
		Palometa	6000	15
		Total al mes		415
Mantecal 1	Sin dato	Bagre rayado	12000	250
		Coporo	6000	180
		Camarón s/cabeza	16000	30
		Camarón c/cabeza	14000	
		Toruno s/cabeza	16000	
		Toruno c/cabeza		
		Manto		
		Blanco Pobre		
		Sierra		
		Bagre Rayado	12000	150
		Coporo	6000	
		Total al mes		610

Cuadro 2. Presentación de las principales especies comercializadas en los locales callejeros

Especie	Kg/mes	Especie	Kg/mes
Bagre Rayado	2440	Otros	210
Filete de Merluza	1370	Cajaro	195
Cazón	880	Mejillones	171
Coporo	829	Curvina	160
Bagre Blanco	808	Camarón limpio	110
Atún	440	Pulpo	55
Palometa	375	Camarón c/cáscara	42
Toruno	320	Camarón s/cabeza	30
Cachama	300	Cámaron c/cáscara	25
Caribe	265	Pargo	25
Bagre	250	Manto	20

En el siguiente cuadro se resume el volumen de venta mensual y diario de los locales de venta de pescado callejeros.

Cuadro 3. Resumen del volumen de venta de los locales de venta callejeros

Local de venta minorista	Kg de pescado vendido	
	Al mes	Por día
Pescadería el primo	1090	43.6
Villa Mar	1230	49.2
El Delfín	720	28.8
Varyna 2000	778	31.12
Pescadería y Marisquería Barinas Srl.	937	37.48
Pescadería y Marisquería Guanare Srl.	1120	44.8
Pescadería Bahía	1245	49.8
Pescadería	200	8
El Retorno	140	5.6
Sin dato	810	32.4
Sin dato	170	6.8
Guasimitos	275	11
Mercado Bicentenario	415	16.6
Mantecal 1	610	24.4

Por otra parte existen 3 supermercados en Barinas, los cuales ofrecen pescado fresco, salado y conservas, y en menor medida productos congelados. En muchos casos existen problemas de abastecimiento y se ofrecen productos que no están disponibles a la venta.

Sin embargo, en estas grandes superficies las condiciones en que los productos son presentados distan de ser las adecuadas, no promoviendo el consumo de pescado. A la hora de tomar decisiones sobre la compra de alimentos los clientes buscan que se garantice la calidad del producto. La forma en que el pescado es presentado puede inducir a que los clientes prefieran cualquiera de los otros productos alimentarios que se ofrecen en las góndolas del comercio. Así en estos locales de venta, el pescado enfrenta una notoria desventaja en relación a otros productos competitivos.

A nivel mayorista

Los mercados pesqueros de la ciudad de Valencia y Maracay son provistos por la producción de pescado de otros Estados, principalmente Sucre, Falcón, que transportan el pescado por los camiones cavas.

En la ciudad de Valencia existen 3 mayoristas, donde se destaca Asitrapesca que vende a nivel mayorista cerca de 1 TM por día. Los clientes de estos distribuidores son

los mercados municipales (4), pescaderías independientes y los supermercados. Estos últimos son quienes están ganando mayor protagonismo en la comercialización, ofreciendo producto de mejor calidad, tratamiento adecuado y buena presentación. Por otra parte, los mayoristas también proveen a los servicios gastronómicos, tanto especializados en pescado (7) como restaurantes en general (132).

En el caso de Maracay, se destacan dos mayoristas, Pescadería la Estrella y Pescadería Stefanelli, quienes reciben el pescado congelado de otros Estados y lo almacenan en cámaras frigoríficas. A nivel minorista, existen tres mercados municipales, ocho pescaderías independientes y 7 hipermercados

En INFOPECA (2005) se señala que la conservación del pescado es inversamente proporcional a la distancia recorrida desde su origen, debido a que no todos utilizan la cantidad necesaria de hielo para mantener el pescado en las mejores condiciones. También se destaca que la forma de presentación del pescado fresco hace poco atractivo su consumo a los clientes finales de estas ciudades. Esto fundamentalmente por las fallas repetidas en la cadena de frío. El pescado "se presenta generalmente con piel reseca, sin brillo, con ojos profundos y decolorados. También es frecuente encontrar rayas y cazones que exhalan un olor amoniacal, lo que indica una falla en la manipulación de estas especies a bordo por falta de sangría luego de la captura". INFOPECA (16;2005)

El estudio concluye que la falta de hielo y de capacitación de los diversos actores de la cadena de distribución representan serias limitantes para el desarrollo de estos mercados. Así señala que "el problema de la falta de hielo para los productos frescos y del rompimiento constante de la cadena de frío para los productos congelados nos presenta una paradoja de ver, a lo largo de la cadena de distribución, precios cada vez más elevados para productos con cada vez menos calidad, perjudicando al consumidor, y, al final, a todo el sector pesquero y acuícola del país" INFOPECA (31;2005). Así en el estudio se concluye que el consumo en estas ciudades podría mejorar, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, si se desarrollan de mejor forma la cadena de distribución.

3.2 Estrategia de competencia para el Mercadito Pescallano

Estrategia de competencia por precios

La estrategia de competir por precios es viable pero no debería ser la base de la estrategia del negocio. Los márgenes de comercialización se fijan a través del mercado y es similar para los distintos abastecedores. Sin embargo, el mercado de productos pesqueros está poco desarrollado, tanto por el tipo de producto y servicio que se ofrece como por las exigencias de los clientes. Este último elemento podría llevar a que en el corto plazo exista cierta segmentación en el mercado y generar

poder de fijación en el precio de algunos productos. Sin embargo, parece no ser la estrategia sostenible en el largo plazo en la medida que el mercado alcance un mayor desarrollo.

Estrategia de diferenciación de producto y servicio

Al ser el pescado un alimento, además del precio, algunos de los atributos que más influyen en la decisión de los clientes son la frescura, el color, el aroma y la calidad. Para alcanzar el éxito en estos factores clave es necesario garantizar que el pescado haya recibido el procesamiento y cuidado adecuado. Asimismo la forma de presentación del producto y las formas que se comuniquen los atributos del producto al cliente son los factores que en última instancia inciden en las decisiones de compra de los clientes. Garantizar la calidad del producto y su frescura y poder presentarlo y expresarlo de forma clara al comprador, son elementos fundamentales para acceder a los mercados.

Para el Mercadito Pescallano la estrategia se basa en lograr un posicionamiento exitoso en el mercado a partir de la diferenciación del producto y el servicio. La misma estará basada en las debilidades de la competencia (que son presentadas en el apartado 3.2), es decir en la presentación de los productos, higiene y control de calidad. En este sentido la infraestructura del local de venta y el equipamiento utilizando, así como el personal de atención deberán ser apropiados con esta estrategia de comercialización.

Además será acompañada por una estrategia de promoción que estará centrada en posicionar en el cliente la marca Pescallano como un producto de calidad que garantiza seguridad para su consumo. Se destinarán recursos para la realización de una campaña de sensibilización junto a los consumidores de manera de que puedan reconocer un pescado de buena calidad. Esto a través de degustaciones y folletos informativos y afiches que promuevan las ventajas del consumo de pescado, los criterios que garantizan que el mismo está en buen estado. Esta campaña será complementada con un recetario con diversas propuestas gastronómicas de las especies que se ofrecen a la venta. Al promover un consumo más saludable y responsable, se fortalecerán las ventajas de trabajar la estrategia de diferenciación que fue planteada. Se presupuesta invertir al mes 500,000 bs en promoción al mes.

Por otra parte, la estrategia de competencia y de promoción del Centro de Distribución estará basada en los mismos elementos. El objetivo será ofrecer pescado fresco de calidad, a través de un servicio puntual y con rápida capacidad de respuesta.

4. GESTIÓN Y PERSONAL

4.1 Estructura organizacional

La dirección del mercado será responsabilidad de la comisión directiva de la cooperativa que esta en formación.

Para la operacionalización del Mercadito Pescallano se requerirá de 8 empleados (ver cuadro 4).

La gestión del negocio estará a cargo de un administrador. Este será el responsable del abastecimiento de materia prima (gestión de la producción de los cooperativistas y compra a terceros), de definir los precios y será el responsable de la estrategia de comercialización. Además será el encargado de la parte contable El sueldo de este gerente sería de 1500000 bs. por mes, es decir 19500000 bs. al año (13 meses).

Para la atención al público en las ventas y el procesamiento de la producción el local de ventas contará con los siguientes recursos humanos: Una responsable de la caja que colaboraría en las tareas administrativas y de gestión. El sueldo de este cargo sería de 1200000 bs por mes, con un monto anual de 15600000 bs al año (13 meses). Para la atención al público y el procesamiento del pescado sería contratado 3 operarios. El sueldo asignado sería de 1050000 bs. Para viabilizar la compra y transporte de pescado 900000 (67530000 en 13 meses al año). Además se requerirá de dos empleados, un sereno y un encargado de la limpieza cuyo salario será de 750000 bs por mes en cada caso.

Cuadro 4. Estimación de los costos laborales del Mercadito

Rubro	Período de referencia	N° meses	Bs/mes	Bs/año
Salario del Chofer del camión	Mensual	13	900000	11700000
Salario administrador	Mensual	13	1500000	19500000
Gastos de energía – teléfono - agua	Mensual	12	900000	10800000
Salario del vendedores y procesadores (3)	Mensual	39	1050000	40950000
Salario limpieza y sereno	Mensual	26	1500000	39000000
Salario cajero	Mensual	13	1200000	15600000
Total			7050000	121950000

4.2 Operativa y gestión

Para la operativa del Mercadito Pescallano es necesario contar con recursos para financiar la energía eléctrica, el agua y el teléfono (Gastos mensuales estimados en 900.000 bs). Además se contará con recursos para la promoción de los productos por

el valor de 500.000 bs al mes. En cuanto a la operativa del centro mayorista se supone un gasto mensual de 15.000 bs al mes para el combustible, lubricantes y mantenimiento del camión de distribución. En el cuadro 5 se resumen los gastos operativos del negocio.

Cuadro 5 Costos operativos proyectados del Mercadito/Centro Distribución

Rubro	Período de referencia	N° meses	Bs/ Mes	Bs/ Año
Combustibles - lubricantes - mantenimiento – camión	mensual	12	400000	4800000
Gastos de energía - teléfono - agua	mensual	12	900000	10800000
Material de promoción	mensual	12	500000	6000000
Total			1800000	21600000

5. SITUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

5.0 Recursos disponibles de la Cámara

La cooperativa no tiene recursos disponibles para aportar al proyecto.

5.1 Necesidades de financiamiento

Las necesidades de financiamiento surgen de la actividad y la estrategia planteada para el posicionamiento del Mercadito Pescallano en el mercado de Barinas. En la tabla se señalan los rubros del proyecto con sus respectivos montos en bolívares y en dólares.

Obras de infraestructura:

Se proyecta construir un local con capacidad para la venta minorista y para el almacenamiento de pescado fresco para su distribución. El mismo estará ubicado en el barrio comercial de la ciudad de Barinas. Este local tendrá unos 80 m² de construcción y estará ubicado sobre un terreno de unos 100 m². Constará de un lugar para la venta directa al público, una cámara de depósito, baños, vestuario y espacio para ubicar la fábrica de hielo y la Cámara frigorífica.

Equipos

Para la operativa del mercadito de pescado se requiere de vitrinas refrigeradas, mostradores, mesas, caja registradora y un ordenador. Estos equipos servirán de soporte tanto en la venta minorista y como en las tareas administrativas del negocio.

Adicionalmente, para la operativa se necesita una maquina de hielo en escamas de con capacidad para 1500 kg de producción al día. La fábrica de hielo servirá de soporte tanto para la actividad minorista como para el Centro de Distribución. Del mismo modo, para el abastecimiento del mercadito y para la actividad del Centro de Distribución, se proyecta que el negocio tenga a disposición un camión con capacidad para transportar unas 3 TM.

Para preparar el pescado en el local se requieren utensilios para el procesamiento básico de la materia prima.

En el cuadro 6 y se detallan datos utilizados para la proyección de los costos de los equipos y en el 7 se resumen los costos por los rubros principales. Las cifras están en Bolívars y en Dólares Americanos.

Cuadro 6 Datos utilizados para la proyección de los costos de equipamiento

(Tipo de cambio 1 U\$S equivale a 2.147)		
Rubro	Bs	U\$S
Vitrina refrigerada	2.147.000	1000
2 balanzas (c/u 450)	1.932.300	900
PC	4.294.000	2000
Mesas	3.220.500	1500
Mostrador	2.147.000	1000
Registradora	1.932.300	900
Utensilios procesamiento	1.073.500	500
Subtotal Equipamiento para el mercado de venta	16.746.600	7800

Cuadro 7 Resumen de las necesidades de financiamiento para la adquisición de equipos

(Tipo de cambio 1 U\$S equivale a 2.147.00)		
Rubro	Bs	U\$S
Camioneta con caja	80.000.000	37.261.29
Maquina de hielo con capacidad para producir 4100 kg/día	46.200.000	34.000.00
Equipamiento para el mercado	16.746.600	7.800.00
Total gastos en equipos y vehículos	142.946.600	79.061

Capital de giro

Para viabilizar la operativa del Mercadito Pescallano y el Centro de Distribución se requieren 80,581,250 bs, lo cual representa los costos operativos de 2 meses. Estos recursos serán destinados a cubrir los gastos laborales y de la operativa del Mercadito Pescallano, y además a la compra de materia prima para la venta minorista y la intermediación. En el cuadro 8 se detallan los datos utilizados para la proyección de las necesidades financieras para la operativa de dos meses, mientras que en el cuadro 9 se detallan las proyecciones de las necesidades financieras para la compra de materia prima por dos meses.

Cuadro 8. Datos utilizados para la proyección de las necesidades de financiamiento para cubrir los costos operativos de dos meses

(Tipo de cambio 1 U\$S equivale a 2,147.00)			
Rubro		Mes	2 meses
Salario del Chofer del camión	Mensual	900000	1800000
Combustibles - lubricantes - mantenimiento – camión	2000km/mensual	400000	800000
Salario administrador	Mensual	1500000	3000000
Gastos de energía - teléfono – agua	Mensual	900000	1800000
Salario del vendedores y procesadores (3)	Mensual	1050000	2100000
Salario limpieza y sereno	Mensual	1500000	3000000
Salario cajero	Mensual	1200000	2400000
Material de promoción	Mensual	500000	1000000
Total		7950000	15900000

Cuadro 9. La estimación del capital de giro necesario para comercializar pescado durante dos meses se baso en

(Tipo de cambio 1 U\$S equivale a 2,147.00)			
Rubro	Precio de compra	kg comprado por día	2 meses
Venta de coporo a nivel minorista (en kg)	5,000.00	25.00	6250000
Venta de cachama a nivel minorista (en kg)	3,500.00	25.00	4375000
Descarte de pescado		2,50	531250
Venta de coporo a nivel mayorista (en kg)	5,000.00	250.00	31250000
Venta de cachama a nivel mayorista (en kg)	3,500.00	250.00	21875000
Total de financiamiento necesario para cubrir los costo de la materia prima en dos 2 meses			64281250

Complementariamente se requiere financiamiento para la contratación de un técnico que proponga una estrategia para la gestión de la producción acuícola de forma de lograr la mayor eficiencia en la producción y asegurar el abastecimiento regular de pescado fresco. El costo de contratación de este servicio asciende a 21,470,000 bs (U\$S 10.000).

En el cuadro 10 se resumen las necesidades de financiamiento para los distintos rubros, expresadas en Bolívars (bs) y en Dólares Americanos (U\$S).

Cuadro 10. Resumen de las necesidades de financiamiento

(Tipo de cambio 1 U\$\$ equivale a 2,147.00)		
INFRAESTRUCTURA	Bolivares	U\$\$
Costo del terreno	20.000.000	9.315
Construcción del Mercadito	44.000.000	20.494
Costo de elaboración del proyecto	640.000	298
Costo seguimiento y supervisión	2.560.000	1.192
Total de obras de infraestructura	67.200.000	31.299
EQUIPOS Y VEHÍCULOS		
Camioneta con caja	80.000.000	37.261
Maquina de hielo con capacidad para producir 4100 kg/día	46.200.000	34.000
Equipamiento para el mercado	16.746.600	7.800
Total gastos en equipos y vehículos	142.946.600	79.061
CAPITAL DE GIRO - Para viabilizar la operativa del Mercadito Pescallano		
Salario del Chofer del camión	1.800.000	838
Combustibles - lubricantes - mantenimiento - camión	800.000	373
Salario administrador	3.000.000	1.397
Gastos de energía - teléfono - agua	1.800.000	838
Salario del vendedores y procesadores (3)	2.100.000	978
Salario limpieza y sereno	3.000.000	1.397
Salario cajero	2.400.000	1.118
Material de promoción	1.000.000	466
Otros gastos	400.000	186
Pescado	64.281.250	29.940
Total capital de giro	80.581.250	37.532
Servicio técnico - Gestión de la producción	21.470.000	10.000
Consultoría	21.470.000	10.000
Solicitud de financiamiento	312.197.850	157.893

Cuadro 11 RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO

Rubro	Monto
Importe del préstamo	312197850 bs
Interés anual	4.8 %
Tasa efectiva mensual	0,003999% = 0,004 %
Período del Préstamo en años	7 con un año de gracia
Número de pagos anuales	12
Pago programado	4267372 bs
Número de pagos programados	84
Monto total de intereses	46261393 bs

Para amortizar el préstamo el negocio contará con dos fuentes de ingresos. En primer lugar, el Mercadito Pescallano contará con un local de venta de pescado fresco minorista. En principio para todas las proyecciones se basan en dos especies que tienen alto potencial para su cultivo en la región y amplia aceptación por los consumidores locales. Las mismas son el Coporo y la Cachama. Los márgenes de ganancia representan entre el 60% y el 120% del costo de la materia prima.

Precios de la materia prima y minorista por especie

<u>Especie</u>	<u>Precio a puerta de corral</u>	<u>precio minorista</u>
Coporo	bs 3500 / kg	bs 8000 / kg
Cachama	bs 5000 / kg	bs 8000 / kg

Los precios que se suponen son los vigentes en el mercado para el producto entero, por lo que las proyecciones de venta que se presentan en el apartado siguientes son conservadoras en relación al potencial de ingresos, ya que los precios y los márgenes generados se podrían ampliar en la medida que se ofrezcan otros productos. Por otra parte, en la medida de que no todo el pescado adquirido se puede colocar en el mercado, se estima que cerca del 5% de la materia prima será desechada y para el análisis se considerará pérdida.

La segunda fuente de ingresos del negocio será la actividad de distribución de pescado fresco. En relación a los ingresos generados por la intermediación, se supone un margen del 10% sobre el precio que compra la materia prima el Centro de Distribución. El negocio se basará en la distribución mayorista de las mismas especies en la ciudad de Valencia y Maracay. La distancia de Barinas a ambas ciudades permitirá que el camión transporte pescado diariamente.

La capacidad del camión y de la fábrica de hielo permitirán transportar un máximo de 3 TM diarias.

Proyecciones de venta

A nivel minorista se proyecta que en el primer semestre de actividad se vende un volumen diario de 50 kg de pescado fresco, lo cual representa una hipótesis conservadora, al representar un volumen de ventas similar al de los locales de venta callejeros. Se supone que a partir de julio del primer año el volumen de ventas diarios aumenta a 70 kg. En el correr de los 8 años las ventas mejoran sistemáticamente en un nivel prudencial (ver cuadro 12). Al final del octavo año alcanzan los 215 kg por día, lo cual representa multiplicar por 4 el volumen de venta inicial

Cuadro 12. Resumen de las tasas de crecimiento proyectadas para los primeros 8 años del negocio

Período	Año 1 / Año 2	Año 2 / Año 3	Año 3 / Año 4	Año 4 / Año 5	Año 5 / Año 6	Año 6 / Año 7	Año 5 / Año 8
Crecimiento proyectado	0.43	0.20	0.21	0.14	0.12	0.08	0.08

Las proyecciones suponen la venta de pescado entero, dejando un amplio margen de los valores de venta a través de la oferta de productos con mayor procesamiento (H&G, filetes, filetes rebozados, etc)

En relación a la intermediación, se supone que por cada 1 kg vendido a nivel minorista, se venden 10 kg a nivel mayorista, por lo que se proyecta la misma tasa de crecimiento anual. A partir de estos supuestos se supone que al final del octavo año se distribuyen 2150 por día. El potencial para generar ingresos por la distribución de pescado es mayor debido a que el camión puede transportar un volumen máximo de 3 TM por día.

En el anexo 1 se presenta el volumen de ventas proyectados para los primeros 8 años.

5.3 Estimación de flujos financieros

Las ventas proyectadas fueron descritas en apartados anteriores y se elaboraron a partir de la información suministrada por informantes calificados, considerando además los objetivos de venta del proyecto, la capacidad del negocio y el potencial del mercado. El período de cobranza varía en función de la actividad. En el caso de la venta minorista las ventas son al contado, mientras que en las ventas a nivel de la distribución mayorista, las cobranzas se realizan entre los 15 y los 35 días.

Los costos operativos se elaboraron a partir de la información suministrada por técnicos calificados. Entre estos se incluyen los costos operativos del Mercadito Pescallano, la Fábrica de Hielo, el Centro de Distribución y los costos financieros.

Dentro de los costos de la operativa del negocio se consideran costos variables a los vinculados a la compra materia prima para la venta minorista y mayorista. Por otra parte, se incluye un rubro para registrar las pérdidas asociadas al descarte de pescado. Los costos fijos operativos ya fueron destritos en el apartado 4.1 y 4.2.

A partir de esta información se proyecta el flujo de fondos que son presentados en el anexo 2.

Estado de resultados

Con el objetivo de evaluar el estado de Resultados se supuso una amortización lineal para los inmuebles y equipos adquiridos en el proyecto. En el anexo 3 se presentan los estados contables proyectados, donde se observa que a partir del segundo año, bajo los dos escenarios, los resultados del ejercicio presentan saldos favorables.

5.4 Riesgos del Proyecto

El primer riesgo esta asociado a que la cooperativa en este momento esta en proceso de conformación y el mismo lleva un tiempo para lograr su consolidación. En este sentido gestionar el Mercadito Pescallano puede representar un desafío difícil de concretar para la cooperativa, en caso de que no se consolide una estrategia de acción común.

A nivel técnico se visualizan tres fuentes de riesgos. En primer lugar, la posibilidad de que la actividad de la Cooperativa no logre consolidarse y la acción de los piscicultores se fraccione, lo cual limitaría toda posibilidad de éxito del proyecto y de amortización del préstamo.

En segundo lugar otro de los riesgos esta asociado a que los clientes no reaccionen de la forma esperada ante la oferta de este nuevo servicio, y que la estrategia de diferenciación no lleve a los resultados proyectados. Sin embargo, esta alternativa no parece probable de acuerdo a la información que manejan los técnicos que participaron en los trabajo de campo.

Un tercer tipo de problema podría surgir de problemas de abastecimiento de materia prima. Sin embargo, la presencia de proveedores en ciudades cercanas y la capacidad de respuesta de producción de los piscicultores hacen pensar que esta alternativa también es poco probable.

5.5 Análisis de factibilidad y Conclusiones

Bajo los supuestos planteados el punto de equilibrio¹ se alcanza con un volumen de venta de 12.844 kg a nivel minorista y 128,4 TM vendidas a nivel de la distribución mayorista. Esto representa un volumen de venta diario de 43 kg a nivel minorista y de 430 kg a nivel mayorista, en ambos casos en meses de 25 días. A partir de ese volumen de venta se cubren los costos fijos y variables de toda la operatoria del Mercadito Pescallano y el Centro de Distribución y comienza a capitalizarse el proyecto para poder amortizar el préstamo. En relación al volumen de ventas proyectado, el margen de seguridad para alcanzar el punto de equilibrio es del 31%.

En el escenario planteado los estados de resultados anuales son positivos para todos los años, con la excepción del primero y no se presenta en ningún mes restricciones de liquidez (Ver Anexo 4. Flujo de caja).

Como se puede observar en el cuadro 13, el criterio de la tasa interna de retorno (TIR) y del Valor actual neto (VAN), bajo el volumen de ventas supuesto muestran que el resultado proyectado es rentable.

CUADRO 13
RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

VAN:	1,202,938,246 bs
Tasa de descuento Nominal Anual	0,05
TIR	
TIR (8 años)	0.66%
PUNTO DE EQUILIBRIO	
Qo=CF/p-cv	
Para el año 1	12,844 kg (minorista)
Datos:	128440 kg (mayorista)
Costos Fijos: en Reales*	102,750,000 bs
Precio de venta mayorista unitario promedio, en bolívares	8,000
Precio de venta mayorista unitario promedio, en bolívares	4,909
Costos variables Totales: en Reales*	4,463
MARGEN DE SEGURIDAD	
Unidades vendidas a nivel minorista (proyección)**	18,500
Unidades vendidas a nivel minorista (mayorista)**	185,000
Margen de Seguridad para alcanzar el punto de equilibrio**	0,31

* Los costos fijos son calculados para el primer año de operativa. La estimación del costo es un promedio del precio del precio en puerta del cooral de las dos especies comercializadas

** El margen de seguridad se calcula en relación al escenario de ventas proyectado (ver anexo1)

Por otra parte se supone que en los 8 años se amortiza la el 32% y el 54% de la depreciación del inmueble y el vehículo respectivamente, mientras que el gasto

¹ El punto de equilibrio se calcula considerando que por cada kg vendido a nivel minorista se venden 10 kg a nivel de la distribución mayorista.

asociado a la mejora de la gestión de la producción (consultoría) es amortizado en su totalidad durante el período en cuestión. Con la excepción del primer año, los estados de resultados anuales son siempre positivos (ver cuadro 14).

Cuadro 14. ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS

Venta minorista coporo	74,000,000	126,000,000	150,000,000	180,000,000	204,000,000	227,000,000	246,000,000	264,000,000	1,471,000,000
Venta minorista cachama	74,000,000	126,000,000	150,000,000	180,000,000	204,000,000	227,000,000	246,000,000	264,000,000	1,471,000,000
Venta mayorista coporo	474,375,000	866,250,000	1,031,250,000	1,237,500,000	1,402,500,000	1,560,625,000	1,691,250,000	1,815,000,000	10,078,750,000
Venta mayorista cachama	332,062,500	606,375,000	721,875,000	866,250,000	981,750,000	1,092,437,500	1,183,875,000	1,270,500,000	7,055,125,000
INGRESOS TOTALES	954,437,500	1,724,625,000	2,053,125,000	2,463,750,000	2,792,250,000	3,107,062,500	3,367,125,000	3,613,500,000	20,075,875,000
EGRESOS									
Costos variables	868,806,250	1,479,318,750	1,761,093,750	2,113,312,500	2,395,087,500	2,665,121,875	2,888,193,750	3,099,525,000	17,270,459,375
Costos fijos	102,750,000	102,750,000	102,750,000	102,750,000	102,750,000	102,750,000	102,750,000	102,750,000	822,000,000
Costos financieros	0	11,770,090	11,638,629	11,506,730	11,374,390	11,241,610	11,108,387	10,974,720	79,614,557
Inversión	231,616,600								231,616,600
EGRESOS TOTALES	1,203,172,850	1,593,838,840	1,875,482,379	2,227,569,230	2,509,211,890	2,779,113,485	3,002,052,137	3,213,249,720	18,403,690,532
RESULTADO ANTES DE AMORTIZACIONES	-248,735,350	130,786,160	177,642,621	236,180,770	283,038,110	327,949,015	365,072,863	400,250,280	1,672,184,468
Amortización Vehículos y equipos	9,529,773	9,529,773	9,529,773	9,529,773	9,529,773	9,529,773	9,529,773	9,529,773	76,238,187
Amortización inmuebles	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	2,688,000	21,504,000
Amortización de los costos de la consultoría	2,683,750	2,683,750	2,683,750	2,683,750	2,683,750	2,683,750	2,683,750	2,683,750	21,470,000

Finalmente, suponiendo los volúmenes de venta planteados en el anexo 1, se realizan tres análisis de sensibilidad para cambios en el volumen de ventas, cambios en el margen de ganancia en la actividad de distribución, y cambios en el volumen de venta mayorista (ver cuadro 15).

Se observa que el proyecto muestra resultados positivos soportando una caída de las ventas totales (minoristas y mayoristas) de hasta el 50%. Por su parte, el margen de ganancia del Centro de Distribución puede bajar hasta el 1% y el proyecto sigue siendo económicamente factible.

CUADRO 15
RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Sensibilidad respecto a la demanda

Variación en las ventas	TIR PROYECTO	VAN PROYECTO
Situación proyectada	66%	1,202,938,246 bs
-10%	54%	974,585,954 bs
-20%	43%	746,233,661 bs
-30%	32%	517,881,369 bs
-40%	20%	289,529,076 bs
-50%	8%	61,176,784 bs

Conclusión: El proyecto soporta una caída de las ventas con respecto a las ventas proyectadas de hasta el 50 %.

Sensibilidad respecto al margen de ganancia de la actividad de distribución

Tasa de intermediación	TIR PROYECTO	VAN PROYECTO
Situación actual= 10%	66%	1,202,938,246 bs
7%	46%	821,403,750 bs
5%	34%	567,047,420 bs
2%	14%	185,512,923 bs
1%	7%	58,334,758 bs

Conclusión: El proyecto soporta una tasa de intermediación de hasta el 1% sobre el costo de la materia prima

Sensibilidad respecto a la relación venta minorista / venta mayorista

Relacion vol. mayorista/ vol. minorista	TIR PROYECTO	VAN PROYECTO
Situación actual = 10	66%	1,202,938,246 bs
9	60%	1,080,868,254 bs
8	54%	958,798,262 bs
7	48%	836,728,270 bs
5	37%	592,588,285 bs

Conclusión: El proyecto soporta una tasa de intermediación de hasta el 1% sobre el costo de la materia prima

Por último, en el cuadro 15 se analiza la rentabilidad del proyecto en función una caída en los volúmenes vendidos a nivel mayorista. Para ello se supone cambios en la relación venta minorista / venta mayorista. Vemos que el proyecto sostiene una caída del 50% en las ventas mayorista, es decir, que cada 1 kg vendido a nivel minorista se vendan 5 a nivel mayorista.

Bajo los escenarios planteados, de no suceder cambios abruptos en las tendencias señaladas, la viabilidad económica del proyecto tiene una alta oportunidad de éxito.

De consolidarse el proyecto se generaría un entorno favorable para el crecimiento de la producción piscícola, y la mejora los procesos de distribución y comercialización, generando beneficios directos sobre el consumidor final. Asimismo, es menester destacar la generación de empleo directo e indirecto, tema que no fue analizado en este estudio por no formar parte de los objetivos planteados.