

**“PLAN DE EMPRESA PARA LA  
IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CARNE DE CERDO DE RAZA BERKSHIRE”**

**Colombian Heritage Pigs S.A.S**

**JUAN PABLO ROJAS**

**Trabajo de grado para optar por el título de**

**Magíster en Administración de empresas**

**Director del trabajo de grado:**

**Ana Lucía Alzate Alvarado**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CALI, MAYO 2014**

## CONTENIDO

	pág.
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. SINTESIS DEL PLAN.....</b>	<b>9</b>
<b>2. ANALISIS DE MERCADO.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Análisis del sector.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 El cerdo en el mundo.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2 El cerdo en Colombia.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.3 El cerdo de raza Berkshire.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.4 Mercado objetivo.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Producto.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Clientes.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 Competidores.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Tamaño del mercado.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas.....</b>	<b>23</b>
<b>3. ANALISIS TECNICO.....</b>	<b>28</b>

<b>3.1 El producto – Carne de cerdo Berkshire.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Proceso de importación.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Proceso de distribución.....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Facilidades.....</b>	<b>35</b>
<b>3.5 Localización del negocio.....</b>	<b>35</b>
<b>3.6 Sistemas de Control.....</b>	<b>36</b>
<b>4. ANALISIS ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Grupo Empresarial.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Recursos Financieros.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3 Estructura Organizacional.....</b>	<b>39</b>
<b>5. ANALISIS LEGAL Y SOCIAL.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Tipo de sociedad.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Documentos y permisos legales.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 Impuestos.....</b>	<b>42</b>
<b>6. ANALISIS DE VALORES PERSONALES.....</b>	<b>43</b>
<b>7. ANALISIS ECONOMICO.....</b>	<b>43</b>
<b>7.1 Inversión en activos fijos.....</b>	<b>43</b>

<b>7.2 Inversión en capital de trabajo.....</b>	<b>43</b>
<b>7.3 Presupuesto de Ingresos.....</b>	<b>44</b>
<b>7.4 Presupuesto de materias primas.....</b>	<b>45</b>
<b>7.5 Presupuesto de gasto de personal.....</b>	<b>45</b>
<b>7.6 Presupuesto gastos de operación.....</b>	<b>46</b>
<b>7.7 Presupuesto gasto de administración y ventas.....</b>	<b>47</b>
<b>7.8 Análisis de costos.....</b>	<b>48</b>
<b>8. ANALISIS FINANCIERO.....</b>	<b>49</b>
<b>8.1 Flujo de caja.....</b>	<b>49</b>
<b>8.2 Estado de resultados.....</b>	<b>49</b>
<b>8.3 Balance General.....</b>	<b>50</b>
<b>9. ANALISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES.....</b>	<b>51</b>
<b>10. EVALUACION DEL PROYECTO.....</b>	<b>53</b>
<b>11. ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....</b>	<b>53</b>
<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>13. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: Precio de la competencia.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2: Mercado Objetivo.....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 3: Proyección Volumen de ventas.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 4: Requerimiento de producto.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5: Peso De Cortes En Canal.....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 6: Costo Por Kg.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 7: Gastos Por Transporte.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 8: Gastos De Importación.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 9: Gastos ICA.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 10: Inversión en Activos Fijos.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 11: inversión en Capital De Trabajo.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 12: Presupuesto De Ingresos.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 13: Presupuesto De Materias Primas.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 14: Presupuesto Gastos De Personal.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 15: Presupuesto Gastos De Operación.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 16: Presupuesto De Administración Y Ventas.....</b>	<b>47</b>

<b>Tabla 17: Análisis De Costos.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 18: Flujo De Caja.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 19: Estado De Resultados.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 20: Balance General.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 21: Flujo De Caja Neto.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabla 22: Sensibilidad A Las Ventas.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 23: Sensibilidad A Las Precios.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 24: Sensibilidad Al Costo.....</b>	<b>54</b>

## **LISTA DE GRAFICOS**

<b>Gráfico 1: Logotipo Empresa.....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 2: La industria de cerdo en Colombia.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 3: Composición del cerdo.....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 4: Diagrama de procesos.....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 5: Organigrama de la Empresa.....</b>	<b>37</b>

## LISTA DE ANEXOS

<b>Anexo 1: Modelo Encuesta.....</b>	<b>61</b>
--------------------------------------	-----------

### 1. RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente proyecto de grado presenta un plan de empresa que busca demostrar la viabilidad y rentabilidad de un modelo de negocio, basado en la importación de productos cárnicos proveniente de fincas porcinas de los Estados Unidos, donde su principal característica, es el origen genético de la carne. La carne de cerdos de raza Berkshire, presenta una alternativa de negocio diferente a la carne de cerdo de otras razas que se comercializan en el mercado Colombiano. Las condiciones están dadas para poder incursionar con el producto en restaurantes de alta cocina de la ciudad de Bogotá.

El siguiente documento, analiza la factibilidad comercial, técnica y económica de implementar este modelo de negocio. Se realizará análisis, al mercado, los clientes, los competidores y el entorno empresarial.

Los resultados muestran que el proyecto es viable, pero riesgoso. Cumple con los requerimientos mínimos de rentabilidad. Puede llegar a ser un modelo de empresa exitoso.

**PALABRAS CLAVE:** Restaurantes de alta cocina, Cerdos de raza Berkshire, Factibilidad

### **ABSTRACT**

The following project is business plan that wants to demonstrate the viability and profitability of a business model based on the import of meat products from pig farms in the United States, where its main characteristic, is the genetic origin of the meat. Berkshire pigs meat, presents a different alternative to pork from other races that are traded in the Colombian market. The conditions are given to experiment with this product in haute cuisine restaurants in the city of Bogotá.

The following paper discusses the commercial, technical and economic feasibility of implementing this business model. The market, customers, competitors and business environment will be analyzed.

The results of this study show that the project is feasible, but risky. It meets the minimum requirements of profitability. It can become a successful business model.

**KEY WORDS:** haute cuisine restaurants, Berkshire pigs, feasibility



## 2. SINTESIS DEL PLAN

El siguiente plan de empresa establece la factibilidad financiera, social y legal, para importar y distribuir carne de cerdos de raza Berkshire. Tiene como mercado objetivo los restaurantes de alta cocina en zonas exclusivas de la ciudad de Bogotá.

Se encontraron resultados favorables en el país para la ejecución del negocio: primero, el mercado casi inexistente de la carne de cerdo Berkshire, segundo, el aumento en un 10% anual en el consumo de carne de cerdo, tercero, un aumento del 9% anual en el consumo de comidas por fuera del hogar, cuarto, la creciente demanda de cerdos de raza Berkshire a nivel mundial, que por sus cualidades únicas en sabor y textura, representan una oportunidad de negocio para la naciente empresa.

Los requerimientos de capital ascienden a 100 millones de pesos, que serán invertidos en la adecuación de las oficinas, activos fijos, gastos preoperativos y compras de producto.

Con un coste de capital del 11%, la empresa genera un valor presente de 10.3 millones de pesos, en un periodo de 5 años, con una tasa interna de retorno de 14.65% y un periodo de pago descontado de 3.7 años.

La empresa se constituirá como una sociedad por acciones simplificada, con dos socios capitalistas, Juan Pablo Rojas y Aziz Colmenares, con participación de igual proporción en el capital invertido.

La empresa se dedicará exclusivamente a la importación y comercialización de cerdos de raza Berkshire.

## **2. ANALISIS DE MERCADO**

### **2.1 Análisis del sector**

#### **2.1.1 El cerdo en el mundo**

EL cerdo ha sido explotado en todo el mundo desde hace muchos años. Su consumo está condicionado por factores económicos como el precio, el ingreso y por aspectos culturales y religiosos. China es el primer productor mundial de cerdo, también es el que más carne de cerdo demanda. El 81% de la producción mundial de carne es consumida en cuatro regiones: China, Unión europea, federación Rusa y EE.UU. Por otro lado los cerdos de raza Berkshire se producen en una menor escala, en especial en países como EE.UU y Canadá. Gran parte de la producción se utiliza en la exportación hacia Asia (Japón) y una pequeña parte para cubrir la demanda interna. (Franco, 2010)

#### **2.1.2 El cerdo en Colombia**

La oferta porcina en Colombia incluye a los productores de cerdo en pie en sus variadas formas como cerdas de cría, lechones y cerdo cebado; a los acopiadores locales o mayoristas y los transportadores del animal vivo; a las plantas de sacrificio y beneficio; a los despostadores y/o comercializadores; a los detallistas (famas, plazas de mercado, y demás puntos de venta en general); a los demandantes del producto entre los que se cuentan la industria e instituciones, los

supermercados, restaurantes, tiendas especializadas y al consumidor final. (Universo Porcino, 2008)

El mercado de la carne de cerdo en Colombia viene en crecimiento. El consumo continua ganando participación de mercado en los hogares colombianos con una penetración del 53%, en comparación con los años 2011 y 2012, que representan 49% y 44% respectivamente.

El consumo per cápita en Colombia, aumentó en 10% al pasar de 4.8 kilos per cápita de carne que se consumían en 2010 a 5.5 kilos per cápita en 2011. En el 2013 el valor estimado se encontraba en 6.7Kg per cápita con un crecimiento del 11% con respecto al año 2012 que fue de 6Kg. Del consumo per cápita estimado para el 2013, 1.3Kg corresponde a producto importado, lo que representa un 19% del consumo. El TLC con EE.UU eliminará los aranceles para la importación de carne de cerdo en el 2016. El costo en la carne de cerdo importada se sitúa un 10% menos que la carne producida en el país. (Asociación Colombiana de Porcicultores, 2013) Estos factores son clave para todas las empresas importadoras de productos cárnicos ya que significa una disminución considerable en los costos de importación.

### **2.1.3 El cerdo de raza Berkshire**

El mercado de cerdos de raza Berkshire en Colombia es casi inexistente. Los cerdos de raza Berkshire son conocidos en el mundo por sus cualidades únicas en sabor y textura, no se encuentran disponibles a la venta en Colombia. Las razas producidas, importadas y comercializadas en Colombia son Landrace, Yorkshire, Hampshire, Pietrain y diferentes cruces entre ellas. Estas son razas que por su rápido crecimiento, número de crías, bajo porcentaje de grasa y la fácil crianza en confinamiento, son las más utilizadas, especialmente por sus bajos

costos de producción. (Moreno, 2009) Sin embargo existen otro tipo de razas puras, que ofrecen mejores calidades en textura y sabor en la carne, como la raza Berkshire. Esto ha sido demostrado en diferentes investigaciones de universidades y por cocineros profesionales que han experimentado con estos productos. (Ruhlman, 2013)

El crecimiento del mercado del consumo de cerdo de raza Berkshire, puede compararse con el de la carne bovina de raza Angus. Hasta hace unos años esta raza no era conocida en el país, y ahora hace parte importante del menú de muchos restaurantes.

Varios artículos muestran que los mejores cocineros de los Estados Unidos están eligiendo para sus restaurantes carne de cerdo de raza Berkshire a medida que la demanda de esta carne aumenta y la tendencia en el consumo de este tipo de carne se incrementa.

El mercado del cerdo de raza Berkshire se está expandiendo en el mundo. Las cualidades únicas de esta carne, ofrece a los consumidores, una experiencia superior. La carne es más oscura, jugosa y tierna, además contiene más marmoleo<sup>1</sup> que el cerdo de otras razas. La carne de cerdo Berkshire recibe un estatus Premium a nivel mundial. (Ruhlman, 2013)

En una investigación realizada por la Universidad Estatal de Iowa en el 2006 sobre el comportamiento del consumidor llamada. “Preferencias sensoriales de consumidores de lomo de cerdo alto PH, de bajo PH y cerdo Berkshire”, los consumidores evaluaron la suavidad, sabor y jugosidad de la carne.

Se valoraron características de pH, retención de agua, estabilidad oxidativa, porcentaje de grasa intramuscular, consistencia de la grasa, etc; mientras que los consumidores prestaron

---

<sup>1</sup> Marmoleo: Cantidad de grasa entreverada dentro de la carne.

especial atención al aspecto del color, magro y de la grasa; a la conservación sin alteraciones y las características organolépticas, ternura, jugosidad, olor, sabor, aroma y sanitarias como aditivos, grasas saturadas, colesterol (calidad sensorial).

Los resultados de la investigación colocan al cerdo de raza Berkshire como el de más aceptación por los consumidores. (Americanberkshire.com, S.F)

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede observar que existe una oportunidad en el mercado para una empresa que tenga planeado importar carne de cerdo de raza Berkshire. Por un lado existe un aumento continuo, año tras año en el consumo de carne de cerdo en Colombia, un aumento importante en la producción local e importación de producto y existen ventajas con la reducción en los aranceles y la disminución en los costos de importación. Por otro lado la carne de cerdo de raza Berkshire es reconocida en todo el mundo como Premium, de alta calidad. El mercado de la carne de cerdo de raza Berkshire es casi nulo en Colombia y representaría una buena oportunidad para una empresa que quiera incursionar en él.

#### **2.1.4 Mercado objetivo**

En los últimos años, las ventas por consumo de comidas por fuera del hogar se han incrementado en un 151%. La cifra refleja una transición cultural, en los hábitos de las familias colombianas, pero sobre todo muestra el crecimiento acelerado que reporta el sector de restaurantes, que movió ventas cercanas a los 24 billones de pesos en 2012. Es un crecimiento de un 9% con respecto al 2011.

En la actualidad hay cerca de 295.000 establecimientos de comidas en el país, de los cuales 64.000 están en Bogotá. Mientras que 293.123 empresas del sector gastronómico están

inscritas en las cámaras de comercio. Según el DANE, los restaurantes constituyen el tercer gasto de los hogares colombianos, después del mercado, y el arriendo. Lo anterior obedece a la diversidad de oferta. Bogotá es la ciudad que reporta el consumo más alto de comidas fuera de casa con \$564.000 millones y una participación del 29,6%, seguida por Cali con \$228.000 millones y una participación del 12%. Por otra parte, el consumo per cápita a nivel nacional es de aproximadamente \$40.000, según datos reportados en 2012. (Slideshare.com, S.F.)

Este este incremento en el gasto en comidas fuera de casa, el auge y crecimiento de los restaurantes de alta cocina, además de la demanda de productos diferenciadores y de alta calidad por parte de los consumidores, resulta en una oportunidad de negocio para aquellas empresas proveedoras de insumos para restaurantes.

En los últimos años este fenómeno se ha observado con la carne de res proveniente de ganado bovino Angus. Esta carne es considerada la mejor carne del mundo, con los estándares de calidad más altos, (tierna, Jugosa, buen sabor) que ofrece la mejor experiencia de consumo. Desde el año 2012 esta carne ingresa al país con cero aranceles y es distribuida en canales institucionales y de autoservicio de alto nivel. Se encuentra en las cocinas de algunos de los Chefs y Restaurantes más sobresalientes del país, en Bogotá Harry's, Criterion, Brasierie, JW Marriot en Medellín Mundos Carnes y Vinos, Lucio Carbón y Vino, Ferro y San Carbón, en Cali Bourbon, en Cartagena Club de Pesca y Hotel Santa Clara , en Barranquilla Steack House y Dijon (Colombia.com, 2012). Cada año es más frecuente ver en más restaurantes la oferta de Angus, además se observa que los consumidores están exigiendo este tipo de carnes.

Es por esta razón que existe una oportunidad de incursionar en los restaurantes de alta cocina, con un producto diferenciado como lo es, la carne de raza Berkshire.

## **2.2 Producto**

*CHP S.A.S (Colombian Heritage Pigs S.A.S)* nace con la finalidad de ofrecer productos cárnicos importados provenientes de cerdos de raza Berkshire, estos productos presentan cualidades superiores en calidad y sabor en contraste a la carne de cerdo de otras razas. Los productos serán comercializados en los restaurantes de alta cocina de la ciudad de Bogotá como una opción diferente a los productos habituales, como la carne de cerdo, la carne de res, el pollo y el pescado.

CHP S.A.S. Proveerá carne de cerdo en cortes primarios (lomo, brazo, costilla, tocineta y pierna) estos cortes representan el estándar del mercado institucional.

El producto se importará, se venderá congelado y empacado al vacío.

La duración del producto en empaque al vacío y a temperaturas superiores a los  $-18^{\circ}\text{C}$  es superior a un año.

El producto ofrece características únicas de sabor y textura, que deben ser incluidas en el menú de cada restaurante como de alta calidad, y solo en platos especiales. No significa remplazar a la carne de cerdo convencional que ya existe en el menú, es ofrecer una alternativa diferente a los consumidores, una experiencia única, con la carne de raza Berkshire.

El producto se ofrecerá vía internet, donde los clientes pueden ingresar a realizar sus pedidos. También lo pueden hacer por teléfono, o directamente en la oficina de la empresa.

## 2.3 Clientes

Los clientes son los restaurantes de alta cocina en la ciudad de Bogotá que atienden consumidores de estratos 5 y 6, con ingresos altos. Las características que definen a un restaurante de alta cocina son:

1. Servicio excelente (Atención por parte del personal)
2. Firma del chef (Cocinero famoso, Menú de calidad)
3. Servicios añadidos (Comodidades)
4. Excelente ubicación (Zonas exclusivas de la ciudad)
5. Excelente apariencia (Ambientación y decoración)
6. Insumos de la mejor calidad (Productos superiores, alto costo)
7. Precios Altos (Acordes a la calidad de la comida)
8. Clientes de altos ingresos (Estratos 5 y 6)

Según el portal de internet degusta.com, existen aproximadamente 288 restaurantes en la ciudad de Bogotá considerados de alta cocina, cuentan con las características mencionadas anteriormente.

Para identificar las características de los clientes se realiza una Investigación cuantitativa en el 2013 por medio de encuestas (Anexo 1) para observar el comportamiento de compra en los clientes. Se consultó a 20 restaurantes de alta cocina de los 288 encontrados en la ciudad de Bogotá, con los siguientes resultados:

El 90% de los encuestados vende carne de cerdo en sus establecimientos. El lomo de cerdo y las costillas hacen parte principal del Menú que ofrecen. El 56% de los encuestados



compra entre 10-50kg por semana, mientras que un 44% entre 50-100kg. Además el 72% de los encuestados compra la carne a un proveedor especializado y el 28% en supermercados. Cuando se les preguntó a los encuestados sobre la carne de cerdo de raza Berkshire, el 80% dijo no conocerla. Cuando se les preguntó si comprarían este producto, el 72% lo haría. Solo el 44% pagaría un valor más elevado por el producto.

El análisis de los resultados de la encuesta, muestra que en la mayoría de establecimientos se vende carne de cerdo, que las costillas y el lomo hacen parte principal del menú que ofrecen. Que la demanda del producto está entre 10 y 100kg a la semana. La mayoría compra el producto en una carnicería especializada. El principal problema que arrojaron los resultados de la encuesta corresponde al desconocimiento del producto. Por esta razón cuando se pregunta sobre la intención de compra y los precios, los resultados no son favorables. Sin embargo todos los restaurantes ofrecen en su menú, carne de cerdo y tienen un volumen de compra considerable. La estrategia de la empresa, incluye informar a todos los clientes sobre las bondades del producto.

En Bogotá existen más de 288 restaurantes de alta cocina. El mercado objetivo inicial serán los 18 restaurantes que ofrecen cerdo en sus platos.

Entre los restaurantes identificados se encuentran:

Wok, Kong, Fama, Magnolio, Criterion, La Biferia, Harry's Bar, El Butcher, Osaki, Abasto, Bistronomy, Arcanos Mayores, Amerika, Koi, La Xarcuteria entre otros.

## 2.4 Competidores

Los porcicultores en Colombia utilizan varias razas porcinas pero no venden su carne por su origen genético. Todo se vende como un estándar de la industria. La carne de cerdo es estándar y tiene su diferenciación en precio, en el canal de distribución que se esté introduciendo. Tampoco se hace diferenciación en el producto por su calidad ni procedencia. Actualmente el 95% de la carne que se vende en el mundo es más magra que hace algunos años, esto está relacionado con nuevas técnicas de cruces genéticos que han conseguido que la carne adquiera estas cualidades (Moreno, 2009). Sin embargo este aspecto ha resultado en la pérdida de cualidades propias de la carne, por eso al incursionar con un producto diferenciado, donde las cualidades de la carne son superiores; existe la posibilidad de tener una ventaja ante la competencia.

La competencia está constituida por el canal por el cual los restaurantes se surten de producto. Existen competidores, como los frigoríficos, las famas y proveedores especializados, las galerías y almacenes de cadena. CHP S.A.S., marcará la diferencia frente a los competidores con un producto diferente, que a la fecha no se encuentra en ninguno de estos canales. Los competidores no ofrecen carne de cerdos de raza Berkshire.

Los restaurantes de cadena y a la carta tienen como principal proveedor a la carnicería especializada, la cual también tiene en su portafolio de clientes los casinos de empresas, hospitales, colegios y demás de carácter institucional. Algunos restaurantes también se surten por medio de supermercados.

Los principales competidores:

**Supermercados:** Se dividen en grandes cadenas nacionales, cadenas locales y supermercados típicos. El negocio de supermercados tiende a concentrarse, sobreviviendo pocas cadenas con inmensas cifras de ventas, gran cobertura y desarrollo importante de marcas propias en la gran mayoría de categorías de bienes de consumo.

Las áreas de exhibición y venta de carne son amplias, limpias, bien iluminadas, lo que transmite confianza en la calidad del producto a los compradores.

El crecimiento en las ventas de carne en este canal, ha estado limitado por los menores precios de las carnicerías, aunque se han desarrollado estrategias de segmentación por cortes y calidades para acercarse a los precios del mercado de referencia y se han propuesto estrategias complementarias como la diferenciación de precios para productos preempacados en relación con la denominada venta asistida. Ejemplo. El Éxito. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009)

**Carnicerías especializadas:** son el proveedor principal del segmento institucional profesional; esto es, los hoteles, casinos y restaurantes. La carnicería especializada cuenta con infraestructura de procesamiento; planta de deshuese, porcionado y empaque, preparación de embutidos y otros procesos industriales como inyección y cocción.

Las carnicerías especializadas son compañías de carácter familiar o sociedades cerradas y tienen una operación de un número reducido de clientes que buscan fidelizar, antes que crecer de manera continua en número. Todas las compañías tienen uno o más puntos de venta directa al público. En materia de infraestructura física, todas las empresas cuentan con cuartos fríos, salas

para deshuese, porcionado y preparación de cortes. Algunas tienen embutidos con su marca y desarrollos de carnes no procesadas porcionadas y un número reducido maneja tecnología de inyección para competir en mercados de bajo precio. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009)

La distribución, generalmente contratada, utiliza vehículos con aislamiento térmico y sólo las que venden productos a supermercados contratan camiones refrigerados.

La rentabilidad en la operación es modesta y las necesidades de capital de trabajo grandes, lo que limita el crecimiento de las compras de ganado y otras materias primas, la reposición e innovación tecnológica y el salto a un estadio de industrialización, mercadeo y distribución de mayor nivel.

Existen proveedores especializados en la venta de productos derivados del cerdo en Bogotá como Aliar S.A líder del mercado, con tres locales propios y presencia en más de 30 puntos de venta entre almacenes de cadena y expendios de carne.

La compañía Aliar S.A, posee un programa que involucra la totalidad de la cadena alimentaria del cerdo; adecuación de suelos, manejo de cultivos de maíz y soya, planta de almacenamiento, secamiento y concentrados, producción de cerdos, plantas de sacrificio, desposte y embutidos, logística de transporte y comercialización. (Aliar S.A, 2012)

La Fazenda, es la marca comercial de Aliar S.A. para sus productos de carne de cerdo.

La Fazenda divide sus productos en tres líneas:

- Cortes finos: lomo fino, solomito, punta de anca, pernil, ossobuco, etc.

- Carnes frías: salchicha Premium, chorizo Premium, salchichón cervecero Premium.
- Cortes Industriales (Pierna deshuesada, brazo deshuesado, chuleta completa, cabeza de lomo, tocineta sin piel, lonja de tocineta con piel, papada con y sin piel, y pezuñas.

La Fazenda provee a hipermercados como Éxito, Carulla, Alkosto y Makro, y asimismo es proveedor de restaurantes como Andrés Carne de Res y Mr. Ribs. La Fazenda además tiene varios puntos de venta directa principalmente en la ciudad de Bogotá y Bucaramanga.

El grupo Aliar S.A no comercializa productos de raza Berkshire.

En la Tabla 1 se presenta el precio del producto de los competidores con carne de cerdo de otras razas. No existe la venta de carne de raza Berkshire por parte de los competidores.

TABLA 1: PRECIO DE LA COMPETENCIA

Producto	Nacional \$/Kg	Frigorífico \$/Kg	El Éxito \$/Kg	La Fazenda \$/Kg
Cerdo en Pie	5.032	4.800	-	-
Cerdo en Canal	6.618	7.739	-	-
Pierna	-	10.250	-	14.170
Lomo	-	12.146	17.800	15.100
Costilla	-	-	12.270	17.200
Brazo	-	9.304	7.300	10.924
Tocino	-	-	12.410	11.950

FUENTE:- Elaboración Propia

Como se observar en la tabla anterior, el precio del frigorífico es el menos costoso, mientras que los precios del Éxito y la Fazenda en promedio manejan los mismo precios, todo depende es del tipo de corte. Se puede captar una fracción del mercado, al ofrecer un producto diferenciado que no se encuentra disponible en ninguno de estos canales.

## **2.5 Tamaño del mercado**

Para el 2014 se espera una producción de 305.000 toneladas de carne de cerdo en Colombia. Con un precio promedio de cerdo en pie de 6.618 pesos/Kg en canal corresponde a un total de 2.018 billones de pesos representando el mercado global de la venta de carne de cerdo. (Asociación Colombiana de Porcicultores, 2013) Todavía no existe un mercado evidente de la carne de cerdos de raza Berkshire, por esta razón se debe tomar una fracción del mercado de otras razas de cerdo.

El tamaño del mercado de la empresa, se obtiene tomando el resultado de la encuesta realizada a 18 restaurantes de alta cocina que compran carne de cerdo. El 56% de los restaurantes compran entre 10 y 50kg y un 44% entre 50 y 100kg. El promedio de compra sería de 50kg de cerdo a la semana por restaurante teniendo en cuenta el resultado anterior. El 72% estaría dispuesto a comprar carne de raza Berkshire y de este porcentaje solo el 44% pagarían un mayor valor. Si se tiene en cuenta solo a los restaurantes que comprarían el producto y pagarían por él, se tiene una participación en 6 restaurantes con un volumen de compra semanal de 300kg.

Con una participación de 50kg por restaurante a la semana se tiene 14.4 toneladas al año según se observa en la Tabla 2.

TABLA 2: MERCADO OBJETIVO

<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Total</b>
Restaurantes	6
Compras semanales Kg	50
Total Semana Kg	300
Total mes Kg	1200
Total año Ton	14.4

Tabla 1 - Elaboración Propia

Aplicando la fórmula de fracción de mercado se obtiene un resultado de 0.0047% de participación.

Según el análisis presentado anteriormente se espera que la producción y el consumo aumenten en los próximos años.

## **2.6 Estrategias de mercadeo y plan de ventas**

### **2.6.1 Estrategia de Precio**

La carne de cerdo comercializada por la empresa va a ser más costosa en comparación con la competencia, un valor cercano a los \$35.260 el kg. La razón es posicionar el producto como Premium, dado que la oferta del producto es mínima y las características son superiores.

Es importante reiterar que el mercado objetivo son 6 restaurantes de estrato 5 y 6 con clientes de altos ingresos, que están dispuestos a pagar por el producto, entendiendo, que este es más costoso en comparación con la carne de cerdo convencional.

El margen de contribución por plato de un restaurante de alta cocina se sitúa aproximadamente en el 50% (infoRestauración, 2013). Revisando 2 de los principales

restaurantes de alta cocina de Bogotá (Criterion, Bistronomy), se puede identificar que el precio promedio de venta de un plato fuerte con carne cerdo convencional esta alrededor de los 34.000 pesos. (Rausch Restaurant Bar, 2013)

La porción promedio por plato es de 300gr, lo que corresponde a un costo de \$10.575 pesos por plato. El valor del plato para obtener el margen mínimo debería ser \$21.150 pesos, que se encuentra por debajo del precio promedio de venta de los restaurantes mencionados anteriormente. Esto sin incluir el valor que representa la carne de cerdo de raza Berkshire, que es calidad Premium y que puede ser ofrecida a un precio más alto, incrementando el margen del restaurante.

Con estos precios el margen de utilidad para CHP S.A.S. es del 38%. El producto se venderá de contado. El incremento en precios es del 4% anual.

### **2.6.2 Plan de ventas**

Se tiene previsto iniciar ventas en enero del 2016. La razón, el desmonte del arancel gravado a la carne de cerdo, que disminuye los costos y además el abastecimiento para el inicio de las ventas en enero, teniendo en cuenta que la negociación con el proveedor se establece a partir del año inmediatamente anterior al inicio de la venta. Se necesita de un tiempo prudente para iniciar la producción y dar un flujo continuo desde la cría, engorde, desposte, importación y comercialización del producto.

La Tabla 3 nos muestra la proyección de ventas por año y la participación del proyecto en el mercado total.



TABLA 3: PROYECCION VOLUMEN DE VENTAS

	Proyección Volumen de ventas Año				
	En Toneladas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Total	305.000	305.000	350.750	403.363	463.867
Volumen de Ventas	14.4	14.4	16.6	20.7	25.9
Fracción de Mercado	0,0047%	0,0047%	0,0051%	0,0056%	0,0061%

Tabla 2 - Elaboración Propia

Para el ejercicio suponemos que todo lo que vendemos es igual a todo lo que importamos. En los 2 primeros años se estima un volumen de ventas de 14.4 Ton para llegar a las 26 Ton en el quinto año de operación.

### 2.6.3 Estrategia de ventas

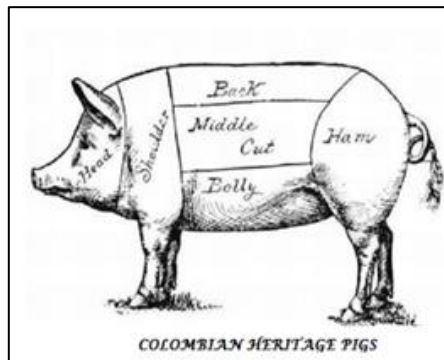
El Gerente Comercial realizará visitas presenciales a los dueños de restaurantes y chefs para dar a conocer el producto. Se visitarán los clientes ubicados en la ciudad de Bogotá inicialmente en la Zona G y Usaquén.

Se exaltarán las características del producto con estudios de mercado y de aceptación organoléptica a nivel mundial. Se buscará convencer de que se trata de productos de una calidad superior, que les brindarán una mayor satisfacción a los consumidores y que estos a su vez pagaran un mayor precio. Se mostrarán las tendencias de los restaurantes de alta cocina de otros países que ya están utilizando el cerdo de raza Berkshire para la elaboración de sus platos además del resultado de la experiencia de consumo por parte del cliente. Se ofrecerá producto para que sea evaluado por el cliente. Se darán a conocer las ventajas de ofrecer un producto Premium en el menú de los restaurantes y de esta manera como pueden incrementar sus ventas. Se dará a conocer el modelo de pedidos por internet y la facilidad de adquirir el producto.

#### 2.6.4 Estrategia de promoción

Lo que busca la empresa es crear una marca única, para la comercialización de la carne de cerdo de raza en Colombia con el siguiente logo presentado en el Gráfico 1:

GRAFICO 1: LOGOTIPO EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

También se usaran las siguientes estrategias de promoción:

- Publicidad en revistas especializadas. (Revistas de cocina) La pauta es este tipo de revistas se encuentra en 6 millones por un tercio de página. (Publicaciones Semana). La revista cocina es uno de los principales medios impresos de la industria gastronómica. Se publicará 2 veces al año.
- Desarrollo de una página web con información de los productos, y una plataforma para la solicitud de pedidos. El costo de la página web con servicio de pedidos es de \$4 millones de pesos y \$200 mil pesos por mantenimiento mensual. Según cotización del proveedor Oncloud de la ciudad de Bogotá. La página web además de ser una herramienta para el cliente, es un medio de información para los interesados en la carne de raza Berkshire.

- Envío de catálogos con información y detalle sobre los productos a todos los restaurantes de alta cocina. El diseño de los catálogos tienen un costo de 5 millones de pesos, servicio prestado por Andres Góngora, diseñador independiente de la ciudad de Bogotá y la impresión de 12 mil pesos cada uno. Serán impresos 300 unidades al año.
- Patrocinar eventos, y asistir a ferias gastronómicas con stands de degustación. Por ejemplo Alimentec Corferias Bogotá. Feria gastronómica que se realiza cada año. Valor del stand de 22m2 por \$360.000 pesos.

El presupuesto de promoción se estima en 3% de las ventas sin IVA.

#### **2.6.5 Estrategia de Distribución**

La empresa ofrecerá sus productos a través de internet y por llamada telefónica. El cliente hace la solicitud y el producto es despachado por el operador logístico externo (Renta Frio S.A.S) hasta el cliente. La empresa no tiene bodega propia ya que este servicio de almacenaje y distribución es prestado por el operador logístico. La oficina administrativa servirá de punto de venta en caso de que el cliente desea hacer el pedido personalmente. Las ventas estarán a cargo del Gerente comercial y administrativo.

#### **2.6.6 Política de servicios**

1. Se ofrecerá certificación desde origen sobre la procedencia de la carne de raza Berkshire, avalada por la Heritage Foods USA, entidad encargada de certificar las fincas porcinas en EE.UU.

2. Los clientes podrán realizar los pedidos directamente por la página web de la empresa y vía telefónica a la oficina. También pueden hacerlo en la oficina administrativa.
3. La calidad de la carne será garantizada manteniendo un control total sobre la cadena en frío, desde el origen hasta el cliente, por medio de certificaciones por parte del proveedor y por el control que ejercen las empresas contratadas para el servicio.
4. Los despachos de producto se realizan una vez por semana en el horario de 8am a 12pm.
5. Buzón de sugerencias y reclamos en la página web y vía telefónica. Una vez revisada la solicitud, se procede a responder en un tiempo máximo de dos días.
6. Se realizarán llamadas a los clientes para preguntar sobre el grado de satisfacción con el servicio de entrega y la calidad del producto.

### **3. ANALISIS TECNICO**

#### **3.1 El producto – Carne de cerdo Berkshire**

El producto a importar es carne de cerdo de cerdos Berkshire. El producto se va a solicitar a fincas porcicultoras de los EE.UU. El producto vendrá congelado y empacado al vacío.

La raza Berkshire es la raza de cerdo Premium más demandada en el mundo.

La raza Berkshire es protegida por los criadores en origen, dada su importancia y crecimiento de mercado. Todos los cerdos machos son castrados al nacimiento excepto los reproductores, que no son comercializados. La razón de su castramiento es de obtener un engorde más rápido, proteger el mercado y la línea genética. Por esta razón no es fácil encontrar este tipo de carne disponible, su oferta es muy baja.

La carne de cerdo será procesada, congelada, empacada y exportada por Paradise Locker Meats Inc. Corresponde a una planta procesadora de cárnicos ubicada en Trimble, Missouri EE.UU. Este proveedor hace de intermediario y se surte de fincas porcicultoras criadoras de cerdos de raza Berkshire con lo que CHP tiene un acuerdo de producción, y se encuentran ubicados en los estados cercanos a la planta. Paradise Locker Meats Inc. tiene toda la infraestructura para proveer la logística desde el transporte de los animales desde las fincas, el sacrificio, los cortes, el empacado y el envío hasta el puerto. El coste de este servicio viene incluido en el precio del producto.

La empresa mantendrá unos niveles de inventarios mínimos para suplir la demanda mensual de producto. Se espera tener un inventario de 30 días realizando pedidos cada 45 días teniendo en cuenta los 20 días de transito de la importación del producto hasta la llegada a la bodega del operador logístico.

Los requerimientos de inventarios se presentan en la Tabla 4, se obtienen de acuerdo a los resultados de la encuesta, donde la mayor frecuencia de compra de productos de cerdo por parte de los restaurantes, son las costillas y el lomo. Por esta razón corresponde al 80% del total de producto que se va a importar.

TABLA 4: Requerimientos de Producto

Corte	Cantidad %	Kg Año	Kg Mes	Kg x Restaurante Semana
Corte Pierna	5%	720	60	2,5
Corte Lomo	40%	5.760	480	20
Corte Costilla	40%	5.760	480	20
Corte Brazo	5%	720	60	2,5
Corte Tocino	10%	1.440	120	5
Total	100%	14.400	1.200	50

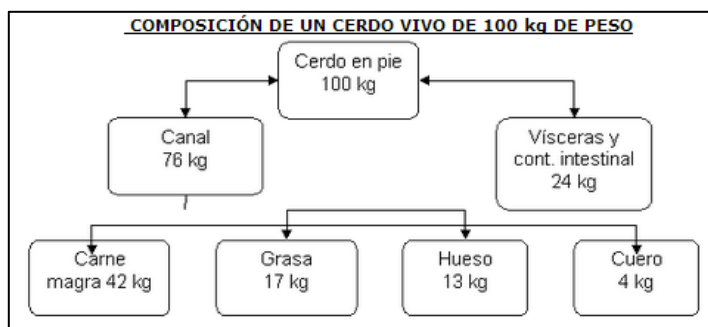
Elaboración propia

La empresa importará pierna, lomo, costilla, brazo y tocino. La composición del cerdo según cada uno de los cortes se presenta en el gráfico 2 y la Tabla 5.

Según la negociación con las fincas porcinas, el costo de la carne de cerdo es por peso del canal. Esto quiere decir que cualquier corte vale lo mismo. El peso promedio del canal cortado es de 76 kgs y el costo CIF es de \$1.520.000 pesos.

El cerdo en canal corresponde al animal luego del sacrificio, para la empresa será procesado en cortes primarios (Pierna, lomo, costilla, brazo y tocino). Por Paradise Meats Inc. El costo del corte es adicional y viene incluido en el precio CIF.

GRAFICO 2: COMPOSICIÓN DEL CERDO



Fuente: [www.rheritagefarm.com](http://www.rheritagefarm.com)

TABLA 5: PESO DE CORTES EN CANAL

Producto	%	canal kg
Cerdo completo	100%	76
Pernil de cerdo	26%	20
Lomo	15%	11
Costilla	13%	10
Brazo	17%	13
Tocino	29%	22

Tabla 3 - Elaboración Propia

### **3.2 Proceso de importación**

1. La empresa genera una orden de compra al proveedor con el detalle del producto de acuerdo a la demanda de inventarios.
2. El producto es enviado desde las fincas porcinas hasta al proveedor de acuerdo a la negociación. Los cerdos llegarán al proveedor vivos y serán sacrificados, cortados y empacados de acuerdo a las especificaciones solicitadas. La negociación incluye el costo del sacrificio, y el corte en canal. El pago del producto se realiza directamente a Paradise Locker Meats Inc.
3. Luego será empacado, congelado para enviar hasta el puerto de Miami y luego hasta el puerto de Cartagena de acuerdo con los términos comerciales CIF, esto quiere decir que el proveedor será responsable de todos los costos por fletes y por seguros hasta que el producto llegue al puerto de Cartagena. Dentro del precio de venta se incluyen estos costos. Son 15 días de tránsito desde el origen hasta el puerto de Cartagena.
4. Se presenta la documentación de la importación ante el ICA según el formulario aprobado, se recibe el certificado de inspección sanitaria, se realiza la nacionalización del producto.
5. Se contacta a la agencia de aduanas para que se encargue de todos los trámites de nacionalización del producto.
6. Se contacta al transportador para que realice el envío del producto en transporte refrigerado desde Cartagena hasta el proveedor logístico en Bogotá. Toma de 2 a 3 días.

7. El operador logístico Rentafrio S.A.S pesa el producto, lo revisa, asegurándose que se ha mantenido la cadena en frío; identifica el tipo de corte, lo etiqueta, da entrada al inventario y actualiza la página web, para poder visualizar el total.
8. El operador logístico actualiza a diario la información de los inventarios para el control de los mismos por parte de la empresa. El analista de operaciones realizará semanalmente inventarios físicos en Bodega, para controlar las cantidades y estado del inventario.

Costos:

A continuación se presenta el costo de importar un canal de cerdo de 76kg. Se utiliza el costo del canal como medida estándar para poder calcular los costos y llegar al costo por kg. Teniendo en cuenta que cualquier corte vale lo mismo.

TABLA 6: COSTO POR KG

Producto	canal kg	Total CIF	Gastos transporte	Costo en Bodega	Costo Kg Bodega	Costo Ton Bodega
Cerdo completo	76	1.520.000	154.850	1.674.850	22.038	22.037.500

Fuente: Elaboración propia

TABLA 7: GASTOS POR TRANSPORTE

Gastos de transporte	Tipo	Valor 76 Kg
Gastos en puerto	Puerto	57.000
Flete refrigerado Cartagena - Bogotá	Flete	91.200
Transporte en Bogotá	Flete	6.650

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8: GASTOS DE IMPORTACIÓN



<b>Gastos de Importación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>
Comisión Aduana sobre el CIF	Aduana	150.000
Gastos Operacionales	Aduana	40.000
Elaboración y tramite de registros de importación	Aduana	50.000
Elaboración declaración de importación	Aduana	10.000
Descargue directo	Aduana	90.000
Pagos Terceros	Aduana	100.000
Almacenamiento sobre el CIF	Bodegaje	150.000
Manejo por kilo	Bodegaje	25.000
Total		615.000

Fuente: Elaboración propia

TABLA 9: GASTOS ICA

<b>Gastos ICA</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor</b>
Documento Zoonosanitario para la importación	Permiso	55.000
Certificado de inspección sanitaria en la importación	Permiso	73.000

Fuente: Elaboración propia

El precio CIF acordado con el proveedor es de 10USD/Kg, el cerdo se compra según las cantidades requeridas para cumplir con la demanda. Depende de cada corte. Se utiliza el costo de un canal promedio de 76kg a una tasa de cambio de \$2.000 USD/COP. El costo del canal es de 1.520.000 pesos. Los costos por transporte hacen a \$154 mil pesos. Los gastos de importación y trámites ante el ICA se consideran costos fijos, dado que el volumen mensual a importar es bajo.

### 3.3 Proceso de distribución

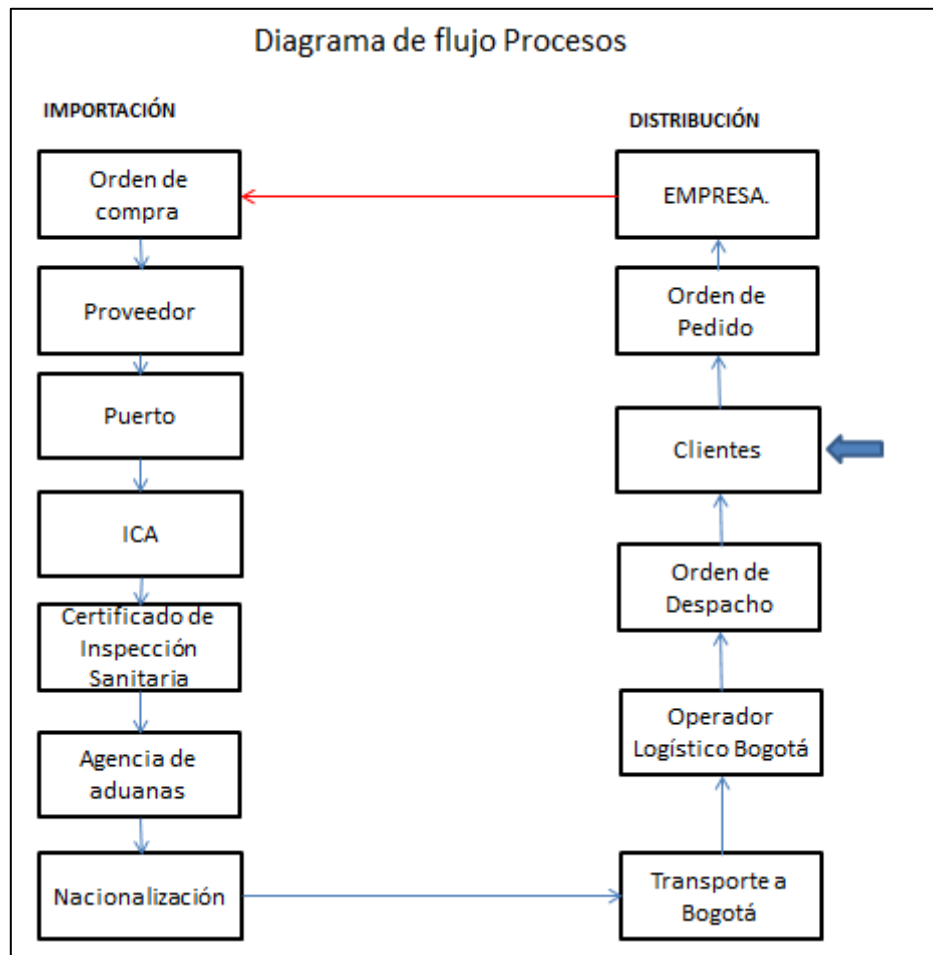
1. El cliente realiza un pedido de acuerdo a sus necesidades. El pedido se recibe vía telefónica, o por la página web de la empresa.
2. La empresa revisa el inventario y la disponibilidad del producto. Si el producto está disponible genera la factura y la orden de despacho. Si no está disponible se informa al cliente, cuando estará disponible de nuevo.

3. La orden de despacho se envía al operador logístico.
4. El operador logístico descarga el inventario y entrega la orden de salida.
5. El operador logístico envía el producto al cliente. Las entregas se realizan una vez por semana.

El operador logístico se llama Rentafrio S.A.S, es una empresa con más de 17 años de experiencia en el servicio de almacenamiento y distribución en frío. Rentafrio S.A.S, prestará todo el servicio logístico a la empresa en la ciudad de Bogotá. Para un inventario promedio mensual de 1.2 Ton métricas, el costo está en \$2.100.000. La distribución se realiza una vez por semana y tiene un costo mensual de \$1.500.000. Datos obtenidos por el Gerente Comercial de Rentafrio S.A.S.

El gráfico 4 presenta el diagrama de flujo de la cadena de abastecimiento de la empresa.

### GRAFICO 3: DIAGRAMA DE PROCESOS



Fuente - Elaboración Propia

### 3.4 Facilidades

El almacenaje y distribución del producto será tercerizado con el proveedor logístico, Rentafrio S.A.S. El proveedor ya cuenta con la certificación sanitaria para el almacenaje y transporte de carne. El costo por almacenaje depende del número de posiciones utilizadas en la bodega refrigerada.

### 3.5 Localización del negocio

CHP S.A.S. Estará ubicado en la calle 127 con carrera 15 en la ciudad de Bogotá. En un local de 40 metros cuadrados cuyo alquiler mensual es de \$2.500.000. El local es una oficina para actividades administrativas y comerciales. Contará con 2 oficinas, una recepción un baño. El costo de los servicios públicos será por un valor cercano a los \$140 mil pesos. El aseo será prestado por días por la empresa Casa Limpia S.A a un costo de \$300.000 pesos.

### **3.6 Sistemas de Control**

Los sistemas de control se ejercerán para asegurar la cadena en frio, cumplimiento en las entregas de producto, calidad del producto, satisfacción del cliente, control de inventarios.

1. Cadena en Frio: Se revisará la documentación de la importación, donde se asegura la cadena en frio por parte del transportador. Además se realizarán inspecciones del producto que ingresa a la bodega, buscando cristalización de agua dentro de las bolsas empacadas al vacío, lo que indica la pérdida de la cadena en frio (descongelamiento y congelamiento). Se realizará el reclamo respectivo al transportador.
2. Se establecerán con el Operador logístico, niveles de cumplimiento en la entrega por encima del 95%. Esto quiere decir que el Operador logístico está en la obligación de cumplir con todas las entregas a tiempo, en los horarios establecidos por la empresa, según la negociación con los clientes. En caso de retrasos o demoras en los despachos, se realizará el reclamo al operador logístico. El Analista de operaciones contactará al cliente para confirmar que el pedido llegó sin inconvenientes.

3. Se revisarán los documentos enviados por el exportador donde se certifica el aseguramiento de calidad en todos los procesos. En caso de presentar inconsistencias se hará el reclamo al proveedor.
4. Se harán encuestas a los clientes para saber el grado de satisfacción con el servicio de entrega y la calidad del producto. Dependiendo de los resultados se tomarán los correctivos.
5. Inventarios: Cada vez que se reciba una importación, el analista de operaciones se desplazará hasta donde el operador logístico, para asegurar la entrada del todo el producto, según la información del documento de importación. Los inventarios serán revisados físicamente cada semana, como se manejan pequeñas cantidades es posible realizarlo de esta manera, esta información se cruzará con las órdenes de pedido y facturación. En caso de diferencias, se realizará el reclamo al Operador logístico.

<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b>						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Elaboración del plan de empresa						
Constitución de la empresa						
Contacto con clientes						
Inicia producción de cerdos						
Contratación de personal						
Gastos de arranque						
Inicio de operaciones						
Importación de producto						
Promoción y ventas						
Ventas						
Servicio al cliente						

#### **4. ANALISIS ADMINISTRATIVO**

Colombian Heritage Pigs S.A.S se constituirá como una sociedad por acciones simplificada. Con un socio gestor y un socio capitalista.

#### **4.1 Grupo Empresarial**

Juan Pablo Rojas

Administrador de empresas, con 9 años de experiencia en empresas de consumo masivo y de medicamentos, liderando procesos de control financiero.

Aziz Colmenares

Abogado, con experiencia como empresario independiente en negocios de mercadotecnia por 20 años en los Estados Unidos. Vinculado por más de 3 años al movimiento Heritage Foods USA, estableciendo contactos con porcicultores criadores de raza Berkshire.

#### **4.2 Recursos Financieros**

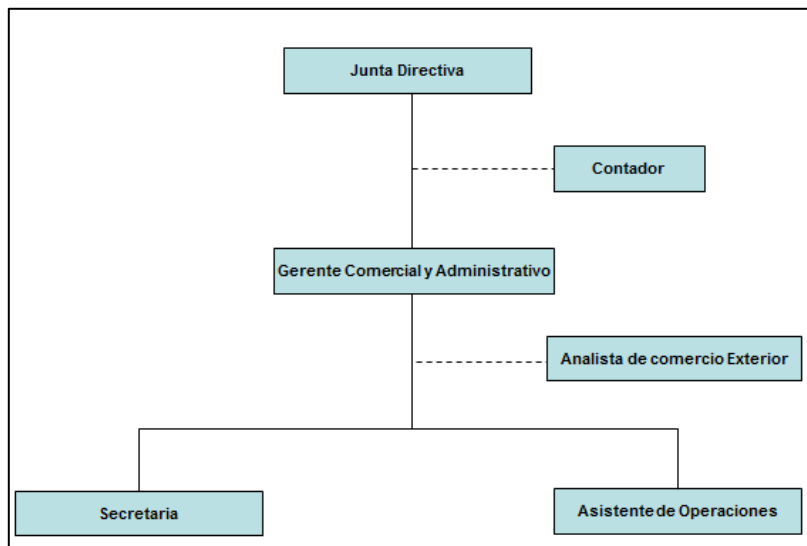
Se estima que la empresa requiere una inversión inicial aproximada de \$100 millones de pesos. Cada socio gestor aportará el 50% respectivamente.

La política de la empresa es realizar las inversiones de capital iniciales con recursos propios, en caso de expansión se estudiará la oferta crediticia del mercado financiero.

#### **4.3 Estructura Organizacional**

El Gráfico 5 presenta el organigrama de CHP S.A.S.

GRAFICO 4 : ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



**Fuente - Elaboración Propia**

El organigrama muestra la estructura de la empresa. La junta directiva está compuesta por los dos socios que estarán encargados de la formulación de objetivos, estrategias y políticas, de establecer contactos con proveedores y control interno de la empresa.

La selección del personal se realizará con la búsqueda de hojas de vida, en portales de empleo en internet, como el empleo.com y LinkedIn. Luego se realizará una entrevista y pruebas de conocimientos. Los contratos son a término indefinido, directamente con la empresa.

- Gerente comercial y administrativo: El responsable es Juan Pablo Rojas y estará encargado de la gestión administrativa de la empresa, estrategias comerciales y ventas, atención directa a clientes, coordinación de importaciones, planeación de la demanda, pagos de importaciones, pagos a proveedores y representación legal de la sociedad. Salario \$1.500.000 – Contrato a término indefinido.
- El contador, será contratado por honorarios y será el encargado de revisar el manejo contable de la empresa, de la actualización de las políticas tributarias, fiscales, firma

de los estados financieros y el cálculo de la nómina. Honorarios \$300.000 pesos mensuales

- El asistente de operaciones, estará encargado de la logística del recibo de pedidos y envíos de producto a los clientes. Seguimiento a las importaciones, y trámites correspondientes ante el agente de aduanas. Trámites ante el ICA. Coordinar con el operador logístico el envío desde el puerto hasta la bodega. Coordinar el recibo de las importaciones y el despacho de producto a los clientes. Control de inventarios. Salario \$1.000.000. Contrato a término indefinido.
- Analista de importaciones, será contratado por honorarios para dar soporte en los procesos de importación, nacionalización, transporte de la mercancía desde origen hasta la bodega del operador logístico. Honorarios \$300.000 por asesoría.
- La secretaria laborará por tiempo completo y tendrá entre sus funciones, recepción y envío de documentos, asistencia telefónica, y actualización contable. También está encargada de la facturación y la actualización de la página web. Salario \$800.000. Contrato a término indefinido.
- El socio capitalista estará encargado de conseguir nuevos proveedores en EE.UU de carne de cerdo Berkshire.

## **5. ANALISIS LEGAL Y SOCIAL**

### **5.1 Tipo de Sociedad**

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada con un capital inscrito de 100 millones de pesos. Para la formación de la empresa se debe llenar el formulario del RUT y Documento de constitución. Luego se cancela el valor del registro mercantil que tiene



un costo de \$698.000 para el año 2014, según rango de activos. Información de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Entre las principales ventajas de constituir la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada, están:

1. Permite a la empresa simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto.
2. No necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.
3. Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad.
4. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes.
5. El pago de capital puede diferirse hasta por dos años.
6. Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales.

## **5.2 Documentos y permisos Legales**

Para la importación y distribución de la carne de cerdo se necesitan los siguientes permisos y documentos. Estos documentos se tramitarán en el 2015 antes de iniciar la operación.

1. Certificación del establecimiento exportador ante el FDA (EE.UU) – Equivalencia ante el ICA. Este costo es asumido por el exportador. El certificado es entregado por la FDA con la autorización para exportar carne de cerdo. Tanto la fincas porcinas como el proveedor ya están certificadas.
2. Inscripción del establecimiento de origen ante el ICA. Tiene un costo de \$70.000 pesos. Se debe llenar el formulario y presentar ante el ICA para la autorización del

establecimiento como exportador hacia Colombia de producto de origen animal. Tiempo 3 meses.

3. Documento Zoosanitario para la importación de carne de cerdo ante el ICA. Tiene un costo de \$55.000 pesos. Se diligencia el formulario para poder importar productos de origen animal. Se tramita en el momento de la importación.
4. Certificado de inspección sanitaria en la importación entregado por el ICA. Tiene un costo de \$73.000 pesos hasta 10 toneladas según tarifas del 2014. Se diligencia el formulario para poder nacionalizar el producto cuando llega al puerto.
5. Documentos a presentar en la aduana y nacionalización de la mercancía. Información entregada por Analista de Comercio Exterior de Laboratorios Legrand S.A.

Agencia de aduanas. Costos:

Comisión Aduana sobre el CIF: 0.25% MINIMA \$150.000

Gastos Operacionales: \$40.000

Elaboración y trámite de registros de importación: \$50.000

Elaboración declaración de importación: \$10.000

Descargue directo: \$90.000

Pagos Terceros: Al costo

Bodegaje en puerto:

Almacenamiento sobre el CIF: 0.28% Mínima \$150.000

Manejo por kilo: \$13. Mínima por movimiento de manejo \$25.000

6. Autorización sanitaria de transporte a cargo del operador Logístico. Este trámite y costo es asumido por el operador logístico. Autorización vigente.

7. Inscripción sanitaria de expendio y almacenamiento. Este trámite y costo a cargo del operador logístico. Autorización vigente.

### **5.3 Impuestos**

- A nivel local los productos que la empresa va a comercializar están exentos del IVA. Base gravable al 0%.
- Autorentención del impuesto CREE del 0.4%
- Tarifa Impuesto de Industria y Comercio vigente 2014 es de 4.14x mil según actividad económica (Comercio al por menor de carnes (incluye aves de corral), productos cárnicos, pescados y productos de mar, en establecimientos especializados)
- Impuesto de renta al 25%
- Impuesto CREE 9%

## **6. ANALISIS DE VALORES PERSONALES**

El grupo empresarial se ajusta a los valores éticos y morales de la comunidad. Tiene el propósito de generar bienestar en la comunidad, de generar empleo, de cumplir con todos los requerimientos legales, de velar por los recursos de la empresa de forma transparente. Los socios manejan una relación de muchos años, y han trabajado en varios negocios juntos. No existe conflicto de intereses.

## **7. ANALISIS ECONOMICO**

### **7.1 Inversión en activos fijos**

En la Tabla 10, presenta los requerimientos de activos fijos de la empresa, los cuales serán adquiridos de contado. Se necesitan los elementos básicos de una oficina, muebles, computadores e impresora.

TABLA 10: INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Presupuesto de inversiones en Activos Fijos	AÑO 0		
	Computador	3	1.200.000
Impresora	1	400.000	400.000
Router	1	200.000	200.000
<b>Total activos depreciables a 5 años</b>			<b>4.200.000</b>
Escritorios	3	400.000	1.200.000
Sillas	8	80.000	640.000
<b>Total activos depreciables a 10 años</b>			<b>1.840.000</b>
<b>Total inversión en activos</b>			<b>6.040.000</b>

## 7.2 Inversión en capital de trabajo

La Tabla 11, presenta el capital requerido para el arranque de la empresa. Gastos causados en el año cero. Se tiene, los gastos por constitución, el desarrollo de la página web con información de la empresa y para solicitud de pedidos. Adecuación oficina, Dominio Internet, para tener una página web. Soporte en sistemas y gasto para papelería.

TABLA 11: INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

Gastos pre-operativos (diferidos)	AÑO 0
Gastos de Constitución	698.000
Desarrollo web	4.000.000
Adecuación oficina/local	1.500.000
Gasto dominio Internet	325.000
Soporte Sistemas	200.000
Papelería	200.000
<b>Total gastos pre-operativos</b>	<b>6.923.000</b>
<b>Total Inversión</b>	<b>12.963.000</b>

### 7.3 Presupuesto de Ingresos

La Tabla 12 muestra los ingresos por la venta de cada uno de los cortes de carne. La venta de carne de cerdo está exenta de IVA. Para el primer año se espera tener unas ventas de \$536 millones de pesos, para el cuarto año de \$802 millones de pesos. Crecimientos del 15% para el tercer año y 27% para el cuarto año.

TABLA 12: PRESUPUESTO DE INGRESOS

ITEM	2016	2017	2018	2019
Volumen estimado de ventas				
Corte Pierna	25.387.200	26.402.688	30.363.091	37.953.864
Corte Lomo	214.617.600	223.202.304	256.682.650	320.853.312
Corte Costilla	220.377.600	229.192.704	263.571.610	329.464.512
Corte Brazo	25.387.200	26.402.688	30.363.091	37.953.864
Corte Tocino	50.774.400	52.805.376	60.726.182	75.907.728
Valor total de ventas (\$)	536.544.000	558.005.760	641.706.624	802.133.280
IVA o Impuesto al Consumo	0	0	0	0
Anticipo Retefuente	13.413.600	13.950.144	16.042.666	20.053.332
Autorretenciones CREE	2.146.176	2.232.023	2.566.826	3.208.533
<b>Total ventas con IVA</b>	<b>536.544.000</b>	<b>558.005.760</b>	<b>641.706.624</b>	<b>802.133.280</b>
Ventas contado sin IVA ni Retefuente	536.544.000	558.005.760	641.706.624	802.133.280
Ventas a plazos sin IVA ni Retefuente	0	0	0	0
Ingresos por ventas de Contado	523.130.400	544.055.616	625.663.958	782.079.948
Recuperación de Cartera	0	0	0	0
Ingresos Efectivos	523.130.400	544.055.616	625.663.958	782.079.948

### 7.4 Presupuesto de materias primas

En la Tabla 13, se presenta las compras de producto para cada año. El primer año se necesitan realizar compras, por \$317 millones de pesos.

TABLA 13: PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

ITEM	2.016	2017	2018	2019
Costo Corte Pierna	15.867.000	15.867.000	18.247.050	22.808.813
Costo Corte Lomo	126.936.000	126.936.000	145.976.400	182.470.500
Costo Corte Costilla	126.936.000	126.936.000	145.976.400	182.470.500
Costo Corte Brazo	15.867.000	15.867.000	18.247.050	22.808.813
Costo Corte Tocino	31.734.000	31.734.000	36.494.100	45.617.625
<b>Costo Materias Primas e Insumos</b>	<b>317.340.000</b>	<b>317.340.000</b>	<b>364.941.000</b>	<b>456.176.250</b>
IVA o Impuesto al Consumo	-	-	-	-
Prorratio	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	-	-	-	-
Retefuente	7.933.500	7.933.500	9.123.525	11.404.406
Costo total variables	317.340.000	317.340.000	364.941.000	456.176.250
Egreso Contado	309.406.500	309.406.500	355.817.475	444.771.844
CxP Proveedores Periodo	-	-	-	-
Pago Cuentas Por Pagar	-	-	-	-
Egresos Efectivos	309.406.500	309.406.500	355.817.475	444.771.844

## 7.5 Presupuesto gasto de personal

La Tabla 14 presenta el gasto por personal. Con una planta de 3 personas, los gastos de personal ascienden a \$60 millones de pesos para el primer año.

TABLA 14: PRESUPUESTO GASTOS DE PERSONAL

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.016	2.017	2.018	2.019
<b>Total salarios mensuales</b>	3.300.000	4.074.830	4.400.816	4.752.882
Total Auxilios de transporte	1.728.000	1.797.120	1.940.890	2.096.161
Total salarios anuales	39.600.000	48.897.960	52.809.797	57.034.581
Total prestaciones sociales	9.023.280	11.068.426	11.953.900	12.910.212
Total aportes parafiscales	1.584.000	1.955.918	2.112.392	2.281.383
Total seguridad social	8.324.712	10.279.329	11.101.675	11.989.810
Total carga prestacional	18.931.992	23.303.673	25.167.967	27.181.405
Total costo de la nómina	60.259.992	73.998.753	79.918.654	86.312.146
Prima Junio	1.650.000	2.037.415	2.200.408	2.376.441
Prima Diciembre	1.650.000	2.037.415	2.200.408	2.376.441
Vacaciones diciembre	1.650.000	2.037.415	2.200.408	2.376.441
Cesantías Febrero	3.300.000	4.074.830	4.400.816	4.752.882
Interés cesantías febrero	396.000	488.980	528.098	570.346
Pagos otros meses	51.613.992	63.322.699	68.388.515	73.859.596
Pago fijo mensual	4.301.166	5.276.892	5.699.043	6.154.966

## 7.6 Presupuesto gastos de operación

La Tabla 15, presenta los gastos de operación, entre los que se encuentran el arriendo que asciende a \$2.5 millones de pesos al mes, los servicios públicos a \$140 mil pesos, el servicio de internet por \$480.000 pesos, la telefonía celular por \$300 mil pesos. El servicio prestado por el operador logístico se toma como un costo fijo, el almacenamiento en frío asciende a \$2.1 millones por mes y el costo por distribución por 1.5 millones al mes. Los gastos de aduana e ICA también corresponden a un valor fijo, porque sin importar el tamaño de la importación estos son los costos mínimos. Ascienden a \$615 mil y \$128 mil pesos. El aseo de la oficina tiene un valor de \$300 mil pesos.

TABLA 15: PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE OPERACION	MES	2.016	2.017	2.018	2.019
Arriendo	2.500.000	30.000.000	30.300.000	30.603.000	30.909.030
Servicios Públicos	140.000	1.680.000	1.696.800	1.713.768	1.730.906
Gasto consumo Internet	480.000	5.760.000	5.817.600	5.875.776	5.934.534
Telefonía celular	300.000	3.600.000	3.636.000	3.672.360	3.709.084
Costo de almacenamiento	2.100.000	25.200.000	25.452.000	25.706.520	25.963.585
Costo de distribución	1.500.000	18.000.000	18.180.000	18.361.800	18.545.418
Servicio de aseo	300.000	3.600.000	3.636.000	3.672.360	3.709.084
Gasto dominio Internet	27.000	324.000	327.240	330.512	333.818
Soporte Sistemas	200.000	2.400.000	2.424.000	2.448.240	2.472.722
Gastos de Aduana	615.000	7.380.000	7.453.800	7.528.338	7.603.621
Gastos ICA	128.000	1.536.000	1.551.360	1.566.874	1.582.542
Bomberos		0	0	0	0
Impuestos Locales	0	2.237.388	2.326.884	2.559.572	3.071.487
Gastos de Mantenimiento		0	0	0	0
Registro Mercantil	0	698.000	698.000	698.000	698.000
Depreciación Equipos	0	1.024.000	1.024.000	1.024.000	1.024.000
Amortización	0	0	0	0	0
<b>Total gastos de operación</b>		103.439.388	104.523.684	105.761.120	107.287.830
<b>Gastos de operación fijos</b>		100.504.000	101.498.800	102.503.548	103.518.343
<b>Gastos de operación variables</b>		2.935.388	3.024.884	3.257.572	3.769.487

## 7.7 Presupuesto gasto de administración y ventas

La Tabla 16, presenta los gastos de administración y ventas. Los gastos por publicidad corresponden al 3% de las ventas al año, con un valor de \$16 millones de pesos. Las asesorías incluyendo el contador y analista de comercio exterior tienen un costo de \$300.000 pesos cada una. Los gastos por rodaje para el Gerente de Ventas son \$250 mil pesos. El gasto de papelería y correspondencia son \$350 mil pesos.

TABLA 16: PRESUPUESTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS

<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>MES</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>
Gastos de Publicidad		16.096.320	16.740.173	19.251.199	24.063.998
Gastos de Comisiones		0	0	0	0
Gastos de Capacitación		0	0	0	0
Asesoría Contable	300.000	3.600.000	3.636.000	3.672.360	3.709.084
Asesoría Comercio Exterior	300.000	3.600.000	3.636.000	3.672.360	3.709.084
Gastos Transporte	250.000	3.000.000	3.030.000	3.060.300	3.090.903
Gastos Papelería y Aseo	200.000	2.400.000	2.424.000	2.448.240	2.472.722
Gastos Correo	150.000	1.800.000	1.818.000	1.836.180	1.854.542
<b>Total gastos de admon y vtas</b>		<b>30.496.320</b>	<b>31.284.173</b>	<b>33.940.639</b>	<b>38.900.333</b>
<b>Gastos de administrativos fijos</b>		<b>14.400.000</b>	<b>14.544.000</b>	<b>14.689.440</b>	<b>14.836.334</b>
<b>Gastos administrativos variables</b>		<b>16.096.320</b>	<b>16.740.173</b>	<b>19.251.199</b>	<b>24.063.998</b>

## 7.8 Análisis de costos

La Tabla 17, presenta el análisis de costos. Se puede observar que los costos fijos ascienden a \$182 millones para el primer año, los costos variables \$336 millones, margen unitario promedio de 13 millones de pesos y el cumplimiento del punto de equilibrio es de 103%.

TABLA 17: ANALISIS DE COSTOS

### ANALISIS DE COSTOS



<b>Costos/Gastos Fijos</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>
Nómina	60.259.992	73.998.753	79.918.654	86.312.146
Gastos de operación	100.504.000	101.498.800	102.503.548	103.518.343
Gastos de Administración y ventas	14.400.000	14.544.000	14.689.440	14.836.334
Gastos preoperativos (Diferidos)	6.923.000	0	0	0
<b>Total Costos/Gastos fijos</b>	<b>182.086.992</b>	<b>190.041.553</b>	<b>197.111.642</b>	<b>204.666.824</b>
<b>Costos Variables</b>				
Costos variables (sin impuestos)	317.340.000	317.340.000	364.941.000	456.176.250
Gastos de Operación	2.935.388	3.024.884	3.373.917	4.042.896
Gastos de Administración	16.096.320	16.740.173	19.251.199	24.063.998
<b>Total costos variables</b>	<b>336.371.708</b>	<b>337.105.057</b>	<b>387.566.115</b>	<b>484.283.144</b>
<b>Costo total</b>	<b>518.458.700</b>	<b>527.146.610</b>	<b>584.677.757</b>	<b>688.949.968</b>
Numero productos o servicios	14	14	17	21
Costo Promedio producto o servicio promedio	36.004.076	36.607.403	35.306.628	33.282.607
Costo variable unitario promedio	23.359.146	23.410.073	23.403.751	23.395.321
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	37.260.000	38.750.400	38.750.400	38.750.400
Margen Unitario Promedio	13.900.854	15.340.327	15.346.649	15.355.079
Punto de Equilibrio	14	13	13	14
<b>Costo total desembolsable</b>	<b>510.511.700</b>	<b>526.122.610</b>	<b>583.653.757</b>	<b>687.925.968</b>
<b>Costo promedio desembolsable</b>	<b>35.452.201</b>	<b>36.536.292</b>	<b>35.244.792</b>	<b>33.233.139</b>
<b>Cumplimiento del punto de equilibrio</b>	<b>103%</b>	<b>111%</b>	<b>127%</b>	<b>148%</b>
Colchón de Efectivo	15.173.916	15.836.796	16.425.970	17.055.569

## 8. ANALISIS FINANCIERO

### 8.1 Flujo de caja

La Tabla 18, presenta el flujo de caja donde se puede observar, que las necesidades de efectivo están cubiertos desde el año cero, esto se debe a la inversión inicial realizada, y no se necesitarían más aportes de capital para cumplir con las obligaciones. En el **Anexo 2** se presenta mensual.

TABLA 18: FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA					
ITEM	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Caja Inicial	0	87.037.000	105.589.088	122.851.722	162.798.737
Ingresos Netos		523.130.400	544.055.616	625.663.958	782.079.948
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		610.167.400	649.644.704	748.515.680	944.878.685
Inversiones en activos	6.040.000	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	309.406.500	309.406.500	355.817.475	444.771.844
Egresos por nómina	0	56.563.992	73.130.944	79.553.549	85.917.833
Egresos por gastos de operación		100.178.000	101.172.800	102.177.548	103.192.343
Egresos por gastos de administración y ventas		30.496.320	31.284.173	33.940.639	38.900.333
Egresos por gastos preoperativos diferidos	6.923.000	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0
Egresos retentivo	0	7.933.500	7.933.500	9.123.525	11.404.406
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	2.237.388	2.326.884	2.675.917
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	1.627.677	2.777.323	5.132.598
<b>TOTAL EGRESOS</b>	12.963.000	504.578.312	526.792.982	585.716.943	691.995.274
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-12.963.000	105.589.088	122.851.722	162.798.737	252.883.412
Aporte de Socios	100.000.000	0	0	0	0
Prestamo	0	0	0		
Distribucion de Excedentes		0	0	0	0
<b>CAJA FINAL</b>	87.037.000	105.589.088	122.851.722	162.798.737	252.883.412

## 8.2 Estado de resultados

La Tabla 19, presenta el estado de resultados, donde se puede observar, que la utilidad del periodo del primer año asciende a \$12 millones de pesos, y a lo largo de los años no se esperan pérdidas, sino un incremento gradual a medida que aumenten las ventas.

TABLA 19: ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.016	2.017	2.018	2.019
Ventas netas	536.544.000	558.005.760	641.706.624	802.133.280
Costos variables	317.340.000	317.340.000	364.941.000	456.176.250
Costo nomina	60.259.992	73.998.753	79.918.654	86.312.146
Gastos de Operación	103.439.388	104.523.684	105.877.465	107.561.239
Gastos de Administración y Ventas	30.496.320	31.284.173	33.940.639	38.900.333
Gastos preoperativos (diferidos)	6.923.000	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
<b>Utilidad gravable</b>	18.085.300	30.859.150	57.028.867	113.183.312
Impuesto de Renta	4.521.325	7.714.787	14.257.217	28.295.828

Impuesto a la Equidad (CREE)	1.627.677	2.777.323	5.132.598	10.186.498
<b>Utilidad neta</b>	<b>11.936.298</b>	<b>20.367.039</b>	<b>37.639.052</b>	<b>74.700.986</b>
Reserva legal	0	0	0	0
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>11.936.298</b>	<b>20.367.039</b>	<b>37.639.052</b>	<b>74.700.986</b>

### 8.3 Balance General

La Tabla 20, presenta el balance general, este se compone por el capital inicial de \$100 millones de pesos, las inversiones en activos fijos y la depreciación, además de los anticipos de impuestos.

TABLA 20: BALANCE GENERAL

<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>	<b>2.018</b>	<b>2.019</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja y Bancos	105.589.088	122.851.722	162.798.737	252.883.412
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	0	0	0
Anticipo Impuesto a la equidad (CREE)	2.146.176	2.232.023	2.566.826	3.208.533
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	13.413.600	22.842.419	31.170.297	36.966.413
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>119.002.688</b>	<b>145.694.141</b>	<b>193.969.035</b>	<b>289.849.824</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos depreciables	6.040.000	6.040.000	6.040.000	6.040.000
Depreciación acumulada	1.024.000	2.048.000	3.072.000	4.096.000
Activos amortizables	0	0	0	0
Amortización acumulada	0	0	0	0
Gastos diferibles	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>5.016.000</b>	<b>3.992.000</b>	<b>2.968.000</b>	<b>1.944.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>124.018.688</b>	<b>149.686.141</b>	<b>196.937.035</b>	<b>291.793.824</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>				
<b>PASIVO</b>				
Carga Prestacional por Pagar	3.696.000	4.563.810	4.928.914	5.323.228
Cuentas por pagar- Proveedores	0	0	0	0
Impuesto de Renta	4.521.325	7.714.787	14.257.217	28.295.828
Impuesto CREE	1.627.677	2.777.323	5.132.598	10.186.498
Impuestos locales por pagar	2.237.388	2.326.884	2.675.917	3.344.896
Iva por pagar	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12.082.390</b>	<b>17.382.805</b>	<b>26.994.646</b>	<b>47.150.449</b>

<b>PATRIMONIO</b>				
Capital	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	11.936.298	32.303.337	69.942.389
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	11.936.298	20.367.039	37.639.052	74.700.986
Reserva Legal	0	0	0	0
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>111.936.298</b>	<b>132.303.337</b>	<b>169.942.389</b>	<b>244.643.375</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>124.018.688</b>	<b>149.686.141</b>	<b>196.937.035</b>	<b>291.793.824</b>
Prueba de balance	0	0	0	0

## 9. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

### 9.1 Económicos:

Incremento en los precios del cerdo de raza Berkshire, aumento en los costos del producto, disminución en las ventas. Aumento en los costos de importación. Disminución en el gasto por consumo de las personas en restaurantes de alta cocina. Entre las acciones a tomar contra estos riesgos se encuentran, cambio de proveedores, incrementar el tamaño de las importaciones para bajar costos por volumen de compra. Buscar otros mercados que estén interesados en la compra de carne de cerdo.

### 9.2 Técnicos

Entre los principales riesgos técnicos encontramos, la disminución de la oferta de cerdos de raza Berkshire desde los EE.UU. Respuesta a este riesgo, buscar nuevos proveedores en otros países, por ejemplo en Canadá.

### 9.3 Mercado

El ingreso de nuevos competidores con la comercialización de carne de cerdo de raza Berkshire. Que el producto no despierte el interés de los clientes., disminución en el consumo de carne de cerdo. Respuesta a este riesgo, aumentar los esfuerzos en publicidad, proteger los clientes con un excelente servicio y calidad de producto.

## 10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La Tabla 21 se observa la evaluación del proyecto, teniendo una tasa mínima de retorno del 11%. El resultado muestra que con un coste de capital del 11%, la empresa genera un valor presente de 10.3 millones, en un periodo de 5 años, con una tasa interna de retorno de 14.65% y un periodo de pago descontado de 3.8 años. El proyecto es riesgoso.

TABLA 21: FLUJO DE CAJA NETO

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.016	2.017	2.018	2.019
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	11.936.298	20.367.039	37.639.052	74.700.986
Total Depreciación	0	2.048.000	2.048.000	2.048.000	2.048.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		13.984.298	22.415.039	39.687.052	76.748.986
1. Flujo de fondos neto del periodo		13.984.298	22.415.039	39.687.052	76.748.986
Inversiones de socios	100.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	100.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-100.000.000	13.984.298	22.415.039	39.687.052	76.748.986
<b>Balance de proyecto</b>	-100.000.000	-97.015.702	-85.272.391	-54.965.301	15.737.501
<b>Periodo de pago descontado</b>	3,78				
<b>Tasa interna de retorno</b>	14,65%				
<b>Valor presente neto</b>	10.366.780				
<b>Tasa mínima de retorno</b>	11,00%				

## 11. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se toman tres escenarios que afectan significativamente al negocio. La disminución en el volumen de ventas, el precio y el aumento en el costo.

### 11.1 Sensibilidad de las ventas

En la tabla 22 se observa que el modelo no es factible si existe una disminución del volumen de ventas desde del 95%.

TABLA 22: SENSIBILIDAD A LAS VENTAS

Concepto	100%	95%	90%	85%	80%
Periodo de pago descontado	3,78	0	0,00	0	0
Tasa interna de retorno	14.65%	5,7%	-6,91%	0	0
Valor presente neto	10.366.780	-24.812.730	-53.298.515	0	0

### 11.2 Sensibilidad de precios de venta

En la tabla 23 se observa que si ocurre una disminución en 5% de los precios en adelante, el proyecto no sería viable.

TABLA 23: SENSIBILIDAD A LAS PRECIOS

Concepto	100%	95%	90%	85%	80%
Periodo de pago descontado	3,78	0,00	0	0	0
Tasa interna de retorno	14.65%	-13,2%	0	0	0
Valor presente neto	10.366.780	-67.154.799	0	0	0

### 11.3 Sensibilidad en el costo del producto

En la tabla 24 se observa que si ocurre un aumento en 5% en los costos, el proyecto no sería viable.

TABLA 24: SENSIBILIDAD AL COSTO

Concepto	100%	105%	110%	115%	120%
Periodo de pago descontado	3,78	0	0	0	0
Tasa interna de retorno	14.65%	-0.01%	0	0	0
Valor presente neto	10.366.780	-38.217.192	0	0	0

La sensibilidad por la variación en la tasa de cambio influye directamente en los costos. Por lo que se puede observar una devaluación del peso aumentaría los costos, por lo que el proyecto no sería viable.

## 12. CONCLUSIONES

Existen factores favorables para poner en marcha la oportunidad de negocio, como el crecimiento en el consumo de carne, reducción de los costos de importación, crecimiento en la demanda de carne de cerdo Berkshire y el crecimiento en el consumo de comidas por fuera del hogar.

Un ejemplo similar de un modelo de negocio exitoso, es el caso de la carne Angus.

Por otro lado existen variables muy sensibles que pueden afectar la viabilidad del negocio, como el alto costo de la carne de cerdo de raza Berkshire, la poca oferta de producto, y la entrada competidores.

Revisando el análisis de sensibilidad, las variaciones mínimas del 5% en cualquier escenario, ya sea por volumen de ventas, precio y costo presentan un riesgo alto para la factibilidad financiera del negocio. Lo que significa, que el proyecto aunque es rentable es muy riesgoso.

### 13. BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

*Universo Porcino*. (Octubre de 2008). Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de [http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/internacionales\\_la\\_industria\\_de\\_carne\\_de\\_cerdo\\_en\\_colombia.html](http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/internacionales_la_industria_de_carne_de_cerdo_en_colombia.html)

*Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. (2009). Recuperado el 8 de Marzo de 2014, de <http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/3.10Anexo.PDF>

*Colombia.com*. (30 de Octubre de 2012). Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de <http://www.colombia.com/gastronomia/noticias/sdi/49292/la-carne-mas-deliciosa-y-famosa-del-mundo-certified-angus-beef-cab-llega-a-colombia>

*infoRestauración*. (2013). Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://www.inforestauracion.com/gestion-en-hosteleria/precios-en-hosteleria.aspx>

*Rausch Restaurant Bar*. (2013). Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://criterion.com.co/home.html>

Aliar S.A. (2012). *Sobre Aliar S.A.* Recuperado el 2014, de <http://www.aliar.com.co/>

Asociación Colombiana de Porcicultores. (2013). *Porcicol*. Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de [http://www.porcicol.org.co/porcicultores/images/porcicultores/informes/2013/Boletin-Final\\_2013.pdf](http://www.porcicol.org.co/porcicultores/images/porcicultores/informes/2013/Boletin-Final_2013.pdf)

Franco, J. (2010). Recuperado el 2 de Febrero de 2014, de <http://agronica.udea.edu.co/talleres/Produccion%20porcina/Jorge%20Franco/PANORAMA%20ACTUAL%20DE%20LA%20PORCICULTURA-UDEA.pdf>



Moreno, F. (Noviembre de 2009). *www.corpoica.org.co*. Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/oferta/POTENCIALCERDOSCRIOLOS.pdf>

Ruhlman, M. (24 de Octubre de 2013). *www.ruhlman.com*. Recuperado el 6 de Marzo de 2014, de <http://ruhlman.com/2013/10/heritage-versus-commercial-hogs/>

*Americanberkshire.com*. (S.F.). Recuperado el 5 de Febrero de 2014, de <http://www.americanberkshire.com/Producers/News%20and%20Information/Production%20%20Marketing/Berkshire%20Production%20and%20Marketing%201-21-10.pdf>

*Slideshare.com*. (S.F.). Recuperado el 6 de Marzo de 2014, de <http://www.slideshare.net/cashimarihademar/estudio-del-sector-gastronomico-1>

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Cali: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Análisis de la industria porcina en Latinoamérica No 11 (Abril 2013). Recuperado en febrero 2014 de <http://www.pic.com/Images/Users/30/BenchmarkLatamAbril2013.pdf>

La industria de carne de cerdo en Colombia (Octubre 2008). Recuperado en febrero 2014 de [http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/internacionales\\_la\\_industria\\_de\\_carne\\_de\\_cerdo\\_en\\_colombia.html](http://www.aacporcinos.com.ar/articulos/internacionales_la_industria_de_carne_de_cerdo_en_colombia.html)

DANE 2012, Boletín mensual insumos y factores de producción (Octubre 2012) La carne de cerdo en el mundo, recuperado en marzo 2014 de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos\\_factores\\_de\\_produccion\\_agosto\\_2012.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_agosto_2012.pdf)

FNP 2013, Análisis de coyuntura del sector porcicultor Año 2013. Recuperado en febrero 2014 de [http://www.porcicol.org.co/porcicultores/images/porcicultores/informes/2013/Boletin-Final\\_2013.pdf](http://www.porcicol.org.co/porcicultores/images/porcicultores/informes/2013/Boletin-Final_2013.pdf)

Moreno F. L. (Noviembre 2009) Potencial productivo de los cerdos criollos colombianos.

Recuperado en marzo de 2014 <http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/oferta/>

POTENCIALCERDOS CRIOLLOS.pdf

Ruhlman M, (Octubre 2013) Heritage versus commercial hogs. Recuperado en marzo 2014 de

<http://ruhlman.com/2013/10/heritage-versus-commercial-hogs/>

The Myths, and Facts, about Heritage Pork (s.f). Recuperado en febrero 2014 de

<http://largeblackhogassociation.org/the-myths-and-facts-about-heritage-pork/>

Berkshire Pig Production and Marketing. (s.f) Recuperado en febrero 2014 de

[http://www.americanberkshire.com/Producers/News%20and%20Information/Production%20&%](http://www.americanberkshire.com/Producers/News%20and%20Information/Production%20&%20Marketing/Berkshire%20Production%20and%20Marketing%201-21-10.pdf)

[20Marketing/Berkshire%20Production%20and%20Marketing%201-21-10.pdf](http://www.americanberkshire.com/Producers/News%20and%20Information/Production%20&%20Marketing/Berkshire%20Production%20and%20Marketing%201-21-10.pdf)

Mallaopoma R, (Diciembre 2013) Evaluación de la percepción hacia el consumo de carne de

cerdo. Recuperado en febrero 2014 de [http://www.actualidadporcina.com/articulos/evaluacion-](http://www.actualidadporcina.com/articulos/evaluacion-de-la-percepcion-consumo-carne-cerdo.html)

[de-la-percepcion-consumo-carne-cerdo.html](http://www.actualidadporcina.com/articulos/evaluacion-de-la-percepcion-consumo-carne-cerdo.html)

Estudio del sector gastronómico en Colombia (Junio 2013), Recuperado en febrero 2014 de

<http://www.slideshare.net/cashimarihadelmar/estudio-del-sector-gastronomico-1>

Qué define un restaurante de lujo (Enero 2013). Recuperado en abril 2014 de

<http://www.laramblanoticias.com/otras-noticias/que-define-un-restaurante-de-lujo>

Descubre los mejores restaurantes en Bogotá (s.f). Recuperado en marzo 2014 de

<http://www.degusta.com.co/search?ciudad=bogota#!WyJQXzIiLCJQXzMlXQ%3D%3D>

Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural (2009) Competir e innovar, la ruta de la industria bovina. Recuperado en marzo 2014 de <http://www.corpoica.org.co/SitioWeb/Archivos/Publicaciones/3.10Anexo.PDF>

Aliar S.A. (s.f.). Sobre Aliar S.A.: ¿Qué es Aliar? Recuperado en febrero de 2014, de <http://www.aliar.com.co/>

FNP (Abril 2014) Estadísticas económicas semanales (Semana 15 de 2014). Recuperado en abril 2014 de <http://www.porcicol.org.co/porcicultores/images/porcicultores/rondas/2014/Semana15de2014.pdf>

Going whole (or half) hog: buying pork direct from the farmer (s.f). Recuperado en abril de 2014 en [http://www.oregonlive.com/mix/index.ssf/farmmarket/going\\_whole\\_or\\_half\\_hog\\_buying\\_pork\\_from\\_the\\_farme.html](http://www.oregonlive.com/mix/index.ssf/farmmarket/going_whole_or_half_hog_buying_pork_from_the_farme.html)

Salazar D. Tarifas publicidad (Junio 2012) Recuperado en marzo 2013 de <http://finderpublicidad.com/wp-content/uploads/2012/06/Tarifas-total.pdf>

Cámara de comercio de Bogotá (s.f). Pasos para crear empresa. Recuperado en febrero 2014 de <http://camara.ccb.org.co/crearempresa/pasoapasocrearempresa.aspx>

Rentafrio S.A.S (s.f) Somos. Recuperado en febrero 2014 de <http://www.rentafrio.com/somos/>

Heritage food producers and processors (s.f). Recuperado en marzo 2014 de <http://www.heritagefoodsusa.com/farmers/index.html#2>

ICA Decreto 1500 -2007 Reglamento técnico (Mayo 2007) Recuperado en marzo 2013 de

<http://www.ica.gov.co/Trazabilidad/Normatividad/Files/Decretos/Decreto-1500-2007.aspx>

ICA RESOLUCIÓN No. 005312 (Diciembre 2013) Actualización de tarifas servicios técnicos.

Recuperado en Marzo 2013 de <http://www.ica.gov.co/Tarifas.aspx>

Paradise Meats Inc. (s.f) About . Recuperado en marzo 2013 de <http://www.paradisemeats.com/about>

com/about

Whole & Half Berkshire Hogs (s.f) Recuperado mayo 2014 de <http://www.rheritagefarm.com/whole-half-hogs>

whole- half –hogs

La Carne más deliciosa y famosa del mundo, “Certified Angus Beef” CAB llega a Colombia

(Octubre 2012) Recuperado mayo 2014 de <http://www.colombia.com/gastronomia/noticias/sdi/49292/la-carne-mas-deliciosa-y-famosa-del-mundo-certified-angus-beef-cab-llega-a-colombia>

colombia

Tarifas de participación Alimentec (s.f) Recuperado Mayo 2014 de <http://www.feriaalimentec.com/index.cfm?doc=secciones&StrIdioma=es&IntIdioma=1&IDPagina=8609&IDSeccion=1360>

.com/ index .cfm?doc=secciones&StrIdioma=es&IntIdioma=1&IDPagina=8609&IDSeccion=1360

Seccion=1360

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**



### Colombian Heritage Pigs

CHP es una empresa Colombiana que se especializa en la importación y distribución de carne de cerdos de raza. La siguiente encuesta busca identificar las costumbres de consumo en la carne de cerdo.

Marque con una X las siguientes preguntas:

1. Vende en su establecimiento carne de cerdo?

Si   
No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta No. 5

2. Que cortes del cerdo acostumbra a ofrecer en sus platos?

(Marque más de una si aplica)

Costillas   
Milanesa   
Lomo   
Pierna   
Embutidos   
Otro

Cual? \_\_\_\_\_

3. Que cantidad de carne de cerdo compra a la semana?

Entre 1 y 10 Kg   
Entre 10 y 50kg   
Entre 50 y 100Kg   
Más de 100Kg

4. En donde compra la carne de cerdo?

(Marque más de una si aplica)

Supermercado   
Plaza de mercado   
Distribuidor especializado   
Otro

Cual? \_\_\_\_\_

5. Conoce usted la carne de cerdos de raza?

Si   
No

6. A ofrecido la carne de cerdos de raza en su establecimiento?

Si   
No

7. Compraría este tipo de carne?

Si   
No

8. Estaría dispuesto a ofrecer este tipo de carne en sus platos?

Si   
No

9. Pagaría un valor mas elevado por este tipo de carne, sabiendo que su calidad y sabor es superior a la carne estandar?

Si   
No

## Anexo 2

### FLUJO DE CAJA 2016

ITEM	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	0	87.037.000	88.995.507	90.954.015	92.912.522	94.871.029	96.829.537
Ingresos Netos		43.594.200	43.594.200	43.594.200	43.594.200	43.594.200	43.594.200
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>		130.631.200	132.589.707	134.548.215	136.506.722	138.465.229	140.423.737
Inversiones en activos	6.040.000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000
Egresos por nómina	0	4.301.166	4.301.166	4.301.166	4.301.166	4.301.166	5.951.166
Egresos por gastos de operación		8.348.167	8.348.167	8.348.167	8.348.167	8.348.167	8.348.167
Egresos por gastos de administración y ventas		2.541.360	2.541.360	2.541.360	2.541.360	2.541.360	2.541.360
Egresos por gastos preoperativos diferidos	6.923.000	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0
Egresos retribuyente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	12.963.000	41.635.693	41.635.693	41.635.693	41.635.693	41.635.693	43.285.693
<b>NETO DISPONIBLE</b>	-12.963.000	88.995.507	90.954.015	92.912.522	94.871.029	96.829.537	97.138.044
Aporte de Socios	100.000.000						
Prestamo	0						
Distribucion de Excedentes							
<b>CAJA FINAL</b>	87.037.000	88.995.507	90.954.015	92.912.522	94.871.029	96.829.537	97.138.044

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.016
Caja Inicial	97.138.044	99.096.551	101.055.059	103.013.566	104.972.073	106.930.581	87.037.000
Ingresos Netos	43.594.200	43.594.200	43.594.200	43.594.200	43.594.200	43.594.200	523.130.400
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	140.732.244	142.690.751	144.649.259	146.607.766	148.566.273	150.524.781	610.167.400
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	317.340.000
Egresos por nómina	4.301.166	4.301.166	4.301.166	4.301.166	4.301.166	7.601.166	56.563.992
Egresos por gastos de operación	8.348.167	8.348.167	8.348.167	8.348.167	8.348.167	8.348.167	100.178.000
Egresos por gastos de administración y ventas	2.541.360	2.541.360	2.541.360	2.541.360	2.541.360	2.541.360	30.496.320
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0
Egresos retribuyente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	41.635.693	41.635.693	41.635.693	41.635.693	41.635.693	44.935.693	504.578.312
<b>NETO DISPONIBLE</b>	99.096.551	101.055.059	103.013.566	104.972.073	106.930.581	105.589.088	105.589.088
Aporte de Socios							0
Prestamo							0
Distribucion de Excedentes							0
<b>CAJA FINAL</b>	99.096.551	101.055.059	103.013.566	104.972.073	106.930.581	105.589.088	105.589.088

## FLUJO DE CAJA 2017

ITEM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Caja Inicial	105.589.088	108.167.083	103.184.013	105.762.009	108.340.004	110.917.999
Ingresos Netos	45.337.968	45.337.968	45.337.968	45.337.968	45.337.968	45.337.968
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>150.927.056</b>	<b>153.505.051</b>	<b>148.521.981</b>	<b>151.099.977</b>	<b>153.677.972</b>	<b>156.255.967</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000
Egresos por nómina	5.276.892	8.972.892	5.276.892	5.276.892	5.276.892	7.314.307
Egresos por gastos de operación	8.431.067	8.431.067	8.431.067	8.431.067	8.431.067	8.431.067
Egresos por gastos de administración y ventas	2.607.014	2.607.014	2.607.014	2.607.014	2.607.014	2.607.014
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	2.237.388	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	1.627.677	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>42.759.973</b>	<b>50.321.038</b>	<b>42.759.973</b>	<b>42.759.973</b>	<b>42.759.973</b>	<b>44.797.388</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>108.167.083</b>	<b>103.184.013</b>	<b>105.762.009</b>	<b>108.340.004</b>	<b>110.917.999</b>	<b>111.458.580</b>
Aporte de Socios						
Prestamo	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes	0					
<b>CAJA FINAL</b>	<b>108.167.083</b>	<b>103.184.013</b>	<b>105.762.009</b>	<b>108.340.004</b>	<b>110.917.999</b>	<b>111.458.580</b>

ITEM	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.017
Caja Inicial	111.458.580	114.036.575	116.614.571	119.192.566	121.770.561	124.348.557	105.589.088
Ingresos Netos	45.337.968	45.337.968	45.337.968	45.337.968	45.337.968	45.337.968	544.055.616
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>156.796.548</b>	<b>159.374.543</b>	<b>161.952.539</b>	<b>164.530.534</b>	<b>167.108.529</b>	<b>169.686.525</b>	<b>649.644.704</b>
Inversiones en activos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	26.445.000	317.340.000
Egresos por nómina	5.276.892	5.276.892	5.276.892	5.276.892	5.276.892	9.351.722	73.130.944
Egresos por gastos de operación	8.431.067	8.431.067	8.431.067	8.431.067	8.431.067	8.431.067	101.172.800
Egresos por gastos de administración y ventas	2.607.014	2.607.014	2.607.014	2.607.014	2.607.014	2.607.014	31.284.173
Egresos por gastos preoperativos diferidos	0	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	0	0	0	0
Egresos retefuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	2.237.388
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto para la equidad CREE	0	0	0	0	0	0	1.627.677
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>42.759.973</b>	<b>42.759.973</b>	<b>42.759.973</b>	<b>42.759.973</b>	<b>42.759.973</b>	<b>46.834.803</b>	<b>526.792.982</b>
<b>NETO DISPONIBLE</b>	<b>114.036.575</b>	<b>116.614.571</b>	<b>119.192.566</b>	<b>121.770.561</b>	<b>124.348.557</b>	<b>122.851.722</b>	<b>122.851.722</b>
Aporte de Socios							0
Prestamo	0	0	0	0	0	0	0
Distribucion de Excedentes							0
<b>CAJA FINAL</b>	<b>114.036.575</b>	<b>116.614.571</b>	<b>119.192.566</b>	<b>121.770.561</b>	<b>124.348.557</b>	<b>122.851.722</b>	<b>122.851.722</b>