

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Nombre de la empresa

Este proyecto se desarrolla en la empresa denominada Tilapias del Norte S.A. fundada en enero de 2000 y ubicada en la provincia de Guanacaste, Costa Rica.

La actividad de la empresa gira en torno al cultivo, procesamiento y comercialización de tilapia roja en filete fresco, bien del cual se deriva el nombre TilaTica, elaborada con el fin de ofrecer al consumidor un producto exclusivo y de buen gusto al paladar.

1.2. Descripción de la empresa

La empresa es de tipo industrial, ya que se encarga de la producción y procesamiento de la tilapia en filete fresco.

1.3. Ubicación y tamaño de la empresa

La planta de producción está ubicada en Cañas, Guanacaste, pues el clima cálido es el óptimo para el cultivo de las tilapias. Las oficinas administrativas están localizadas en el Oficentro La Sabana, donde se llevan a cabo todos los procedimientos operativos en las áreas de comercialización y exportación.

La plantilla laboral está compuesta de doscientos trabajadores, de los cuales veinticinco están adscritos al área administrativa.

1.4. Misión de la empresa

Satisfacer nuevos mercados con un producto especializado, listo para servir en la mesa. A su vez, la oferta de la empresa contribuye al mejoramiento nutricional de los consumidores, garantizando un producto de calidad certificada, elaborado con estándares tecnológicos de vanguardia y en armonía con el ambiente.

1.5. Objetivos de la empresa

1.5.1. Objetivo general

Formular un Plan Empresarial dirigido a Tilapias del Norte, S.A. para estructurar una compañía exportadora.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Describir las principales tendencias de consumo de tilapia en el mercado de los Estados Unidos de América.
2. Identificar consumidores potenciales para Tilapias del Norte, S.A. en el mercado estadounidense.
3. Analizar los alcances y limitaciones de Tilapias del Norte, S.A., en términos operativos y financieros para competir en el mercado de los Estados Unidos.

1.5.3. Objetivos a corto plazo

1. Analizar la capacidad instalada de Tilapias del Norte, S.A. para la comercialización de filetes de tilapia.
2. Determinar los recursos necesarios para la exportación de filetes de tilapia al mercado estadounidense.
3. Establecer las políticas de producto, precio, distribución y promoción de los filetes frescos de tilapia.

1.5.4. Objetivos a mediano plazo

1. Comercializar el filete fresco de tilapia en el mercado estadounidense, por medio de agentes distribuidores.

1.5.5. Objetivos a largo plazo

1. Crear relaciones a largo plazo con los clientes.
2. Invertir en los activos de la empresa para fortalecer y aumentar su capacidad exportadora.
3. Expandir las actividades de la empresa Tilapias del Norte, S.A., a otras regiones de los Estados Unidos.

1.6. Ventajas competitivas

Las condiciones favorables de cultivo:

De acuerdo con investigaciones sobre el tema (Ureña Ureña, 2004), existen ciertas características

fisiológicas de la especie (tilapia) que favorecen, en términos relativos, la actividad de cultivo y producción en virtud de:

La resistencia de soportar bajas concentraciones de oxígeno.

Los rangos variados de salinidad.

La gran resistencia física a las enfermedades.

El acelerado crecimiento.

El buen aprovechamiento de las dietas artificiales suministradas – es decir, la alimentación directa que se le da al pescado durante su desarrollo.

Asimismo, la excelente calidad de su carne, de textura firme, junto con la coloración blanca con pocos huesos intramusculares, hace que sea un pescado apreciado y apetecido por los consumidores. También, el valor nutricional de la tilapia compite dentro de los productos denominados *livianos*.

Las mismas características fisicoquímicas de la tilapia representan un valor competitivo en este mercado, a saber (Revista Enlace Mundial, 2002):

Carne blanca

Fácil de cortar en filetes

Sin espinas

Sin olor

Sabor suave a pescado

Versatilidad para cocinar

Precio razonable

Calidad consistente

En síntesis, la naturaleza misma de la especie favorece las posibilidades de comercialización, en tanto concuerde con las tendencias del mercado.

1.7. Análisis de la industria

Tradicionalmente, la tilapia se exporta como pescado fresco o como filete congelado. La especie roja ocupa el puesto número uno como exportación.

La mayoría de la tilapia consumida en los EE.UU, es importada, lo que ha hecho que la producción local de los estadounidenses esté creciendo rápidamente, de 20 tons en 1988 a 8250 tons en 1998. (SeaFood insight, 2003)

En dicho mercado, la tilapia se segmenta en cuatro categorías: entera fresca, entera congelada, filete fresco y filete congelado, según un estudio elaborado por la *Revista Enlace Mundial*, en su artículo: *Tilapias en Estados Unidos*, No. 6 del 2002.

Los principales importadores de tilapia son (Seafood insight, 2003):

1. Taiwán con 26.96%
2. Ecuador con 25.60%
3. China con 15.42%
4. Costa Rica con 12.89%
5. Indonesia con 8.54%
6. Honduras con 6.75%

De Taiwán y China se importa principalmente tilapia entera congelada, de Indonesia filetes congelados y de Costa Rica, Honduras y Ecuador, filetes frescos. (Ureña Ureña, 2004)

Al ser China el mayor productor en el mundo, este país tiene una larga tradición en cultivos para la venta de pescados frescos. Actualmente, el 50% de la producción mundial de tilapia está a cargo de este país.

Colombia, Ecuador y Costa Rica también son exportadores de tilapia, y EE.UU es el principal destino.

En Costa Rica, la tilapia Mozambique fue introducida en 1960, para luego ser introducida la tilapia del Nilo.

Gracias al aporte de la tecnología utilizada en Taiwán, Costa Rica es uno de los países de Latinoamérica con las operaciones más grandes en la producción de este pescado. (Sefood insight, 2003)

1.8. Productos y servicios de la empresa

Tilapias del Norte, S.A., desde sus inicios solo se ha dedicado al cultivo de la tilapia, para su venta en el mercado doméstico, de forma entera y en filete fresco.

El producto localmente es de exclusividad, ya que su precio es considerable. Puede tener un precio por kilo en el mercado local de aproximadamente \$4000.00, lo cual es considerable si se compara con otros productos del mar.

En el 2006 se está desarrollando la idea de empezar a exportar al mercado de mayor consumo de tilapia en el mundo, EE.UU. El producto que se va a ingresar a este mercado, específicamente el estado de California, es la tilapia en forma de filete fresco, (ver figura # 1) el cual es gustoso por su carne y el proceso sencillo que representa el producto, para ser cocinado.

En esencia, la exportación de la tilapia como filete fresco *TilaTica*, va más allá de adquirir un producto con una serie de atributos físicos como: empaque, color, precio, calidad y marca; el propósito consiste en que el público consumidor satisfaga sus necesidades con el producto que compra y pueda deleitarse con un agradable sabor de carne blanca.

Figura # 1

Presentación del filete fresco de tilapia roja



Fuente: www.tilapias.com

1.9. Calificaciones para entrar en el mercado estadounidense

Entre las buenas prácticas administrativas de la empresa, se planea la creación de un departamento de exportaciones; ello con el fin de que haya un encargado de la logística del producto, desde que sale de la empresa hasta que llega al puerto.

En este proceso de exportación, es indispensable preparar ciertos documentos como: las listas de embalajes, etiquetas con el país de origen, permisos sanitarios, *Bill Of Landing* o facturas de embarque, entre otros documentos.

Asimismo, conocer:

- Estándares que establece la Administración de Alimentos, drogas (FDA, por sus siglas en inglés).
- Procedimientos y notificaciones de entrada que establece la FDA.
- Situación arancelaria.
- Regulaciones de importación y requerimientos de cuarentena que establece el Departamento de Agricultura (USDA), el Servicio de Inspección de Salud Animal y vegetal (APHIS), entre otros.

1.10. Contactos

Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)

Dirección: Edificio Centro de Comercio Exterior, Ave 3, calle 40, San José, Costa Rica.

Teléfono: 299-4700

Oficina de PROCOMER en Estados Unidos (Miami)

1221 Brickell Avenue, 9th Floor, Miami FL. 33131

Teléfono: 00 1 305 347-5153

Fax: 00 1 305 347-5154

Correo electrónico: usa@procomer.com

Embajada en Estados Unidos de América

Dirección: 2114-S Street, NW Washington D.C. 20008

Dirección Postal: N.A.

Teléfonos: (001) 202 234 - 2945 / 234 - 2946 / 234-8653

Fax: (001) 202 265 - 4795

Email: embassy@costarica-embassy.org

Atención al público: 10 a.m. a 6 p.m.

Personal: Sr. Francisco Tomás Dueña Leiva, Embajador, y Sr. Rolando Madrigal Gutiérrez, Ministro Consejero y Cónsul General.

Consulado en Los Ángeles, con jurisdicción Estados de California, Nevada, Utah, Alaska, Hawai, Arizona, Washington, Oregón, Idaho, Montana, Wyoming, Las Vegas, Estados Unidos de América

Dirección: 1605 West Olympic Blvd. Suite 400, Los Angeles, Ca. 90015. -

Sede: Los Ángeles, con jurisdicción Estados de California, Nevada, Utah, Alaska, Hawai, Arizona, Washington, Oregón, Idaho, Montana, Wyoming, Las Vegas

Teléfonos: 001 (213) 380-6031 / (213) 380-7915

Fax: 001 (213) 380-5639

Email: costaricaconsulatela@hotmail.com

Atención al público: Lunes a Jueves de 9:00 a.m. a 12 md. y de 1 a 3 p.m, Viernes de 9:00 a 12 md. y de 1 a 2 p.m.

Personal: Sr. Ricardo González Díaz, Cónsul General, y Sr. Percy Calvo Cartín, Cónsul.

Consulado en San Francisco, con jurisdicción para los Estados de California del Norte, Washington, Oregón, Idaho, Montana, Wyoming, Estados Unidos de América

Dirección: 35535 Callier Place Fremont, CA 94536

Sede: San Francisco, con jurisdicción para los Estados de California del Norte, Washington, Oregón, Idaho, Montana, Wyoming

Dirección Postal: P.O. Box 7643 Fremont, CA.94537

Teléfonos: 001 (510) 790-0785

Fax: 001 (510) 792-5249

Email: consulsfo@hotmail.com

Atención al público: 9 a.m. a 1 p.m. (con cita)

Personal: Sr. Manuel R. Escoto Paniagua, Cónsul Honorario

Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO)

Apartado Postal 216-2010, San José, Costa Rica

Oficentro de la Virgen N° 2 Pavas, San José, Costa Rica.

Teléfono (506) 296-4486

Fax (506) 296-4684

e-mail cadexco@cadexco.or.cr

2. MERCADEO

2.1. Objetivos del área de mercadeo

2.1.1, Objetivos a corto plazo

1. Contar con un producto de excelente calidad.
2. Ofrecer un respaldo serio y responsable para un mercado muy exigente.
3. Ofrecer un alimento con alto valor nutritivo.
4. Producir con un precio a la altura del alimento y accesible para todos los grupos.
5. Dirigir las ventas a las ciudades del mercado meta.

2.1.2. Objetivos a mediano plazo

1. Consolidar las relaciones con los clientes, ofreciendo un producto de calidad.
2. Ampliar la gama de presentación de la tilapia roja en ese mercado.
3. Optimizar las ventas mediante una gestión empresarial atractiva y competitiva.

2.1.3.Objetivos a largo plazo

1. Adquirir experiencia en el mercado de EE.UU.
2. Ingresar en otros mercados paralelos y de suma importancia, como la costa este.
3. Invertir en activos de la empresa, para el aumento de la producción y de la infraestructura.
4. Aumentar las ventas en un nivel que el producto satisfaga el mercado meta.

2.2. Investigación del mercado

Tilapias del Norte, S.A. analiza en EE.UU una región o estado donde se localicen grupos multiétnicos, donde el mercado meta esté compuesto por personas con poder adquisitivo medio y alto, es decir, un mercado acostumbrado a consumir calidad y pagar por ella.

El ingreso en este mercado será mediante el contacto con compañías intermediarias para la costa oeste (referencias en pág. 17), que, como consecuencia, se encargarán del ingreso en las cadenas de supermercados y distribución en restaurantes.

2.3. Tamaño del mercado

Tilapias del Norte prevé el ingreso al siguiente Estado Federado:

California:

Cuenta con una población de 35.484.453 millones de habitantes y ocupa una superficie de 410.000 km². Con estos datos, California se consolida como el estado más poblado de Estados Unidos y el tercero con mayor extensión.

Además, es la principal ciudad de los EE.UU de consumo de tilapia, según PROCOMER (2005) en su estudio de la Tilapia en los Estados Unidos.

(ver anexo # 6).

Figura # 2

Estado de California



Fuente: www.Wikipedia.org

Dentro de California se pueden encontrar condados de suma importancia como:

1. *San Francisco*: tiene alrededor de 7 millones de habitantes en total, y es la quinta ciudad más grande del país. Es un crisol de diversas culturas que le confieren un carácter cosmopolita. El inglés es la lengua del 54,3% de sus habitantes, seguida del chino, 17,7%, del español, 12,0%; del tagalo, 3,9%; del ruso, 2,2% y de otras lenguas con menos hablantes. (www.wikipedia.com/san_francisco).
2. *Los Ángeles*: es la segunda ciudad más grande de los Estados Unidos en términos de población. En 2004, la población estimada de la Ciudad de Los Ángeles era de 3.8 millones, 9.8 millones en todo el Condado de Los Ángeles y 17.2 millones en el Área Metropolitana de Los Ángeles, de los cuales 33%, 36% y 34%, respectivamente, son de origen mexicano. Los Ángeles es uno de los centros culturales, económicos, científicos y de entretenimiento del mundo. (www.wikipedia.com/losangeles).

3.

En síntesis, por su naturaleza, el mercado de California puede considerarse mixto en términos étnicos, lo cual lo hace diverso en aspectos de demanda; además, la población total de los dos condados antes nombrados más los ubicados en California, es de aproximadamente 73.8 millones de habitantes, lo que corresponde a un amplio mercado de consumo. (www.wikipedia.com/california, 2006).

2.4. Segmento del mercado al que se dirige

Tilapias del Norte S.A., por medio del estudio de mercado, pretende identificar segmentos importantes para colocar la tilapia roja en su presentación de filete fresco. El grupo seleccionado puede deleitarse con un producto natural, dietético y con un alto valor nutricional.

Por puntos de venta, se ha concluido que los restaurantes de corte oriental y los almacenes de comestibles son los principales demandantes del producto; paralelos a estos, hay gran demanda de la tilapia roja en las cadenas de supermercados y restaurantes de comida internacional. (PROCOMER, 2005)

Demográficamente, se busca un grupo etario superior a los 25 años, y que sean personas activas económicamente.

El factor sociocultural es de suma importancia, ya que se subraya un nicho de mercado de clase media – alta, profesionales o empresarios, con un buen gusto en el momento de seleccionar un alimento. Además, es un producto de gusto para los asiáticos, hispanos, afrodescendientes y anglosajones.

2.5. Consumo aparente

El consumo per cápita se incrementó de 0.08 KG en 1993 a 0.15 KG en el 2001. Para el año 2005, el consumo por persona fue de 0.24 kilos, colocándose como el octavo producto del mar más popular de los EE.UU.

Según las estadísticas de PROCOMER, el 90% del consumo de la tilapia fue satisfecho a través de las importaciones.

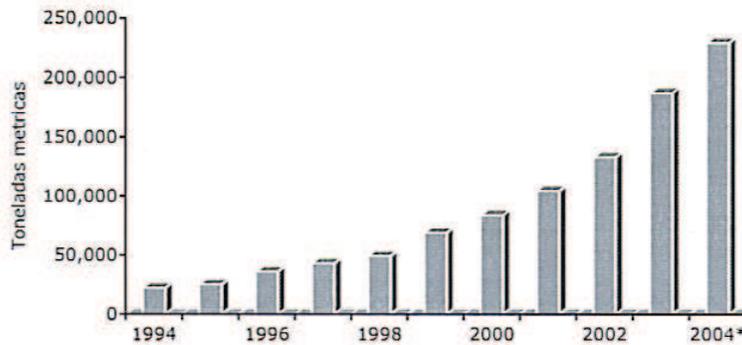
2.6. Demanda potencial

La demanda por las carnes y peces es de importancia en el consumo de los hogares en Estados Unidos (ver Anexo #2); la tilapia no es la excepción. En parte por el aumento en la calidad del procesamiento de los productos, variedad en las presentaciones, mejor comercialización, importaciones con controles muy rigurosos, cambios en las dietas de los consumidores hacia productos más sanos y el reconocimiento creciente hacia productos apetitosos.

En el ámbito de las importaciones, éstas han crecido en un promedio del 40% en los últimos diez años, robustecidas por programas de seguridad alimentaria, controles estrictos de calidad, trazabilidad (rastreo del historial del pez), etiquetado, sostenibilidad ambiental y social, y precios atractivos. (PROCOMER, 2005).

Estados Unidos demandó en el 2005, 250,000 tons de tilapia. (ver Tabla # 1) California corresponde a la población total un aproximado de 12%, por lo que este estado demanda aproximadamente, 30,000 tons anuales. (PROCOMER, 2005).

Tabla # 1
Consumo de tilapia en los Estados Unidos
(Por toneladas métricas)



Fuente: PROCOMER

2.7. Exportaciones de Costa Rica al mercado de EE.UU

Estados Unidos es el principal mercado de tilapia y al que Costa Rica envía el 98% de su producción exportable, específicamente filete de tilapia fresca, en el que Ecuador y Honduras figuran como sus competidores más importantes. (ver Anexo #2)

Desde el año 1997, las exportaciones de tilapia de Costa Rica al mercado norteamericano se comportan en forma creciente.

En el 2005, Costa Rica exportó 10.000 tons de tilapia en forma de filete fresco. (PROCOMER, 2005). Tilapias del Norte, S.A., produce actualmente 15 tons de Fillet fresco mensual, para comercializar localmente y se pronostica una producción extra - exportable mensual de 10 tons.

2.8. Participación de la competencia en el mercado

El Ecuador ha sido por varios años el principal proveedor de Estados Unidos de filetes de tilapia frescos. (ver Anexo #3) Solamente en el año 2003, el Ecuador vendió casi 56 millones de dólares a EEUU, lo cual

equivale a 9400 toneladas, es decir más del 52 % del mercado total, y el crecimiento se acentuó en los siguientes años pasando de 4924 en el año 2001 hasta 9397 toneladas en el año 2003. (Cely Icaza, 2004)

Los principales competidores durante el año 2004 fueron Ecuador y Honduras, con participaciones del 52,18%, 21,08% (Costa Rica) y 20,75%, respectivamente.

En este año, Costa Rica aumentó sus exportaciones a Estados Unidos en 2,77%, Ecuador, 8,16% y Honduras, 41,49%. En total, se dio un crecimiento del 8,52% en volumen y del 13,79% en valor. (Quirós Arce, 2005)

2.9. La competencia

Costa Rica enfrenta mucha *competencia directa* en el mercado de los EE.UU, sobre todo con Honduras y Ecuador, que son competidores directos, ya que ellos exportan la tilapia fresca en filete, tal como lo hace Tilapias del Norte, S.A. y demás productores nacionales.

Competencia indirecta, que es el mismo producto o similar elaborado del mismo modo (como otros tipos de pescado) o que lo exportan de otras formas, como la tilapia entera, en el caso de China y Taiwán .

Ante ello, las exportaciones de tilapia de Costa Rica hacia EE.UU no se ven rezagadas y más bien van en aumento, ya que se está ante un mercado voluminoso respecto al número de consumidores. Habrá mercado para los productos que se exportan desde Costa Rica, al igual que para otros países.

2.10. Ventajas competitivas del producto

Debido a que es un producto básicamente acuícola, y gracias a las condiciones climáticas de Costa Rica, la tilapia roja puede ser cosechada durante todo el año, tomando las medidas necesarias para su reproducción. Según los productores, la duración de cada ciclo de reproducción es de seis meses.

Además de sus apreciadas características:

- Carne blanca
- Fácil de cortar en filetes
- Sin espinas
- Sin olor
- Sabor suave

2.11. Canales de Distribución

La distribución del filete fresco se hará mediante intermediarios o *brokers*, los cuales son organizaciones facilitadoras que proporcionan servicios tales como el transporte, el almacenamiento y las ventas, asegurando, de esta manera, los ingresos generados por la comercialización de la tilapia, y garantizando la producción. Estas empresas, conocidas también como proveedores logísticos, se encargan de la negociación entre vendedor y comprador.

Algunos *brokers* o intermediarios son:

- American Seafoods, Inc.
- Aqua Star, Inc
- Coast to Coast SeaFood, Inc.
- COSCO North America, Inc
- E & E Foods, a division of Double E Foods , LLC
- Fishery Products International
- Food Services of America
- Northern Products Corporation

2.12. Promoción del producto

2.12.1. Publicidad

El filete vendido por Tilapias del Norte, S.A. será comercializado con el nombre de: ***TilaTica***, mediante su promoción en los periódicos locales de California, vía Internet y en los puntos de venta (supermercados y restaurantes).

Medios a utilizar:

- Página *web*: www.tilatrica.com
- Anuncios en el periódico: Los *Angeles Times*.(www.latimes.com)
- Entrega de *brochures* en los puntos de venta, informando de la marca y los beneficios del consumo de la tilapia.

2.12.2. Promoción de Ventas

La promoción de este producto consiste en informar e incentivar a los posibles consumidores para comprar, utilizando todos los recursos necesarios para llegar al cliente directamente, por lo que se transferirá estantes a las empresas intermediarias, ya que las mismas se van a encargar de la publicidad. Así se darán muestras cocinadas del filete fresco en los supermercados. Además, la participación en ferias de alimentos en California, como: Fancy Food Show, la organizada por The Produce Marketing

Association (San Diego, CA) (www.pma.com), entre otras.

2.12.3. Marca

TilaTica está compuesto del nombre de la especie del producto y de su lugar de procedencia.

Su logotipo, marca comercial y lema se muestran de la siguiente manera:



2.12.4. Empaque

La tilapia fresca se empaca en frío, con hielo de 28° a 34°; el tiempo de duración de la tilapia es de aproximadamente 10 días con enfriamiento rápido y continuo. Cuando se le congela y embodega rápidamente, el promedio de duración es de aproximadamente 12 meses.

Usualmente se empaca en cajas de 10 libras, dentro de una caja máster de 60 libras. (Arregui Quirós, 2000)

2.12.5. Precio

Con base en un análisis exhaustivo de la cadena de abastecimiento de la tilapia roja, se establece entre las empresas de Costa Rica, Honduras y Ecuador, una banda de precios, por lo que Tilapias del Norte, S.A, no va a ser el primero en exportar este producto; por lo tanto, debe adecuarse al precio de mercado.

Según los datos de PROCOMER, en el 2005, el valor FOB (Free On Board), de las exportaciones de tilapia hacia EEUU, se estima en \$1,275,611.91, lo que corresponde a un peso bruto de Kg de 253,681.89. (ver Anexo #4)

Por lo anterior, y en base a los precios del mercado, se establece un precio \$5.50 FOB (el vendedor deja la mercadería en el puerto de embarque, hasta ahí llega su responsabilidad).

2.13. Plan de introducción al mercado

El plan de introducción es muy sencillo. Según se afirmó en párrafos precedentes, el mercado del filete fresco en EE.UU, ya está siendo explotado por empresas costarricenses.

Plan:

1. Participar en ferias comerciales de alimentos en California, para lograr la promoción de la marca.
2. Contactar a distintas empresas intermediarias para conocer y comparar condiciones de compra y venta de la tilapia. (mencionadas en la pág. 20)
3. Crear publicidad de la marca, *TilaTica*, para dar a los compradores potenciales en las ferias, a las empresas intermediarias y para poner en puntos de venta.
4. Crear la página *web*, en español e inglés, para que los consumidores conozcan la empresa y sus productos.

2.14. Riesgos y oportunidades del mercado

La oportunidad de exportar tilapia a los EEUU, filete de tilapia fresco es de gran beneficio, ya que la tendencia de consumo se orienta hacia una mayor aceptación por parte de los consumidores.

De un producto casi desconocido a mediados de los 90, en el 2002 ingresó en la lista de los diez productos de mayor consumo en este país. (Seafood insight, 2003)

Por otra parte, uno de los riesgos asociados al ingreso de la tilapia a los EE.UU, es no satisfacer la demanda de un mercado grande, donde el incumplimiento de entrega o la oferta insuficiente imposibilitarían a la empresa su permanencia en el mercado.

Además, la calidad del producto debe cumplir con altos estándares, para competir y generar ventaja competitiva sobre los demás. El cumplir con las normas de entrada de los Estados Unidos es de suma importancia, para que no haya sanciones hacia la empresa por parte de este Gobierno.

4. PRODUCCIÓN

3.1. Objetivos del Área de Producción

Se va a producir aparte de la producción local actual de 15 tons, 5 toneladas de tilapia para el primer mes de exportación, y esta irá aumentando escalonadamente en 1 tm, conforme se va avanzando en las exportaciones y si así lo demanda el mercado.

3.2. Especificaciones del producto

La variedad más conocida en el mercado es la tilapia roja, considerada como "la gallina del agua" debido a su sabor fresco, agradable y pocas espinas. Desde el punto de vista nutricional, se considera que su nivel de proteína es más elevado que el presentado por las carnes rojas.

La tilapia roja es un tetrahíbrido, es decir un cruce híbrido entre cuatro especies representativas del género *Oreochromis*: *O. mossambicus* (Mozambica), *O. niloticus* (Nilótica), *O. hornorum* y *O. aureus* (Aurea). Además, es una especie óptima para el cultivo en agua dulce o salada, pues tiene una alta resistencia a enfermedades y una gran capacidad para adaptarse a condiciones adversas del medio.

Esta situación le permite tolerar condiciones extremas de contaminación, bajas de oxígeno y temperaturas elevadas.

3.2.1. Características de la tilapia

Son resistentes a enfermedades.

Se reproducen fácilmente.

Son tolerantes al agua de baja calidad, con niveles de oxígeno bajos.

Pueden vivir en agua dulce o salada.

Es utilizada en gran variedad de platillos y es adaptable a varias culturas.

En forma muy sencilla puede ser cocida a fuego lento, asada, hervida, horneada, al vapor, frita o puede ser utilizada como ingrediente en sopas.

Tiene alto valor nutricional, porque es baja en grasas y carbohidratos y rica en proteínas.

3.3. Descripción del proceso productivo

El proceso de cultivo de la tilapia **TilaTico** es mediante la utilización de estanques de agua y se desarrollan los siguientes pasos (Ureña Ureña, 2004):

1. Pre-cría

En esta etapa se siembra una densidad de 15 alevines (Cría de pez que incluye la fase comprendida entre la larva y el adulto y que en ciertos peces de agua dulce se utiliza para repoblar) por m³ con un

porcentaje de recambio de agua de 20%. Para monitorear el proceso de alimentación, se confecciona una tabla con base en el porcentaje de biomasa de los peces, dividiendo la ración diaria en cuatro porciones iguales.

2. Engorde I

Se realiza cuando los alevines alcancen un peso promedio de 80 a 100g. (Esto se logra, aproximadamente, entre los 70 y 90 días). Los peces se seleccionan y colocan en grupos de tamaños uniformes, sembrándose a una densidad de 8 peces x m³. El porcentaje de recambio de agua en el estanque será de 30% por día. El proceso de alimentación se sigue según la tabla anteriormente construida. (Porcentaje de biomasa).

3. Engorde II

En esta fase los peces deberán tener un peso promedio de 225 a 250g. (Lo lograrán en un periodo de 70 a 90 días). La densidad de siembra es de 5 peces x m³.

Al igual que en la fase anterior, los peces se clasifican en grupos de tamaños uniformes, con alimentación según la tabla. El recambio de agua no deberá ser menor al 50% diario.

La cosecha final se realizará con peces de peso promedio entre 450 a 500g. (Se logra entre 80 y 90 días).

Es importante recordar que los estanques deben contar con estructuras adecuadas para el manejo de agua (en entradas y salidas), pues de la calidad de agua depende el buen o mal sabor de la carne.

Para el cultivo de tilapia en estanques, se deben tener en consideración ciertas características, como tamaño, ubicación, drenaje, etc. De especial importancia es el tamaño del estanque, ya que permite que el cultivo de tilapia se puede llevar a cabo en diferentes grados de intensidad.

Tabla # 2

Resumen del proceso de engorde de la tilapia

Forma	Etapa	Peso Promedio	Tiempo
Larvas	Reproducción		
Alevines	Pre-levante R	0.8g a 1.5g	30 días
Alevines	Pre-levante	25g	75 días
Pez	Levante	150g	80 días
	Pre-engorde	380g	110 días

3.3.1. Manejo de los cultivos

Densidad: a medida que se intensifican los cultivos, se incrementa la susceptibilidad de los peces al ataque de los distintos agentes patógenos.

Precauciones sanitarias: se deben realizar tratamientos preventivos previos al despacho y recepción de la semilla, así como medidas de cuarentena en reproductores.

Sistemas de filtración: evitar que entren organismos ajenos como caracoles, peces o huevos, que son transmisores de enfermedades.

3.4. Consideraciones previas a un tratamiento

Antes de iniciar cualquier tratamiento, es necesario hacer el análisis para determinar las posibles causas que estén originando la enfermedad, con el fin de decidir cuál será el tratamiento o aplicar los correctivos necesarios. Para ellos se requiere conocer varios aspectos:

La calidad y cantidad de agua que se va a usar en el tratamiento. Así, factores como el pH, dureza y la temperatura pueden incrementar la toxicidad de algunos químicos o disminuir su efectividad terapéutica.

La especie, el estado y la edad del pez de distintas especies y edades, reaccionan en forma diferente a la misma droga.

La sustancia química por utilizar. Debería ser conocida la concentración del porcentaje de ingrediente activo, tolerancia, dosis, tiempo de permanencia como residuo y forma de empleo, así como su interacción con factores tales como: temperatura, pH, dureza y alcalinidad.

El diagnóstico de la enfermedad o la identificación del patógeno que afecta la población. El tratamiento que se acoja dependerá del número de peces, edad y tipo de explotación. (Manual de la tilapia, 2005)

3.5. Aspectos importantes sobre el alimento

Un alimento mal manejado se convierte en el fertilizante más caro.

Un programa inadecuado de alimentación disminuye la rentabilidad del negocio.

Una producción semiintensiva e intensiva depende directamente del alimento.

El manejo de las cantidades y los tipos de alimento por suministrar deben ser controlados y evaluados periódicamente para evitar los costos excesivos.

El sabor del animal depende de la alimentación suministrada. La subalimentación hace que el animal busque alimento del fondo y su carne adquiera un sabor desagradable. (Manual de la tilapia, 2005)

3.6. Medición de la concentración de oxígeno disuelto

Se debe realizar a primera hora de la mañana, horario que se considera crítico debido a la actividad respiratoria del estanque durante la noche. (Manual de la tilapia, 2005)

3.7. Controles sanitarios

Es imprescindible la prevención en cada una de las fases de cultivo, evitando situaciones de estrés a los organismos. Esto se logra mediante un manejo esmerado y evitando el ingreso de predadores que pudieran actuar como vectores de enfermedades.

No se han reportado enfermedades que puedan significar un peligro para las poblaciones en cultivo, ni para el desarrollo de la actividad. Por lo tanto, no es necesario contar con un *stock* de drogas al comienzo del cultivo. (Manual de la tilapia, 2005)

Figura # 3

Flujo del proceso de la preparación del filete fresco

Materia prima

Lavado

Selección

Eviscerado

Lavado

Descabezado

Lavado

Fileteado

Congelado

Envasado

y

Empacado

Almacenamiento

Fuente: Elaboración propia, con datos del Manual de Tilapia, 2005.

Primeramente, el pescado es traído desde las piscinas hasta la planta en camiones. Luego se desliza por unas rampas de acero inoxidable para proceder al lavado preliminar, que les quita cualquier suciedad, algas, etc. A continuación se hace una selección de los productos seguidos del proceso de evisceración. Como siguiente paso, se tiene el segundo lavado que quita del cuerpo del pescado cualquier residuo de las vísceras y luego se realiza el descabezado, seguido nuevamente de otro lavado.

Dentro de los últimos pasos, se tiene el fileteado que se realiza con cuchillas de acero inoxidable. Es importante mencionar que para este tipo de trabajo se requiere de personal capaz, debido a la precisión que requiere cada corte. (Manuel de la Tilapia, 2005)

3.8. Materia prima

La materia prima utilizada por Tilapias del Norte, S.A., es:

- Balanzas
- Tanques de oxígeno
- Larvas de tilapia
- Alimento / concentrado
- Agua
- Tierra

3.9 Equipo

La empresa para el desarrollo de su producción necesita:

- Cuchillos
- Guantes
- Ropa esterilizada
- Tanques de oxígeno
- Entre otros (Tabla # 4 y #5)

3.10. Provedores

Se trabajaran con los siguientes provedores:

- Concentrado de Alimentos, Aguilar y Solis. (alimento para peses)
- El Instituto Costarricense de pesca y agricultura. (venta de Alevines)
- Jiménez y Tanzi (artículos de oficina)
- Keith y Ramirez S.A. (cuchillos y cuchillas)

3.11. Ubicación de la empresa

Tilapias del Norte, S.A. se localiza en Cañas de Guanacaste, 3 km al este del cementerio. Cuenta, además, con una oficina comercial en San José, específicamente en el Centro Colón, donde se maneja la comercialización del producto en la Gran Área Metropolitana y donde va a estar el encargado de las

exportaciones a los EE.UU.

3.11. Diseño y Distribución

Figura # 4

Diseño y distribución de Tilapias del Norte, S.A.

Oficinas

Bodegas

área

área

corte

empaques

Piscinas de alevines

Tanques de Tilapias

3.13. Recurso humano

Cada integrante del equipo de trabajo debe ser capacitado constantemente, especialmente en el área técnica y administrativa, con el fin de aplicar los últimos avances en el proceso de producción y manejo. Como aporte socioeconómico, se pretende elevar el estándar de vida del personal de la empresa Tilapias del Norte, S.A. y sus alrededores, brindando incentivos al personal.

CAPÍTULO - 4

5. ORGANIZACIÓN

Los objetivos de la organización Tilapias del Norte, S.A. son distribuir las tareas en cada departamento especializado, con el fin de crear la división de responsabilidades y un mejor funcionamiento de los departamentos.

Asimismo, establecer un sistema de organización, guiado por los objetivos de la empresa, permite velar por el adecuado desempeño de los procesos operativos y administrativos de la organización.

Figura # 5

Estructura organizacional de Tilapias del Norte, S.A.

Oficina General

Presidente

Producción

Finanzas

Marketing

Exportaciones

Ingenieros



Fuente: Elaboración propia

4.1. Funciones específicas por puestos

- a. Oficina del Presidente: El gerente general se encarga de dirigir todas las operaciones cotidianas de la empresa. Además, negocia todo acuerdo de venta en el nivel local o internacional, es decir selecciona a los compradores potenciales y les plantea los negocios.
- b. Producción: Es la parte operativa de la empresa; es el departamento que se encarga del proceso, desde el cultivo de los huevos, el mantenimiento del cultivo (etapas), selección del cultivo, procesamiento de las tilapias y el empaque de estas.
- c. *Marketing*: Es la oficina encargada de las ventas de la empresa, crea la cartera de clientes, elabora la publicidad de la empresa, como: camisetas, logotipos, etiquetado del producto y comercialización de la marca. Por lo tanto, analiza la parte de ventas locales y a los intermediarios en los EE.UU.
- d. Exportación: Oficina encargada de todos los trámites de exportación de la tilapia, como: permisos de salud, facturas al exterior, logística del transporte por tierra y mar, permisos aduaneros, entre otros.
- e. Ingenieros: este departamento está compuesto por funcionarios con responsabilidad de dar soporte técnico a la empresa.
- f. Finanzas: este departamento se encarga de todo lo relacionado con la contaduría de la empresa, donde se elaboran los estados financieros de la empresa, gastos versus ganancias y partidas de capital para invertir en los diferentes departamentos.
- g. Recursos humanos: Departamento encargado de publicar los puestos vacantes, en los diferentes medios, seleccionar los perfiles aptos para la empresa, organiza las actividades de capacitación, todo lo referente a pagos de planilla y seguros. Además, tiene a su cargo la contratación del personal.

4.2. Captación del personal

4.2.1. Reclutamiento

En un esfuerzo de Tilapias del Norte, S.A. para ayudar a la comunidad, se abre la opción de emplear a la mayoría del personal que sea de la zona, ya que esta puede considerarse de poco desarrollo, donde otras actividades como la siembra de caña de azúcar y arroz, no son suficientes para su progreso.

Por lo mencionado anteriormente, la empresa publica en el diario *El Guanacasteco Journal* (ver anexo #5) los puestos abiertos para contratación, en las áreas de: Contabilidad, secretariado, planilla para la planta de procesamiento, seguridad, ventas y mantenimiento.

Para puestos más demandantes en responsabilidades, como: gerentes, ingenieros, encargados de logística y encargado de mercadeo, se contrata los servicios de la empresa ManPower, que mediante una base de datos propia, ofrecen perfiles de profesionales en diferentes áreas y con experiencia en el campo determinado.

La persona interesada debe contar con conocimientos en las siguientes áreas :

- Cultivo de tilapias.
- Cuidos básicos de los cultivos.
- Alimentación de la tilapias.
- Filleteado o corte de las tilapias.
- Empaque y embalaje para exportar.

4.2.2. Para los demás departamentos:

- Estudios universitarios en área determinada (habilidades y conocimientos).
- Experiencia previa.
- Habilidades interpersonales.
- Demostrar alto grado de interés.
- Capacidad para identificar y corregir efectivamente los problemas.

4.2.3. Selección

El proceso de selección se da mediante:

- Selección de currículos.
- Entrevista de los candidatos, con los encargados de recursos humanos, donde se le habla de las responsabilidades de los puestos, salarios, beneficios, entre otros.
- Entrevista con el Gerente del departamento, para una valoración por parte los encargados.
- Última entrevista con el departamento de recursos humanos para mostrar las condiciones de contratación y fecha de inicio de labores.

4.3. **Contratación**

Todos los puestos en Tilapias del Norte, S.A. se contratan a largo plazo, ya que se espera que los empleados crezcan dentro de la empresa y se movilicen entre los diferentes puestos ofrecidos por la compañía.

El contrato no tiene tiempo definido para los empleados de las distintas áreas; lo único que viene a definir es el puesto adquirido, el salario, el horario y los beneficios extras que la empresa brinda.

4.4. **Inducción**

Primeramente se mide cuánto sabe la persona acerca del departamento donde va a laborar, luego se le explica cómo trabaja la empresa y los procesos a los que se debe adecuar.

Siempre, a todo nuevo empleado se le da una gira por toda la empresa, para que conozca cada departamento y al personal actual. Se les da una charla, durante todo un día, donde se les expone:

Un vídeo con la historia de la empresa, para que vean su trayectoria, cómo se formó y hacia dónde van sus metas.

Se les brinda material donde viene la visión, la misión y los objetivos de la empresa.

Se les explican las responsabilidades del puesto.

Los beneficios de la empresa: médico de la empresa, horario de lunes a viernes de 8 a 5 p.m.

Los sábados la planilla de planta trabaja hasta el 12 md.

Bono al final del año, según las ventas de la empresa durante el año fiscal.

4.5. **Desarrollo del personal**

Las capacitaciones se van a dar solo cuando se implemente algún nuevo proceso en la producción o en las tecnologías utilizadas para el mismo fin. Para los otros departamentos, las capacitaciones se han impartido cuando se ha modificado las utilidades del programa (*software*) de la empresa, sobre todo para el área de ventas, contaduría y comercial.

4.6. **Evaluación del desempeño**

4.6.1. Objetivos

Establecer metas y objetivos mutuamente realizables.

Para valorar el desempeño del empleado, viene a ser relacionado con el logro de los objetivos y metas preestablecidos que serán contabilizados dentro de los requerimientos de cada posición.

Fomentar discusiones de aspectos satisfactorios que se han visto durante el desarrollo y también ver aquellos que necesiten ser mejorados.

Proveer al gerente la oportunidad de preferencias en cuanto a la asignación de futuros trabajos (ascensos).

Promover la discusión de los planes de la empresa para su desarrollo y progreso.

Revisar los salarios de los empleados con relación a su bien o mal desempeño.

4.6.2. Reportes del desempeño del empleado

Para realizarse cuando se acabe el plazo de prueba del nuevo empleado.

Cuando el empleado cumpla un año de estar en la empresa.

Cuando haya cambio de posición dentro de la empresa (transferencia, promoción o por buen desempeño)

A petición o discreción de la oficina del Presidente.

4.6.3. Niveles de Evaluación

Supera las expectativas	1
Cumple con las expectativas	2
Requiere mejorar	3

4.7. Marco legal de la empresa

4.7.1. Implantación

Juan Carlos Vázquez Murillo y Diego Casafont constituyen la entidad Tilapias del Norte, S.A. Esta viene a constituir una sociedad anónima que se regirá por el Código de Comercio (2002) vigente y por las siguientes convenciones:

1. Se denomina Tilapias de Norte sociedad anónima a la empresa dedicada a la siembra de tilapia roja.
2. El domicilio social será en Cañas de Guanacaste, 3 km al este del cementerio de Cañas, pudiendo abrir sucursales o agencias en cualquier lugar del país o fuera de este.
3. Para la consecución de su objetivo social, la sociedad podrá formar parte de otras sociedades y concurrir a su creación. Tendrá como objetivo social el cultivo, elaboración y exportación de la tilapia de tipo rojo. También podrá conservar, arrendar y vender toda clase de valores mercantiles de la sociedad, como acciones comunes y nominativas, preferencias y de cualquier índole permitida por el código de comercio.
4. El plazo social es de noventa y nueve años a partir de la fecha en que se hace el registro.
5. El capital social es la suma de doce mil colones, representado por dos acciones comunes y nominativas de seis mil colones cada una, que han sido íntegramente suscritas y pagadas mediante dos letras de cambio a favor de la Sociedad.
6. El valor de las acciones se suscribe y adquiere cada una así: El socio Juan Carlos Vázquez M. suscribe y paga una acción común y nominativa de seis mil colones, el socio Diego Casafont suscribe y paga la otra acción común y nominativa de seis mil colones.
7. Cada año al 30 de setiembre se practicará inventario y balance. En la confección de este último se estimará los valores del activo por el precio del día, los créditos dudosos por su valor probable; no deben figurar en el activo los créditos incobrables. Los dividendos se pagarán y las pérdidas se absorberán en proporción a la acción o acciones de cada socio.
8. Las Asambleas Generales de Accionistas serán convocadas por el Presidente de la Junta Directiva, por medio de telegrama, telex, fax o aviso publicado por una sola vez en cualquier diario de circulación nacional.
9. Son atribuciones de la Asamblea General de Accionistas: nombrar y remover a los administradores; resolver o acordar la transformación o la fusión de la sociedad con otras u otras; llenar las vacantes temporales o definitivas; fijar las dietas o sueldos de los administradores; conocer el inventario y balance; tomar los acuerdos para la buena marcha de la sociedad y todas aquellas atribuciones que por ley o por este pacto le correspondan.
10. Los negocios sociales serán administrados por una junta directiva formada por tres miembros: Presidente, Tesorero y Secretario, quienes pueden ser socios o no. Corresponde al presidente y al

tesorero, actuando en forma individual la representación judicial y extrajudicial de la sociedad, con las facultades de Apoderados Generalísimos sin límite de suma.

11. Para la compra y venta de bienes inmuebles y muebles no se requerirá de autorización previa de la Asamblea General ni de la Junta Directiva.
12. La Junta Directiva dictará los reglamentos de la sociedad. Podrá designar gerentes, apoderados y representantes dentro y fuera del país, con las denominaciones, poderes y remuneraciones que en cada caso concreto estime conveniente. Además, la junta deberá elaborar el memorial de la situación social, con balance, pérdidas o beneficios habidos, cuenta de dividendos e informe sobre acciones, y organizar todo ello del modo que mejor convenga a sus intereses sociales.
13. La vigilancia de la sociedad estará a cargo de un fiscal, nombrado por el mismo periodo de la Junta Directiva y quien podrá ser socio o no. Este cargo se regirá conforme lo que dispone la sección séptima, capítulo séptimo del libro primero del Código de Comercio.
14. La sociedad, Tilapias del Norte, S.A., se disolverá por cualquiera de las causas que enumera el artículo doscientos uno del Código de Comercio, evento en que se procederá a la liquidación mediante un liquidador de nombramiento de la Asamblea General, quien tendrá las atribuciones y deberes que le fije el acuerdo de nombramiento y la ley.

4.7.2 Junta Directiva

- Presidente: Juan Carlos Vázquez M, mayor, soltero, estudiante, vecino de Cañas, con cédula de identidad uno-mil noventa y dos-trescientos cincuenta y cinco.
- Tesorero: Diego Casafont, mayor, casado, empresario, vecino de Rohrmoser, de la Nunciatura, 200 este, con el número de cédula dos-doscientos treinta-novecientos noventa.
- Secretario: Ronald Haener, mayor, divorciado, comerciante, vecino de Moravia, del colegio Saint Francis, 300 este, portador de la cédula numero dos-ciento cincuenta-trescientos cuarenta.

4.7.3. Trámites de inscripción

Primeramente se debe hacer la gestión en el Registro Público, donde se debe buscar si el nombre Tilapias del Norte, S.A. no lo tiene otra persona registrado. Después de hacer las verificaciones, el abogado de la empresa presenta copia de la escritura pública al Registro Público, paga los timbres debidos y después debe publicar un aviso en el periódico *La Gaceta*; y si después de todo este proceso no hay ningún inconveniente, se termina de inscribir la nueva sociedad y se le asigna una cédula jurídica.

4.7.4. Registro del nombre comercial

Tilapias del Norte, S.A. debe solicitar la inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial, según la Ley

de Marcas y otros Signos Distintivos en su artículo 67.

El registro del nombre comercial tendrá duración indefinida y se extinguirá con la empresa o el establecimiento que emplea el nombre comercial. Podrá ser cancelado en cualquier tiempo, a pedido de la empresa.

El nombre comercial se registrará ante el Registro de la Propiedad Industrial, sin perjuicio de las disposiciones relativas a la inscripción de los comerciantes y las sociedades civiles y mercantiles en los registros públicos correspondientes y sin perjuicio de los derechos resultantes de tal inscripción.

Los emblemas o marcas que la empresa vaya a registrar para fines comerciales, como el ya establecido **TilaTica**, se registrará por las disposiciones relativas al nombre comercial.

4.7.5. La empresa como contribuyente tributario

Tilapias del Norte debe inscribirse dentro de este marco; como empresa de actividad comercial debe fiscalizar sus ventas mes a mes, si no puede ser sancionada y hasta cerrado el negocio.

Para ello, la empresa debe completar la “Inscripción como Contribuyente Tributario” o Formulario Único D – 140, con el objetivo del pago de impuestos.

4.7.6. Operación de la empresa dentro del marco legal

Para la operación de la empresa, esta debe y se está rigiendo por varios códigos establecidos dentro del marco laboral.

1. Código de Trabajo: en un contrato laboral, este va a establecer los lineamientos por seguir cuando haya ruptura de las relaciones laborales y sus consecuencias, el pago de las prestaciones laborales; analiza las causales del despido sin responsabilidad laboral; y los derechos, obligaciones y prohibiciones para el patrono y el trabajador.
2. Ley de Protección al trabajador: esta modifica el cálculo de cesantías y transforma el ahorro obligatorio del Banco Popular en el Fondo de Capitalización Laboral y de la pensión complementaria.
3. Ley de Asociación Solidarista: Es un auxilio al pago de las cesantías.
4. Ley Contra el Hostigamiento Sexual: Impide a la parte patronal pedir favores sexuales a los trabajadores y obliga a toda empresa a crear las condiciones necesarias para que ello no suceda.
5. Reglamento para verificar el cumplimiento de las obligaciones patronales y de los asegurados:

respaldo para enviar inspectores a las empresas para constatar que todas las personas estén aseguradas.

6. Código de Normas y Procedimientos Tributarios.
7. Código Aduanero.
8. Ley de Contratación Administrativa
9. Código Municipal: Para el trámite de patentes, impuestos territoriales y otras regulaciones.

4.7.7. Regulaciones Internas (Costa Rica)

Todo productor de Tilapia debe considerar la Ley de Aguas, N° 276 del 27 de agosto de 1942, que en el artículo 68, refiere a estanques para viveros: *“La solicitud de concesión deberá presentarse con acompañamiento de planos topográficos, estudio de niveles y demás datos indispensables que permitan apreciar la seriedad de la obra que se realiza”*.

El incumplimiento de esta Ley se sanciona con prisión de hasta un año y con multas, si se comprueba que por tener aguas en aprovechamiento se causa daños a terceras personas.

La Ley N° 7554 del 4 de octubre de 1995, Ley Orgánica del Ambiente, expone en el artículo 17, sobre la evaluación del impacto ambiental: *“las actividades humanas que alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos, requerirán una evaluación del impacto ambiental por parte de la Secretaria Técnica Nacional Ambiental (SETENA) creada en esta Ley. Su aprobación previa, de parte de este organismo, será requisito indispensable para iniciar las actividades, obras o proyectos.*

Las leyes y reglamentos indicarán cuáles actividades, obras o proyectos requerirán evaluación de impacto ambiental.

Además, la Ley N° 7384 del 8 de marzo de 1994, de Creación del Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA), le atribuye a esta institución la obligación de facilitar asesoría, incentivos y orientación en el comercio, producción y consumo de pescados, así como el *“establecimiento de convenios de cooperación internacional en beneficio del desarrollo científico y tecnológico de la actividad pesquera, marina y de acuicultura del país”*.

4.7.8. Inscripción de la empresa como exportadora

El trámite se debe hacer en la Promotora de Comercio Exterior

1. Se debe presentar en la Ventanilla Única de Comercio Exterior, siete tarjetas de registro de exportador, originales y completas (una para el Banco Central y las 6 restantes para cada uno de las Ventanillas Únicas regionales y central de PROCOMER). La Ventanilla Única se encuentra en el primer piso de PROCOMER.
2. Las tarjetas originales deben ser firmadas por el representante legal.
3. La información que la empresa debe suministrar incluye: nombre de la empresa, nombre del representante legal, número de cédula jurídica.

Además, debe incluirse el registro de firmas de las personas autorizadas para firmar los documentos de exportación.

Estas gestiones pueden realizarse de dos formas:

1. Registro de Exportador Manual: el formulario se puede adquirir en PROCOMER, y una vez completado con la información correspondiente, se presenta ante la Ventanilla Única para formalizar el registro.
2. Registro de Exportador Electrónico: a través de la página electrónica www.procomer.com en la opción *Registro de Exportadores*, el usuario puede completar la información requerida, para después de 48 horas, presentar la documentación en Ventanilla Única, en concordancia con las instrucciones que aparecen al final del procedimiento.

El desarrollo financiero, tiene como objeto determinar la viabilidad económica en la creación de la nueva empresa, mediante un sistema contable que genere información para la elaboración de proyecciones financieras que sirva para la toma de decisiones.

5.1. Objetivos

5.1.2. Objetivos a corto plazo

- Realizar un análisis financiero cuyo fin sea analizar la capacidad de la empresa para empezar a exportar.
- Tener al día las cuentas por pagar, para crear relaciones a largo plazo con los bancos y proveedores.
- Organización clara de la contabilidad.
- Establecer normativas para el manejo sostenible de los recursos y los gastos que se hagan sean, necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Establecer contratos de compra y venta internacionales, con los intermediarios, para establecer las obligaciones. Así la empresa no encontrarse en alguna situación de abandono de la producción.

5.1.3. Objetivos a mediano plazo

- Tener control estricto de inventarios.
- Con la solvencia obtenida después del primer año, se debe cancelar el préstamo a corto plazo, con el Scotiabank.
- Realizar nuevas compras de maquinaria para el aumento de la producción sobre la base de la demanda, con las utilidades de la empresa.

5.1.4 Objetivos a largo plazo

- Haber obtenido ganancias sustanciosas, para que permita aumentar la capacidad de producción y de infraestructura necesaria, para empezar a exportar a la costa este de los EE.UU., específicamente, New York.

5.2. Contabilidad de la empresa

La contabilidad de la empresa va a ser administrada en el departamento de Finanzas, por los encargados de la rama, ellos son Lic. Elmer Murillo, contador y Melissa Ardón, asistente de contabilidad. Los mismos

utilizarán el programa de excell para llevar el control de la contaduría de la empresa.

5.3. Catalogo de cuentas

Mediante esta tabla, se establece las cuentas contables que Tilapias del Norte, S.A., donde se representa los activos, pasivos, patrimonio, entre otras.

Tabla # 3

Catalogo de cuentas de la Empresa Tilapias del Norte, S.A.

10	Activos Circulante	D			
10-01	Caja General	D			
10-02	Banco	D			
10-03	Cuentas Por Cobrar	D			
10-04	Inventarios	D			
10-05	Gastos Diferidos	D			
		D			
20	Activo Fijos	D			
20-01	Terrenos	D			
20-02	Edificios	D			
20-03	Maquinaria Y Equipo	D			
20-04	Vehículos	D			
20-05	Depreciaciones	C			
30	Pasivos Circulantes	C			
30-01	Prestamos Bancarios	C		Activo	
30-02	Cuentas por Pagar	C		D +	C-
30-03	Salarios y Retenciones	C			
30-04	Impuestos Por Pagar				
		C		Pasivo	
40	Pasivo Largo Plazo	C		D-	C+
40-01	Prestamos Bancarios	C			
40-02	Provisión Cesantía	C			
		C			
50	Patrimonio	C			
50-01	Capital Social	C			
50-02	Utilidades Acumuladas	C			
50-03	Utilidades del Periodo	C			
	Cuentas Resultados				
60	Ventas Y Costos	C			
60-01	Ventas Tilapia	C			
60-02	Ventas Subproductos	C			
60-03	Costo de Venta	D			
70	Gastos Generales	D			
70-01	Salario	D			
70-02	Cargas Sociales	D			
70-03	Servicios Públicos	D			
70-04	Servicios Profesionales	D			

5.4. Inventarios

A continuación se establecen los equipos básicos para el funcionamiento de la Empresa, Tilapias del Norte, S.A., en su proceso de cultivo de tilapias, local y para empezar las exportaciones a los EE.UU. Se van a manejar los mismo instrumentos, pero habrá que aumentar cantidades de los mismos para aumentar la producción y por ende tener un buen desarrollo en el área de producción.

Tabla # 4
Inventario para producción local, de Tilapias del Norte, S.A.
(mensual)

Descripción	Cant.	Valor unitario \$	Valor total \$
Aparejos de Pesca	Varios	\$ 200,00	\$ 200,00
Analizador de Agua	15	\$ 500,00	\$ 7.500,00
Bote fibra sin motor	2	\$ 415,00	\$ 830,00
Balanza de plato 5kgs	5	\$ 120,00	\$ 600,00
Balanza de 2.5kgs	5	\$ 95,00	\$ 475,00
Lote de mangueras	Varios	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Lote de herramientas	Varios	\$ 7.000,00	\$ 150,00
Cuchillos	24	\$ 20,00	\$ 480,00
Tinas circulares	10	\$ 40,00	\$ 400,00
Recipientes para transporte	20	\$ 15,00	\$ 300,00
Accesorios Laboratorio	Varios	\$ 3.500,00	\$ 125,00
Tanque de Oxigeno	10	\$ 120,00	\$ 1.200,00
Total en inventarios			\$ 15.260,00

Fuente: Elaboración Propia

Para empezar la actividad exportadora, Tilapias del Norte, S.A., va a necesitar

aumentar el inventario, ya que la producción debe estar respaldada por instrumentos que agilicen el proceso, desde la siembra hasta cuando se da el fileteo.

Tabla # 5**Inventario necesario para la actividad exportadora y local, de****Tilapias del Norte, S.A.**

Descripción	Cant.	Valor unitario \$	Valor total \$
Aparejos de Pesca	Varios	\$ 500,00	\$ 505,00
Analizador de Agua	30	\$ 500,00	\$ 15.000,00
Bote fibra sin motor	3	\$ 415,00	\$ 1.245,00
Balanza de plato 5kgs	10	\$ 120,00	\$ 1.200,00
Balanza de 2.5kgs	10	\$ 95,00	\$ 950,00
Lote de mangueras	Varios	\$ 5.000,00	\$ 3.000,00
Cuchillos	44	\$ 20,00	\$ 880,00
Lote de herramientas	Varios	\$ 8.000,00	\$ 150,00
Tinas circulares	20	\$ 40,00	\$ 800,00
Recipientes para transporte	40	\$ 15,00	\$ 600,00
Accesorios Laboratorio	Varios	\$ 3.500,00	\$ 125,00
Tanque de Oxigeno	15	\$ 120,00	\$ 1.800,00
Total en inventarios			\$ 26.255,00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla # 6**Planilla actual de la Empresa Tilapias del Norte, S.A.**

Puesto	Categoría	Sueldo Neto	Cargas sociales	Sueldo Bruto	
Gerente General		\$ 3.500,00	\$ -910,00	\$ 2.590,00	
Gerente Finanzas		\$ 2.500,00	\$ -650,00	\$ 1.850,00	
Gerente Maketing		\$ 1.800,00	\$ -468,00	\$ 1.332,00	
Encargado de Logística		\$ 1.800,00	\$ -468,00	\$ 1.332,00	
Ingeniero Químico		\$ 1.500,00	\$ -390,00	\$ 1.110,00	
Ingeniero Sistemas		\$ 1.500,00	\$ -390,00	\$ 1.110,00	
Jefe Producción		\$ 1.000,00	\$ -260,00	\$ 740,00	
Vendedores (3)		\$ 3.000,00	\$ -780,00	\$ 2.220,00	c/u 1000
Producción (12)		\$ 4.600,00	\$ -1.196,00	3404	c/u 300
Seguridad (4)		\$ 1.200,00	\$ -312,00	\$ 888,00	c/u 300
Totales salarios			\$ -5.824,00	\$ 16.576,00	

Fuente: Elaboración Propia

La planilla se va a ver incrementada proporcionalmente con la producción, específicamente los encargados en el área de producción. Para el primer año, se incrementan en 10 personas.

Tabla # 7**Planilla de la Empresa Tilapias del Norte, S.A., al momento de empezar las****Exportaciones de TilaTica**

Puesto	Categoría	Sueldo Neto	Cargas sociales	Sueldo Bruto	
Gerente General		\$ 3.500,00	\$ -910,00	\$ 2.590,00	
Gerente Finanzas		\$ 2.500,00	\$ -650,00	\$ 1.850,00	
Gerente Maketing		\$ 1.800,00	\$ -468,00	\$ 1.332,00	
Encargado de Logistica		\$ 1.800,00	\$ -468,00	\$ 1.332,00	
Ingeniero Quimico		\$ 1.500,00	\$ -390,00	\$ 1.110,00	
Ingeniero Sistemas		\$ 1.500,00	\$ -390,00	\$ 1.110,00	
Jefe Producción		\$ 1.000,00	\$ -260,00	\$ 740,00	
Vendedores (3)		\$ 3.000,00	\$ -780,00	\$ 2.220,00	c/u 1000
Producción (22)		\$ 6.600,00	\$ -1.716,00	4884	c/u 300
Seguridad (4)		\$ 1.200,00	\$ -312,00	\$ 888,00	c/u 300
Totales salarios			\$ -6.344,00	\$ 18.056,00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla # 8**Inversión de Tilapias del Norte, S.A., antes****de empezar a exportar.**

Concepto	Valor \$	Aporte de Socios	Financiamiento externo
Terreno	\$ 950.000	\$ 710	\$ 240,00
Edificio	\$ 125.000	\$ 55.000	\$ 70,00
Equipo de planta	\$ 50.000	\$ 50.000	
Mobiliario	\$ 20.000	\$ 20.000	
Líneas Telefónicas	\$ 1.000	\$ 1.000	
Equipo Informáticos	\$ 7.000	\$ 7.000	
Total de Inversiones	\$ 1.153.000	\$ 133.710	\$ 310,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 9**Inversión de Tilapias del Norte, S.A., al momento de****iniciar las exportaciones.**

Concepto	Para exportar
Terreno	\$ -
Edificio	\$ 75.000,00
Equipo de planta	\$ 20.000,00
Mobiliario	\$ 8.000,00
Líneas Telefónicas	\$ -
Equipo Informáticos	\$ -
Total de Inversiones	\$ 103.000,00

Tabla # 10**Equipo y depreciación actual de Tilapias del Norte, S.A.**

Activo	Valor en \$	Cantidad	Vida útil en años	Depreciación anual %	Monto depreciación anual en \$	
Infraestructura	\$ 125.000		50	2%	\$ 2.500,00	
Chapeadora	\$ 2.000	4	10	10%	\$ 200,00	
Analizador de agua	\$ 12.500	15	5	5%	\$ 625,00	
Balanza de 5kg	\$ 600	5	10	10%	\$ 60,00	
Balanza de 2,5kg	\$ 475	5	15	7%	\$ 33,25	
Mangueras	\$ 3.000	varios	5	2%	\$ 60,00	
Herramientas	\$ 7.000	varios	10	5%	\$ 350,00	
Tanques de oxigeno	\$ 3.000	15	15	2%	\$ 60,00	
Sillas	\$ 2.000	40	5	5%	\$ 100,00	
Computadoras	\$ 5.000	10	5	20%	\$ 1.000,00	
Impresoras	\$ 1.700	4	8	8%	\$ 136,00	
Calculadoras	\$ 300	10	6	10%	\$ 30,00	
Fax	\$ 1.200	4	8	20%	\$ 240,00	
Vehiculos	\$ 62.000	5	10	20%	\$ 12.400,00	
total	x	x	X	X	\$ 17.794,25	\$ 17.794,25

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 11**Equipo y depreciación para empezar a exportar**

Activo	Valor en \$	Cantidad	Vida útil en años	Depreciación anual %	Monto depreciación anual en \$	
Infraestructura	\$ 75.000		50	2%	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Chapeadora	\$ 2.500	5	10	10%	\$ 250,00	\$ 50,00
Analizador de agua	\$ 12.500	30	5	5%	\$ 625,00	\$ 312,50
Balanza de 5kg	\$ 1.200	10	10	10%	\$ 120,00	\$ 60,00
Balanza de 2,5kg	\$ 950	10	15	7%	\$ 66,50	\$ 33,25
Mangueras	\$ 5.000	varios	5	2%	\$ 100,00	\$ 40,00
Herramientas	\$ 8.000	varios	10	5%	\$ 400,00	\$ 50,00
Tanques de oxigeno	\$ 6.000	30	15	2%	\$ 120,00	\$ 60,00
Sillas	\$ -		0	0%	\$ -	
Computadoras	\$ -		0	0%	\$ -	
Impresoras	\$ -		0	0%	\$ -	
Calculadoras	\$ -		0	0%	\$ -	
Fax	\$ -		0	0%	\$ -	
Vehiculos	\$ 25.000	1	10	20%	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
total	x	x	x	X	\$ 8.181,50	\$ 24.900,00

Fuente: Elaboración propia

La depreciación acumulada, para efectos de calculo de los flujos de la empresa, es de \$24,900, que viene a incluir la depreciación por lo instrumentos que la empresa ya poseía. A ello se le agrega la depreciación anual, de los nuevos.

Tabla # 12
Gastos actuales de la Empresa
(mensuales)

Gastos Generales	Egreso
Salarios	\$ 16.576,00
Cargas Sociales	\$ 5.824,00
Servicios públicos	\$ 3.000,00
Servicios profesionales	\$ 2.000,00
Alquileres	\$ 2.000,00
Depreciaciones	\$ 17.794,25
Reparación y mantenimiento	\$ 2.000,00
Combustible	\$ 2.500,00
Capacitaciones	\$ 300,00
suministros de oficina	\$ 600,00
Totales	\$ 52.594,25

Fuente: Elaboración propia

Es conveniente aclarar que los gastos viene representados de la siguiente forma: los servicios publicos incluyen, agua, luz y telefono, los alquileres es de los contenedores refrigerados usados para el transporte de la tilapia fresca, las capacitaciones es actualización para los gerentes y los suministros, todo lo que es con el área administrativa.

Tabla # 13
Gastos con exportaciones
(mensuales)

Gastos Generales	Egreso
Salarios	\$ 18.056,00
Cargas Sociales	\$ 6.344,00
Servicios públicos	\$ 3.000,00
Servicios profesionales	\$ 2.000,00
Alquileres	\$ 5.000,00
Depreciaciones	\$ 8.181,50
Reparación y mantenimiento	\$ 2.000,00
Combustible	\$ 3.000,00
Capacitaciones	\$ 300,00
suministros de oficina	\$ 600,00
Totales	\$ 48.481,50

Tabla # 14**Gastos directos en la producción****De 15 tm de Tilapia**

Materia prima	Cant	Costo Unitario	Total
Alevines	60.000.00	\$ 0.04	\$ 2,400
Sal y otros productos	para 15t	x	\$ 265.00
Alimento concentrado	27000kg	\$ 0.46	\$ 12,420.00
total			\$ 15,085.00

Fuente: Elaboración propia con datos de INCOPECSA

Tabla # 15**Gastos directos en la producción****De 5 tm de Tilapia**

Materia prima	Cant	Costo Unitario	Total
Alevines	20.000	\$ 0.04	\$ 800
Sal y otros productos	para 5t	x	\$ 90.00
Alimento concentrado	9000.000	\$ 0.46	\$ 4,140.00
total			\$ 5,030.00

Fuente: elaboración propia con datos de INCOPECSA

Tabla # 16**Gastos directos en la producción****De 1 tm de Tilapia**

Materia prima	Cant	Costo Unitario	Total
Alevines	4.000	\$ 0.04	\$ 160
Sal y otros productos	para 1t	x	\$ 17.65
Alimento concentrado	1.800kg	\$ 0.46	\$ 2,922.35
total			\$ 3,100.00

Fuente: elaboración propia con datos de INCOPECSA

Tabla # 17

Préstamo para comenzar la actividad exportadora, con el

Scotiabank.

(Condiciones)

TABLA DE PAGOS
ESTIMADA

SCOTIABANK DE COSTA RICA, S.A.

Plan Profesional Scotia

Pago principal 1.717,00

Pago final 1.697,00

CLIENTE: Tilapias del Norte, S.A.

Interés en USD	8,750%	Tasa ref.	Prime Rate 5.75%		
Monto	\$ 103.000,00	Equiv. US\$	103.000,00		
PLAZO (Meses):	60	Tipo Cambio	C	1,00	Referencial
AMORT. (Meses):	60				
FECHA DE PAGO:	22 de cada mes				

Fuente: Scotiabank de Costa Rica

Tabla # 18

Préstamo para comenzar la actividad exportadora, con el

Scotiabank.

(Intereses e amortización)

		<u>MENSUAL</u>			
		<u>Interés</u>	<u>Principal</u>	<u>Pago Total</u>	<u>Saldo</u>
<u>SALDO INICIAL</u>	<u>Jul-06</u>	-	-		<u>\$103.000,0</u>
		-	-		<u>0</u>
<u>Amortizaciones</u>					
1	Ago-06	776	1.717	2.493	101.283
2	Sep-06	763	1.717	2.480	99.566
3	Oct-06	726	1.717	2.443	97.849
4	Nov-06	737	1.717	2.454	96.132
5	Dic-06	701	1.717	2.418	94.415
6	Ene-07	711	1.717	2.428	92.698
7	Feb-07	698	1.717	2.415	90.981
8	Mar-07	619	1.717	2.336	89.264
9	Abr-07	673	1.717	2.390	87.547
10	May-07	638	1.717	2.355	85.830
11	Jun-07	647	1.717	2.364	84.113
12	Jul-07	613	1.717	2.330	82.396
13	Ago-07	621	1.717	2.338	80.679
14	Sep-07	608	1.717	2.325	78.962
15	Oct-07	576	1.717	2.293	77.245
16	Nov-07	582	1.717	2.299	75.528
17	Dic-07	551	1.717	2.268	73.811
18	Ene-08	556	1.717	2.273	72.094
19	Feb-08	543	1.717	2.260	70.377
20	Mar-08	496	1.717	2.213	68.660

21	Abr-08	517	1.717	2.234	66.943
22	May-08	488	1.717	2.205	65.226
23	Jun-08	491	1.717	2.208	63.509
24	Jul-08	463	1.717	2.180	61.792
25	Ago-08	466	1.717	2.183	60.075
26	Sep-08	453	1.717	2.170	58.358
27	Oct-08	426	1.717	2.143	56.641
28	Nov-08	427	1.717	2.144	54.924
29	Dic-08	400	1.717	2.117	53.207
30	Ene-09	401	1.717	2.118	51.490
31	Feb-09	388	1.717	2.105	49.773
32	Mar-09	339	1.717	2.056	48.056
33	Abr-09	362	1.717	2.079	46.339
34	May-09	338	1.717	2.055	44.622
35	Jun-09	336	1.717	2.053	42.905
36	Jul-09	313	1.717	2.030	41.188
37	Ago-09	310	1.717	2.027	39.471
38	Sep-09	297	1.717	2.014	37.754
39	Oct-09	275	1.717	1.992	36.037
40	Nov-09	272	1.717	1.989	34.320
41	Dic-09	250	1.717	1.967	32.603
42	Ene-10	246	1.717	1.963	30.886
43	Feb-10	233	1.717	1.950	29.169
44	Mar-10	199	1.717	1.916	27.452
45	Abr-10	207	1.717	1.924	25.735
46	May-10	188	1.717	1.905	24.018
47	Jun-10	181	1.717	1.898	22.301
48	Jul-10	163	1.717	1.880	20.584

49	Ago-10	155	1.717	1.872	18.867
50	Sep-10	142	1.717	1.859	17.150
51	Oct-10	125	1.717	1.842	15.433
52	Nov-10	116	1.717	1.833	13.716
53	Dic-10	100	1.717	1.817	11.999
54	Ene-11	90	1.717	1.807	10.282
55	Feb-11	77	1.717	1.794	8.565
56	Mar-11	58	1.717	1.775	6.848
57	Abr-11	52	1.717	1.769	5.131
58	May-11	37	1.717	1.754	3.414
59	Jun-11	26	1.717	1.743	1.697
60	Jul-11	12	1.697	1.709	-

Fuente: Scotiabank de Costa Rica

Tabla # 19
Balance General de la Empresa Tilapias del Norte, S.A.

Balance de
Comprobación
al 30 de septiembre del
2005 en miles de dólares

			Débitos	Créditos	
10	Activos Circulante	D			
10-01	Caja General	D	\$ 2		
10-02	Banco	D	\$ 65		
10-03	Cuentas Por Cobrar	D	\$ 125		
10-04	Inventarios	D	\$ 240		
10-05	Gastos Diferidos	D	\$ 6		
	Total Circulante				\$ 438
		D			
20	Activo Fijos	D			
20-01	Terrenos	D	\$ 950		
20-02	Edificios	D	\$ 125		
20-03	Maquinaria Y Equipo	D	\$ 76		
20-04	Vehículos	D	\$ 30		
20-05	Depreciaciones	C		\$ 45	
	Total Activo Fijo				\$ 1,136
	Total Activo				\$ 1,574
30	Pasivos Circulantes	C			
30-01	Prestamos Bancarios	C		\$ 70	
30-02	Cuentas por Pagar	C		\$ 12	
30-03	Salarios y Retenciones	C		\$ 8	
30-04	Impuestos Por Pagar			\$ 84	
		C			
40	Pasivo Largo Plazo	C			
40-01	Prestamos Bancarios	C		\$ 240	
40-02	Provisión Cesantía	C		\$ 90	
	Total Pasivo				\$ 504
50	Patrimonio	C			
50-01	Capital Social	C		\$ 500	
50-02	Utilidades Acumuladas	C		\$ 397	
50-03	Utilidades del Periodo	C		\$ 173	
	Total Patrimonio			\$ 1,070	

Fuente: Elaboración propia

Tabla # 20
Estado de Resultados de Tilapias del Norte, S.A.
Precio de \$5.50 por KG

Concepto	Ago-06	setiembre-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07
Ingresos por Ventas de export									27 500.00	33 000.00	38 500.00
Ingresos por ventas locales	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00	82 500.00
Total Ingresos	82.500,00	110.000,00	115.500,00	121.000,00							
Gastos indirectos											
Servicios profesionales	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Papelería y Artc. Oficina	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Servicios públicos	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Combustible	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00
Reparación y mantenimiento	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Alquileres	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00
Capacitaciones	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Depreciación	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00
Sueldos y Salarios	18 056.00	18 056.00	18 056.00	18 056.00	18 056.00	19 139.36	19 139.36	19 139.36	19 139.36	19 139.36	19 139.36
Cargas Sociales 26%	4 694.56	4 694.56	4 694.56	4 694.56	4 694.56	4 976.23	4 976.23	4 976.23	4 976.23	4 976.23	4 976.23
Gastos directos											
Materia prima para producción	20 115.00	23 215.00	26 315.00	29 415.00	32 515.00	36 615.00	38 715.00	41 815.00	44 915.00	48 015.00	51 115.00
Cargos por financiamiento	776.00	763.00	726.00	737.00	701.00	711.00	698.00	619.00	673.00	638.00	647.00
Total Egresos	61.616,56	64.703,56	67.766,56	70.877,56	73.941,56	78.566,59	81.653,59	84.674,59	87.828,59	90.893,59	94.002,59
Utilidad antes de Impuesto	20.883,44	17.796,44	14.733,44	11.622,44	8.558,44	3.933,41	846,41	(2.174,59)	22.171,41	24.606,41	26.997,41
Impuesto sobre la renta 30%	6.265,03	5.338,93	4.420,03	3.486,73	2.567,53	1.180,02	253,92	(652,38)	6.651,42	7.381,92	8.099,22
Utilidad del Mes	14.618,41	12.457,51	10.313,41	8.135,71	5.990,91	2.753,38	592,48	(1.522,22)	15.519,98	17.224,48	18.898,18
Depreciación	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00
Utilidad Acumulada	22.958,44	19.871,44	16.808,44	13.697,44	10.633,44	6.008,41	2.921,41	(99,59)	24.246,41	26.681,41	29.072,41

Tabla # 21
Estado de Resultados de Tilapias del Norte, S.A.
Precio de \$6.20 por KG

Concepto	Ago-06	setiembre-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07
Ingresos por Ventas de export									33 000.00	39 600.00	46 200.00
Ingresos por ventas locales	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00	99 000.00
Total Ingresos	99,000.00	132,000.00	138,600.00	145,200.00							
Gastos indirectos											
Servicios profesionales	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Papelería y Artc. Oficina	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Servicios públicos	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Combustible	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00	3 150.00
Reparación y mantenimiento	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Alquileres	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00
Capacitaciones	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Depreciación	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00
Sueldos y Salarios	18 056.00	18 056.00	18 056.00	18 056.00	18 056.00	19 139.36	19 139.36	19 139.36	19 139.36	19 139.36	19 139.36
Cargas Sociales 26%	4 694.56	4 694.56	4 694.56	4 694.56	4 694.56	4 976.23	4 976.23	4 976.23	4 976.23	4 976.23	4 976.23
Gastos directos											
Materia prima para producción	20 115.00	23 215.00	26 315.00	29 415.00	32 515.00	35 615.00	38 715.00	41 815.00	44 915.00	48 015.00	51 115.00
Cargos por financiamiento	776.00	763.00	726.00	737.00	701.00	711.00	698.00	619.00	673.00	638.00	647.00
Total Egresos	61,616,56	64,703,56	67,766,56	70,877,56	73,941,56	78,566,59	81,653,59	84,674,59	87,828,59	90,893,59	94,002,59
Utilidad antes de Impuesto	37,383,44	34,296,44	31,233,44	28,122,44	25,058,44	20,433,41	17,346,41	14,325,41	44,171,41	47,706,41	51,197,41
Impuesto sobre la renta 30%	11,215,03	10,288,93	9,370,03	8,436,73	7,517,53	6,130,02	5,203,92	4,297,62	13,251,42	14,311,92	15,359,22
Utilidad del Mes	26,168,41	24,007,51	21,863,41	19,685,71	17,540,91	14,303,38	12,142,48	10,027,78	30,919,98	33,394,48	35,838,18
Depreciación	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00	2 075.00
Utilidad Acumulada	39,458,44	36,371,44	33,308,44	30,197,44	27,133,44	22,508,41	19,421,41	16,400,41	46,246,41	49,781,41	53,272,41
Precio x kilo \$6.60 Escenario Optimo											

Tabla # 22
Estado de Resultados de Tilapias del Norte, S.A.
Precio de \$4.40 por KG

Concepto	Ago-06	setiembre-06	Oct-06	Nov-06	Dic-06	Ene-07	Feb-07	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07
Ingresos por Ventas de export									22 000,00	26 400,00	30 800,00
Ingresos por ventas locales	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00
Total Ingresos	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	66.000,00	88.000,00	92.400,00	96.800,00
Gastos indirectos											
Servicios profesionales	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Papelería y Artc. Oficina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Servicios públicos	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Combustible	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 150,00	3 150,00	3 150,00	3 150,00	3 150,00	3 150,00
Reparación y mantenimiento	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Alquileres	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Capacitaciones	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciación	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00
Sueldos y Salarios	18 056,00	18 056,00	18 056,00	18 056,00	18 056,00	19 139,36	19 139,36	19 139,36	19 139,36	19 139,36	19 139,36
Cargas Sociales 26%	4 694,56	4 694,56	4 694,56	4 694,56	4 694,56	4 976,23	4 976,23	4 976,23	4 976,23	4 976,23	4 976,23
Gastos directos											
Materia prima para producción	20 115,00	23 215,00	26 315,00	29 415,00	32 515,00	35 615,00	38 715,00	41 815,00	44 915,00	48 015,00	51 115,00
Cargos por financiamiento	776,00	763,00	726,00	737,00	701,00	711,00	698,00	619,00	673,00	638,00	647,00
Total Egresos	61.616,56	64.703,56	67.766,56	70.877,56	73.941,56	78.566,59	81.653,59	84.674,59	87.828,59	90.893,59	94.002,59
Utilidad antes de Impuesto	4.383,44	1.296,44	(1.766,56)	(4.877,56)	(7.941,56)	(12.566,59)	(15.653,59)	(18.674,59)	171,41	1.506,41	2.797,41
Impuesto sobre la renta 30%	1.315,03	388,93	(529,97)	(1.463,27)	(2.382,47)	(3.769,98)	(4.696,08)	(5.602,38)	51,42	451,92	839,22
Utilidad del Mes	3.068,41	907,51	(1.236,59)	(3.414,29)	(5.559,09)	(8.796,62)	(10.957,52)	(13.072,22)	119,98	1.054,48	1.958,18
Depreciación	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00	2 075,00
Utilidad Acumulada	6.458,44	3.371,44	308,44	(2.802,56)	(5.866,56)	(10.491,59)	(13.578,59)	(16.599,59)	2.246,41	3.581,41	4.872,41
Gastos directos x crecimiento de los pescados y por inv para export.											
Precio x kilo de \$4,40											

Tabla # 23
Pronósticos, de Tilapias del Norte, S.A.,
para los próximos 3 años.

15%

Concepto		2006	2007	2008
Ventas		\$ 990,000	\$ 1,435,500	\$ 1,650,825
Gastos		-\$ 748,774	-\$ 1,159,621	-\$ 1,333,565
Depreciación		\$ 24,900	\$ 24,900	\$ 24,900
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 268,132	\$ 302,786	\$ 344,168
30% de Impuesto Sobre la Renta		-\$ 80,440	-\$ 90,836	-\$ 103,251
Utilidad Neta		\$ 187,693	\$ 211,950	\$ 240,918
Depreciación		-\$ 24,900	-\$ 24,900	-\$ 24,900
Flujo de Operación		\$ 162,793	\$ 187,050	\$ 216,018
Inversión				
Construcción	\$ 75,000.00			
Equipo	\$ 28,000.00			
Capital de Trabajo				
Impuesto				
Flujo de Operación		\$ 162,793	\$ 187,050	\$ 216,018
Flujo Neto	-\$ 103,000.00	\$ 162,793	\$ 187,050	\$ 216,018

\$ 504,101.74 VAN

167% TIR

CAPITULO – 6

1. SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

6.1. Análisis F.O.D.A

Fortalezas

- Condiciones climáticas favorables.
- Infraestructura y tecnología adecuada para el buen funcionamiento de la empresa.
- Especie de elevada resistencia a las enfermedades.
- Cercanía a EE.UU, el mercado mas importante para Costa Rica.
- Disponibilidad de mano de obra y barata.
- Creciente demanda de EE.UU.
- Bajo consumo interno.
- No se produce contaminación.

Debilidades

- Baja experiencia en el cultivo de la especie.
- Pescado muy susceptible de adquirir sabores no aceptables.
- Alta concentración de las exportaciones de tilapia en EE.UU.
- Infraestructura vial inadecuada.
- Posible sobreproducción asiática.
- Mayor control al ingreso al mercado de EE.UU. (Ley de Bioterrorismo).
- Fuerte dependencia del mercado de EE.UU.

6.2. Supuestos Claves

- Amplia oferta para la accesibilidad a los distintos medios de transporte internacional (intermodal y marítimo) y dos importantes puertos, estratégicamente ubicados.
- Adquisición de tecnología y conocimientos extranjeros. (Taiwan)
- Canales de distribución ya establecidos por las empresas intermediarias.
- Grandes perspectivas en el mercado externo.
- Alto consumo de tilapia en California.

6.3. Riesgos Claves

- Inestabilidad económica del país
- Alzas en el costo del petróleo.
- Ingreso de multinacionales en la producción.
- Caída de precios por sobreproducción asiática.

Anexos

Anexo # 1

Exportaciones de Costa Rica por Sector Productivo



Fuente: PROCOMER

Anexo # 2

Principales Ciudades de Consumo de tilapia

Ciudad	Porcentaje de Mercado
--------	-----------------------

Los Ángeles	28.2%
Chicago	24.8%
Miami	19.3%
Boston	13.1%
New York	12.7%
Otros	1.8%

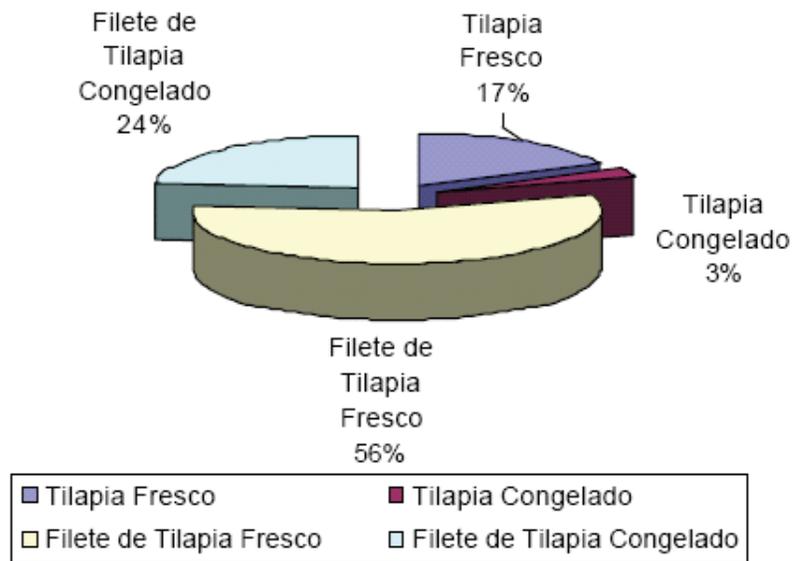
Fuente: Sea food Market Analyst

Anexo #3

Ecuador:

Participación de las diferentes presentaciones en las exportaciones de Tilapia hacia los

EEUU



Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo # 4

Exportaciones de tilapia en el año 2005 y de enero a mayo del Año 2006.

Salida	Partida	Producto	Pais	Valor FOB en US\$	Peso Bruto en Kg
2005	p0302697000	Tilapias (Tilapia spp.)	MEXICO	\$12,450.00	4,083.48
2005	p0302697000	Tilapias (Tilapia spp.)	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	\$255,893.70	107,468.06
2005	p0302697000	Tilapias (Tilapia spp.)	GUATEMALA	\$51,227.08	20,183.57
2005	p0304207000	De tilapias	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	\$594,955.30	105,830.32
2005	p0304207000	De Tilapias	CANADA	\$22.70	6.00
2005	p0304207000	De tilapias	GUATEMALA	\$105,065.83	16,046.10
2005	p0304207000	De tilapias	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	\$103.60	64.36
2006	p0302697000	Tilapias (Tilapia spp.)	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	\$86,894.48	38,952.04
2006	p0302697000	Tilapias (Tilapia spp.)	GUATEMALA	\$11,219.81	4,010.57
2006	p0302697000	Tilapias (Tilapia spp.)	MEXICO	\$3,320.25	2,877.00
2006	p0304207000	De tilapias	GUATEMALA	\$8,323.55	1,417.50

Fuente: PROCOMER

Anexo # 5

Periódico donde se publican los anuncios de la
Empresa Tilapias del Norte.

Local Designer Showcases New Clothing in Montezuma



A fashion show presented by local designer Tanya Torres (right) showcased clothing line "Mistral" made and modeled in Montezuma— a gateway to coffee. A show with a music theme is attracting people from throughout the region to see the collection. The show, held at the historic hotel, showcased a collection of clothing. The models wore a variety of styles, including a dark dress, a light-colored dress, and a white dress. The show was held in a historic building with a high ceiling and large windows. The models were walking on a runway that was lit up. The audience was seated in the foreground, watching the show. The models were wearing a variety of styles, including a dark dress, a light-colored dress, and a white dress. The show was held in a historic building with a high ceiling and large windows. The models were walking on a runway that was lit up. The audience was seated in the foreground, watching the show.



Enchanted Islands in Granada

Granada has been a star island for many of the year. It is a beautiful island with a rich history and a beautiful landscape. The island is located in the Caribbean Sea and is known for its beautiful beaches and clear water. The island is a popular destination for tourists and is a great place to visit. The island is a beautiful island with a rich history and a beautiful landscape. The island is located in the Caribbean Sea and is known for its beautiful beaches and clear water. The island is a popular destination for tourists and is a great place to visit.

GLOBAL AFFAIRS

Foreign Cameraman Shot Dead



A foreign cameraman was shot dead in Montezuma, Costa Rica, on Monday. The cameraman was filming a news report on the local coffee industry. The cameraman was shot in the back of the head and died shortly after. The police are investigating the case.

AMERICA

U.S. Military Crackdown

The U.S. military stepped up its operations in the region, including the use of drones and other surveillance technology. The military is targeting groups that are active in the region. The military is also conducting operations to disrupt the supply lines of these groups. The military is also conducting operations to disrupt the supply lines of these groups.

ENTERTAINMENT

Lord of the Rings Musical to Open in London



A musical version of "The Lord of the Rings" is set to open in London. The musical is based on the books by J.R.R. Tolkien and is a collaboration between the Tolkien Estate and the musical industry. The musical is set to open in London in the summer of 2008. The musical is a collaboration between the Tolkien Estate and the musical industry. The musical is set to open in London in the summer of 2008.

Fuente: The Guanacaste Journal

Anexo # 6

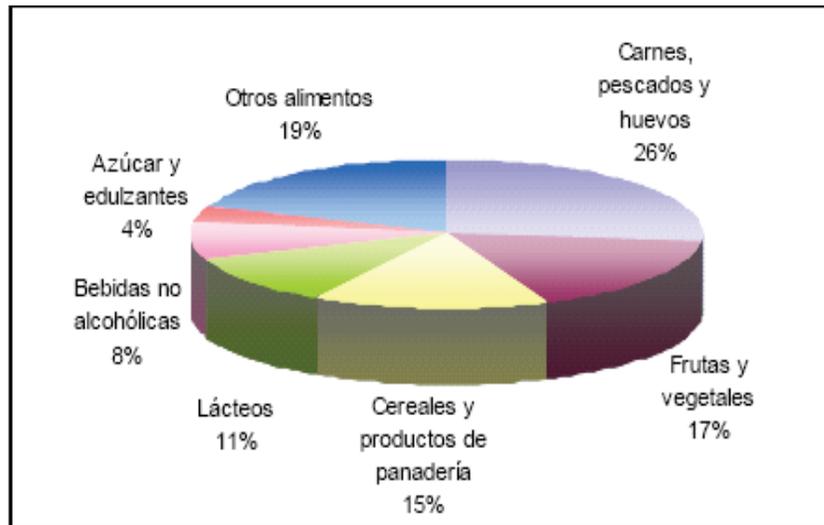
Población de las principales Estados Federados de Estados Unidos

Estado	Población	Participación
California	35.484.453	12.2%
Texas	22.118.509	7.6%
New York	19.190.115	6.6%
Florida	17.019.068	5.9%
Illinois	12.653.544	4.4%
Massachusett	6.433.422	2.2%
Washington	6.131.445	2.1%
Total	119.030.556	100%

Fuente: PROCOMER, 2005

Anexo # 7

Composición del gasto en alimentos al interior de los hogares en los Estados Unidos de Norteamérica en el 2005.



Fuente: PROCOMER

BIBLIOGRAFÍA

Referencia de Libros

O.C. Ferrell y Geoffrey Hirt, (2004), *Introducción a los Negocios en un mundo cambiante*, México: Mc Graw Hill.

Toffler Alvin, (2000), *La Tercera Ola*, España: Plaza & Janes editores.

Ministerio de Comercio Exterior (2000), *Diez años de ciclo de Conferencia de Comercio exterior, volumen I y II*, Costa Rica: COMEX.

W.L. Hill, Charles (2000), *Negocios Internacionales*, México: Mc Graw Hill

Alcaraz Rodríguez Ing. Rafael E., *El emprendedor de éxito, Guía de planes de negocios*, Instituto Técnico y de Estudios Superiores de Monterrey, México: Mc Graw Hill.

Departamento de Pesca de la FAO (2005), *Agro – Acuicultura integrada, Manual básico de Tilapia*, San José, Costa Rica.

Henderson, Joseph. (1983): *Multivariate Data Analysis*, 5ta ed., International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall.

Jiménez Meza Alfonso J (2002), *Colección de Códigos de Costa Rica*, Código de Comercio, Costa Rica: Editorial de Investigaciones Jurídicas, S.A.

Referencia de Tesis

Ureña Ureña, M. (2006), *Formulación de estrategias empresariales competitivas en la actividad logística costarricense: caso de estudio Antares, Carga Aérea y Marítima S.A.*, tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Estudios Consultados

Ureña Ureña Manuela (2004), *Colocación de la tilapia en el mercado francés*, curso: Investigación de mercados, Escuela de Relaciones Internacionales, Licenciatura en Comercio Internacional, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Ureña Ureña Manuela (2004), *La Tilapia costarricense en el mercado francés*, curso: Taller de promoción de exportaciones, , Escuela de Relaciones Internacionales, Licenciatura en Comercio Internacional,

Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Cely Icaza Nancy (2004), *Perfil del Mercado de Estados Unidos de Norteamérica para Tilapia*, Oficina de Promoción de exportaciones e inversiones (CORPEI), Miami.

Quirós Arce lic. Juan Ignacio (2005), *Tilapia*, Servicio de Información de Mercados, Subgerencia de Desarrollo Agropecuario, Dirección de Mercadeo y Agroindustria, Consejo Nacional de Producción, Costa Rica.

PROCOMER (2005), *Tilapia: Estados Unidos*, Gerencia de Inteligencia Comercial, San José, Costa Rica.

Gamboa Vindas Diezmar, *Proyecto de Tilapia para la Zona del Líbano en Tilarán*, Servicio Cooperativo Nacional de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Costarricenses R.L.(Coopemex), Dirección de Proyectos, San José, Costa Rica.

Referencia de Documentos

PROCOMER, Manual de Trámites de Exportación, 2003.

Sistema de información sobre Comercio Exterior, Derechos de Propiedad Intelectual, *Ley de Marcas y otros Signos Distintivos*, Legislación Nacional, Costa Rica.

PROCOMER, *Tilapia y trucha en diferentes presentaciones*, Estudio de Mercado para exportar a los EE.UU., Centroamérica y las Islas del Caribe, San José, Costa Rica

Vannuccini Stefania (2003), *Mercados Mundiales para la pesca*, Dirección de acuicultura, Infopesca, Boletín N° 13, San José, Costa Rica.

Instituto Nacional de Pesca del Ecuador (2003), Perfil de producto: Tilapia, Ecuador

Castillo Campo Luis Fernando (2006), *Una evolución de 25 años, de la incertidumbre al éxito*, Colombia.

Seafood insight (2003), *Tilapia: The Coming Top Performer in Aquaculture*, Market Insight Publications, London. UK.

