

**Plan de Empresa Comercializadora de Camarón y Langostino  
Camarón Bigotón S.A.S**

Nereida Mojica Núñez  
Hermann Gómez López

Trabajo de Grado para optar el título de Magister en  
Administración  
Director del trabajo de Grado:  
Melquicedec Lozano

Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Cali, Mayo de 2012

## Resumen Ejecutivo

**Camarón Bigotón SAS** se establecerá en la ciudad de Cali – Colombia. En una primera etapa su propósito es la comercialización de camarón y Langostino entero y/o camarón descabezado (separación de la cabeza del cuerpo del camarón o langostino entero) y desvenado (retirar la vena que hace parte del tracto intestinal) fresco, propósito que será ampliado en su segunda etapa, con el camarón procesado, esta etapa no será tema de la presente investigación.

Inicialmente el camarón y/o langostino será comprado a cultivadores nacionales, posteriormente se contempla la importación directa de Ecuador, con proveedores que cumplan con BPM y HCCP o sus equivalentes.

El segmento objetivo de los productos serán los consumidores de estrato 3, 4, y 5, Asociados a los Fondos de Empleados, Amas de casa, Casa de eventos, y Casinos.

El grupo empresarial gestor está conformado por los profesionales Contadores Públicos Nereida Mojica Núñez y Hermann Gómez López, ambos estudiantes del MBA de la Universidad ICESI.

**CAMARÓN BIGOTÓN SAS** requiere una inversión \$50.000.000, para su primer año de funcionamiento, capital aportado en su totalidad por el grupo empresarial gestor.

La oportunidad de negocio se basa en el bajo consumo de camarón en Colombia; con potencial de crecimiento. Los principales actores de este mercado a nivel de consumidor final son los Supermercados (precios altos) y Pesqueras (ubicado en las galerías) poco frecuentadas por muchas amas de casa. Camarón Bigotón SAS hará entrega de los productos en las residencias y a través de los Fondos de empleados principalmente.

El proyecto es evaluado a 4 años y tiene una rentabilidad del 65.4% anual, superior a otras opciones de tipo financiero; el valor presente neto es de \$42.132.910 además de recuperar la inversión crea valor para el grupo empresarial gestor. El punto de equilibrio se logra con un nivel de ventas anuales de \$333,933,156 el cual se alcanza en el mes 11 del primer año.

Las metas y objetivos de los autores de la presente investigación están dirigidos a alcanzar el liderazgo en la comercialización local de los camarones y langostinos. Para alcanzar las metas y objetivos se tendrán en cuenta estrategias con los clientes de servicio de gestión y apoyo, disponibilidad de los productos, capacitación en el club de cocina, facilidad de realizar los pedidos, transporte adecuado para el traslado de los productos, posventa con trazabilidad del producto, garantía, reclamaciones y devoluciones posibles de los clientes.

Frente a la competencia es importante resaltar que la Empresa estará enfocada en las necesidades y deseos de los clientes para crear valor, ventajas competitivas o diferenciadoras tanto en el producto (calidad, frescura, nutritivo), en el precio (fácil acceso), promoción (descuentos permanentes), distribución (a domicilio).

Por lo tanto, enfrentando factores internos en la ciudad como el bajo consumo del camarón y langostino por falta de publicidad y precio, hace comprometer a los futuros empresarios en el análisis de las oportunidades del plan de negocio.

**Palabras Claves:** Calidad, Viabilidad, Administración, Gestión, Empresarismo.

## **Executive Summary**

Camarón Bigotón S.A.S will be established in the city of Cali - Colombia. The first stage is the marketing purpose of shrimp and shrimp whole and / or headless shrimp (separation of the head of the body whole shrimp or prawns) and deveined (remove the vein that is part of the intestinal tract) fresh purpose to be expanded in its second stage, shrimp processing, this stage will be the subject of this investigation.

Initially, shrimp and / or shrimp will be purchased from domestic growers, subsequently referred to the direct import of Ecuador, with suppliers that comply with GMP and HCCP or its equivalent.

The target segment of the consumer products will be stratum 3, 4, and 5, Partners Funds Employees, Housewives, House events, and casinos.

The business group manager consists of professionals Accountants Nereida Mojica Nuñez and Hermann Gomez Lopez, both MBA students at the University ICESI.

CAMARÓN BIGOTÓN SAS requires an investment \$ 50,000,000 for its first year of operation, capital provided entirely by the business group manager.

The business opportunity is based on the low consumption of shrimp in Colombia, with growth potential. The main players in this market to a consumer level are the Supermarkets (high prices) and Fisheries (located in the galleries) shortly frequented by many housewives. Shrimp mustache SAS will deliver the products in homes and through the funds used primarily.

The project is evaluated at 4 years and has a yield of 65.4% annually, higher than other options in the financial, the net present value is \$ 42,132,910 in addition to recovering the investment creates value for the business group manager. The balance point is achieved with annual sales of \$ 333,933,156 wich is reached in month 11 of the first year.

The goals and objectives of the authors of this study are intended to achieve leadership in the local marketing of shrimp and prawns.

To achieve the goals and objectives are taken into account strategies with customers service and support management, product availability, training in the cooking club, ease of placing orders, adequate transportation for the shipment of products, after-sales traceability of the product, warranty claims and customer refunds possible.

Faced with competition is important to note that the Company will focus on the needs and desires of customers to create value, or differentiating competitive advantages in both the product (quality, freshness, nutritional), price (easy access), promotion ( permanent discounts), distribution (at home).

Therefore, facing internal factors in the city and the low consumption of shrimp and prawn for lack of advertising and price, makes future entrepreneurs engage in analyzing the opportunities of the business plan.

Keywords: Quality, Viability, Administration, Management, Entrepreneurship.

## CONTENIDO

	pág.
1. SÍNTESIS DEL PLAN	13
2. ANÁLISIS DE MERCADO	16
2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA	16
3. ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO	22
3.1 PRODUCTO/SERVICIO	22
3.2 CLIENTES	23
3.3 COMPETENCIA	24
3.4 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL	25
3.5 TAMAÑO DEL MERCADO DE LA EMPRESA	27
4. PLAN DE MERCADEO	29
4.1 ESTRATEGIA DE PRECIO	29
4.2 ESTRATEGIAS DE VENTA	30
4.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	31
4.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	31
4.5 POLÍTICAS DE SERVICIO	32
4.6 TÁCTICAS DE VENTAS	33
4.7 PLANES DE CONTINGENCIA	34
5. ANÁLISIS TÉCNICO	36
5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO	36
5.2 INSTALACIONES FÍSICAS	37

5.3 EQUIPOS	38
5.4 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS	41
5.5 PROVEEDORES	41
6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	43
6.1 GRUPO EMPRESARIAL	43
6.2 PERSONAL EJECUTIVO	43
6.3 ORGANIZACIÓN	44
7. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	47
7.1 ASPECTOS LEGALES	47
7.2 LEGISLACIÓN URBANA, ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL	48
8. ANÁLISIS ECONÓMICO	50
8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	50
8.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	51
8.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS	51
8.4 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS	51
8.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL	51
8.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS	52
8.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS	52
8.8 ANÁLISIS DE COSTOS	52
9. ANÁLISIS FINANCIERO	53
9.1 FLUJO DE CAJA	53
9.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	53
9.3 ESTADO DE RESULTADOS	55

9.4	BALANCE GENERAL	55
9.5	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	55
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	57
10.1	CONDICIONES DE ENTORNO	57
10.2	RIESGOS DE MERCADO	57
10.3	RIESGOS TÉCNICOS	58
10.4	RIESGOS ECONÓMICOS	58
10.5	RIESGOS FINANCIEROS	58
11.	CONCLUSIONES	60
	BIBLIOGRAFÍA	61
	ANEXOS	62

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Producción nacional de camarón de cultivo discriminada por costas (1995 – 2008)	17
Figura 2. Modelo de la Cadena Productiva	17
Figura 3. La acuicultura como fuente importante en la producción global del camarón	18
Figura 4. Países de mayor relevancia del sector	18
Figura 5. Consumo total de Colombia por procedencia (miles de toneladas)	20

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Modelo de Negocio Canvas Camarón Bigotón S.A.S	15
Gráfico 2. Municipio Santiago de Cali. Participación porcentual según estrato 2009	26
Gráfico 3. Estratificación de la muestra encuestada	28
Gráfico 4. Organigrama de la estructura administrativa	44

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Consumo per cápita del camarón y mariscos	19
Tabla 2. Estratificación de Cali, de acuerdo a su capacidad Socioeconómica Urbana al año 2009	25
Tabla 3. Mercado Global	27
Tabla 4. Inversión en Activos (Todos durante el primer año)	50
Tabla 5. Análisis de Sensibilidad. Impacto de las variables precio de venta, costo del producto, cantidad de producto a vender y el ciclo de caja.	54

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Distribución de Espacios en el Local Comercial	41

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Tabulación de Datos	62
Anexo 2. Presupuesto de Personal	68
Anexo 3. Estado de Resultados proyectado a 4 años., incluye el año 2012	70
Anexo 4. Balance General Proyectado a cinco años incluyendo el año 2012	71
Anexo 5. Plan de Consumo y Compras	72
Anexo 6. Presupuesto de Ingresos	73
Anexo 7. Presupuesto de Gastos de Administración	75
Anexo 8. Presupuesto de Gastos de Mercadeo y Ventas	76
Anexo 9. Estado de Resultados	77
Anexo 10. Balance General Proyectado a cinco años incluyendo el año 2012	78

## 1. SÍNTESIS DEL PLAN

El presente proyecto esboza una alternativa de comercialización de camarón y langostino con valor agregado para el consumo interno de un mercado objetivo ubicado en los estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Cali. Proyecto enfocado en garantizar un incremento en la rentabilidad de los productos a comercializar.

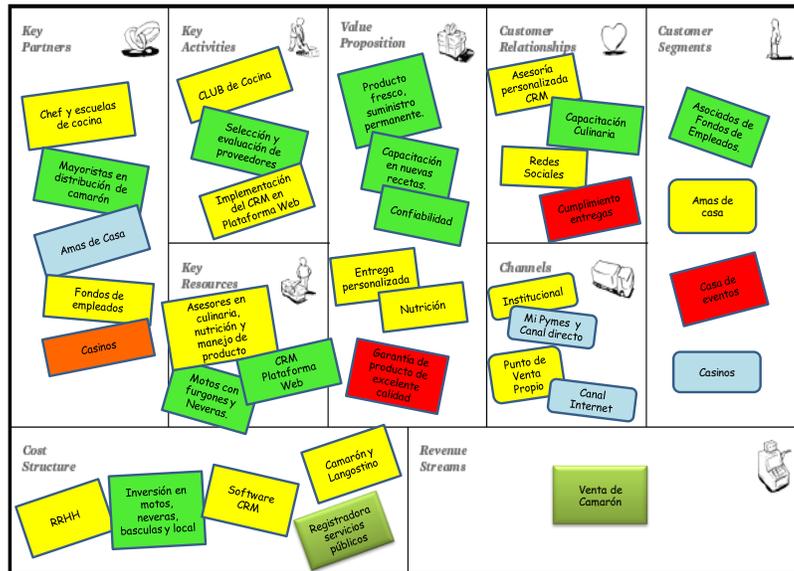
Por encontrar una población poco atendida por los productores nacionales quienes están enfocados en un segmento de exportación de los productos camarón y langostino, Camarón Bigotón S.A.S. podrá ofrecer sus productos iniciando un proceso de comercialización dirigido al mercado local, el cual irá aumentando paulatinamente hasta lograr la mayor participación del mercado objetivo.

Participación que se logrará con el valor agregado propuesto como lo es frescura, calidad, nutrición, servicio a domicilio, CRM, club de cocina, entre otros logrando una mayor fidelidad de los clientes.

Los productos tendrán como marca propia el nombre de: Camarón Bigotón S.A.S, y serán distribuidos mediante canales de distribución que lleguen directamente al cliente para lograr posicionamiento en el mercado local.

Por medio del CANVAS modelo de negocio creado por el Señor Osterwalder, se busca describir en forma lógica como se crea, captura y entrega valor a los clientes, en pro de buscar la rentabilidad de la empresa conociendo sus fortalezas y debilidades. (Gráfico 1).

**Gráfico 1. Modelo de Negocio Canvas Camarón Bigotón S.A.S**



**Fuente:** Los autores, apoyados en el modelo Canvas.

Este modelo innovador permite ver en nueve bloques el modelo del negocio, 1) En segmentos de clientes: Asociados de fondos de empleados, las amas de casa, las casas de eventos y los casinos. 2) En la relación con el cliente: Cumplimiento con las entregas, capacitación culinaria y gestión de clientes apoyada en un CRM en la web. 3) Los canales: Instituciones, punto de venta, internet, mi pymes y canal directo. 4) La propuesta de valor: Buena nutrición con productos frescos y confiables entregados oportunamente. 5) Actividades: Estricta selección de proveedores, Club de cocina e implementación del CRM. 6) Recursos: Asesores en culinaria y nutrición, Plataforma web con CRM, motos con contenedores isotérmicos, neveras, empacadoras al vacío y recurso humano comprometido y competente. 7) Socios: Fondos de empleados, amas de casa, Chef, Mayoristas y Casinos. 8) Ingresos: Venta de Camarón. 9) Costos: Valor de los recursos.

## 2. ANÁLISIS DE MERCADO

### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

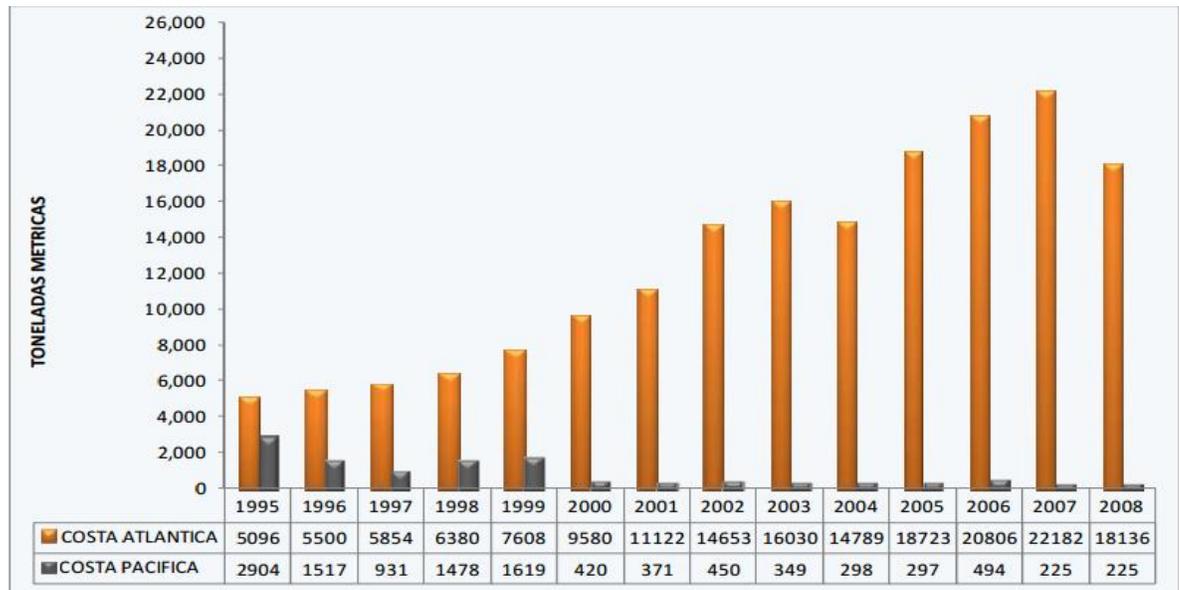
El camarón es el principal producto pesquero en el comercio internacional, representando el 19% del valor total de los productos comercializados de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (Food and Agriculture Organization, sigla, FAO), su cultivo es una actividad reciente en el mundo, más de las tres cuartas partes de la oferta mundial proviene del continente asiático, siendo sus principales productores y exportadores China, Indonesia, Tailandia, India y Vietnam; en Latinoamérica el principal productor es Ecuador. En Colombia el cultivo de camarón inicia de una forma tímida en los años cuarenta, su evolución fue lenta por la falta de infraestructura y desarrollo tecnológico; con la creación del INDERENA <sup>1</sup> mejora su dinámica y toma mayor fuerza en los primeros años de la década del ochenta, (siglo pasado). Sus inicios se dieron simultáneamente en las dos costas, sin embargo tuvo un mayor desarrollo en la costa atlántica, por su mejor infraestructura física y tecnológica. En la costa pacífica su producción se redujo considerablemente con la aparición de la enfermedad de la mancha blanca y Taurus (FAO.org/fishery/vannamei).<sup>1</sup>

Se observa que la producción nacional de camarón de cultivo (toneladas métricas) por costas en Colombia ha crecido más en la costa atlántica que en la pacífica, (Figura 1).

---

<sup>1</sup> Estudio Caracterización Acuicultura Valle del Cauca – Grupo Investigador: Maria Rosa Angarita, Marcela Jimenez R., Maria E. Guerra, Oscar Dumar, Ruben E. Guerrero.

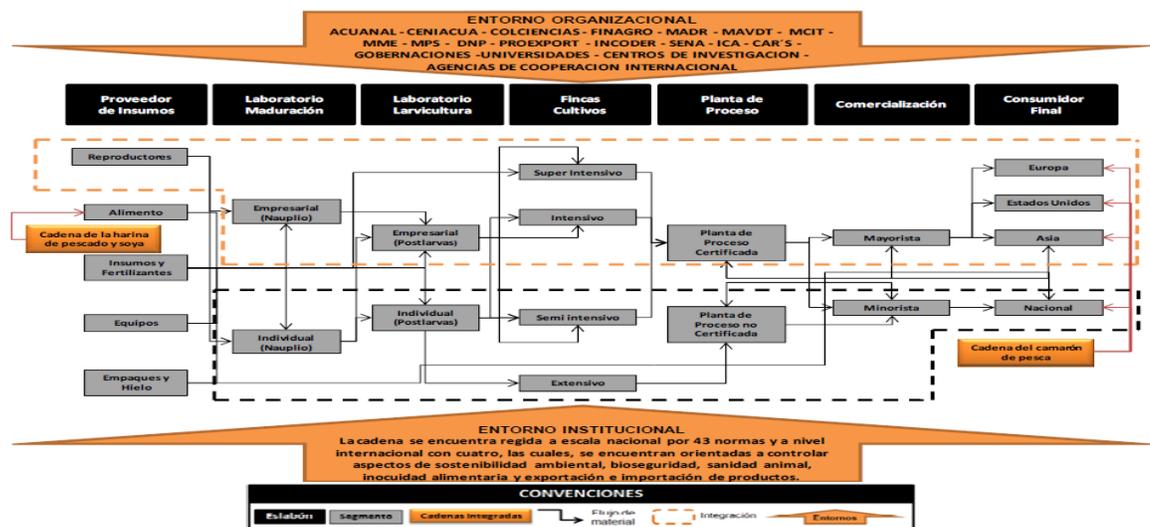
**Figura 1. Producción nacional de camarón de cultivo discriminada por costas (1995 – 2008)**



Fuente: ACUANAL 2008

La cadena productiva está conformada por: Proveedores de insumos, Laboratorio de maduración, Laboratorio de larvicultura, Fincas de cultivo, Plantas de proceso, Comercialización y Consumidor final. (Figura 2). Y su producción mundial ha crecido más en los últimos años por la acuicultura que por la pesca.

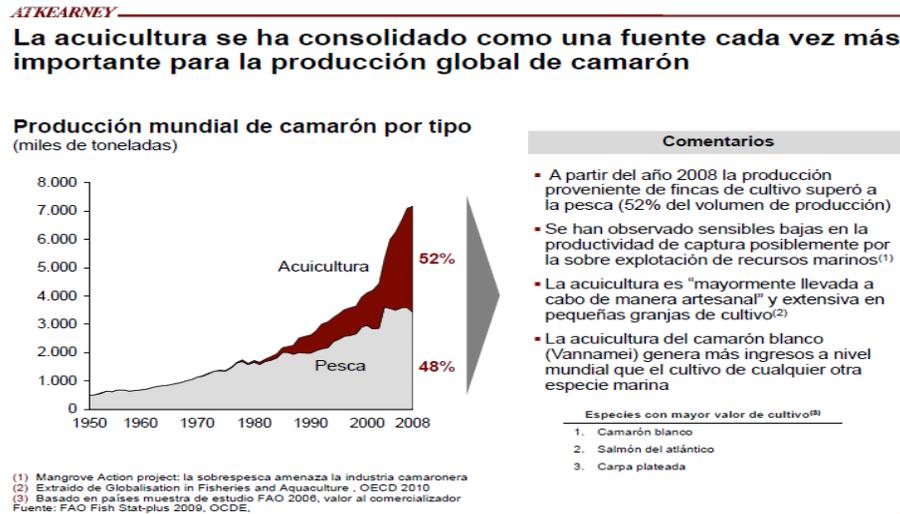
**Figura 2. Modelo de la Cadena Productiva**



Fuente: Ceniagua 2008

En el año 2008 la producción acuícola superó a la pesca, la acuicultura representó el 52% de la producción total. (Figura 3).

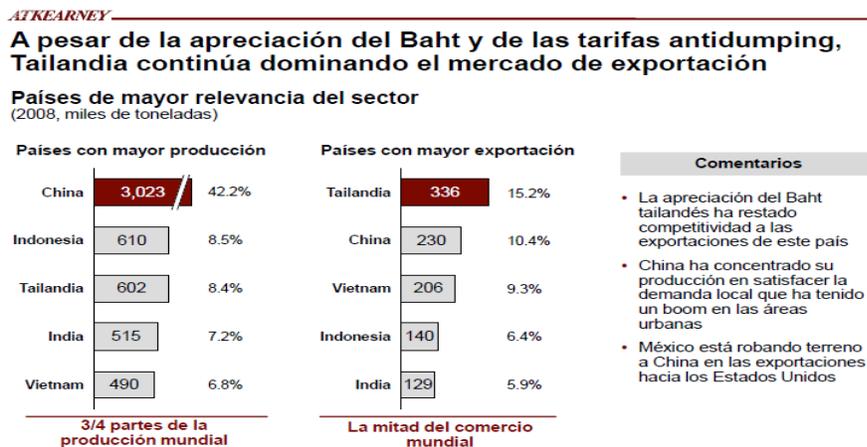
**Figura 3. La acuicultura como fuente importante en la producción global del camarón**



Fuente: FAO Fish Stat - Plus 2009. OCDE

El principal exportador es Tailandia, no siendo el principal productor, (Figura 4).

**Figura 4. Países de mayor relevancia del sector**



Fuente: FAO Fish Stat - Plus 2009, Trademap, Globefish, FDIImports.com, Shanghai Fisherles University. Análisis A.T. Kearney

Los principales consumidores de camarón en el mundo son Estados Unidos, Japón y España. La producción mundial de camarón está muy correlacionada con el PIB per cápita; en periodos de crisis se afecta el consumo por ser considerado un producto de lujo.

Los grandes productores y exportadores de camarón a nivel mundial China, Indonesia, Tailandia, India y Vietnam; y en Latinoamérica el principal productor es Ecuador, tienen un fuerte mercado interno y a medida que crece su PIB per cápita aumenta su consumo, lo que en el mediano plazo los podría convertir en importadores, abriéndose una oportunidad para los pequeños exportadores.

Referente a Colombia, la acuicultura es un negocio orientado a la exportación gracias a sus productos de buena calidad y buenas prácticas de producción. En los últimos años ha disminuido el volumen de exportación e ingreso, por la apreciación de la moneda. Según información de Ceniagua entre el 2000 y 2008 el valor promedio de las exportaciones fue del 92% y las importaciones el 8%. Se conocen muy pocas cifras sobre consumo interno.

Según la FAO (2008), Colombia es el país acuicultor con el menor consumo per cápita, ubicándose por debajo de 200 gramos anuales, (Tabla1); aunque muestra una tendencia creciente. Las importaciones de camarón en Colombia han aumentado, siendo el principal origen Ecuador. (Figura 5).

**Tabla 1. Consumo per cápita del camarón y mariscos**

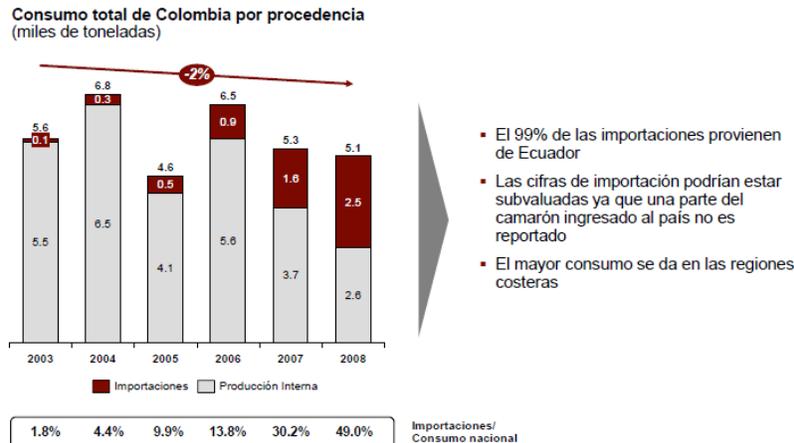
<b>Producto</b>	<b>2000 (Kg)</b>	<b>2008 (Kg)</b>	<b>CAGR</b>
Camarón	0.12	0.19	6.2%
Mariscos	4.21	6.03	4.6%

Fuente: FAO 2008

**Figura 5. Consumo total de Colombia por procedencia (miles de toneladas)**

ATKEARNEY

**La importación ha elevado su participación en el camarón de consumo interno**



**Fuente: Boletín de Análisis, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.**

Para contrastar entre los segmentos de consumidores finales, es preciso mencionar los cuatro grandes segmentos en que están divididos. El principal consumidor es el europeo, que prefiere los camarones enteros (con cáscara y cabeza), seguido por los segmentos de consumidores Japoneses y norteamericanos que prefieren las colas (Sin cáscara y cabeza), el cuarto segmento es el consumidor Colombiano, representado en su mayoría por hoteles, restaurantes y consumidores de los estratos 4 a 6 de la población. Los hoteles y restaurantes los prefieren desvenado, con cáscara por ser base para sopas y el consumidor del común lo prefiere sin cáscara y desvenado.

Una tendencia que se observa en el consumidor final, especialmente el europeo, es la preferencia de productos cuyo proceso de producción sea amigable con el medio ambiente, prefieren productos orgánicos; también se observa la preferencia por productos de fácil y rápida preparación.

Entre los proveedores nacionales están C.I. Océanos (Cartagena), Cartagenera de Acuicultura (San Onofre), Agrosoledad (San Antero Córdoba), Agropesquera Industrial Bahía Cúpica Ltda ( Buenaventura), estos proveedores están certificados por el INVIMA en análisis de riesgos y puntos críticos de control (HACCP) y buenas prácticas de manufactura (BPM), además que cumplan con los Principios internacionales para el cultivo responsable del camarón, especialmente el 7 Inocuidad (No usar drogas y medicamentos veterinarios prohibidos, ser responsable en el uso de drogas y medicamentos veterinarios permitidos) y 8 Responsabilidad social (Minimizar los conflictos con la comunidad, asegurar el bienestar y condiciones de trabajo justas).

### 3. ANÁLISIS DEL MERCADO PROPIAMENTE DICHO

#### 3.1 PRODUCTO/SERVICIO

**CAMARÓN BIGOTÓN SAS** tiene como principal atributo, no olvidar nunca lo que se siente como consumidor y para esto ofrece frescura y calidad de sus camarones y langostinos, permitiendo al comprador sentirse confiado de las características del producto como son su nutrición, buena presentación, empaçado al vacío, la no inclusión de agua al producto para luego congelar; la modalidad de las presentaciones ya sea entero, colas con cáscara y vena o desvenado, adicionalmente la entrega se hará en el domicilio del cliente para el canal institucional (Fondos de empleados), el canal Mi Pymes y Canal directo (Amas de casa). El punto de venta se ubicará en la calle 44 con carrera segunda, enseguida de Olímpica, barrio la Alianza, atenderá aquellos clientes que ya identifican el punto de venta y a quienes transiten cerca a este y espontáneamente vean la necesidad de comprar.

Pensando en crear una conexión con los clientes y hacer que la experiencia de compra sea agradable, Camarón Bigotón S.A.S creará un Club de cocina en el punto de venta, donde los clientes compartan y reciban cursos quincenales dictados por Chef experimentados, preparando ricas y saludables recetas a base de camarón y langostino, los cursos no tendrán costo alguno para los clientes, a cambio podrán comprar los productos en el punto de venta para su elaboración.

Se busca que los consumidores conozcan las diferentes formas de preparar los crustáceos en un tiempo corto y los valores nutricionales que estos poseen, los cuales redundan en beneficio de la familia.

El producto se venderá en unidades por libra (U2 = 2 unidades equivalen a una libra), en diferentes tamaños representados así: U6 – U8 - U10 – U12 – U15 – U16, empaçados en bolsas al vacío, en presentaciones de seis camarones y/o langostinos. Los precios a ofrecer, buscan proporcionar a las personas del común

la oportunidad de adquirir, los mismos productos que compran, según ellos las clases pudientes y que no están a su alcance.

Como valor agregado en las ventas a Fondos de empleado, se trasladará a un asesor de ventas de la empresa, como soporte para el diligenciamiento de todos los documentos de crédito de este empleado con el fondo, al momento de la entrega de los productos, de esta forma al Fondo le llegará toda la documentación, sin crearle trabajo adicional.

### **3.2 CLIENTES**

Existen diferentes tipos de clientes con diferentes necesidades, lo que conlleva a que la empresa divida el mercado total y elija el mejor segmento para diseñar estrategias que permitan atender dichos segmentos en forma rentable.

El consumo per cápita del camarón langostino en Colombia es muy bajo<sup>2</sup>, observando el mercado se puede apreciar que en la Ciudad de Cali (objeto inicial del presente proyecto) hay un gran potencial para explorar, la clase media está creciendo y con ellos puede crecer el consumo del camarón y el langostino, también se ve una gran oportunidad a través de los Fondos de empleados y casinos de empresas (Canal institucional); vendiendo directamente a las amas de casa en los estratos 3, 4, y 5 (Canal directo y Punto de Venta propio), a los chef y señoras que manejan eventos de cocina directamente.

Estos productos son percibidos como exclusivos y el target son las personas que pueden presupuestar para adquirirlos en algún momento del año y consumirlos en diferentes formas, en general sin cáscara.

---

<sup>2</sup> Estudio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Planes de desarrollo para cuatro sectores clave de la Agroindustria de Colombia, Noviembre 2010, página 27. Fuente: Análisis A.T. Kearney, EIU, FAO

Se contemplará a futuro el mercado externo en la medida que se logre posicionar el producto en el mercado interno, y que el volumen de ventas vaya en crecimiento para responder a la alta demanda de una exportación.

### **3.3 COMPETENCIA**

La competencia de Camarón Bigotón S.A.S. son las pesqueras, supermercados y vendedores informales. Las pesqueras manejan precios muy competitivos, variedad, producto congelado y no tan fresco, los supermercados brindan comodidad, variedad, producto congelado, pero precios hasta dos veces más altos que los primeros; en tanto que los vendedores informales pueden ser competitivos con los precios, no cumplen requisitos legales y por no disponer de cadena de frío pueden tener variabilidad de su calidad.

Haciendo un análisis de la competencia se encuentran:

#### Competidores Potenciales

Amenazas Altas: por la participación en el mercado local (Cali) de empresas con marcas muy posicionadas como son:

1. Inversiones del Mar Ltda
2. Antillana S.A.
3. Sociedad Comercializadora Internacional Oceanos S.A.
4. Vitamar S.A.
5. Agropesquera Industrial Bahía Cúpica Ltda

Camarón Bigotón S.A.S cree que su principal ventaja competitiva, es contar con profesionales interdisciplinarios que permite cubrir las áreas de la empresa como lo son, la administración y el marketing, permitiendo visualizar de manera global al cliente, logrando permear sus necesidades y poder así prestar un servicio de calidad y responsabilidad.

El contar con personal idóneo permite a la empresa cubrir todas las áreas importantes de la comercialización, razón de ser de la sociedad, significando un ahorro en los costos para los clientes, toda vez que no se requiere mano de obra de terceros la cual siempre se refleja en beneficios para el cliente.

### 3.4 TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL

De acuerdo con el Departamento Administrativo de Planeación Nacional, (DAP) la población total estimada de Cali hasta el año 2011, ha sido calculada en 2.269.630 habitantes, de los cuales el 98,3% habitan en las comunas y el 1.7% en los corregimientos. Por géneros la población en las comunas se divide en un 52,21% de mujeres y un 47,79% de hombres.

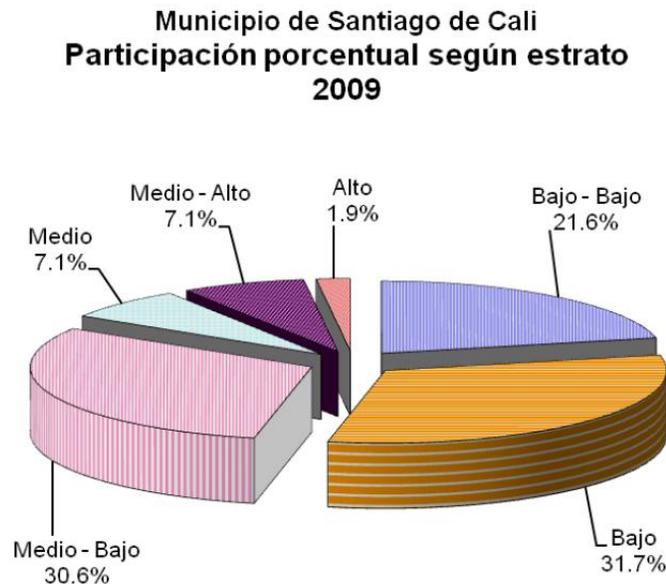
Relación estratificación de acuerdo a capacidad socioeconómica urbana y a participación porcentual al año 2009. (Tabla 2. y Gráfico 2). El Lado de la manzana relaciona la valoración de las características físicas externas de la vivienda y su entorno inmediato, tomando como unidad de observación el lado de manzana donde se ubica la vivienda y permitiendo de esta forma la clasificación de los estratos.

**Tabla 2. Estratificación de Cali, de acuerdo a su capacidad Socioeconómica Urbana al año 2009**

	Estrato	Lados de Manzana	
		Número	%
	<b>TOTAL</b>	<b>39.744</b>	<b>100.00</b>
1	Bajo – Bajo	8,567	21,60%
2	Bajo	12,603	31.70%
3	Medio – Bajo	12,165	30.60%
4	Medio	2,815	7.10%
5	Medio – Alto	2,820	7.10%
6	Alto	774	1.90%

Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral DAP

## Gráfico 2. Municipio Santiago de Cali. Participación porcentual según estrato 2009



Fuente: Planeación Municipal, Cali en cifras 2010

En el estrato 3 hay 694.507 habitantes, en estrato 4 hay 161.144 habitantes y en el estrato 5 hay 161.144 habitantes aproximadamente, según las encuestas consumen camarón el 82% de los encuestados de estrato 3, 83% de los encuestados de estrato 4 y 96% de los encuestados de estrato 5, esto permite deducir que la población potencial que puede comprar camarón es de 569.496 personas del estrato 3, 133.750 personas de estrato 4 y 154.698 personas de estrato 5.

La población en estudio tiene un tamaño de 2.269.630, para tener un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5% se tomó una muestra de 384 personas.

La muestra de personas se determina con la siguiente fórmula con población desconocida:

$$n = (Z_{\alpha}^2 * P * q) / d^2$$

n = muestra representativa

Z = 1.96 (con nivel de confianza del 95%)

P = 50% de probabilidad que ocurra

Q = (1 – P) = [1 – 0.50]= 50% de probabilidad que no ocurra

D = 5%

$n = (1.96)^2 * (0.50) * (0.50) / (0.05)^2$  entonces n = 384.16

Se realizarán 384 encuestas para levantar el estudio de campo con las personas que cumplan las características mencionadas anteriormente, siendo el objetivo observar el comportamiento del mercado.

El mercado global de la empresa se ha estimado en 857.944 personas que consumen camarón y/o langostino. (Tabla 3).

**Tabla 3. Mercado Global**

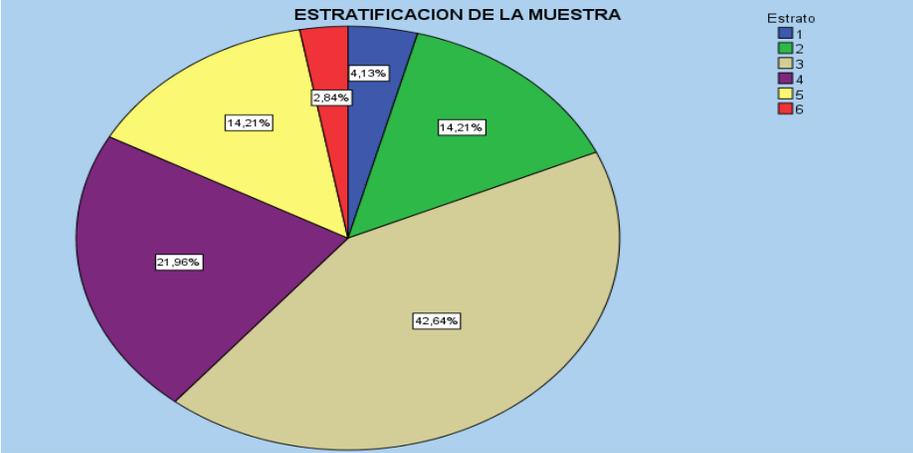
Total Población Cali	Estrato	Participación porcentual	Total	Población porcentual	Población
Total Población Cali		según estrato	Habitantes	Potencial de Compra	Potencial de Compra
2,269,630	3	30.60%	694,507	82%	569,496
	4	7.10%	161,144	83%	133,749
	5	7.10%	161,144	96%	154,698
Mercado Global estimado por Camarón Bigotón S.A.S de personas que consumen					857,944

Fuente: Creación propia de los autores

### 3.5 TAMAÑO DEL MERCADO DE LA EMPRESA

Como se mencionó en el punto anterior, la empresa se va enfocar en los estratos 3, 4, y 5, donde hay aproximadamente 857.944 personas. Con la distribución porcentual por estrato como se indica en el Gráfico 3. Estas personas consumen camarón todo el año y tienen un presupuesto promedio de compra entre \$20.000 y \$40.000 mensual de acuerdo a los resultados de la encuesta del presente proyecto.

**Gráfico 3. Estratificación de la muestra encuestada**



Fuente: Los autores.

## 4. PLAN DE MERCADEO

### 4.1 ESTRATEGIA DE PRECIO

Por ser el precio el único generador de los ingresos de Camarón Bigotón SAS en la mezcla de su marketing, se implementarán diferentes tipos de estrategias en la fijación de los mismos, enfocado en la percepción obtenida en la encuesta de los consumidores hacia los precios, los precios de la competencia y a la referencia interna; de donde se desprenderán las diferentes estrategias a implementar como son:

Estrategia de fijación de precio basado directamente en la psicología del consumidor, por ser ellos quienes perciben la cuantía de los precios los cuales asocian con los atributos que le ofrece el producto y/o el servicio, ofreciendo indirectamente mejores soluciones de marketing, que se implementan por medio de políticas que permitan elegir la profundidad y el tiempo de duración de las promociones y descuentos en la comercialización de los productos.

Fijación de precios basado en la propuesta de valor haciendo una correcta combinación entre la calidad, costos y el precio de los camarones y langostinos que suplan las necesidades y deseos de los clientes y la satisfacción de la rentabilidad de Camarón Bigotón SAS.

Estrategia de la perspectiva del valor capital de la marca, precio justo, basados en lo que los consumidores perciban de los beneficios que Camarón Bigotón SAS les ofrece. El precio de venta estará aumentando al costo directo del producto en un margen del 55%, y nivelado con los precios de la competencia, se lograra un precio de venta competitivo frente a los precios de los grandes supermercados, puntos de venta y pesqueras.

## 4.2 ESTRATEGIAS DE VENTA

Hacer visitas concertadas con los Fondos de empleados, amas de casa, dueños de casinos, Chef, Señoras que elaboran alimentos, para presentarles los beneficios de una relación comercial con **CAMARÓN BIGOTÓN SAS**; relación basada en que los Camarones y Langostinos, estarán siempre frescos, sin preservativos como tratamientos de conservación, por tal motivo serán conservados únicamente por congelación.

Productos frescos por ser traídos directamente desde el cultivo y conservado a temperaturas de -18 grados, listo para consumir. Entrega personalizada, precio justo, capacitación en nutrición y cocina.

Para lograr el objetivo anterior se creará una base de datos a partir de la cual se implementará un CRM en plataforma web; esta base de datos se construirá con las personas encuestadas. La base se toma del cálculo del tamaño de la muestra que arrojó un mínimo de 384 personas a encuestar, pero que finalmente se incrementaron al realizar 389 encuestas.

Se establece contacto con **ANALFE**, Asociación de Fondos de Empleados para el suministro de la base de datos de sus asociados. A través del CRM los clientes se pueden registrar y con su usuario podrán hacer los pedidos, programar sus entregas futuras, beneficiarse del Club de cocina, ver videos de recetas y seleccionar las mejor calificadas por otros usuarios, hacer comentarios sobre el servicio, inquietudes del producto, entre otros. La plataforma les enviará correos informándole de las nuevas promociones, cursos de cocina y otros beneficios.

### **4.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Se elaborará un brochure, donde se informe quien es Camarón Bigotón S.A.S, la propuesta de valor, productos, ubicación, como se pueden contactar; el brochure se entregará a los fondos de empleados, casinos, chef y demás clientes a ofertar.

Para el caso de los fondos de empleado, se ofrecerá un descuento financiero por pago a ocho (8) días, para que el fondo lo apropie como ganancia, por permitir a Camarón Bigotón SAS vender a sus asociados, (en las proyecciones se manejó como un menor valor de la mercancía vendida); a las instituciones y casinos se hará entrega de un CD con videos de la forma de preparar algunas recetas a base de camarón y langostino; para las señoras y amas de casa un recetario (elaborado por el grupo Administrativo con el chef y amas de casa interesadas en compartir sus recetas). También se promocionará los productos en eventos, escuelas de culinaria, ferias de gastronomía. Ofrecer descuentos por cantidad o por temporada, colocar anuncios publicitarios en los vehículos de la empresa.

### **4.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

El producto se recibirá en el punto de venta de la empresa, se hará la inspección de calidad de acuerdo a las especificaciones técnicas del producto previamente definidas, se refrigera en equipos de frio mientras se entrega, la empresa tendrá 15 días de inventario de seguridad. El canal directo para la distribución del producto se hará con el auxiliar de logística en una moto con furgón refrigerado para la conservación de la temperatura de los productos, esto con el fin de conservar la cadena de frio y la calidad prometida.

La calidad de los productos, conservación de la cadena de frio en todas sus instancias desde la compra hasta el consumidor final, información en internet

constante sobre los cursos de culinaria, promociones y como tener la experiencia de compra por medio de internet, visitas personalizadas, llamadas de aceptación y verificación de la satisfacción del cliente, permiten a Camarón Bigotón SAS desarrollar en los consumidores una experiencia integral en sus compras.

Estrategias enfocadas al consumidor final, permiten a Camarón Bigotón SAS emplear la estrategia *de empujar* con los auxiliares de venta y logística de la empresa, por medio de incentivos para que ofrezcan y vendan el producto; en cierta forma se estaría desarrollando clientes de una segmentación minorista que puedan hacer llegar el producto fácilmente a los consumidores.

El canal directo a manejar es el punto de venta, con ello se logra un contacto directo con los clientes, desde conocer sus gustos, preferencias e inquietudes, medir la respuesta de los clientes ante propuestas en la nueva forma de preparar una receta, la presentación del producto, calidad y a su vez obtener conocimiento acerca de lo que piensan en cuanto al precio.

#### **4.5 POLÍTICAS DE SERVICIO**

Camarón Bigotón S.A.S está comprometido en ofrecer servicios de calidad, siendo oportunos y eficientes en la entrega de sus productos, logrando así superar las expectativas que puedan tener sus clientes en cuanto a calidad, frescura, nutrición, presentación y precio; respaldados por personal competente, idóneo, comprometido con el servicio.

Además, la seguridad en la satisfacción del cliente, donde existe el compromiso de cumplir lo prometido, ya sea en los tiempos de entrega, servicio de atención personalizada y todos aquellos estándares predefinidos de calidad.

En cuanto al seguimiento a las reclamaciones de los clientes en caso de presentarse, será brindada por el personal de la empresa el cual se encuentra capacitado para abordarlas; implementación de políticas enfocadas a la necesidad de los clientes, permite a la Empresa ofrecer experiencias a los clientes que trascienda más allá de la negociación.

#### **4.6 TÁCTICAS DE VENTAS**

Las tácticas de ventas se basarán en un concepto operativo donde los contactos obtenidos en las encuestas serán ubicados por el personal de ventas a través de llamadas telefónicas, correo electrónico, dando inicio a la implementación del CRM.

Por esta razón, los representantes de ventas en la captación de nuevos clientes tiene como objetivo estratégico, que el nuevo cliente visite el punto de venta y tenga la experiencia con el club de cocina, conozca los servicios que ofrece la empresa y paso seguido vender los productos de camarón y langostino, esto se logrará por que previamente se introduce al cliente el concepto de que no pagará más por el producto al tener acceso a los diferentes servicios que ofrece la empresa (ej. Club de cocina). La idea básica en este modelo es lograr vender los beneficios que se ofrecen tanto en calidad, textura y precio.

Otra tarea a realizar por el equipo de ventas se basa en la atención continua y personalizada al cliente, en pro de lograr su fidelización.

Los criterios a tener en cuenta para el área de ventas se basarán en el trabajo por objetivos (anuales y mensuales, en función de los intereses de la empresa), Calidad en la venta (Seguimiento post venta, fidelización del cliente),

competitividad orientada al éxito (espíritu competitivo orientado al éxito para obtención de resultados).

Otra estrategia será los proveedores quienes serán seleccionados cuidadosamente, buscando ante todo cumplimiento y responsabilidad total por la calidad del producto, el cual será comprado en Colombia y Ecuador.

#### **4.7 PLANES DE CONTINGENCIA**

En caso de presentarse un daño, hurtos en el equipo de empacado al vacío y/o los refrigeradores, o un racionamiento de energía se contempla inicialmente el alquiler de una planta eléctrica, y/o alquilar frigoríficos.

En cuanto a la veda (aplicada para la pesca) del camarón y langostino se tendrá en cuenta la compra de productos a los camaronicultores ya sea nacionales o del exterior.

Al igual se contempla contratar con oficinas temporales, el manejo del recurso humano en caso de enfermedad y/o renuncia de alguno de los empleados contemplados dentro del organigrama de la organización.

Se tendrá en cuenta la adquisición de pólizas de responsabilidad civil para cubrimiento de riesgos con terceros, evento empleado, vehículos propios y no propios, productos, incendio (inventario, equipos), sustracción, manejo (por hurto de dinero).



## 5. ANÁLISIS TÉCNICO

### 5.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

Lo más importante en la comercialización del camarón y el langostino es cuidar la seguridad de los consumidores, para consumidores habituales, el buen sabor y frescura generan alto valor que tal vez se consiguen con la calidad e inocuidad del camarón y langostino; por estas razones se seleccionan proveedores que cumplen con las Buenas Prácticas de Manufactura BPM, las Buenas Prácticas de Acuicultura BPA y Análisis de Peligros y Puntos Críticos HACCP.

Los problemas de estacionalidad en la producción ha hecho que las empresas se preocupen más por la conservación de los productos camarón y langostino, algunos hacen uso de la sal, la fermentación, la deshidratación, entre otros que, si bien conservan el producto por más tiempo, a su vez están alterando las características propias de los productos.

Camarón Bigotón S.A.S consciente de los cambios que se pueden generar en los productos a ofertar, y con el compromiso de ofrecer lo que los consumidores desean, calidad y nutrición apunta hacia tecnologías más limpias, adoptando las normas de higiene (consumo en fresco), que permitan conservar las propiedades naturales de los productos.

Para facilitar la limpieza y la desinfección de las áreas donde estarán los productos para ser empacados, se tendrá en cuenta que todas las superficies estén hechas de materiales resistentes a la corrosión e impermeables, de color claro, lisos y de fácil limpieza, se reducirá al mínimo la acumulación de suciedad y la condensación, así como el esparcimiento de partículas.

Para reducir al mínimo la contaminación se dispondrá de suministro de agua fría potable, de los medios necesarios para lavar y desinfectar los equipos que intervengan en el desarrollo de la actividad, reducción al mínimo en la acumulación de desechos sólidos, semisólidos o líquidos para impedir focos de contaminación, se identificarán claramente los recipientes para despojos y materiales de desecho, que estarán dotados de tapas que los sellen perfectamente y contruidos con materiales impermeables.

Se capacitarán los miembros del organigrama de la Empresa en Buenas Prácticas de Manufactura, normas de calidad HACCP-ISO 9000, donde se adquieran conocimientos para una correcta manipulación de los alimentos, control para la higiene, visualización a los posibles efectos sobre la inocuidad e idoneidad de los crustáceos en la manipulación al momento de empacarlos al vacío, complementando así el buen manejo en todas las actividades de la comercialización.

Agregando a lo anterior, el vehículo que transportará los crustáceos deberá tener una temperatura adecuada para la especie, por lo cual debe estar dotado de un equipo de refrigeración y así evitar exposición de temperaturas extremas y desecación por efectos del sol y o del viento, durante el transporte los camarones y langostinos deberán tener una temperatura muy próxima a 0 °C o a temperaturas inferiores, acorde a su especie, y protección de contaminación con polvo.

## **5.2 INSTALACIONES FÍSICAS**

La empresa Camarón Bigotón S.A.S estará ubicada en la Calle 44 con carrera segunda, (contigua al supermercado Olímpica), zona de alto movimiento vehicular

y peatonal de la Ciudad de Cali, en un local de 40 mts cuadrados, con estructuras en concreto, bien aireada, con una reja amplia, cuenta con servicios de agua, energía (Luz trifásica), teléfono, alcantarillado, servicios higiénicos, área para el manejo de desperdicios de los productos que se puedan presentar; en estas instalaciones se llevará a cabo las labores administrativas por parte del Administrador del punto de venta y distribución. El alquiler mensual es de \$1.100.000.

La posición del local es apta por la cercanía a los estratos 3, 4, objeto inicial de la ubicación del punto de comercialización, del presente proyecto y del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón, (despachos a recibir de los proveedores) esto permite que los productos sean transportados en un vehículo condicionado para conservar la cadena de frío y en un tiempo aproximado de 30 minutos tenerlos en el punto de venta.

### **5.3 EQUIPOS**

#### **Especificación del proceso**

Se debe entender el funcionamiento de la conservación de alimentos por frío, llamados refrigeración o congelamiento (no mejorará la calidad del producto). Factores como el embalaje a utilizar, las temperaturas a usar en la cadena de frío, los tiempos, la descongelación, influyen en la calidad de los camarones y langostinos congelados.

#### **Tipo de equipos**

Para poder garantizar la cadena de frío y preservar la calidad de los productos se deberá adquirir los siguientes equipos:

**Equipos de congelamiento:** Inyectadas con poliuretano ecológico a 35 kgs/m<sup>3</sup>, para un mejor aislamiento térmico. El sistema de refrigeración utiliza gas ecológico que no daña la capa de ozono; en los modelos de tómbola y exhibidor el diseño permite buena visualización y acceso a los productos con la menor pérdida de frío, tapa en acero inoxidable o vidrio.

Para el inicio de la primera etapa del plan de negocio se adquiere un congelador mixto (refrigerador – congelador) de 30 Pies, de acero inoxidable, tenido en cuenta por su disponibilidad tecnológica, características del producto a ofrecer, y los pronósticos iniciales de los objetivos comerciales.

El éxito de la empresa al comercializar los camarones y langostinos congelados o refrigerados, depende de la calidad y carga microbiana del producto natural, de la eficacia en el sistema de enfriamiento (velocidad al enfriar o congelar), de la temperatura de conservación y la estabilidad en la cadena de frío para evitar que la temperatura fluctúe.

**Equipamientos:** Empacadoras al vacío sistema más eficaz para conservación de alimentos, el empaque al vacío consiste en extraer al aire del interior del empaque, prolongado, la duración de los alimentos ya que retarda el proceso natural de descomposición del producto. Los alimentos empacados al vacío mantienen su frescura, textura, apariencia natural y sabor de 3 a 5 veces más tiempo que con los métodos convencionales. Ningún alimento empacado al vacío pierde sus propiedades naturales, ni emite olores fuertes, al estar completamente sellado.

El empaque son bolsas compatibles que vienen en rollos de 27,9 cms de ancho por 15,24 mtrs de largo y se cortan de acuerdo al tamaño que se necesite, el costo de este rollo es de \$95.000.

**Características:** Estructura en acero inoxidable súper resistente, bomba de vacío velocidad de 20m<sup>3</sup>/h, Campana de alta visibilidad muy resistente, ventilador con rejillas laterales, cuchilla apagado de seguridad, panel digital de programación de sellado y vacío, tamaño de la cámara 44cmx42cmx80cm, tiene 2 barras de sellado de alta calidad.

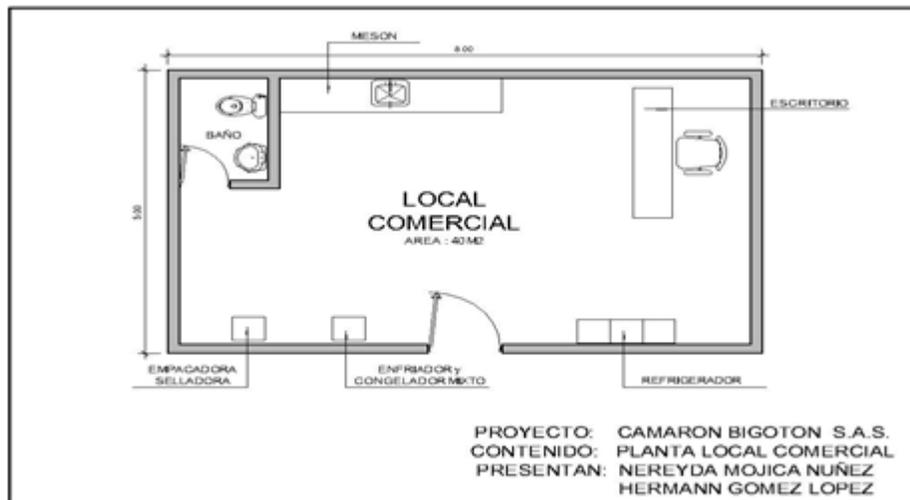
**Especificación:**

Voltaje: 220 V 50 Hz; Poder: 1,5 KW; Tamaño: 420X440X80 mm; Peso: 105Kgs  
Largo de sellado: 400X100 mm; Velocidad del sellado; 1-4 pec/min; Tamaño externo: 660X600X1050.

**Almacenes frigoríficos:** Los almacenes frigoríficos son otra opción a tener en cuenta para el almacenamiento de los camarones, estos almacenes se especializan en prestar servicios de alquiler de cuartos fríos y almacenamiento de productos alimenticios congelados y refrigerados. En frigoríficos Santa Librada se alquila por días, meses, años, todo depende de la cantidad y el tiempo que se necesite, el costo oscila entre \$1.000 y \$2.000 por caja, cada caja equivale a 50 Kilos de camarón.

## 5.4 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS

### Ilustración 1. Distribución de Espacios en el Local Comercial



Fuente: Los autores.

## 5.5 PROVEEDORES

**CAMARON BIGOTON SAS** para desarrollar el proceso de comercialización, realizará la compra de camarón y langostino a productores nacionales e internacionales, en Ecuador se han ubicado proveedores importantes como la Comercializadora Marvel, en Colombia Comercializadora Internacional Antillana S.A, opera en Cartagena y San Andrés Islas y la Sociedad de Comercialización Internacional Océanos S.A. opera en Cartagena, Bolívar, entre otros.

La compra del camarón y langostino se hará crudo, sin vena (pelado y desvenado), por ser esta la presentación preferida por los clientes potenciales encuestados en el presente proyecto, en caso de ser requerido los productos con cáscara por alguno de nuestros potenciales clientes, se comprará a los

proveedores y se hará la tercerización del descascarado por personal idóneo, el cual tiene un costo de \$100 por camarón y/o langostino.

Para empacar los productos se comprarán bolsas para empaque al vacío, las cuales vienen en rollos de 15,24 metros, cada kg se debe empacar en una bolsa de 27,9 cm x 40,0 cm. La política de inventarios que adoptará la empresa es de 15 días, al inicio será de 25 o 30 días, mientras se alcanzan los niveles de ventas proyectados.

## **6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **6.1 GRUPO EMPRESARIAL**

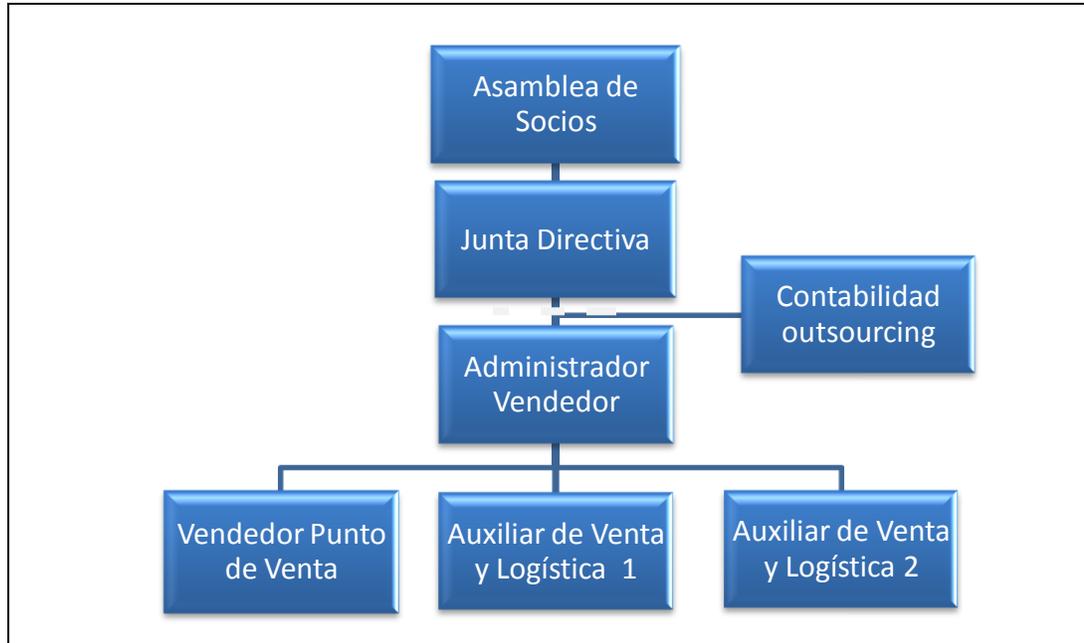
En CAMARÓN BIGOTÓN SAS la junta directiva estará conformada por tres miembros, los dos socios y un miembro externo con experiencia en mercadeo y ventas, que permita complementar las competencias de sus directivos. Lo anterior facilitará la toma de decisiones. La junta directiva se reunirá mensualmente para hacer seguimiento a las políticas y temas estratégicos planteados; en caso de presentarse la necesidad de discutir algún tema urgente, se convocará a junta extraordinaria, cuando sea necesario se invitará al personal de ventas y logística, para discutir temas tácticos. La empresa no distribuirá dividendos en los primeros cuatro años, esto con el objeto de fortalecer su estructura patrimonial y prepararla para la segunda etapa del proyecto. Pasados estos cuatro años se explorará distribuir el 30% de las utilidades, siempre y cuando lo que se distribuya sea no gravado para los socios.

### **6.2 PERSONAL EJECUTIVO**

Inicialmente para el primer año se terceriza la administración de la nómina de todos los empleados, por medio de una Empresa de Servicios Temporales, excepto el del único ejecutivo que será el administrador, su remuneración será de \$600 mil pesos y un bono mensual del 10% sobre EBITDA multiplicada por la tasa de cartera corriente. Los auxiliares de venta y logística tendrán un salario mínimo, auxilio de transporte de Ley, auxilio de moto por \$200 mil mensual y comisión mensual del 0,5% sobre EBITDA multiplicado por la tasa de cartera corriente, de esta forma se busca que el personal trabaje como un equipo, en función del logro de los objetivos corporativos.

### 6.3 ORGANIZACIÓN

**Gráfico 4. Organigrama de la estructura administrativa**



Fuente: Los autores

El administrador debe ser un profesional en mercadeo y ventas, administración de empresas, economía, o alguna carrera afín. El vendedor del punto de venta y los auxiliares de venta y logística pueden ser estudiantes de alguna carrera administrativa o tecnológica. Cada miembro de la estructura administrativa estará capacitado en Buenas Prácticas de Manufactura, aspectos legales y ambientales relacionados con el buen manejo de los productos.

Entre las funciones del Administrador – Vendedor estarán: Planear estrategias continuas de operación, Organizar y colocar en marcha las directrices de la Junta Directiva, coordinar el trabajo de las personas a su cargo, controlar los procesos de atención al cliente, calidad y presentación de los productos, contactar a los clientes y atender comentarios y/o quejas en caso de presentarse, entre otros.

El vendedor del punto de venta, velará por la buena presentación del punto de distribución, recibirá los productos y verificará las condiciones del mismo, será el encargado previa capacitación, del manejo de la empacadora al vacío y del enfriador congelador mixto; se hará tercerización con personal idóneo para el descabezado y desvenado del camarón y langostino en caso de ser requerido.

El personal de ventas será contratado por una empresa temporal, se hará un entrenamiento que les permita conocer el objetivo a largo plazo de la empresa (visión), su propósito (misión), los valores compartidos por toda la organización, sobre los cuales se deben soportar para tomar decisiones y actuar; se le enseñarán las necesidades de los clientes y los objetivos corporativos; la forma como se medirá su desempeño y la forma de remunerarlo, esta última alineada con los objetivos corporativos.

El equipo de ventas estará conformado inicialmente por el Administrador general que deberá tener competencia en ventas, el vendedor del punto de venta y dos auxiliares de logística.

Para el segundo año, después de haber cumplido con los objetivos planeados se creará un nuevo equipo al cual se les reorganizarán las labores de acuerdo a los objetivos anuales; al crear este nuevo grupo se podría pensar en un director de ventas para ser el encargado del servicio de esta área.

La contabilidad se contratará con empresas que presten servicios outsourcing en la materia, se abrirá una cuenta de ahorros con el Banco Colombia o Banco de Occidente para dar manejo a los fondos de la empresa, los cuales en su mayoría se manejarán con transacciones electrónicas, aprobadas con firma conjunta (dos

firmas); se tomaran pólizas de seguros de responsabilidad civil y multi riesgo para Pymes, así dar cobertura al riesgo operacional.

La moto tendrá su póliza de vehículo y SOAT; en lo referente a la parte tributaria será apoyada por los socios. Se debe abrir código patronal con las entidades para aportes parafiscales, fondo de pensiones, EPS y ARP.

La filosofía empresarial de Camarón Bigotón SAS se basa en valores como honestidad, una forma de integrar lo que se piensa y la conducta, dando a cada quien lo que es debido, sea para sus empleados, clientes y proveedores. Responsabilidad con el cliente con calidad, servicio y con el entorno con responsabilidad social, Vocación de Servicio, Solidaridad, Comunicación iniciativa e innovación. Los empleados y socios deben apropiarse de estos valores, todas las decisiones que se tomen en la empresa deben estar soportados en ellos; Solo así se genera confianza con nuestros stockholders, se tomaran iniciativas en busca de los objetivos corporativos, se creará un ambiente adecuado para la creatividad e innovación, de tal forma que se desarrollen nuevos productos y procesos en la medida que el entorno cambie, de acuerdo a las necesidades.

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

### **7.1 ASPECTOS LEGALES**

La Empresa a constituir será una SAS, se escoge este tipo de sociedad gracias a la flexibilidad establecida por la Ley 1258 de 2008, que permite a los asociados estipular condiciones bajo las cuales se enmarcará la relación y sobre las cuales se debe adquirir responsabilidades en la aceptación de sus cláusulas.

Constará en un documento privado la creación mediante contrato o acto unilateral, estará constituido por los socios gestores del proyecto Nereyda Mojica N. y Hermann Gómez L. donde se harán responsables hasta el monto de sus aportes; ya inscritos en el registro mercantil se constituirán como persona jurídica diferente al de sus accionistas con una naturaleza jurídica comercial independiente de las actividades del objeto social.

Camarón Bigotón S.A.S dando cumplimiento a las Obligaciones Tributarias, estará inscrita en el Registro único Tributario (RUT) y obtendrá su Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), facturara sus ventas, llevará los libros de contabilidad pertinentes al registro de sus ingresos, costos y gastos, declarará y pagará los impuestos de Retención en la Fuente, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Renta y los impuestos Municipales como sujeto pasivo de Industria y Comercio (ICA). No habrá apropiación por reserva legal por no estar obligada.

Para poder importar la empresa registrará en su RUT además del registro de vendedores, el registro de importación.

En cuanto a las obligaciones laborales, elaborará y suscribirá los contratos de trabajo de los empleados de la Empresa, dará cumplimiento a los pagos de las prestaciones sociales como son la prima de servicios, calzado y vestido de labor, auxilio de cesantías, intereses sobre las cesantías, vacaciones, auxilio de transporte, así como los pagos por concepto de Aportes Parafiscales relacionados al Sena, Caja de Compensación Familiar y al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

## **7.2 LEGISLACIÓN URBANA, ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL**

**CAMARON BIGOTON SAS** cumplirá requisitos en su establecimiento de comercio como son la inscripción en registro mercantil, concepto técnico de bomberos, certificado de Sayco del no uso de música, certificado de uso de suelos y concepto sanitario.

Estando la empresa registrada como importador, deberá enseñar en el puerto o sitio de ingreso al país el respectivo certificado zoosanitario.

Para el manejo de residuos sólidos se establecerán canecas que permitan separar los residuos orgánicos de los reciclables. La empresa en su proceso comercial no generará contaminación de ninguna clase.

En el proceso de comercialización la empresa no afecta negativamente a la sociedad, por el contrario traerá beneficios creando empleos. Dentro de la responsabilidad social la estrategia de la empresa se enfoca en la atención de las necesidades de los clientes internos y externos, devolviendo recurso humano, valores, bienestar de todos los que integran la organización, ayudando a proteger el medio ambiente y contribuyendo a la economía de la Ciudad y del País, mejorando la competitividad tanto interna como externa.



## 8. ANÁLISIS ECONÓMICO

### 8.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Para operar la empresa requiere: Un refrigerador para exhibir los camarones y langostinos, una nevera mixta para almacenar el producto, una empacadora al vacío, una báscula industrial, muebles y enseres para el punto de venta, dos computadores, una impresora, una planta eléctrica y cinco contenedores isotérmicos, para refrigerar el producto durante el transporte en la entrega al cliente. Para operar en internet necesita el desarrollo de un portal en internet con CRM y opción de pago (\$9.000.000). (Tabla 4).

**Tabla 4. Inversión en Activos (Todos durante el primer año)**

Camarón Bigotón SAS			
Inversión			
	Detalle	Mes	Valor
EC	Computador	1	\$ 1,300,000
MQ	Empacador al vacío	1	\$ 4,225,000
MQ	Nevera o Frigorífico (Mixta)	6	\$ 7,000,000
MQ	Báscula Industrial	1	\$ 400,000
EC	Computador e Impresora	1	\$ 1,600,000
ME	Muebles y Enseres	1	\$ 3,000,000
MQ	Refrigerador	1	\$ 3,500,000
ME	Contenedor Isotermico - Rubbermaid	6	\$ 150,000
ME	Contenedor Isotermico - Rubbermaid	1	\$ 150,000
ME	Contenedor Isotermico - Rubbermaid	1	\$ 150,000
ME	Contenedor Isotermico - Rubbermaid	4	\$ 150,000
MQ	Planta Eléctrica	12	\$ 1,400,000
SF	Software CRM	10	\$ 9,000,000
ME	Contenedor Isotermico - Rubbermaid	11	\$ 150,000
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>\$ 32,175,000</b>

Fuente: Los autores

Los contenedores isotérmicos serán ubicados en las motos destinadas para la distribución de los productos, y será competencia de los auxiliares de venta y logística el mantenimiento y buen uso de estos implementos.

## **8.2 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO**

Los gastos del periodo pre-operativo de la empresa (periodo estimado de 15 días) se estiman en \$650.000; comprenden el documento de constitución, registro mercantil, gastos ante entidades de control, y gastos de transporte para estas diligencias. Este gasto se diferirá en el primer año. Para el capital de trabajo se requiere un mes de salario, 30 días de inventario en sus dos primeros meses de operación y 15 días cuando la operación se normalice. En el caso de cartera se estiman 20 días de ventas.

## **8.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS**

En el Anexo 3, se relacionan los kg de Camarón y Langostino que se estima vender mensualmente durante el primer año, a partir del segundo año se estimarán las ventas anualmente con un crecimiento de los Kg en 10%, 5%, 2%, y 2% para el año 2, 3 y 4 respectivamente y el precio de venta con un comportamiento similar a la inflación, estimada en un 4%.

## **8.4 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS, SERVICIOS E INSUMOS**

Las principales materias primas e insumos que se requiere comprar son el Camarón, el Langostino y las bolsas para su empaque; el camarón se puede comprar en Colombia y Ecuador.

## **8.5 PRESUPUESTO DE PERSONAL**

De acuerdo al análisis administrativo, la empresa operará con cuatro personas, (Anexo 1). Aunque se contratarán como temporales inicialmente, las proyecciones se realizaron como si estuvieran en nómina adicionando el 10% de comisión de la empresa de servicios temporales.

## **8.6 PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS**

Los gastos generales de operación se encuentran clasificados en Administrativos y de Ventas, dentro de ambas clasificaciones el principal gasto es el de personal. Otros gastos en los que se incurrirá son arrendamiento de bodega – punto de venta, arrendamiento o auxilio de dos motos, póliza de seguros contra todo riesgo, Servicios públicos, Depreciaciones, Notariales, Papelería, Combustibles y lubricantes. (Anexos 2, 3 y 4).

## **8.7 DEDUCCIONES TRIBUTARIAS**

Todos los gastos y costos son deducibles en la depuración de los ingresos para llegar a la renta líquida gravable, los únicos gastos no deducibles son el 75% del Gravamen a los Movimientos Financieros.

## **8.8 ANÁLISIS DE COSTOS**

Todos los costos de la empresa son fijos excepto el costo del camarón vendido, las bolsas en las que se empaca el producto y la comisión por venta. (Anexo 5), se puede observar como los costos afectan el margen de contribución de la empresa.

## **9. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **9.1 FLUJO DE CAJA**

Con los estimativos de ventas expuestos en párrafos anteriores y la inversión de capital de \$50 millones, la empresa no presenta dificultades en su flujo de caja, excepto en Octubre que requiere un préstamo de \$3,3 millones por un mes; finalizando el año acumula en caja \$5,9 millones. (Anexo 6).

### **9.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Se analizan los posibles escenarios de la inversión, con las variables más críticas del negocio como son: el precio de venta, costo del producto, cantidad de producto a vender y el ciclo de caja; por ser un negocio de comercialización, las dos primeras están muy vinculadas, es decir que cuando el costo del producto varia, el precio de venta también lo hace en la misma dirección.

En la tabla 4, se puede ver el impacto de cada una de estas variables en la TIR, y el VPN, el año durante el cual se alcanza el punto de equilibrio y el año durante el cual se recupera la inversión.

**Tabla 5. Análisis de Sensibilidad. Impacto de las variables precio de venta, costo del producto, cantidad de producto a vender y el ciclo de caja.**

Variable	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
<b>Variación en:</b>					
Precio de venta	0%	-10%	0%	0%	-10%
Costo de producto	0%	-10%	0%	0%	-10%
Cantidad vendida	0%	0%	-10%	0%	10%
Días de ciclo de caja	20 días	20 días	20 días	30 días	30 días
<b>Resultado:</b>					
TIR	65,4%	3,4%	26,7%	45,2%	15,3%
VPN	\$42.073.811	- \$15.824.975	\$8.580.247	\$28.816.626	- \$3.267.468
Punto de equilibrio durante año	1	2	1	1	
Recupera inversión durante año	3,0	No	4,0	3,1	No

Fuente: Elaboración propia de los autores

De los 5 escenarios, es más pesimista es el número 2, donde el precio de venta y el costo del producto caen el 10%, ocasionando una disminución de la TIR del 65,4% del escenario original a una TIR de 3,4%; el VPN que estaba en \$42,0 millones en el escenario original, pasa a ser negativo en \$15,8 millones y aunque el punto de equilibrio se alcanza durante el año 2, la inversión no se alcanza a recuperar durante los primeros 4 años.

Los escenarios 3 y 4, aunque desmejoran respecto el original, aun entregan un VPN positivo. El escenario 5 se comporta igual al escenario pesimista 2, pero mejorando en el 10% la cantidad vendida y disminuyendo el ciclo de caja en 10 días, este escenario es mejor que el 2, pero la inversión no se recupera en los primeros 4 años, ni genera VPN negativo.

Como se puede observar, la variable más crítica es la de precio de venta, porque una desmejora en el margen de contribución producto afecta negativamente la factibilidad del proyecto.

### **9.3 ESTADO DE RESULTADOS**

Los resultados de la empresa en los cuatro primeros meses del año es negativo, en Mayo alcanza ligeramente a superar su punto de equilibrio. Al finalizar el primer año obtiene utilidades después de impuestos de \$4,8 millones. (Anexo 7).

### **9.4 BALANCE GENERAL**

El Balance General de Camarón Bigotón S.A.S, inicia con activos por \$50 millones y al finalizar el primer año se aumenta a \$89,2 millones, representados principalmente en Disponible, Cartera, Activos Fijos e Inventarios. Sus pasivos equivalen a \$31,3 millones, donde la cifra más significativa es la de Proveedores con \$15,9 millones y el IVA por pagar el Impuesto de renta con \$11,7 millones. (Anexo 8).

### **9.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

El capital con el que va iniciar la empresa es aporte de los socios, en caso de requerir fondos adicionales se buscarán créditos con recursos de Finagro o Bancoldex, también se buscarán permanentemente oportunidades de financiación con entidades que fomenten la creación de empresas como el Sena. Para problemas de liquidez que no den espera, los socios tomarán créditos temporales

para apoyar la financiación, mientras la empresa logra gestionar sus propios créditos.

## **10. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES**

### **10.1 CONDICIONES DE ENTORNO**

Las condiciones del entorno que más pueden afectar la comercialización de camarón son el crecimiento económico y la devaluación; en el caso de la primera, porque el consumo del camarón está directamente ligado a los ciclos económicos, cuando la economía crece se consume más camarón, cuando se desacelera el crecimiento su consumo se deprime. La devaluación puede afectar los costos del producto, cuando este sea importado.

### **10.2 RIESGOS DE MERCADO**

La sobre oferta de algunos sustitutos (carne, huevos, pescado, etc.) tienden a disminuir el consumo de camarón y langostino, presentando con esto una baja en su precio; un desabastecimiento en temporadas de veda afecta el volumen de venta pero mejora el nivel de precios.

La competencia Directa con participación de empresas como Calamar, Antillana, Vitamar S.A., Ancla y Viento S.A, empresas intermediarias que comercializan el camarón y Langostino sin marca, y abastecen el mercado local y en menor riesgo los comerciantes minoristas informales.

Con los clientes el riesgo a la baja negociación de las familias por crisis económicas que conllevan a tener un bajo poder adquisitivo y no permita la adquisición de los productos.

El mal manejo en la cadena de frío, la mala manipulación de los productos, la inadecuada escogencia de los proveedores por parte de Camarón Bigotón S.A.S

pueden ser causantes de enfermedades y de posibles intoxicaciones en los consumidores.

El aumento en los costos de la energía afecta la rentabilidad del negocio, ya que uno de los costos más importantes es el mantenimiento de la cadena de frío.

### **10.3 RIESGOS TÉCNICOS**

Un riesgo que podría afectar la calidad del producto o inclusive podría ocasionar la pérdida de camarón y langostino, es un corte de energía, afectando directamente el suministro de frío. Lo anterior se controlará alquilando una planta eléctrica y/o comprando una planta, en el momento requerido.

### **10.4 RIESGOS ECONÓMICOS**

Los principales riesgos económicos son las variaciones de los precios internacionales del camarón y langostino, la devaluación, los costos de la energía y cambios fuertes en los costos laborales.

### **10.5 RIESGOS FINANCIEROS**

El principal riesgo financiero es no generar los flujos de caja positivos necesarios para financiar la operación, lo anterior por no conseguir rápidamente los créditos con los proveedores mínimo de 15 días o las demoras en el pago de nuestros clientes; para prevenir esta situación se tramitará la aprobación de una línea de crédito por parte de los socios, mientras la empresa logra hacer un nombre que le permita conseguir sus propias líneas de financiación.



## 11. CONCLUSIONES

El análisis elaborado a los resultados obtenidos en las encuestas permiten observar la oportunidad de negocio que se presenta en el sector del camarón a nivel de la ciudad de Cali, donde se encuentra el nicho objetivo, a quien se les ofrecerá el producto por medio de un punto de venta ubicado en la ciudad de Cali, dotado de equipos y personal requerido para la conservación del producto y de la atención a los posibles consumidores.

La Presentación de los productos a ofrecer corresponde a diferentes tallas, con buena calidad, conservación de la cadena de frío, buenas prácticas de manufactura, que llegaran al consumidor final de acuerdo a sus ingresos, estrato, frecuencia de consumo.

Se busca minimizar el costo reduciendo la cadena de intermediación y comercialización de los productos camarón y langostino, para beneficio del consumidor, con disponibilidad durante todo el año, respetando la Veda y obteniendo el producto de diferentes productores, que se encuentran en Guapi, zona atlántica y Ecuador, bien sea el pescador o el cultivador del camarón. Productores.

El principal reto de Camarón Bigotón S.A.S es penetrar y consolidar el mercado nacional, iniciando por la ciudad de Cali, objeto del presente plan de negocio, pues como se puede evidenciar en el presente proyecto, hay amplias posibilidades de crecimiento futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

CENIACUA. 2008. Equipo de trabajo prospectiva. Cadena productiva del camarón de cultivo.

Chávez, M. e I. Higuera. 2003. Manual de Buenas Prácticas de Producción Acuícola de Camarón para la Inocuidad Alimentaria. CIAD – SENASICA. Mazatlán, México. 95 p.

Estudio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: Planes de desarrollo para cuatro sectores clave de la Agroindustria de Colombia, Noviembre 2010, pagina 27. Fuente: Análisis A.T. Kearney, EIU, FAO

FAO Fish Stat - Plus 2009, Trademap, Globefish, FDAImports.com, Shanghai Fisherles University. Análisis A.T. Kearney

Perry, S. 2002. Estudio de competitividad de la camaricultura colombiana. Ministerio de Agricultura Desarrollo Rural, ACUANAL. Bogotá D.C., junio de 2002. 141 p.

Planeación Municipal, Cali en cifras 2010

Varela V., Rodrigo, Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas / 3a Bogotá : Prentice Hall, 2008. xvi, 646 páginas ;25.5 cms. +1 CD-ROM.

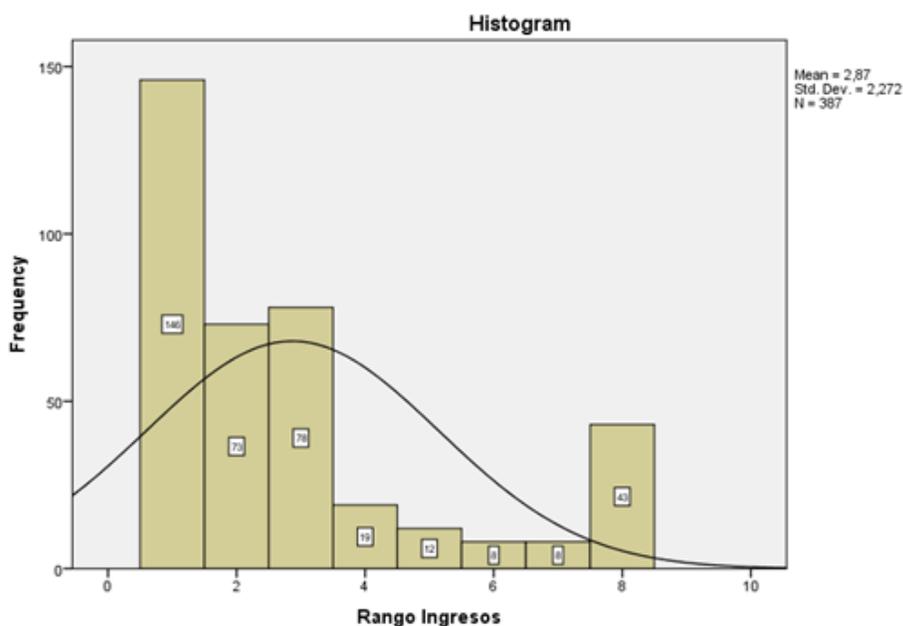
## ANEXOS

### Anexo 1. Tabulación de Datos

Tabla Rango de Ingresos

Rango Ingresos				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
500.000 - 1.000.000	146	37,7	37,7	37,7
1.000.000 - 1.500.000	73	18,9	18,9	56,6
1.500.000 - 2.000.000	78	20,2	20,2	76,7
2.000.000 - 2.500.000	19	4,9	4,9	81,7
Valid 2.500.000 - 3.000.000	12	3,1	3,1	84,8
3.000.000 - 3.500.000	8	2,1	2,1	86,8
3.500.000 - 4.000.000	8	2,1	2,1	88,9
4.000.000 - en adelante	43	11,1	11,1	100,0
Total	387	100,0	100,0	

Gráfico Rango de Ingresos

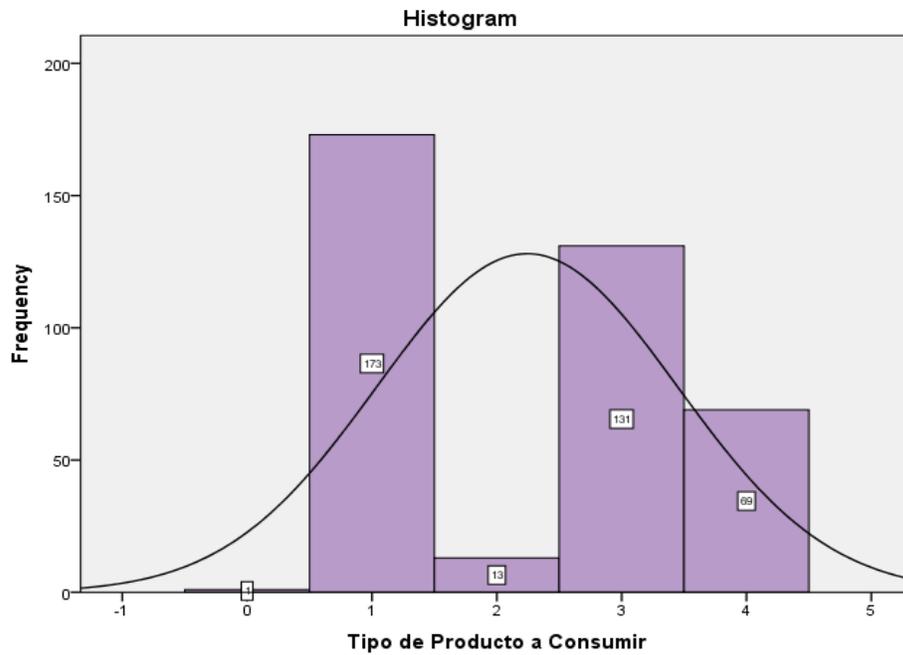


En la grafica anterior y en la tabla de frecuencia se observa que el rango de ingresos de los encuestados va desde de \$ 500.000 y \$ 2.000.000 con mayor frecuencia en el rango \$ 500.000 y \$ 1.000.000 lo que coincide con el estrato de los encuestados.

Tabla de productos de Consumo

Tipo de Producto a Consumir				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	1	,3	,3	,3
Camarón	173	44,7	44,7	45,0
Langostino	13	3,4	3,4	48,3
Ambos	131	33,9	33,9	82,2
Ninguno	69	17,8	17,8	100,0
Total	387	100,0	100,0	

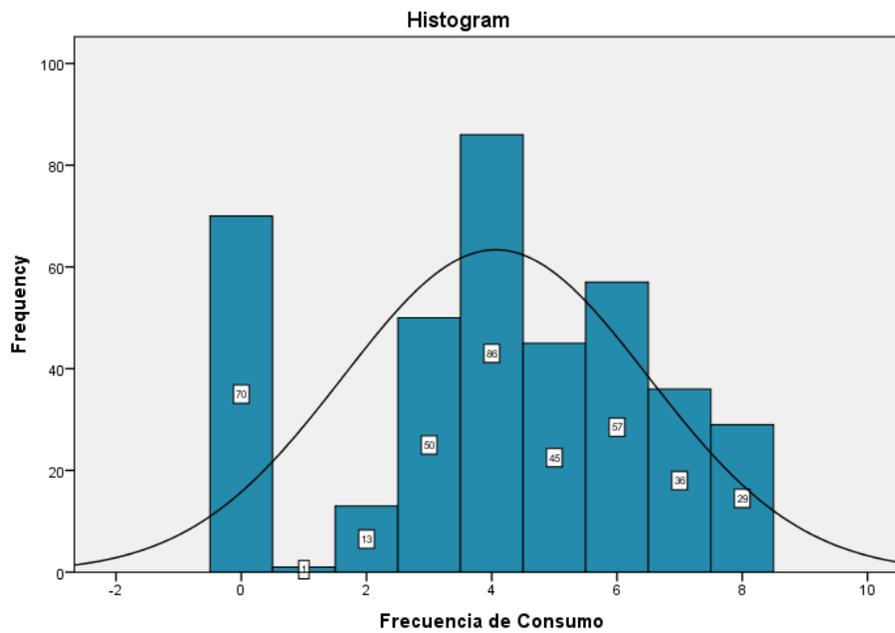
Gráfico tipo de productos a consumir



Se puede observar claramente en el grafico anterior que hay una alta preferencia por el consumo de camarón

Gráfico frecuencia de consumo

Frecuencia de Consumo				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	70	18,1	18,1	18,1
Diario	1	,3	,3	18,3
Semanal	13	3,4	3,4	21,7
Quincenal	50	12,9	12,9	34,6
Valid Mensual	86	22,2	22,2	56,8
Bimensual	45	11,6	11,6	68,5
Trimestral	57	14,7	14,7	83,2
Semestral	36	9,3	9,3	92,5
Anual	29	7,5	7,5	100,0
Total	387	100,0	100,0	

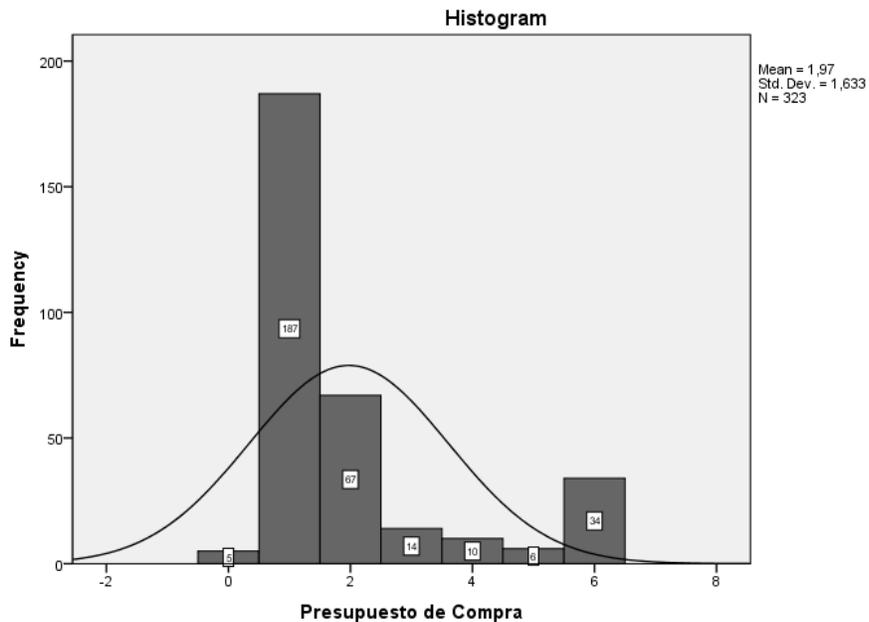


En la variable frecuencia de consumo podemos observar que casi que sigue una distribución normal donde el valor promedio es el consumo mensual y en menor medida el consumo quincenal y bimensual lo que nos indica que hay una alta periodicidad en el consumo de camarón.

Presupuesto de compra

Presupuesto de Compra				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0	5	1,3	1,5	1,5
20.000 - 40.000	187	48,3	57,9	59,4
40.001 - 60.000	67	17,3	20,7	80,2
60.001 - 80.000	14	3,6	4,3	84,5
80.001 - 90.000	10	2,6	3,1	87,6
Mas de 90.000	8	1,8	1,9	89,5
Ninguno	34	8,8	10,5	100,0
Total	323	83,5	100,0	
Missing System	64	16,5		
Total	387	100,0		

Presupuesto de Compra



Observando la variable anterior podemos concluir que las personas que consumen camarón solo destinan entre \$ 20.000 y \$ 40.000 pesos de sus ingresos para adquirir el producto, lo que nos permite afirmar que el tema del precio del producto impide que sea consumido en mayor cantidad, lo anterior basándonos en una muestra de personas que tengan ingresos salariales en un rango de \$ 500.000 y \$ 1.000.000.

Rango de Ingresos

Rango Ingresos \* Fondo de Empleados Crosstabulation

Count		Fondo de Empleados			Total
		0	Si	No	
Rango Ingresos	500.000 - 1.000.000	2	47	67	116
	1.000.000 - 1.500.000	1	24	37	62
	1.500.000 - 2.000.000	0	33	33	66
	2.000.000 - 2.500.000	1	5	10	16
	2.500.000 - 3.000.000	0	4	7	11
	3.000.000 - 3.500.000	0	1	7	8
	3.500.000 - 4.000.000	0	2	3	5
	4.000.000 - en adelante	0	20	18	38
Total	4	136	182	322	

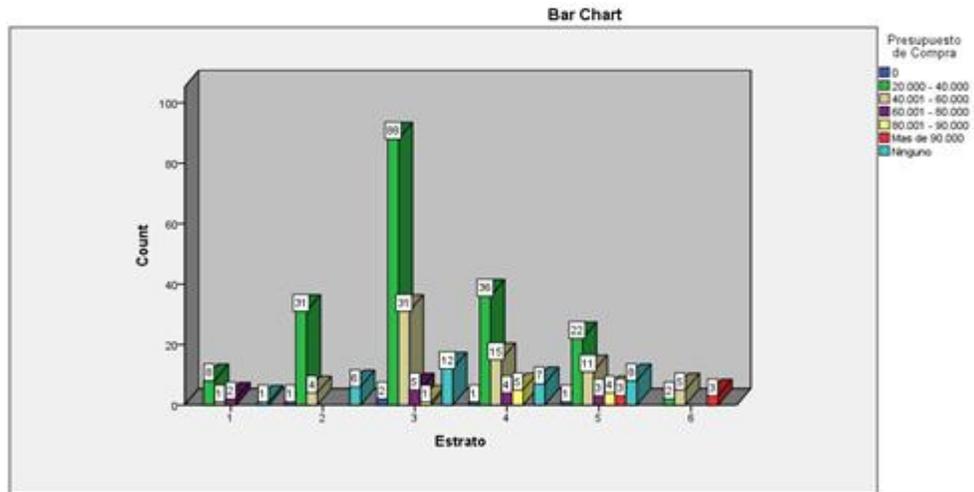
Con el resultado de la prueba de hipótesis sobre la incidencia de los ingresos sobre la decisión de compra del producto a través del fondo, nos permite concluir que el rango salarial no tiene nada que ver en la decisión de compra a través del fondo.

Presupuesto de Compra por Estrato

Estrato \* Presupuesto de Compra Crosstabulation

Count		Presupuesto de Compra							Total
		0	20.000 - 40.000	40.001 - 60.000	60.001 - 80.000	80.001 - 90.000	Mas de 90.000	Ninguno	
Estrato	1	0	8	1	2	0	0	1	12
	2	1	31	4	0	0	0	6	42
	3	2	88	31	5	1	0	12	139
	4	1	36	15	4	5	0	7	68
	5	1	22	11	3	4	3	8	52
	6	0	2	5	0	0	3	0	10
Total	5	187	67	14	10	6	34	323	

### Presupuesto de compra por Estrato



En el experimento anterior podemos concluir que el estrato tiene una fuerte incidencia sobre el presupuesto que se destina de los ingresos salariales al producto.

## Anexo 2. Presupuesto de Personal

Camarón Bigotón SAS		Nómina de Empleados				
		SALARIOS				
TIPO	Empleado	Salario Basico	2013	2014	2015	2016
	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 600,000	\$ 15,045,855	\$ 15,438,457	\$ 16,413,349	\$ 17,225,975
	Administrador	\$ 600,000	\$ 7,488,000	\$ 7,787,520	\$ 8,099,021	\$ 8,422,982
	COMISION SOBRE VENTAS	\$ -	\$ 6,190,050	\$ 6,247,441	\$ 6,822,206	\$ 7,236,996
	COMISION EMPRESA TEMPORAL	\$ -	\$ 1,367,805	\$ 1,403,496	\$ 1,492,123	\$ 1,565,998
	<b>MIPYMES</b>	\$ -	\$ 1,320,825	\$ 1,267,523	\$ 1,384,136	\$ 1,468,291
	COMISION SOBRE VENTAS	\$ -	\$ 1,200,750	\$ 1,152,294	\$ 1,258,305	\$ 1,334,810
	COMISION EMPRESA TEMPORAL	\$ -	\$ 120,075	\$ 115,229	\$ 125,831	\$ 133,481
	<b>GESTION COMERCIAL</b>	\$ 1,710,000	\$ 23,474,880	\$ 24,413,875	\$ 25,390,430	\$ 26,406,047
	Vendedora de Punto de Venta	\$ 570,000	\$ 7,113,600	\$ 7,398,144	\$ 7,694,070	\$ 8,001,833
	Auxiliar de Ventas y Logistica 1	\$ 570,000	\$ 7,113,600	\$ 7,398,144	\$ 7,694,070	\$ 8,001,833
	Auxiliar de Ventas y Logistica 2	\$ 570,000	\$ 7,113,600	\$ 7,398,144	\$ 7,694,070	\$ 8,001,833
	COMISION EMPRESA TEMPORAL	\$ -	\$ 2,134,080	\$ 2,219,443	\$ 2,308,221	\$ 2,400,550
	<b>INSTITUCIONAL</b>	\$ -	\$ 1,415,700	\$ 1,376,060	\$ 1,502,658	\$ 1,594,020
	COMISION SOBRE VENTAS	\$ -	\$ 1,287,000	\$ 1,250,964	\$ 1,366,053	\$ 1,449,109
	COMISION EMPRESA TEMPORAL	\$ -	\$ 128,700	\$ 125,096	\$ 136,605	\$ 144,911
	<b>CANAL DIRECTO</b>	\$ -	\$ 1,866,480	\$ 1,920,067	\$ 2,096,713	\$ 2,224,193
	COMISION SOBRE VENTAS	\$ -	\$ 1,696,800	\$ 1,745,515	\$ 1,906,103	\$ 2,021,994
	COMISION EMPRESA TEMPORAL	\$ -	\$ 169,680	\$ 174,552	\$ 190,610	\$ 202,199
	<b>INTERNET</b>	\$ -	\$ 311,850	\$ 356,756	\$ 389,578	\$ 413,264
	COMISION SOBRE VENTAS	\$ -	\$ 283,500	\$ 324,324	\$ 354,162	\$ 375,695
	COMISION EMPRESA TEMPORAL	\$ -	\$ 28,350	\$ 32,432	\$ 35,416	\$ 37,569
	<b>PUNTO DE VENTA</b>	\$ -	\$ 1,894,200	\$ 1,951,778	\$ 2,131,342	\$ 2,260,928
	COMISION SOBRE VENTAS	\$ -	\$ 1,722,000	\$ 1,774,344	\$ 1,937,584	\$ 2,055,389
	COMISION EMPRESA TEMPORAL	\$ -	\$ 172,200	\$ 177,434	\$ 193,758	\$ 205,539
	<b>TOTAL NOMINA</b>	\$ 2,310,000	\$ 45,329,790	\$ 46,724,518	\$ 49,308,206	\$ 51,592,718

Fuente: Los autores

## Anexo complementario de presupuesto de personal

Camarón Bigotón SAS

### Nómina de Empleados

#### SALARIOS

TIPO	Empleado	2013	2014	2015	2016
	<b>RESUMEN GASTOS LABORALES</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
	SALARIOS	\$ 45,329,790	\$ 46,724,518	\$ 49,308,206	\$ 51,592,718
	SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$ 3,254,400	\$ 3,384,576	\$ 3,519,959	\$ 3,660,757
	CESANTIAS	\$ 3,153,481	\$ 3,279,620	\$ 3,410,805	\$ 3,547,238
	INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 378,418	\$ 393,555	\$ 409,297	\$ 425,669
	PRIMA DE SERVICIOS	\$ 3,153,481	\$ 3,279,620	\$ 3,410,805	\$ 3,547,238
	VACACIONES	\$ 1,890,252	\$ 1,965,862	\$ 2,044,497	\$ 2,126,277
	AUXILIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	DOTACIÓN Y SUMINISTRO A TRABAJADORES	\$ 1,440,000	\$ 1,497,600	\$ 1,557,504	\$ 1,619,804
	APORTE ARP	\$ 618,677	\$ 643,425	\$ 669,162	\$ 695,928
	APORTES EPS	\$ 3,662,088	\$ 3,808,572	\$ 3,960,915	\$ 4,119,351
	APORTES FONDOS DE PENSIONES	\$ 5,170,007	\$ 5,376,807	\$ 5,591,879	\$ 5,815,555
	APORTES CAJA DE COMPENSACIÓN	\$ 1,723,336	\$ 1,735,368	\$ 1,804,783	\$ 1,876,974
	APORTES ICBF	\$ 1,292,502	\$ 1,344,202	\$ 1,397,970	\$ 1,453,889
	APORTE SENA	\$ 861,668	\$ 896,135	\$ 931,980	\$ 969,259
		<b>\$ 71,928,100</b>	<b>\$ 74,329,860</b>	<b>\$ 78,017,761</b>	<b>\$ 81,450,656</b>

### Anexo 3. Estado de Resultados proyectado a 4 años., incluye el año 2012

Detalle	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos Netos Operacionales</b>	<b>\$ 56,644,000</b>	<b>\$ 364,070,000</b>	<b>\$ 416,496,080</b>	<b>\$ 454,813,719</b>	<b>\$ 482,466,393</b>
Ventas Brutas	\$ 56,644,000	\$ 364,070,000	\$ 416,496,080	\$ 454,813,719	\$ 482,466,393
<b>Costo de Ventas</b>	<b>\$ 31,825,208</b>	<b>\$ 203,762,500</b>	<b>\$ 225,864,310</b>	<b>\$ 239,034,018</b>	<b>\$ 245,775,945</b>
Materiales	\$ 31,790,000	\$ 203,340,000	\$ 225,441,810	\$ 238,611,518	\$ 245,353,445
Costos Indirectos de Fabrica	\$ 35,208	\$ 422,500	\$ 422,500	\$ 422,500	\$ 422,500
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 24,818,792</b>	<b>\$ 160,307,500</b>	<b>\$ 190,631,770</b>	<b>\$ 215,779,702</b>	<b>\$ 236,690,449</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>\$ 14,689,064</b>	<b>\$ 136,024,640</b>	<b>\$ 144,708,775</b>	<b>\$ 151,449,655</b>	<b>\$ 157,913,588</b>
Gastos de Administración	\$ 2,677,799	\$ 26,051,727	\$ 27,453,207	\$ 28,743,069	\$ 29,973,607
Gastos de Ventas	\$ 12,011,265	\$ 109,972,913	\$ 117,255,568	\$ 122,706,586	\$ 127,939,981
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 10,129,728</b>	<b>\$ 24,282,860</b>	<b>\$ 45,922,995</b>	<b>\$ 64,330,046</b>	<b>\$ 78,776,861</b>
<b>Gastos No Operacionales</b>	<b>\$ 2,793,896</b>	<b>\$ 11,858,759</b>	<b>\$ 13,713,019</b>	<b>\$ 18,460,691</b>	<b>\$ 22,186,995</b>
Gastos Financieros	\$ 224,328	\$ 1,762,331	\$ 1,784,610	\$ 1,916,767	\$ 2,017,107
Gastos Bono Resultados	\$ 2,569,567	\$ 10,096,427	\$ 11,928,409	\$ 16,543,924	\$ 20,169,888
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 7,335,832</b>	<b>\$ 12,424,101</b>	<b>\$ 32,209,976</b>	<b>\$ 45,869,356</b>	<b>\$ 56,589,866</b>
Provisión Renta	\$ 2,476,346	\$ 4,525,921	\$ 11,070,983	\$ 15,611,287	\$ 19,173,890
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 4,859,486</b>	<b>\$ 7,898,180</b>	<b>\$ 21,138,993</b>	<b>\$ 30,258,068</b>	<b>\$ 37,415,976</b>

Fuente: Los autores

#### Anexo 4. Balance General Proyectado a cinco años incluyendo el año 2012

Detalle	2012	Diciembre	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 50,000,000</b>	<b>\$ 89,242,257</b>	<b>\$ 89,242,257</b>	<b>\$ 123,746,647</b>	<b>\$ 169,131,193</b>	<b>\$ 220,996,129</b>
Disponible	\$ 50,000,000	\$ 5,867,090	\$ 5,867,090	\$ 34,404,217	\$ 75,954,601	\$ 125,612,953
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Deudores</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 37,762,667</b>	<b>\$ 37,762,667</b>	<b>\$ 43,200,491</b>	<b>\$ 47,174,936</b>	<b>\$ 50,043,172</b>
Clientes	\$ -	\$ 37,762,667	\$ 37,762,667	\$ 43,200,491	\$ 47,174,936	\$ 50,043,172
Anticipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ 15,895,000	\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797	\$ 21,064,090
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 21,467,500</b>	<b>\$ 21,467,500</b>	<b>\$ 19,708,059</b>	<b>\$ 17,894,859</b>	<b>\$ 16,025,913</b>
Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000
Construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computo	\$ -	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000
Muebles y Enseres	\$ -	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000
Flota y Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ajustes x Inflacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ -1,707,500	\$ -1,707,500	\$ -3,466,941	\$ -5,280,141	\$ -7,149,087
Diferidos	\$ -	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 31,344,076</b>	<b>\$ 31,344,076</b>	<b>\$ 44,709,474</b>	<b>\$ 59,835,951</b>	<b>\$ 74,284,911</b>
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ 15,895,000	\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797	\$ 21,064,090
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 152,759</b>	<b>\$ 152,759</b>	<b>\$ 3,586,184</b>	<b>\$ 7,716,317</b>	<b>\$ 12,253,231</b>
Corto Plazo	\$ -	\$ 152,759	\$ 152,759	\$ 3,586,184	\$ 7,716,317	\$ 12,253,231
Impuestos, Gravámenes	\$ -	\$ 11,712,961	\$ 11,712,961	\$ 16,104,727	\$ 21,332,068	\$ 25,464,707
Obligaciones Laborales	\$ -	\$ 3,583,356	\$ 3,583,356	\$ 6,834,682	\$ 10,930,769	\$ 15,502,883
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 50,000,000</b>	<b>\$ 57,898,180</b>	<b>\$ 57,898,180</b>	<b>\$ 79,037,173</b>	<b>\$ 109,295,242</b>	<b>\$ 146,711,218</b>
Capital Social	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Resultados del Ejercicio	\$ -	\$ 7,898,180	\$ 7,898,180	\$ 21,138,993	\$ 30,258,068	\$ 37,415,976
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,898,180	\$ 29,037,173	\$ 59,295,242

Fuente: Los autores

## Anexo 5. Plan de Consumo y Compras

Camarón Bigotón SAS		TOTAL COMPAÑÍA				
<b>Costo Variables</b>		Unidad	2013	2014	2015	2016
<b>Resumen Costo Materiales por Canal</b>			<b>\$ 203,340,000</b>	<b>\$ 225,441,810</b>	<b>\$ 238,611,518</b>	<b>\$ 245,353,445</b>
PUNTO DE VENTA			\$ 53,570,000	\$ 60,694,810	\$ 65,631,518	\$ 68,955,445
INSTITUCIONAL			\$ 45,700,000	\$ 50,270,000	\$ 52,791,000	\$ 53,838,000
MIPYMES			\$ 41,950,000	\$ 46,145,000	\$ 48,456,000	\$ 49,413,000
CANAL DIRECTO			\$ 52,670,000	\$ 57,937,000	\$ 60,829,000	\$ 62,039,000
INTERNET			\$ 9,450,000	\$ 10,395,000	\$ 10,904,000	\$ 11,108,000
Control			-	-	-	-
Saldo Final de Inventarios			\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797	\$ 21,064,090
+ Consumos de Inventario			\$ 203,340,000	\$ 225,441,810	\$ 238,611,518	\$ 245,353,445
- Saldo Inicial de Inventarios			\$ -	\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797
= Compras de Inventarios			\$ 219,235,000	\$ 227,730,690	\$ 240,284,435	\$ 246,560,738
IVA			\$ 35,077,600	\$ 36,436,910	\$ 38,445,510	\$ 39,449,718
Facturado			\$ 254,312,600	\$ 264,167,600	\$ 278,729,944	\$ 286,010,456
Saldo Inicial de Proveedores			\$ -	\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797
+ Compras del Periodo			\$ 254,312,600	\$ 264,167,600	\$ 278,729,944	\$ 286,010,456
- Saldo Final de Proveedores			\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797	\$ 21,064,090
= Pagos			\$ 238,417,600	\$ 261,878,720	\$ 277,057,027	\$ 284,803,163
<b>Declaración IVA</b>						
IVA Generado			\$ 58,251,200	\$ 66,639,373	\$ 72,770,195	\$ 77,194,623
IVA Descontable			\$ 35,077,600	\$ 36,436,910	\$ 38,445,510	\$ 39,449,718
IVA a Cargo			\$ 23,173,600	\$ 30,202,462	\$ 34,324,686	\$ 37,744,905
Pago IVA			\$ 15,986,560	\$ 32,355,759	\$ 33,637,648	\$ 37,174,868

Fuente: Los autores.

## Anexo 6. Presupuesto de Ingresos

Camarón Bigotón SAS		Menú		TOTAL COMPAÑÍA						
	Unidad	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Cantidad a Vender</b>			<b>200.00</b>	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	<b>720.00</b>	<b>780.00</b>	<b>820.00</b>	<b>920.00</b>	<b>1,120.00</b>
Camaron	Kg	100%	160.00	320.00	320.00	580.00	640.00	680.00	760.00	960.00
Langostino	Kg	100%	40.00	80.00	80.00	140.00	140.00	140.00	160.00	160.00
<b>Precios de Venta</b>										
Camaron	Kg	70%	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,241	\$ 25,500	\$ 25,647	\$ 25,905	\$ 26,342
Langostino	Kg	96%	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,714	\$ 55,714	\$ 55,714	\$ 56,275	\$ 56,275
<b>Ingresos Netos</b>			<b>\$ 6,280,000</b>	<b>\$ 12,560,000</b>	<b>\$ 12,560,000</b>	<b>\$ 22,440,000</b>	<b>\$ 24,120,000</b>	<b>\$ 25,240,000</b>	<b>\$ 28,692,000</b>	<b>\$ 34,292,000</b>
Camaron	Kg		\$ 4,080,000	\$ 8,160,000	\$ 8,160,000	\$ 14,640,000	\$ 16,320,000	\$ 17,440,000	\$ 19,688,000	\$ 25,288,000
Langostino	Kg		\$ 2,200,000	\$ 4,400,000	\$ 4,400,000	\$ 7,800,000	\$ 7,800,000	\$ 7,800,000	\$ 9,004,000	\$ 9,004,000
<b>Resumen de Ventas por Canal</b>			<b>\$ 6,280,000</b>	<b>\$ 12,560,000</b>	<b>\$ 12,560,000</b>	<b>\$ 22,440,000</b>	<b>\$ 24,120,000</b>	<b>\$ 25,240,000</b>	<b>\$ 28,692,000</b>	<b>\$ 34,292,000</b>
PUNTO DE VENTA			\$ 1,720,000	\$ 3,440,000	\$ 3,440,000	\$ 6,880,000	\$ 6,880,000	\$ 7,440,000	\$ 8,000,000	\$ 10,800,000
INSSTITUCIONAL			\$ 1,420,000	\$ 2,840,000	\$ 2,840,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000
MIPYMES			\$ 1,420,000	\$ 2,840,000	\$ 2,840,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000	\$ 5,180,000
CANAL DIRECTO			\$ 1,720,000	\$ 3,440,000	\$ 3,440,000	\$ 5,200,000	\$ 6,880,000	\$ 7,440,000	\$ 8,000,000	\$ 10,800,000
INTERNET			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,332,000	\$ 2,332,000
Control			-	-	-	-	-	-	-	-
IVA			\$ 1,004,800	\$ 2,009,600	\$ 2,009,600	\$ 3,590,400	\$ 3,859,200	\$ 4,038,400	\$ 4,590,720	\$ 5,486,720
Facturado			\$ 7,284,800	\$ 14,569,600	\$ 14,569,600	\$ 26,030,400	\$ 27,979,200	\$ 29,278,400	\$ 33,282,720	\$ 39,778,720
Saldo Inicial de Cartera			\$ -	\$ 4,186,667	\$ 8,373,333	\$ 8,373,333	\$ 14,960,000	\$ 16,080,000	\$ 16,826,667	\$ 19,128,000
+ Venta del Periodo			\$ 7,284,800	\$ 14,569,600	\$ 14,569,600	\$ 26,030,400	\$ 27,979,200	\$ 29,278,400	\$ 33,282,720	\$ 39,778,720
- Saldo Final de Cartera			\$ 4,186,667	\$ 8,373,333	\$ 8,373,333	\$ 14,960,000	\$ 16,080,000	\$ 16,826,667	\$ 19,128,000	\$ 22,861,333
= Recaudado			\$ 3,098,133	\$ 10,382,933	\$ 14,569,600	\$ 19,443,733	\$ 26,859,200	\$ 28,531,733	\$ 30,981,387	\$ 36,045,387

Fuente: Los autores.

TOTAL COMPAÑÍA

	Unidad	Total	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2013	2014	2015	2016
<b>Cantidad a Vender</b>			<b>1,390.00</b>	<b>1,650.00</b>	<b>1,650.00</b>	<b>1,920.00</b>				
Camaron	Kg	100%	1,190.00	1,420.00	1,420.00	1,690.00	10,140.00	11,154.00	11,712.00	11,946.00
Langostino	Kg	100%	200.00	230.00	230.00	230.00	1,830.00	2,013.00	2,113.00	2,154.00
<b>Precios de Venta</b>										
Camaron	Kg	70%	\$ 25,696	\$ 26,073	\$ 26,073	\$ 25,940	\$ 25,862	\$ 26,896	\$ 27,972	\$ 29,091
Langostino	Kg	96%	\$ 55,020	\$ 55,678	\$ 55,678	\$ 55,678	\$ 55,645	\$ 57,871	\$ 60,204	\$ 62,649
<b>Ingresos Netos</b>			<b>\$ 41,582,000</b>	<b>\$ 49,830,000</b>	<b>\$ 49,830,000</b>	<b>\$ 56,644,000</b>				
Camaron	Kg		\$ 30,578,000	\$ 37,024,000	\$ 37,024,000	\$ 43,838,000	\$ 262,240,000	\$ 300,002,560	\$ 327,602,796	\$ 347,521,045
Langostino	Kg		\$ 11,004,000	\$ 12,806,000	\$ 12,806,000	\$ 12,806,000	\$ 101,830,000	\$ 116,493,520	\$ 127,210,924	\$ 134,945,348
<b>Resumen de Ventas por Canal</b>			<b>\$ 41,582,000</b>	<b>\$ 49,830,000</b>	<b>\$ 49,830,000</b>	<b>\$ 56,644,000</b>	<b>\$ 364,070,000</b>	<b>\$ 416,496,080</b>	<b>\$ 454,813,719</b>	<b>\$ 482,466,393</b>
PUNTO DE VENTA			\$ 10,800,000	\$ 14,200,000	\$ 14,200,000	\$ 15,600,000	\$ 103,400,000	\$ 118,289,600	\$ 129,172,243	\$ 137,025,916
INSTITUCIONAL			\$ 9,400,000	\$ 9,400,000	\$ 9,400,000	\$ 11,700,000	\$ 72,900,000	\$ 83,397,600	\$ 91,070,179	\$ 96,607,246
MIPYMES			\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 9,400,000	\$ 67,150,000	\$ 76,819,600	\$ 83,887,003	\$ 88,987,333
CANAL DIRECTO			\$ 10,800,000	\$ 14,200,000	\$ 14,200,000	\$ 15,600,000	\$ 101,720,000	\$ 116,367,680	\$ 127,073,507	\$ 134,799,576
INTERNET			\$ 2,332,000	\$ 3,780,000	\$ 3,780,000	\$ 4,344,000	\$ 18,900,000	\$ 21,621,600	\$ 23,610,787	\$ 25,046,323
Control			-	-	-	-	-	-	-	-
IVA			\$ 6,653,120	\$ 7,972,800	\$ 7,972,800	\$ 9,063,040	\$ 58,251,200	\$ 66,639,373	\$ 72,770,195	\$ 77,194,623
Facturado			\$ 48,235,120	\$ 57,802,800	\$ 57,802,800	\$ 65,707,040	\$ 422,321,200	\$ 483,135,453	\$ 527,583,914	\$ 559,661,016
Saldo Inicial de Cartera			\$ 22,861,333	\$ 27,721,333	\$ 33,220,000	\$ 33,220,000	\$ -	\$ 37,762,667	\$ 43,200,491	\$ 47,174,936
+ Venta del Periodo			\$ 48,235,120	\$ 57,802,800	\$ 57,802,800	\$ 65,707,040	\$ 422,321,200	\$ 483,135,453	\$ 527,583,914	\$ 559,661,016
- Saldo Final de Cartera			\$ 27,721,333	\$ 33,220,000	\$ 33,220,000	\$ 37,762,667	\$ 37,762,667	\$ 43,200,491	\$ 47,174,936	\$ 50,043,172
= Recaudo			\$ 43,375,120	\$ 52,304,133	\$ 57,802,800	\$ 61,164,373	\$ 384,558,533	\$ 477,697,629	\$ 523,609,469	\$ 556,792,780

## Anexo 7. Presupuesto de Gastos de Administración

Area	ADMINISTRACIÓN				
Centro	Administración				
Cuenta	Detalle	2013	2014	2015	2016
<b>51</b>	<b>OPERACIONALES DE ADMON</b>	\$ 26,051,727	\$ 27,453,207	\$ 28,743,069	\$ 29,973,607
<b>51 05</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	\$ 22,141,727	\$ 23,257,670	\$ 24,308,917	\$ 25,331,836
51 05 06	SUELDOS	\$ 15,045,855	\$ 15,804,166	\$ 16,518,514	\$ 17,213,613
51 05 27	AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 813,600	\$ 854,605	\$ 893,234	\$ 930,821
51 05 30	CESANTIAS	\$ 629,821	\$ 661,564	\$ 691,467	\$ 720,564
51 05 33	INTERESES SOBRE CESANT	\$ 75,579	\$ 79,388	\$ 82,976	\$ 86,468
51 05 36	PRIMA DE SERVICIOS	\$ 629,821	\$ 661,564	\$ 691,467	\$ 720,564
51 05 39	VACACIONES	\$ 627,412	\$ 659,034	\$ 688,822	\$ 717,808
51 05 51	DOTACION Y SUMINISTRO	\$ 360,000	\$ 378,144	\$ 395,236	\$ 411,868
51 05 68	RIESGOS PROFESIONALES	\$ 183,800	\$ 193,064	\$ 201,790	\$ 210,282
51 05 69	APORTES ENTIDADES DE S	\$ 1,087,954	\$ 1,142,787	\$ 1,194,440	\$ 1,244,703
51 05 70	APORTES FONDOS DE PENSIONES	\$ 1,535,935	\$ 1,613,346	\$ 1,686,269	\$ 1,757,227
51 05 72	APORTES CJA.DE COMPENSACION	\$ 511,978	\$ 537,782	\$ 562,090	\$ 585,742
51 05 75	APORTE I.C.B.F.	\$ 383,984	\$ 403,336	\$ 421,567	\$ 439,307
51 05 78	SENA	\$ 255,989	\$ 268,891	\$ 281,045	\$ 292,871
<b>51 35</b>	<b>SERVICIOS</b>	\$ 600,000	\$ 636,480	\$ 668,559	\$ 698,082
51 35 35	TELEFONO	\$ 600,000	\$ 636,480	\$ 668,559	\$ 698,082
<b>51 40</b>	<b>GASTOS LEGALES</b>	\$ 650,000	\$ 676,676	\$ 704,095	\$ 732,405
51 40 10	REGISTRO DE MERCANTIL	\$ 450,000	\$ 468,468	\$ 487,450	\$ 507,050
51 40 15	TRAMITES Y LICENCIAS	\$ 200,000	\$ 208,208	\$ 216,645	\$ 225,355
<b>51 60</b>	<b>DEPRECIACIONES</b>	\$ 260,000	\$ 270,941	\$ 282,060	\$ 293,460
51 60 20	EQUIPO DE COMPUTO	\$ 260,000	\$ 270,941	\$ 282,060	\$ 293,460
<b>51 95</b>	<b>DIVERSOS</b>	\$ 2,400,000	\$ 2,611,440	\$ 2,779,439	\$ 2,917,824
51 95 30	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	\$ 600,000	\$ 627,120	\$ 653,835	\$ 680,669
51 95 35	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1,800,000	\$ 1,984,320	\$ 2,125,604	\$ 2,237,155
	<b>Totales</b>	\$ 26,051,727	\$ 27,453,207	\$ 28,743,069	\$ 29,973,607

Fuente: Los autores.

## Anexo 8. Presupuesto de Gastos de Mercadeo y Ventas

Area		MERCADEO Y VENTAS			
Centro		Resumen Gastos de Mercadeo y Ventas			
Cuenta	Detalle	2013	2014	2015	2016
<b>52</b>	<b>OPERACIONALES DE VENTA</b>	\$ 109,972,913	\$ 117,255,568	\$ 122,706,586	\$ 127,939,981
<b>52 05</b>	<b>GASTOS PERSONAL</b>	\$ 49,786,373	\$ 52,295,606	\$ 54,659,368	\$ 56,959,434
52 05 06	SUELDOS	\$ 27,530,850	\$ 28,918,405	\$ 30,225,517	\$ 31,497,406
52 05 18	COMISIONES	\$ 2,753,085	\$ 2,891,840	\$ 3,022,552	\$ 3,149,741
52 05 27	AUXILIO DE TRANSPORTE	\$ 2,440,800	\$ 2,563,816	\$ 2,679,701	\$ 2,792,463
52 05 30	CESANTIAS	\$ 2,523,660	\$ 2,650,853	\$ 2,770,671	\$ 2,887,261
52 05 33	INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 302,839	\$ 318,102	\$ 332,481	\$ 346,471
52 05 36	PRIMA DE SERVICIOS	\$ 2,523,660	\$ 2,650,853	\$ 2,770,671	\$ 2,887,261
52 05 39	VACACIONES	\$ 1,262,840	\$ 1,326,487	\$ 1,386,444	\$ 1,444,786
52 05 51	DOTACION Y SUMINISTRO	\$ 1,080,000	\$ 1,134,432	\$ 1,185,708	\$ 1,235,603
52 05 68	RIESGOS PROFESIONALES	\$ 434,877	\$ 456,795	\$ 477,442	\$ 497,533
52 05 69	APORTES ENTIDADES DE SALUD	\$ 2,574,134	\$ 2,703,871	\$ 2,826,086	\$ 2,945,008
52 05 89	APORTES A FONDOS DE PENSION	\$ 3,634,072	\$ 3,817,229	\$ 3,989,768	\$ 4,157,658
52 05 72	APORTES CAJAS DE COMPENSACION	\$ 1,211,357	\$ 1,272,410	\$ 1,329,923	\$ 1,385,886
52 05 75	APORTES I.C.B.F.	\$ 908,518	\$ 954,307	\$ 997,442	\$ 1,039,414
52 05 78	SENA	\$ 605,679	\$ 636,205	\$ 664,961	\$ 692,943
<b>52 15</b>	<b>IMPUESTOS</b>	\$ 2,548,490	\$ 2,915,473	\$ 3,183,696	\$ 3,377,265
52 15 05	INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 2,548,490	\$ 2,915,473	\$ 3,183,696	\$ 3,377,265
<b>52 20</b>	<b>ARRENDAMIENTOS</b>	\$ 15,840,000	\$ 16,498,560	\$ 17,171,611	\$ 17,863,956
52 20 10	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 13,200,000	\$ 13,728,000	\$ 14,277,120	\$ 14,848,205
52 20 15	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2,640,000	\$ 2,770,560	\$ 2,894,491	\$ 3,015,752
<b>52 25</b>	<b>AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO</b>	\$ 150,000	\$ 156,000	\$ 162,240	\$ 168,730
52 25 10	AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO	\$ 150,000	\$ 156,000	\$ 162,240	\$ 168,730

Area		MERCADEO Y VENTAS			
Centro		Resumen Gastos de Mercadeo y Ventas			
Cuenta	Detalle	2013	2014	2015	2016
<b>52 30</b>	<b>SEGUROS</b>	\$ 3,288,050	\$ 3,496,951	\$ 3,678,834	\$ 3,843,848
52 30 25	SEGURO DE INCENDIO	\$ 1,288,050	\$ 1,406,551	\$ 1,499,383	\$ 1,574,952
52 30 60	RESPONSABILIDAD CIVIL	\$ 2,000,000	\$ 2,090,400	\$ 2,179,451	\$ 2,268,896
<b>52 35</b>	<b>SERVICIOS</b>	\$ 11,530,000	\$ 12,253,540	\$ 12,888,046	\$ 13,465,375
52 35 25	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 1,440,000	\$ 1,587,456	\$ 1,700,483	\$ 1,789,724
52 35 30	ENERGIA ELECTRICA	\$ 6,000,000	\$ 6,356,688	\$ 6,675,140	\$ 6,969,619
52 35 35	TELEFONO	\$ 840,000	\$ 926,016	\$ 991,948	\$ 1,044,006
52 35 60	PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	\$ 3,250,000	\$ 3,383,380	\$ 3,520,475	\$ 3,662,026
<b>52 45</b>	<b>MANTENIMIENTO Y REPARA</b>	\$ 305,000	\$ 328,016	\$ 346,986	\$ 363,347
52 45 15	MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 260,000	\$ 281,216	\$ 298,314	\$ 312,728
52 45 25	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	\$ 45,000	\$ 46,800	\$ 48,672	\$ 50,619
<b>52 50</b>	<b>ADECUACION E INSTALACION</b>	\$ 90,000	\$ 93,600	\$ 97,344	\$ 101,238
52 50 15	REPARACIONES LOCATIVAS	\$ 90,000	\$ 93,600	\$ 97,344	\$ 101,238
<b>52 60</b>	<b>DEPRECIACIONES</b>	\$ 1,025,000	\$ 1,066,000	\$ 1,108,640	\$ 1,152,986
52 60 15	EQUIPO DE OFICINA	\$ 705,000	\$ 733,200	\$ 762,528	\$ 793,029
52 60 20	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	\$ 320,000	\$ 332,800	\$ 346,112	\$ 359,956
<b>52 65</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>	\$ 750,000	\$ -	\$ -	\$ -
52 65 15	CARGOS DIFERIDOS	\$ 750,000	\$ -	\$ -	\$ -
<b>52 95</b>	<b>DIVERSOS</b>	\$ 24,660,000	\$ 28,151,822	\$ 29,409,821	\$ 30,643,803
52 95 05	COMISIONES	\$ -	\$ 2,501,928	\$ 2,732,105	\$ 2,898,217
52 95 25	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	\$ 180,000	\$ 187,574	\$ 195,272	\$ 203,165
52 95 35	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 600,000	\$ 627,120	\$ 653,835	\$ 680,669
52 95 95	OTROS	\$ 23,880,000	\$ 24,835,200	\$ 25,828,608	\$ 26,861,752
<b>Totales</b>		\$ 109,972,913	\$ 117,255,568	\$ 122,706,586	\$ 127,939,981

Fuente: Los autores.

## Anexo 9. Estado de Resultados

Camarón Bigotón SAS		TOTAL COMPAÑÍA			
<b>Estado de Resultados</b>		2013	2014	2015	2016
Detalle					
<b>Ingresos Netos Operacionales</b>		<b>\$ 364,070,000</b>	<b>\$ 416,496,080</b>	<b>\$ 454,813,719</b>	<b>\$ 482,466,393</b>
Ventas Brutas		\$ 364,070,000	\$ 416,496,080	\$ 454,813,719	\$ 482,466,393
<b>Costo de Ventas</b>		<b>\$ 213,320,100</b>	<b>\$ 237,936,692</b>	<b>\$ 252,255,929</b>	<b>\$ 259,827,436</b>
Materiales		\$ 203,340,000	\$ 225,441,810	\$ 238,611,518	\$ 245,353,445
Comisiones por venta		\$ 9,980,100	\$ 12,494,882	\$ 13,644,412	\$ 14,473,992
<b>Margen de Contribución</b>		<b>\$ 150,749,900</b>	<b>\$ 178,559,388</b>	<b>\$ 202,557,790</b>	<b>\$ 222,638,957</b>
<b>Gastos Fijos</b>		<b>\$ 138,325,799</b>	<b>\$ 146,349,411</b>	<b>\$ 156,688,435</b>	<b>\$ 166,049,091</b>
Gastos de Producción		\$ 422,500	\$ 422,500	\$ 422,500	\$ 422,500
Gastos de Administración		\$ 26,051,727	\$ 27,453,207	\$ 28,743,069	\$ 29,973,607
Gastos de Ventas		\$ 99,992,813	\$ 104,760,685	\$ 109,062,174	\$ 113,465,989
Gastos No Operacionales		\$ 11,858,759	\$ 13,713,019	\$ 18,460,691	\$ 22,186,995
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 12,424,101</b>	<b>\$ 32,209,976</b>	<b>\$ 45,869,356</b>	<b>\$ 56,589,866</b>

Fuente: Los autores.

## Anexo 10. Balance General Proyectado a cinco años incluyendo el año 2012

Detalle	2012	Diciembre	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 50,000,000</b>	<b>\$ 89,242,257</b>	<b>\$ 89,242,257</b>	<b>\$ 123,746,647</b>	<b>\$ 169,131,193</b>	<b>\$ 220,996,129</b>
Disponible	\$ 50,000,000	\$ 5,867,090	\$ 5,867,090	\$ 34,404,217	\$ 75,954,601	\$ 125,612,953
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Deudores</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 37,762,667</b>	<b>\$ 37,762,667</b>	<b>\$ 43,200,491</b>	<b>\$ 47,174,936</b>	<b>\$ 50,043,172</b>
Clientes	\$ -	\$ 37,762,667	\$ 37,762,667	\$ 43,200,491	\$ 47,174,936	\$ 50,043,172
Anticipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ 15,895,000	\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797	\$ 21,064,090
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 21,467,500</b>	<b>\$ 21,467,500</b>	<b>\$ 19,708,059</b>	<b>\$ 17,894,859</b>	<b>\$ 16,025,913</b>
Maquinaria y Equipo	\$ -	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000	\$ 16,525,000
Construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Computo	\$ -	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000	\$ 2,900,000
Muebles y Enseres	\$ -	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000	\$ 3,750,000
Flota y Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ajustes x Inflacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ -	\$ -1,707,500	\$ -1,707,500	\$ -3,466,941	\$ -5,280,141	\$ -7,149,087
Diferidos	\$ -	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000	\$ 8,250,000
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 31,344,076</b>	<b>\$ 31,344,076</b>	<b>\$ 44,709,474</b>	<b>\$ 59,835,951</b>	<b>\$ 74,284,911</b>
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ 15,895,000	\$ 15,895,000	\$ 18,183,880	\$ 19,856,797	\$ 21,064,090
<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 152,759</b>	<b>\$ 152,759</b>	<b>\$ 3,586,184</b>	<b>\$ 7,716,317</b>	<b>\$ 12,253,231</b>
Corto Plazo	\$ -	\$ 152,759	\$ 152,759	\$ 3,586,184	\$ 7,716,317	\$ 12,253,231
Impuestos, Gravámenes	\$ -	\$ 11,712,961	\$ 11,712,961	\$ 16,104,727	\$ 21,332,068	\$ 25,464,707
Obligaciones Laborales	\$ -	\$ 3,583,356	\$ 3,583,356	\$ 6,834,682	\$ 10,930,769	\$ 15,502,883
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 50,000,000</b>	<b>\$ 57,898,180</b>	<b>\$ 57,898,180</b>	<b>\$ 79,037,173</b>	<b>\$ 109,295,242</b>	<b>\$ 146,711,218</b>
Capital Social	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000	\$ 50,000,000
Resultados del Ejercicio	\$ -	\$ 7,898,180	\$ 7,898,180	\$ 21,138,993	\$ 30,258,068	\$ 37,415,976
Resultados de Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,898,180	\$ 29,037,173	\$ 59,295,242

Fuente: Los autores.