

PLAN DE EMPRESA TILAPIAS DEL VALLE S.A.S
EXPORTACIÓN A ESPAÑA, ALEMANIA Y HOLANDA DE TILAPIA ROJA
PROCEDENTE DEL VALLE DEL CAUCA

PRESENTADO POR:

PAOLA ANDREA GUTIÉRREZ
JULIO ARTURO CASANOVA
FABIAN ORLANDO TOVAR

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE DE 2013

PLAN DE EMPRESA TILAPIAS DEL VALLE S.A.S
EXPORTACIÓN A ESPAÑA, ALEMANIA Y HOLANDA DE TILAPIA ROJA
PROCEDENTE DEL VALLE DEL CAUCA

PRESENTADO POR;

PAOLA ANDREA GUTIÉRREZ
JULIO ARTURO CASANOVA
FABIÁN ORLANDO TOVAR

DOCENTE:

LUIS FERNANDO SALAZAR

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, NOVIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE GRÁFICAS LISTA DE TABLAS

1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1. Objetivo General	8
2.2. Objetivos Especificos	8
3. PLAN DE EMPRESA.....	8
3.1. Resumen Ejecutivo	8
3.1.1. Misión	9
3.1.2. Visión.....	9
3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO	10
3.2.1. Análisis de Sector.....	10
3.2.2. Clientes	10
3.2.3. Definición del producto	11
3.2.4. Definición del servicio.....	13
3.2.5. Análisis de los competidores	14
3.2.6. Tamaño del mercado.....	15
3.2.7. Estrategias de Mercadeo.....	16
3.2.8. Plan de ventas.....	16
3.3 ANÁLISIS TÉCNICO.....	17
3.3.1. Descripción del servicio.....	17
3.3.2. Proceso de servicio	17
3.3.3. Modelo.....	17
3.3.4. Localización	17
3.3.5. Implementación y equipos.....	17
3.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	18
3.4.1. Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige.....	18
3.4.2. Estructura y estilos de dirección	18
3.4.3. Personal ejecutivo	19
3.4.3.1. Contratación directa	19
3.4.3.2. Contratación asesor contable.....	21
3.4.4. Políticas de administración de personal	21
3.4.5. Ley 1607 de 2012.....	23
3.4.6. Organismos de apoyo	23

3.5 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	24
3.5.1. Aspectos legales	24
3.5.2. Procedimiento para la conformación de la sociedad	24
3.5.3. Efectos tributarios	26
3.5.4. Obligaciones mercantiles	26
3.5.5. Obligaciones laborales	26
3.5.6. Aspectos de legislación urbana	27
3.5.7. Análisis ambiental	27
3.5.8. Análisis Social	28
3.5.9. Norma de distribución de utilidades	28
3.6 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES	28
3.6.1. Éticos y Morales	28
3.6.2. Gusto personal y carrera empresarial	29
3.7 ANÁLISIS ECONÓMICO	29
3.7.1. Presupuesto de inversión	29
3.7.2. Análisis de costos.....	30
3.7.3. Presupuesto de gastos administrativos	31
3.7.4. Presupuesto de gastos de personal	31
3.7.5. Presupuesto de ingresos.....	32
3.7.6. Punto de equilibrio	33
3.8 ANÁLISIS FINANCIERO	32
3.8.1. TIR y VPN	33
3.8.2. Estado de Resultados y flujo de caja	35
3.8.3. Balance General.....	43
3.9 ANÁLISIS DE RIESGOS	45
3.9.1. Riesgos de mercado y acciones propuestas	45
3.9.2. Riesgos técnicos y acciones propuestas.....	45
3.9.3. Riesgos Administrativos y acciones propuestas	46
3.9.4. Riesgos Legales y acciones propuestas	46
3.9.5. Riesgos Económicos y acciones propuestas	46
3.9.6. Riesgos Financieros y acciones propuestas	46
4. CONCLUSIONES	46
5. BIBLIOGRAFÍA	47

LISTA DE GRÁFICAS

Grafico 1. Proceso de filetear la tilapia.....	12
Grafico 2. Proceso de empaque y sellado del filete	12
Grafico 3. Filete listo para empacar y enviar	13
Grafico 4. Contenedor usado para la exportación	13
Grafico 5. Estructura Organizacional.....	18
Grafico 6. Consulta de Marca.....	26

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Lista de Clientes	11
Tabla 2. Porcentajes de importación de pescados a la UE.....	14
Tabla 3. Cuadro de fortalezas y debilidades de la competencia	14
Tabla 4. Especificación mercado objetivo en toneladas	15
Tabla 5. Indicadores Comercio Exterior EU y Latino América	15
Tabla 6. Ferias Internacionales.....	16
Tabla 7. Descripción de los sueldos	22
Tabla 8. Aportes parafiscales y cargos prestacionales	22
Tabla 9. Presupuesto de inversión inicial.....	29
Tabla 10. Distribución de los aportes de inversión.....	30
Tabla 11. Costos de productos y otros costos	30
Tabla 12. Escenarios de Costos según puertos de exportación	31
Tabla 13. Proyección de gastos administrativos	31
Tabla 14. Proyección de gastos de personal	32
Tabla 15. Proyección de ventas.....	33
Tabla 16. Punto Equilibrio.....	33
Tabla 17. Valoración del proyecto.....	34
Tabla 18. Estados de resultados 11 y 12.....	35
Tabla 19. Flujo de caja escenarios 11 y 12.....	36
Tabla 20. Estado de resultados Escenario 21 y 22.....	38
Tabla 21. Flujo de caja escenario 21 y 22	39
Tabla 22. Estados de resultados escenarios 31 y 32.....	41
Tabla 23. Flujo de caja escenario 31 y 32	42
Tabla 24. Balance general todos los escanarios.....	44

1. INTRODUCCIÓN

Las tendencias alimenticias han ido cambiando con el pasar de los tiempos y hoy en día podemos evidenciar una cultura hacia las comidas bajas en grasa y con muchas propiedades de valor nutricional. El pescado siempre ha venido ocupando un lugar importante en cuanto a valor nutricional ya que este es uno de los productos más saludables.

El consumo de pescado es de mucho provecho ya que este es un alimento de primera categoría, fácil digestión y un alto valor proteico. Un alto contenido de hierro, sodio, calcio y vitaminas hacen de este un producto ideal para cualquier dieta.

Específicamente la tilapia roja (*Oreochromis mossambicus* X spp.) aporta grandes cantidades de hierro el cual es indispensable para la formación de hemoglobina la cual es una proteína de los glóbulos rojos que permite transportar el oxígeno a los tejidos del organismo. Aporta también niacina la cual es una vitamina que ayuda al sistema nervioso y fósforo el cual forma parte de los huesos y dientes. Adicional a esto disminuye los niveles de colesterol y triglicéridos, por su alto contenido de Omega3. Previene algunos tipos de cáncer principalmente tumores digestivos: cavidad oral, faringe, esófago, estómago, colon, recto y páncreas.

El 98% de su producción se realiza en ambientes artificiales y es por esto que es denominada gallina acuática, debido a la aparente facilidad de su cultivo.

En vista de las oportunidades que ofrece dicho producto nos hemos enfocado en el mercado europeo con el fin de posicionar la tilapia como un producto colombiano de calidad superior y de preferencia no solo por su sabor y presentación sino también por sus propiedades nutricionales. Y es por esto que se busca obtener las certificaciones necesarias para catalogar este producto como Premium.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores externos e internos que afectan directamente la viabilidad de la de la empresa TILAPIAS DEL VALLE S.A.S. Para la exportación de tilapia roja a determinados mercados Europeos a través de distribuidores especializados y grandes superficies. Y Lograr así adquirir experiencia en el control de las variables del entorno para minimizar los riesgos y aumentar la rentabilidad del negocio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación del entorno en el cual TILAPIAS DEL VALLE S.A.S. competirá en el mercado de los países europeos donde comercializará su producto, para que de esta forma se identifiquen aspectos como el tamaño del mercado, análisis de la competencia, entre otros y lograr desarrollar estrategias de mercado y ventas que sean favorables para la compañía.
- Identificar los requisitos legales para la creación de la empresa, para que cumpla con todos los requisitos exigidos por el gobierno Colombiano.
- Desarrollar el análisis económico y financiero de TILAPIAS DEL VALLE S.A.S. para definir los factores que influyen la viabilidad de la empresa.
- Realizar un análisis cuantitativo de las variables necesarias para el inicio del proyecto y realizar la proyección respectiva.
- Analizar los riesgos y sensibilidad para determinar la Tasa Interna de Retorno para que de esta forma se verifique la viabilidad del negocio.
- Desarrollar prácticas responsables para la comercialización del producto.

3. PLAN DE EMPRESA

3.1. RESUMEN EJECUTIVO

La compañía busca un mercado internacional (especialmente zona euro) con el cual comercial el producto en distintas presentaciones. Esta se encargara en primera medida de la comercialización del producto, su objetivo prioritario será identificar distribuidores y organizar cadenas de distribución en países extranjeros con los cuales se tenga acuerdos comerciales vigentes. Atender otros mercados y clientes también es labor de la compañía.

Se trabaja en alianza con piscícolas y plantas de proceso ubicadas en el valle del cauca para asegurar que la calidad y la presentación del producto sean la adecuada. Las compañías aliadas desarrollan un proyecto de inclusión social en el cual participan madres cabeza de familia y comunidades marginadas.

La prioridad son como habíamos mencionado anteriormente distribuidores, la idea es posicionar el producto en las grandes superficies, mercados, tiendas, etc. a través de cadenas de distribución.

Se estima iniciar relaciones comerciales con clientes potenciales en países como España, Alemania, Holanda, entre otros. Adicional a esto se planean contactos con la embajada Suiza, Proexport y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo en el marco del Programa de Transformación Productiva (PTP) (www.ptp.com.co/portal/default.aspx)

Es importante tener en cuenta que se trabaja con productos alimenticios por ende se implementaran programas productivos los cuales cumplan con los requisitos requeridos para su comercialización y exportación.

Actualmente el continente asiático es el más grande competidor en este mercado, especialmente China. Sin embargo, es importante sacar ventaja de los tratados de libre comercio y del rotulo "País de origen", además del antecedente de involucramiento con sectores vulnerables de la comunidad vallecaucana y colombiana.

La tilapia roja o *Oreochromis mossambicus* es un producto bien visto por los consumidores a nivel mundial gracias a sus propiedades alimenticias y nutricionales y su consumo constituyen un hábito saludable.

3.1.1 MISIÓN

TILAPIAS DEL VALLE S.A.S es una empresa comercializadora de filete de tilapia al mercado europeo, la cual busca generar identidad a través de productos de valor con altos estándares de calidad.

3.1.2 VISIÓN

Para 2018 TILAPIAS DEL VALLE S.A.S será una empresa consolidada y reconocida en el mercado europeo no solo por la calidad de su producto, sino también por la gestión social y ambiental que implementa con sus proveedores, aliados y clientes.

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

3.2.1. Análisis de Sector

El sector de pescados procesados y congelados es un sector que está en alza ya que los países a los que nos vamos a dirigir (Alemania, España y Holanda) con mercados en que están al alza. El consumo en la unión europea ha aumentado en un promedio de 3 a 5%, siendo España, Alemania y los países bajos las naciones donde más se ha notado dicho aumento. Como el caso de Holanda donde el promedio de consumo aumentó de 19kg por año en el 2009 a 23 kg por año en el 2013, en Alemania el consumo pasó de 13,5kg a 15,5kg por años este aumento ha sido sostenido en el tiempo lo que demuestra el desarrollo en este sector; por último el mercado español es el que menos aumento ha mostrado esto debido a que la llegada de nuevas tecnologías y de nuevas técnicas de producción ha permitido que este mercado se diversifique mermando el aumento de consumo de filete de tilapia en este país.

Los precios en estos países se han mantenido estables, con precios que oscilan entre 4,98 y 6,67 euros demuestra que los precios son accesibles para el consumidor final y por ende demuestra la sostenibilidad de este mercado en el tiempo, el margen de intermediación que obtiene los grandes distribuidores está entre 5 y 25% según el país. Esto representa una barrera de entrada para el exportador ya que este margen hace poco atractivo el producto para el cliente final.

Para obtener una ventaja competitiva frente a los competidores es un objetivo constante para la empresa mejorar e innovar en sus procesos de producción para poder mejorar su estructura de costos, la infraestructura productiva debe ser mejorada ya que la tecnología con la que se cuenta es inferior a la tecnología utilizada por los competidores.

3.2.2. Clientes

Teniendo en cuenta la estructura de mercado y producción de la unión europea en el sector de pescados y mariscos donde las grandes comercializadoras y distribuidores sirven como intermediarios para llegar a los grandes supermercados y consumidores finales, establecemos como clientes finales a dichos intermediarios. El método que hemos aplicado para encontrar nuestros clientes fue investigar en página aliadas para obtener nombre de distribuidores en los países que fuéramos a ingresar además de ir a ferias comerciales especializadas sobre

este sector con el fin de buscar nuevos clientes o aliados estratégicos para mejorar los procesos dentro de la empresa.

Tabla 1: Lista de clientes que se obtuvo después de realizar la respectiva búsqueda:

NOMBRE	TIPO DE EMPRESA	PAIS	PAGINA OFICIAL	TELEFONO	DIRECCION
Füngers Feinkost GmbH & Co. KG	comercializadora	Alemania	www.fuengers-feinkost.de	4904 40823	Einsteinstraße 132 - 140 06785 Oranienbaum
LHG Lebensmittelhandels- gesellschaft mbH & Co. Betriebs KG	comercializadora	Alemania	www.lhg.de	49 9303 8090	Untere Au 7 97246 Eibelstadt
UNIVEG Convenience Deutschland GmbH	comercializadora	Alemania	www.univeg.de	49 421 3092242	Breitenweg 29 - 33 28195 Bremen
Emil Roloff KG	distribuidor	Alemania	www.roloff1920.de	49 30 689740	Niemetzstraße 32 - 50 12055 Berlin
Behn Meyer Europe GmbH	distribuidor	Alemania	www.behnmeyer.com	49 40 302990	Ballindamm 1 20095 Hamburg
Elaborados Freiremar, S.A.	comercializadora	españa	www.freiremar.es	34 928 440 300	Avda. de los Consignatarios s/n, 35008 Las Palmas.
Mariscos Castellar, S.L.	comercializadora	españa	www.mariscoscastellar.es	34 928 440 300	Pol. Ind. El Condado c/ Castellar, no 2 Santisteban del Puerto 23250, Andalucía
Conservas Cerqueira, S.A.	comercializadora	españa	www.paypay.es	34 986 233 500	C/ Tomas A Alonso, 80 Vigo 36208, Galicia
Fuenmayor Comercial, S.L.	distribuidor	españa	www.fuenmayorgastronomia.com	34 963 775 038	Pol. Ind. de Massanassa C/ Del Poliesportiu, 61 Massanassa 46470, Comunidad Valenciana
Conserversa Laredana, S.L.	distribuidor	españa	www.laredana.com	34 942 628 100	Pol. Ind. La Pesquera, no 22 Laredo 39770, Cantabria
Fiskkoer B.V.	distribuidor	holanda	www.fiskkoer.nl	527 688 540	arie@fiskkoer.nl
Feldt & de Boer Fish B.V	distribuidor	holanda	www.feldtdeboer.nl/	527 686 995	info@feldtdeboer.nl

Fuente: www.al-invest4.eu

3.2.3. Definición del producto

El producto que comercializara la empresa es un filete de tilapia roja congelado de un rango de peso de 400 a 500 gramos de peso, empackado y sellado. Para la exportación se empackan en cajas de medidas (22,5x28,5x37,5cms) y será transportado en pallets con dimensiones de 1x1,2mts x 10cm.

El valor agregado que sea le da a este producto son las certificación Green Seal donde certifica que todo proceso y materia prima que ha intervenido durante el proceso es amigable con el medio ambiente, otra valor agregado que se le da al producto es la sostenibilidad social que se le da al producción ya que los productores deben cumplir con políticas impuestas por la empresa donde se busca

generar empleos en la zona de ubicación (ginebra, valle) y también se busca implementar proyectos que involucre a los pequeños productores de la zona estos con el fin de generar mayor impacto en la zona.

Las siguientes imágenes muestran el proceso de empaque y la forma como se entrega el producto al cliente final:

Las siguientes imágenes muestran el proceso de empaque y la forma como se entrega el producto al cliente final:

Grafico1. Proceso de filetear la tilapia



Fuente: www.Portafolio.com

Grafico 2: Proceso de empaque y sellado del filete



Fuente: www.Portafolio.com

Grafico3: Filete listo para empacar y enviar



Fuente: www.Portafolio.com

Grafico 4: Contenedor usado para la exportación



Fuente: www.Portafolio.com

3.2.4. Definición del servicio

Tilapias del valle S.A ofrece el servicio de producción y empaque de filete de tilapia, esto es muy importante teniendo en cuenta que la producción y empaque del filete en los mercados finales es mucho más costoso que en Latinoamérica, por esa razón se busca hacer estos procesos en Colombia cumpliendo las normas y las certificaciones exigidas en el mercado europeo para poder ofrecer un producto competitivo al mercado. Este servicio es muy útil para las comercializadoras y grandes distribuidores en Europa ya que todos los procesos productivos se hacen antes de exportar lo que facilita la tarea para los clientes los cuales solo deben marcar el producto y comercializarlo. Esto ayuda a que las empresas intensifiquen esfuerzos en la parte comercial y de mercadeo,

transfiriendo las necesidades de producción a nuestra empresa para ser solucionado antes de exportar.

3.2.5. Análisis de los competidores

Los competidores directos a nivel internacional son países como Ecuador y China que son los principales exportadores de pescado hacia Europa como lo muestra la siguiente tabla. En esta tabla se puede ver que china es el principal socio de Europa para importar pescado, Ecuador está ubicada en la séptima posición. Colombia está de puesto 45 lo cual significa que se debe trabajar mucho en la parte de reconocimiento de marca y abriendo nuevos nichos de mercado para este producto.

Tabla 2: porcentaje de importación de pescado a UE

PAÍS DE ORIGEN	PART.% 2011
China	6%
Estados Unidos de Am	3%
Vietnam	3%
Islandia	3%
India	2%
Argentina	2%
Ecuador	2%
Marruecos	2%
Islas Feroe	2%
Tailandia	1%
Otros	74%

Fuente: Proexport

Tabla 3: Cuadro de fortalezas y debilidades de la competencia

PAIS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
China	-Niveles de producción más altos -Precios competitivos -Cadenas productivas eficientes -Infraestructura de logística adecuada	-Incumplimiento de normatividad ambiental -Niveles de contaminación altos
Ecuador	- Acuerdos comerciales -Políticas de comercio exterior aptas - Infraestructura de producción adecuada	-Infraestructura portuaria débil - mercados emergentes competitivos

Basado en este cuadro podemos decir que la oportunidad de competir con estos países es buena ya que presentan debilidades las cuales pueden ser aprovechadas por nuestra empresa para fortalecer en dichos puntos como lo es el incumplimientos de la normatividad sanitaria por parte de compañías chinas y los países emergentes en campo de la producción de filete de pescado como es el caso de Colombia que pueden competir con Ecuador y si se tiene un producto competitivo puede restando mercado a Ecuador.

3.2.6. Tamaño del mercado

Tabla 4: Especificación mercado objetivo en Toneladas

	2013
MERCADO TOTAL (TONELADAS)	14.704.000
VARIACION DE CONSUMO	15%
PARTICIPACION IMPORTACION DE FILETE DE TILAPIA DESDE LATINOAMERICA (TONELADAS)	2.324.702
TONELADAS IMPORTADAS DE TILAPIA	209.223
MERCADO TOTAL PARA COLOMBIA	112,981

Fuente: www.proexport.com

Esta tabla nos muestra el mercado que le corresponde a Colombia en la importación de filete de tilapia hacia Europa, teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

Tabla 5: Indicadores Comercio exterior entre Europa y Latinoamérica.

PORCENTAJE DE IMPORTACION LATINOAMERICA	15,81%
PORCENTAJE DE TILAPIA IMPORTADA DE LATINOAMERICA	9%
PARTICIPACION COLOMBIANA EN LAS IMPORTACIONES DE TILAPIA	0,054%

Estos indicadores nos muestra que Colombia está muy por debajo si comparamos con el 6% que tiene china y el 2% que tiene ecuador en cuanto a los niveles de importación que hace Europa de filete de tilapia, esto nos indica que Colombia debe aumentar la participación de mercado en Europa si se quiere ser competitivo en este mercado.

3.2.7. Estrategias de Mercadeo

La estrategia aplicada para esta empresa está basada en asistir a las ruedas de negocio que se hacen en los países objetivos con el fin de establecer contactos con empresas que pueden convertirse en aliados estratégico y clientes potenciales con los cuales se pueden empezar contactos comerciales.

En cuanto a las estrategias web 2.0 adoptamos la estrategia de inscribirnos en páginas gremiales que reúnen los productores y comercializadores de este sector con el fin de conseguir nuevos clientes y además estar en páginas especializadas en nuestro nicho lo cual aumentara la probabilidad de ser vistos por personas que este interesadas en establecer relaciones comerciales.

Otra estrategia utilizada para crear una base de datos confiable de posibles clientes e investigar en páginas comerciales creadas por los gobiernos con el fin de facilitar el encuentro entre este tipo de empresas.

Tabla 6: Ferias Internacionales

NOMBRE	DESCRIPCION	PAIS	PAGINA
conxemar	Es la principal feria internacional de productos pesqueros realizada anualmente	españa	www.conxemar.com
Fish International, Bremen	Esta feria reúne al mercado alemán de pescado y mariscos. Se ha establecido como el punto de encuentro de la industria: mayoristas, minoristas, importadores, exportadores, comisionistas y banqueteros.	alemania	www.fishinternational.com
FOOD WEEK	Visitantes: Profesionales del comercio minorista y sector de hostelería a nivel nacional	holanda	www.foodweek.nl

Fuente: Elaboración propia

3.2.8. Plan de ventas

La estrategia de venta que se utilizo fue el telemarketing y la venta directa con base de datos creada o comprada a empresas especializadas en este tipo de negocios, negocios establecidos en feria internacionales en este sector y los

negocios hechos durante las diferentes ruedas de negocios a las que ha asistido la empresa.

Otro canal de venta establecido es por medio de las páginas web en la que la empresa está inscrita, estas páginas son especializadas en este mercado y por esta razón la gente que ingresa a esta página es con el fin de establecer negocios o mirar las empresas que están en este sector con la intención de establecer relaciones comerciales.

3.3 ANÁLISIS TÉCNICO

3.3.1. Descripción del servicio

El servicio de comercialización está a cargo de personal bilingüe, capacitado y con experiencia en el área comercial de productos piscícolas.

3.3.2. Proceso de servicio

El proceso de comercialización empieza con la etapa de captura de cuentas en base de datos y ferias internacionales. Acto seguido se procede a la presentación de la compañía a los potenciales clientes a través de muestras comerciales. Se cotiza y se hace seguimiento. El proceso de comercialización idealmente se maneja con el término de negociación INCOTERM: FOB.

3.3.3. Modelo

La idea es dirigirse a los distribuidores e importadores los cuales tengan una red establecida en los mercados europeos con el fin de reducir los costos de distribución y comercialización al cliente final por parte de TILAPIAS DEL VALLE S.A.S.

3.3.4 Localización

El negocio se establece en el norte de Cali - Valle del Cauca, Colombia. Se escoge esta ubicación como punto estratégico ya que se encuentra próximo a las zonas francas de Palma Seca y Pacifico, Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y Es una salida más rápida hacia el centro del País y el Puerto de Buenaventura.

3.3.5. Implementación y equipos

Equipos de cómputo de actualidad y multifuncionales que permitan el desarrollo de los procesos comerciales y administrativos de TILAPIAS DEL VALLE S.A.S.

3.4 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

3.4.1 Perfil del equipo empresarial y del personal que la empresa exige

TILAPIAS DEL VALLE S.A.S. Estará compuesto por tres socios. Paola Andrea Gutiérrez, Julio Casanova y Fabián Tovar; administradores de empresas de la Universidad ICESI, quienes cuentan con experiencia laboral en diferentes áreas como la logística internacional, comercial y financiera. Estas personas se destacan por ser responsables, comprometidos con su trabajo, y con habilidad para el trabajo en equipo.

La participación de cada socio será a través de las tres áreas que la empresa ha definido en su organigrama, de manera que cada uno será responsable de cada área.

Cada uno de los socios tendrá el 33,33% de la propiedad de la empresa, lo que significa que compartirán responsabilidades de forma equitativa y la toma de decisiones se distribuirá de la misma forma. Sin embargo se nombra a Julio Casanova como representante legal de la empresa quien se encargará de las labores administrativas y de representación de la empresa.

3.4.2. Estructura y estilos de dirección

La estructura organizacional de TILAPIAS DEL VALLE S.A.S. será lineal, el cual establece que cada uno de los socios pertenece a la asamblea de accionistas y tiene a su cargo un área de la organización, lo que permite que los tres se encuentren en el mismo nivel jerárquico y de esta forma cada uno de ellos controlan los niveles inferiores. A continuación se detalla el esquema de la división del trabajo:

Grafico 5: Estructura Organizacional



Se describen a continuación los departamentos que conforman la estructura organizacional:

- **Mercadeo y ventas:** Área que se encargará de captar mercados e identificar a través de qué medios se hace, identificar perfiles de los clientes en el exterior interesados en nuestro producto, definir precios y realizar estudios de mercado para conocer los requerimientos del .

- **Administrativo:** Área que se encargará de controlar los recursos materiales y humanos, como también llevar registros de los gastos, costos e ingresos, administración de las cuentas bancarias (cuentas de compensación), cuentas por pagar, por cobrar y realizar la contratación de servicios del contador.

- **Logística:** Área que se encargará de realizar todo lo correspondiente a la contratación de los proveedores de transporte interno e internacional, así como los proveedores encargados de realizar las operaciones de comercio exterior.

3.4.3. Personal ejecutivo

TILAPIAS DEL VALLE S.A.S estará compuesta por los siguientes cargos, donde se detalla el tipo de contratación:

3.4.3.1. Contratación directa

- **Gerente de mercadeo y ventas:** Profesional en administración, con experiencia mínima de dos años en el sector de servicios y ventas. Capacidad de trabajo bajo presión, trabajo en equipo, excelente relaciones.

Funciones:

- Estructuración de programas.
- Cronograma y ejecución de investigación.
- Definición de estrategias.
- Generar y controlar presupuesto asignado.
- Ventas.
- Captación de nuevos clientes

- **Gerente Administrativo:** Profesional en administración de empresas, con experiencia en el área administrativa y financiera. Habilidad de comunicación, orientación a resultados y liderazgo.

Funciones:

- Archivo

- Control de gastos, costos y ventas
- Manejo de caja menor
- Manejo de libros contables
- Pago a proveedores
- Nomina
- Selección de personal y definición de perfiles
- Realización de informes y reporte de gestión
- Manejo proveedores

- **Gerente de Logística:** Profesional en Administración de empresas, con experiencia en el área de comercio exterior y contratación de proveedores, poder de negociación. Habilidad de comunicación y liderazgo, así como trabajo en equipo.

Funciones:

- Control de gastos
- Contratación de proveedores
- Archivo
- Analizar costo beneficio empleando herramientas del régimen aduanero y cambiario
- Relación con entidades privadas y oficiales, como son: Dian, Bancos, Mincomex, Proexport, Gremios regionales.

- **Auxiliar (1) Administrativo:** Estudiante de primeros semestres de mercadeo, administración, ingeniería industrial o carrera a fines, con experiencia mínima de un año en atención al cliente. Con habilidad para la comunicación y orientación a resultados.

Funciones:

- Atención telefónico y virtual a proveedores
- Manejo Inventarios
- Contabilidad de facturas proveedores
- Archivo
- Asistencia manejo nomina
- Preparación de informes

- **Auxiliar (2) Mercadeo y ventas:** Estudiante de primeros semestres de mercadeo, administración, ingeniería industrial o carrera a fines, con experiencia mínima de un año en atención al cliente. Con habilidad para la comunicación y orientación a resultados.

Funciones:

- Preparación de informes
- Gestión de cobro a clientes
- Manejo de cotizaciones y ventas
- Apoyo estrategias de mercadeo
- Análisis de datos.
-

- **Auxiliar (3) Logística:** Estudiante de primeros semestres de mercadeo, administración, ingeniería industrial o carrera a fines, con experiencia mínima de un año en atención al cliente. Con habilidad para la comunicación y orientación a resultados. (Contratación directa)

Funciones:

- Contabilidad de facturas proveedores
- Preparación de informes
- Apoyo de logística

3.4.3.2. Contratación asesor contable

Contador: profesional en Contaduría Pública, con experiencia mínima de tres años en el cargo. Su vinculación será por prestación de servicios

Funciones:

- Análisis de la información financiera entregada por el administrativo
- Registro y preparación de informes mensuales
- Organización y presentación de estados financieros semestralmente
- Asesoría a la junta de socios
- Realizar certificación de planillas para pago de impuestos y declaraciones tributarias que correspondan

3.4.4. Políticas de administración de personal

Se define a continuación la política para la selección del personal junto con la relación de sueldos asignados a cada cargo. Para la contratación del personal se llevará el siguiente orden teniendo en cuenta las competencias y perfiles explicados previamente:

1. Selección
2. Contratación
3. Inducción
4. Periodo de prueba
5. Retroalimentación de desempeño
6. Continuación o terminación de contrato

Tabla 7: Describe la relación de los sueldos de mano de obra y asesoría Contable

SUELDOS MANO DE OBRA DIRECTA		
CARGO	SALARIO BASICO MENSUAL	FORMA DE PAGO
Gerente administrativo	2.300.000	Quincenal
Gerente de mercadeo y ventas	2.300.000	Quincenal
Gerente de logística	2.300.000	Quincenal
Auxiliar 1	659.799	Quincenal
Auxiliar 2	659.799	Quincenal
Auxiliar 3	659.799	Quincenal
ASESORIA CONTABLE		
CARGO	HONORARIOS	FORMA DE PAGO
Contador	450.000	Mensual

Fuente: Propia

Tabla 8: Aportes Parafiscales Y Cargas Prestacionales

VALORES AÑO 2013	
Sueldo básico	589.500
Auxilio de transporte	70.500
APORTES PARAFISCALES	
Cajas de compensación familiar	4%
CARGAS PRESTACIONALES	
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Intereses sobre las Cesantías	1% Mensual
SEGURIDAD SOCIAL	
Salud	Empresa 8,5% - Empleado 4%
Pensión	Empresa 12% - Empleado 4%

3.4.5. Ley 1607 de 2012

El artículo 20 de la Ley 1607 de 2012 creó, a partir del 1º de enero de 2013, el impuesto sobre la renta para la Equidad – CREE, el cual se consagra como el aporte con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta, nacionales y extranjeras, en beneficio de los trabajadores, la generación de empleo y la inversión social. Con el fin de facilitar, asegurar y acelerar el recaudo de este impuesto, la Ley 1607 de 2012 estableció que el Gobierno Nacional está facultado para establecer el mecanismo de retención que considere conveniente, el cual deberá estar fijado antes del 1 de julio de 2013. La Ley 1607 de 2012 dispone que a partir del momento en que el Gobierno Nacional implemente el mecanismo de retención en la fuente del impuesto sobre la renta para la equidad –CREE, estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA) y del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, y las personas naturales empleadoras correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Adicionalmente, a partir del 1 de enero de 2014, la Ley 1607 de 2012 exonera del pago de las cotizaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud a las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios y sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, y a las personas naturales empleadoras, por sus trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

3.4.6. Organismos de apoyo

La Universidad ICESI, ofrece a sus estudiantes y egresados la asesoría necesaria para la creación de empresa y el impulso de ideas de emprendimiento a través del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE). Por lo cual los socios de TILAPIAS DEL VALLE S.A.S podrán beneficiarse de la asesoría que brinda este centro lo que se verá reflejado en ahorro para la compañía por concepto de asesorías.

Adicionalmente a través de nuestra propuesta de valor basada principalmente en el impacto social que se generará debido a la generación de empleo en el área donde está ubicado nuestro principal proveedor; y el cumplimiento de procesos amigables con el medio ambiente y socialmente sostenibles que se garantizarán de acuerdo a los estándares internacionales. Logramos que dos redes de apoyo de gran importancia como lo es DESTAPA FUTURO Y FONDO EMPRENDER nos otorgaran un monto de COP\$70.000.000 cada uno para la ejecución de nuestro modelo de negocio.

3.5 ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

3.5.1. Aspectos legales

La empresa se registrara como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), teniendo en cuenta lo definido en la ley 1258 de 2008, esto es:

- Se crea mediante documento privado.
- Sera constituida por tres personas naturales, quienes serán responsables hasta por el monto de sus respectivos aportes.
- Se inscribirá en el registro mercantil, formando una persona jurídica distinta de sus accionistas.
- Su objeto social será la comercialización de tilapia.
- Para efectos tributarios, se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.
- Las acciones y demás valores que emita la S.A.S no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

3.5.2. Procedimiento para la conformación de la sociedad

1. Se debe verificar si existe otra sociedad matriculada con el mismo nombre de la empresa. Dicha consulta se puede realizar en la página de internet www.rue.com.co o en cualquiera de las sedes de la Cámara de Comercio de Cali.
2. Diligenciar el formulario de Registro Único Empresarial (RUE), el cual debe ir firmado por el representante legal y ser presentado personalmente o enviarlo con reconocimiento de firma y contenido ante notario.
3. Presentar personalmente el formulario de Registro Único Tributario (RUT) debidamente diligenciado, ante el funcionario de la Cámara de Comercio o ante notario, si es un tercero quien realiza el trámite.

4. Código CIIU: código que indica la actividad económica de la empresa, para este caso aplica el siguiente:

4631: COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Requisitos a tener en cuenta:

- Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las
- representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Se realiza consulta del nombre de la empresa en la página del RUE, el 13 de Noviembre, sin encontrar registro existente con el mismo nombre a nivel nacional:

Grafica 6: Consulta de marca en el Registro Único Empresarial RUE

Contáctenos ¿Qué es el RUES? Cámaras de Comercio

RUES Registro Único Empresarial y Social
Cámaras de Comercio

Inicio Consultas Estado de su trámite Reporte de Veedurías Acceso privado

Realice aquí su consulta empresarial o social

Consulte si una empresa o persona natural está inscrita en el registro mercantil de las cámaras de comercio del país. Escoja el criterio que se ajuste a sus necesidades.

Razón Social Nombre Razón Social Palabra Clave Número de Identificación Matrícula Mercantil

Los resultados de la consulta por nombre siempre se mostrarán en orden alfabético, y retorna todos aquellos comerciantes cuya razón social o sigla inicie con las palabras ingresadas.
Instrucciones adicionales para la consulta de Homonimia y Condiciones de Uso

Razón social: TILAPIAS DEL VALLE SAS Consultar

Advertencia:
La consulta por Nombre no ha retornado resultados

RM - Registro Mercantil RUP - Registro Único de Proponentes ESAL - Entidad Sin Animo de Lucro RNT - Registro Nacional de Turismo

ISO 9001

CONFECAMARAS - Gerencia Registro Único Empresarial y Social Carrera 13 No 26A - 47 of 502 Bogotá, Colombia

Fuente: Registro único empresarial y social. http://www.rues.org.co/RUES_WEB/Consultas

3.5.3. Efectos tributarios

- Contribuyentes declarantes del régimen ordinario del impuesto sobre la renta y sus complementarios.
- Impuesto sobre las ventas – IVA – 16% por producto.
- Contribuyentes al impuesto de industria y comercio.
- Impuesto de patrimonio

3.5.4. Obligaciones mercantiles

Por tener el carácter de sociedad comercial, debe cumplir con las obligaciones comerciales señaladas en el artículo 19 del Código de Comercio:

- Matricularse en el registro mercantil.
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios o actividades.
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

3.5.5. Obligaciones laborales

- Celebrar contratos de trabajo.

- Practicar retención en la fuente por salarios y pagos laborales.
- Afiliar la empresa y los trabajadores al sistema de seguridad social: fondos de pensiones, empresas promotoras de salud (EPS) y Aseguradoras de Riesgo Profesional (ARP).
- Afiliar la empresa y los trabajadores a las entidades parafiscales: Caja de compensación familiar, Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).
- Causar y pagar las vacaciones y prestaciones sociales legales y extralegales, periódicamente.
- Expedir certificaciones.
- Expedir certificaciones anuales de ingresos y retenciones en la fuente.
- Elaborar Reglamento Interno de Trabajo.

3.5.6. Aspectos de legislación urbana

- Una vez constituida la empresa como una S.A.S. y haber obtenido el número de
- identificación tributaria (NIT), requiere tramitar lo siguiente para iniciar actividades:
 - Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.
 - Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.
 - Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales.
 - Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.
 - Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF.
 - Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales
 - Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.
 - Obtener certificado de Bomberos.
 - Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital (enviar carta por correo).
 - Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio el valor de \$850.000 correspondiente al pago de la tasa oficial legal y el excedente correspondiente a honorarios.

3.5.7. Análisis ambiental

TILAPIAS DEL VALLE S.A.S está comprometido con el cuidado y la preservación del medio ambiente, por tal motivo nuestro proveedor tiene que cumplir con los requisitos de la certificación Green seal, que establece que todos los materiales

productivos y los procesos que se componen deben ser amigables con el medio ambiente. Como es el uso de productos que no generen contaminación. Teniendo en cuenta que esta certificación es lo que le agregará valor a nuestro producto en el mercado Europeo.

3.5.8. Análisis Social

TILAPIAS DEL VALLE S.A.S cumplirá con el pago de los empleados contratados directamente con todos los aportes legales y con el pago de forma cumplida del salario quincenalmente. Por otro lado también se contribuye a la generación de empleo en la zona donde se encuentra ubicado nuestro proveedor de filetes de tilapia (Ginebra-Valle), donde gracias a las estrategias comerciales que realice TILAPIAS DEL VALLE S.A.S éste proveedor tendrá que contratar mano de obra para el cumplimiento de nuestros pedidos.

3.5.9. Norma de distribución de utilidades

TILAPIAS DEL VALLE S.A.S. Como empresa legalmente constituida bajo la normativa de la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) y contando con la libertad de fijar la distribución y pago de utilidades, los socios de esta organización establecieron que el 100% de las utilidades serán reinvertidas en la operación para contribuir al crecimiento de la empresa.

3.6 ANÁLISIS DE VALORES PERSONALES

3.6.1. Éticos y Morales

Para los socios de TILAPIAS DEL VALLE S.A.S es muy importante fortalecer en sus empleados los valores éticos y morales para que de esta forma se evite al máximo las operaciones ilícitas dentro de la compañía. Valores como:

- **Respeto:** En las relaciones interpersonales entre todos los compañeros de trabajo, relaciones con proveedores y con los clientes de la organización es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.
- **Honestidad:** Los socios de la organización y sus empleados, participaran en el mercado y logran ventaja competitiva a través de estrategias honestas.
- **Responsabilidad:** Se responderá con exigencia todos los términos de las cotizaciones y acuerdos que se lleguen con proveedores y clientes.
- **Confianza:** Generaremos credibilidad a través del cumplimiento oportuno de los pedidos y la calidad de nuestro producto.

3.6.2. Gusto personal y carrera empresarial

- **Orientación al cliente:** se construirán relaciones con nuestros clientes a largo plazo.
- **Integridad:** Actuaremos dentro de los principios éticos y legales.
- **Trabajo en Equipo:** Con la creación de alianzas estratégicas con nuestros proveedores y clientes, lograremos que todos trabajemos en conjunto para el beneficio mutuo. Y dentro de la empresa se fomentará este valor para que todos estén enfocados en un mismo objetivo.
- **Tolerancia:** Es importante que ante situaciones difíciles las personas que integren la empresa, logren entender a sus compañeros y a las diferentes personas con las que se relaciona, respetando su religión, opiniones, costumbre, entre otros

3.7 ANÁLISIS ECONÓMICO

3.7.1. Presupuesto de inversión

Tabla 9: PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

DESCRIPCION	Año 0		
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Equipo de Computo	3	\$ 800.000	\$ 2.400.000
Papelería			\$ 800.000
Tarjetas, Papel Membreteado, Papelería en general			
Desarrollo Web			\$ 1.000.000
Página web, FB, Twitter, otros			
Diseño de Marca			\$ 500.000
Constitución y Registro			\$ 2.000.000
SeaFood Barcelona			\$ 7.500.000
Pasajes ida y vuelta, Hospedaje y gastos de representación			
Tarjeta de Llamadas	12	\$ 20.000	\$ 240.000
En promedio una tarjeta mensual			
Servicio de Internet y Telefono	12	\$ 80.000	\$ 960.000
Contrato a un año			
Arriendo y Servicios	12	\$ 1.750.000	\$ 21.000.000
Efectivo Disponible			\$ 368.873.046
Primera compra de producto + 6 meses de gastos administrativos			
Total			\$ 405.273.046

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto de inversión inicial tiene un componente de \$368.873.046 en efectivo el cual deberá cubrir el funcionamiento de la compañía durante los primeros 6 meses y la primera compra del producto

Tabla 10: Distribución De Los Aportes De Inversión

Recursos	
Recursos Propios	\$ 36.400.000
Destapafuturo	\$ 70.000.000
Fondo Emprender	\$ 70.000.000
Banco Agrario	\$ 228.873.046

Entre los 3 socios deberán realizar aportes iguales que sumen un valor de \$36.400.000

3.7.2. Análisis de costos

Una de las variables a mencionar es que el servicio de transporte no exento de IVA.

Para el análisis de costos debemos tener en cuenta que el producto ya se entrega procesado y empaçado en cajas de 20kg.

En base a este análisis se proyectan costos a 5 años con base a la expectativa inflacionaria colombiana (2,47%). Considerando además dos escenarios distintos los cuales son exportar el producto por Cartagena o por Buenaventura.

Tabla 11: Costos de producto y otros costos

TABLA DE COSTOS					
Producto	Presentación	PrecioKilo	Cantidad	IVA	Precio Total
Filete de Tilapia	100gr Congelado	\$ 10.000	1	1600	\$ 11.600
En el proceso se pierde el 50% del producto					

PROCESO					
Producto	Presentación	PrecioKilo	Filetear x Kilo	IVA	TotalxKilo
Tilapia entera (400-500gr)	400-500gr	\$ 4.310	\$ 690	\$ 800	\$ 11.600

OTROS COSTOS					
Producto	Origen	Destino	Precio	IVA	Precio Total
Inland Freight	Ginebra - Valle	Cartagena	\$ 6.000.000		\$ 6.000.000
	Ginebra - Valle	Buenaventura	\$ 3.000.000		\$ 3.000.000
Gastos Portuarios	SPRCTG		\$ 3.017.241	\$ 482.758,56	\$ 3.500.000
	SPRBUN		\$ 2.155.172	\$ 344.827,52	\$ 2.500.000
Alquiler de Equipo	Por día		\$ 146.552,00	\$ 23.448,32	\$ 170.000
Cargue	por Tonelada		\$ 25.862	\$ 4.137,92	\$ 30.000

Palet (1x1,2mt)	63	Cajas x 20kg
Tendido de 7 cajas, 9 tendidos		
Reefer 40' (2,18x2,24x11,20 mt)	18	Palets x 1260kg
2 de ancho por 9 de largo		
Capacidad	22680	Kg

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Escenarios De Costos Según Puertos De Exportación

Escenario 1

Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Producto	\$ 1.052.352.000,00	\$ 1.132.262.349,12	\$ 1.218.240.690,60	\$ 1.373.164.359,22	\$ 1.547.789.670,79	\$ 1.823.923.087,00
Total CTG	\$ 31.921.595,50	\$ 34.079.139,72	\$ 36.393.936,42	\$ 40.462.661,44	\$ 45.034.986,78	\$ 52.188.245,42
Total Costos	\$ 1.084.273.595,50	\$ 1.166.341.488,84	\$ 1.254.634.627,02	\$ 1.413.627.020,67	\$ 1.592.824.657,56	\$ 1.876.111.332,43

Escenario 2

Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Producto	\$ 1.052.352.000,00	\$ 1.132.262.349,12	\$ 1.218.240.690,60	\$ 1.373.164.359,22	\$ 1.547.789.670,79	\$ 1.823.923.087,00
Total BUN	\$ 18.071.593,86	\$ 19.272.223,03	\$ 20.559.782,54	\$ 22.813.928,28	\$ 25.345.830,82	\$ 29.299.952,46
Total Costos	\$ 1.070.423.593,86	\$ 1.151.534.572,15	\$ 1.238.800.473,14	\$ 1.395.978.287,50	\$ 1.573.135.501,60	\$ 1.853.223.039,46

Fuente: Elaboración Propia

3.7.3. Presupuesto de gastos administrativos

Se proyectan costos a 5 años con base a la expectativa inflacionaria colombiana (2,47%).

Tabla 13: Proyección De Gastos Administrativos

Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de Computo	\$ 2.400.000,00					
Papelería	\$ 800.000,00	\$ 819.760,00	\$ 840.008,07	\$ 860.756,27	\$ 882.016,95	\$ 903.802,77
Desarrollo Web	\$ 1.000.000,00					
Diseño de Marca	\$ 500.000,00					
Constitucion y Registro	\$ 2.000.000,00					
Seafood Barcelona	\$ 7.500.000,00					
Tarjeta de Llamadas	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
Internet + Telefono	\$ 960.000,00	\$ 983.712,00	\$ 1.008.009,69	\$ 1.032.907,53	\$ 1.058.420,34	\$ 1.084.563,32
Arriendo + Servicios	\$ 21.000.000,00	\$ 21.518.700,00	\$ 22.050.211,89	\$ 22.594.852,12	\$ 23.152.944,97	\$ 23.724.822,71
Total Gastos Administrativos	\$ 36.400.000,00	\$ 23.562.172,00	\$ 24.138.229,65	\$ 24.728.515,92	\$ 25.333.382,26	\$ 25.953.188,81

Fuente: Elaboración Propia

3.7.4. Presupuesto de gastos de personal

Se proyectan costos a 5 años con base a la expectativa inflacionaria colombiana (2,47%). Además de esto es importante tener en cuenta que las prestaciones suman un 37,5% (Aporte a la Salud, Pensión y CREE).

Tabla 14: Proyección De Gastos De Personal

Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente (3)						
Sueldo	\$ 2.300.000,00	\$ 2.356.810,00	\$ 2.415.023,21	\$ 2.474.674,28	\$ 2.535.798,73	\$ 2.598.432,96
Sueldo Anual	\$ 82.800.000,00	\$ 84.845.160,00	\$ 86.940.835,45	\$ 89.088.274,09	\$ 91.288.754,46	\$ 93.543.586,69
Prestaciones Sociales	\$ 31.050.000,00	\$ 31.816.935,00	\$ 32.602.813,29	\$ 33.408.102,78	\$ 34.233.282,92	\$ 35.078.845,01
Auxiliares (3)						
Sueldo	\$ 659.799,00	\$ 676.096,04	\$ 692.795,61	\$ 709.907,66	\$ 727.442,38	\$ 745.410,20
Sueldo Anual	\$ 23.752.764,00	\$ 24.339.457,27	\$ 24.940.641,87	\$ 25.556.675,72	\$ 26.187.925,61	\$ 26.834.767,37
Prestaciones Sociales	\$ 8.907.286,50	\$ 9.127.296,48	\$ 9.352.740,70	\$ 9.583.753,39	\$ 9.820.472,10	\$ 10.063.037,76
Contador Externo Mes	\$ 450.000,00	\$ 461.115,00	\$ 472.504,54	\$ 484.175,40	\$ 496.134,54	\$ 508.389,06
Contador Externo Anual	\$ 5.400.000,00	\$ 5.533.380,00	\$ 5.670.054,49	\$ 5.810.104,83	\$ 5.953.614,42	\$ 6.100.668,70
Total Salarios Mensuales	\$ 8.879.397,00	\$ 9.098.718,11	\$ 9.323.456,44	\$ 9.553.745,82	\$ 9.789.723,34	\$ 10.031.529,51
Total Salarios Anuales	\$ 106.552.764,00	\$ 109.184.617,27	\$ 111.881.477,32	\$ 114.644.949,81	\$ 117.476.680,07	\$ 120.378.354,07
Total Prestaciones	\$ 39.957.286,50	\$ 40.944.231,48	\$ 41.955.553,99	\$ 42.991.856,18	\$ 44.053.755,03	\$ 45.141.882,77
Prima Junio	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50
Prima Diciembre	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50
Vacaciones	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50	\$ 4.439.698,50
Cesantías (8,33%mes)	\$ 8.875.845,24	\$ 8.875.845,24	\$ 8.875.845,24	\$ 8.875.845,24	\$ 8.875.845,24	\$ 8.875.845,24
Intereses cesantía (1% mes)	\$ 1.065.527,64	\$ 1.065.527,64	\$ 1.065.527,64	\$ 1.065.527,64	\$ 1.065.527,64	\$ 1.065.527,64
Total Gastos de Personal	\$ 175.170.518,88	\$ 178.922.697,13	\$ 182.767.554,18	\$ 186.707.379,20	\$ 190.744.517,89	\$ 194.881.373,92

Fuente: Elaboración Propia

3.7.5. Presupuesto de ingresos

Se proyectan ingresos por 5 años en tres escenarios dependiendo de TRM (Pesimista, Moderada, Optimista) y esto a su vez se proyecta con base a la perspectiva de inflación de la zona euro (2,53%) y una estrategia comercial de crecimiento.

Tabla 15: Proyección De Ventas

Escenario 1

Producto	Presentación	Empaque	Precio FOB (COP)	Precio FOB (USD)	Descripción	TRM*
Filete de Tilapia Congelado	100 - 125gr	20kg x Caja	12350	6,50	Cajas de 22,5x28,5x37,5	1900

Escenario 2

Producto	Presentación	Empaque	Precio FOB (COP)	Precio FOB (USD)	Descripción	TRM*
Filete de Tilapia Congelado	100 - 125gr	20kg x Caja	13000	6,50	Cajas de 22,5x28,5x37,5	2000

Escenario 2

Producto	Presentación	Empaque	Precio FOB (COP)	Precio FOB (USD)	Descripción	TRM*
Filete de Tilapia Congelado	100 - 125gr	20kg x Caja	13650	6,50	Cajas de 22,5x28,5x37,5	2100

Proyeccion Ventas						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio USD	\$ 6,50	\$ 6,66	\$ 6,83	\$ 7,01	\$ 7,18	\$ 7,36
Cantidad(Kilos)	90.720,00	95.256,00	100.018,80	110.020,68	121.022,75	139.176,16
Total USD	\$ 589.680,00	\$ 634.820,00	\$ 683.415,48	\$ 770.765,74	\$ 869.280,61	\$ 1.024.950,14
Escenario 1 Total COP	\$ 1.120.392.000	\$ 1.206.158.008	\$ 1.298.489.403	\$ 1.464.454.899	\$ 1.651.633.155	\$ 1.947.405.261
Escenario 2 Total COP	\$ 1.179.360.000	\$ 1.269.640.008	\$ 1.366.830.951	\$ 1.541.531.472	\$ 1.738.561.216	\$ 2.049.900.275
Escenario 3 Total COP	\$ 1.238.328.000	\$ 1.333.122.008	\$ 1.435.172.498	\$ 1.618.608.046	\$ 1.825.489.277	\$ 2.152.395.289

Unidades Vendidas contenedores	4	4,2	4,41	4,851	5,3361	6,136515
Estrategia Comercial Crecimiento de Ventas	0%	5%	5%	10%	10%	15%

3.7.6. Punto de equilibrio

Tabla 16: Punto de equilibrio

Punto de Equilibrio									
Cantidad (Kg)	Precio	TRM	Total Ingresos	(=)	Total Egresos	Costos Producto	Costo flete	Gastos	
531.409,89	\$ 6,50	\$ 1.900,00	\$ 6.562.912.179,49	\$ (0,01)	\$ 6.562.912.179,50	\$ 6.164.354.759,69	\$ 186.986.900,93	\$ 211.570.518,88	Escenario 1
384.116,26	\$ 6,50	\$ 1.900,00	\$ 4.743.835.857,71	\$ (0,00)	\$ 4.743.835.857,71	\$ 4.455.748.659,87	\$ 76.516.678,96	\$ 211.570.518,88	Escenario 2
201.855,12	\$ 6,50	\$ 2.000,00	\$ 2.624.116.543,94	\$ (0,00)	\$ 2.624.116.543,94	\$ 2.341.519.377,67	\$ 71.026.647,39	\$ 211.570.518,88	Escenario 3
176.191,58	\$ 6,50	\$ 2.000,00	\$ 2.290.490.534,75	\$ -	\$ 2.290.490.534,75	\$ 2.043.822.323,31	\$ 35.097.692,55	\$ 211.570.518,88	Escenario 4
124.590,25	\$ 6,50	\$ 2.100,00	\$ 1.700.656.974,78	\$ -	\$ 1.700.656.974,78	\$ 1.445.246.952,93	\$ 43.839.502,97	\$ 211.570.518,88	Escenario 5
114.313,13	\$ 6,50	\$ 2.100,00	\$ 1.560.374.164,88	\$ 0,00	\$ 1.560.374.164,87	\$ 1.326.032.257,33	\$ 22.771.388,66	\$ 211.570.518,88	Escenario 6

Fuente: Elaboración Propia (Datos Calculados con Solver)

3.8 ANÁLISIS FINANCIERO

3.8.1. TIR y VPN

Se realiza el cálculo proyectado a 10 años, en estas proyecciones podemos apreciar que a partir del escenario 22 vemos TIR. Sin embargo, el VPN solo es positivo a partir del escenario 31 lo que indica que la TRM es un factor de vital importancia para el funcionamiento de la empresa

Tabla 17: Valoración del proyecto

Escenario 11 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 1)										
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (405.273.259,44)	\$ 29.481.403,57	\$ (133.569.604,19)	\$ (294.177.621,34)	\$ (451.447.023,58)	\$ (600.987.657,25)	\$ (740.468.559,08)	\$ (873.799.610,13)	\$ (999.747.284,20)	\$ (1.120.540.729,33)	\$ (1.235.379.324,26)
										#NUM!
										TIR
										VPN
										\$ 5.645.330.703,44
Escenario 12 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 2)										
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (405.273.259,44)	\$ 54.675.821,48	\$ (92.541.032,40)	\$ (235.500.316,38)	\$ (373.080.562,67)	\$ (499.732.903,37)	\$ (612.563.376,82)	\$ (716.576.603,91)	\$ (810.258.847,83)	\$ (896.452.003,36)	\$ (974.180.997,54)
										#NUM!
										TIR
										VPN
										\$ 4.608.572.891,17
Escenario 21 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 1)										
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (405.273.259,44)	\$ 137.189.403,97	\$ 42.479.943,74	\$ (41.051.499,79)	\$ (111.392.841,22)	\$ (158.438.461,13)	\$ (177.069.688,56)	\$ (176.582.859,28)	\$ (154.352.847,46)	\$ (115.625.604,84)	\$ (58.732.203,38)
										#NUM!
										TIR
										VPN
										\$ 1.052.018.665,76
Escenario 22 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 2)										
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (405.273.259,44)	\$ 162.383.821,88	\$ 83.508.515,53	\$ 17.625.805,16	\$ (33.026.380,31)	\$ (57.183.707,25)	\$ (49.164.506,29)	\$ (19.359.853,06)	\$ 35.135.588,91	\$ 108.463.121,12	\$ 202.466.123,35
										2%
										TIR
										VPN
										\$ 15.260.853,50
Escenario 31 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 1)										
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (405.273.259,44)	\$ 244.897.404,37	\$ 218.529.491,67	\$ 212.074.621,75	\$ 228.661.341,13	\$ 284.110.734,99	\$ 386.329.181,97	\$ 520.633.891,57	\$ 691.041.589,28	\$ 889.289.519,65	\$ 1.109.471.584,20
										64%
										TIR
										VPN
										\$ 3.534.837.575,36
Escenario 32 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 2)										
Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ (405.273.259,44)	\$ 270.091.822,28	\$ 259.558.063,46	\$ 270.751.926,70	\$ 307.027.802,05	\$ 385.365.488,87	\$ 514.234.364,23	\$ 677.856.897,79	\$ 880.389.645,34	\$ 1.104.653.738,99	\$ 1.352.668.004,11
										74%
										TIR
										VPN
										\$ 4.550.882.824,89

Fuente: Elaboración propia

3.8.2. Estado de Resultados y flujo de caja

Tabla 18: Estado De Resultados Escenario 11 Y 12

Escenario 11 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 1)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.120.392.000,00	\$ 1.206.158.007,60	\$ 1.298.489.403,08	\$ 1.464.454.898,64	\$ 1.651.633.155,48	\$ 1.947.405.261,48
(Costos)	\$ 1.084.273.595,50	\$ 1.166.341.488,84	\$ 1.254.634.627,02	\$ 1.413.627.020,67	\$ 1.592.824.657,56	\$ 1.876.111.332,43
(Gastos)	\$ 211.570.518,88	\$ 202.484.869,13	\$ 206.905.783,83	\$ 211.435.895,12	\$ 216.077.900,16	\$ 220.834.562,72
UTILIDAD BRUTA	\$ (175.452.114,38)	\$ (162.668.350,36)	\$ (163.051.007,77)	\$ (160.608.017,14)	\$ (157.269.402,25)	\$ (149.540.633,67)
Margen EBITDA	-15,66%	-13,49%	-12,56%	-10,97%	-9,52%	-7,68%
(Depreciación)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00			
(Amortización)		\$ 225.717.611,00	\$ 222.509.578,80	\$ 219.248.293,26	\$ 215.932.870,38	\$ 212.562.411,48
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (176.252.114,38)	\$ (389.185.961,36)	\$ (386.360.586,56)	\$ (379.856.310,40)	\$ (373.202.272,62)	\$ (362.103.045,15)
Margen Operacional	-15,73%	-32,27%	-29,75%	-25,94%	-22,60%	-18,59%
Ingresos Financieros	\$ 228.873.259,44					
Otros Ingresos	\$ 140.000.000,00					
(Gastos Financieros)	\$ 41.935.580,58	\$ 32.865.467,68	\$ 21.814.152,70	\$ 8.348.877,88		
(Otros Egresos)						
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 150.685.564,48	\$ (422.051.429,04)	\$ (408.174.739,26)	\$ (388.205.188,28)	\$ (373.202.272,62)	\$ (362.103.045,15)
(Impo Renta)	\$ 37.671.391,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 113.014.173,36	\$ (422.051.429,04)	\$ (408.174.739,26)	\$ (388.205.188,28)	\$ (373.202.272,62)	\$ (362.103.045,15)
Margen Neto	10,09%	-34,99%	-31,43%	-26,51%	-22,60%	-18,59%

Escenario 12 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 2)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.120.392.000,00	\$ 1.206.158.007,60	\$ 1.298.489.403,08	\$ 1.464.454.898,64	\$ 1.651.633.155,48	\$ 1.947.405.261,48
(Costos)	\$ 1.070.423.593,86	\$ 1.151.534.572,15	\$ 1.238.800.473,14	\$ 1.395.978.287,50	\$ 1.573.135.501,60	\$ 1.853.223.039,46
(Gastos)	\$ 211.570.518,88	\$ 202.484.869,13	\$ 206.905.783,83	\$ 211.435.895,12	\$ 216.077.900,16	\$ 220.834.562,72
UTILIDAD BRUTA	\$ (161.602.112,74)	\$ (147.861.433,68)	\$ (147.216.853,89)	\$ (142.959.283,98)	\$ (137.580.246,29)	\$ (126.652.340,70)
Margen EBITDA	-14,42%	-12,26%	-11,34%	-9,76%	-8,33%	-6,50%
(Depreciación)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00			
(Amortización)		\$ 225.717.611,00	\$ 222.509.578,80	\$ 219.248.293,26	\$ 215.932.870,38	\$ 212.562.411,48
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (162.402.112,74)	\$ (374.379.044,68)	\$ (370.526.432,68)	\$ (362.207.577,23)	\$ (353.513.116,66)	\$ (339.214.752,18)
Margen Operacional	-14,50%	-31,04%	-28,54%	-24,73%	-21,40%	-17,42%
Ingresos Financieros	\$ 228.873.259,44					
Otros Ingresos	\$ 140.000.000,00					
(Gastos Financieros)	\$ 41.935.580,58	\$ 32.865.467,68	\$ 21.814.152,70	\$ 8.348.877,88		
(Otros Egresos)						
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 164.535.566,12	\$ (407.244.512,36)	\$ (392.340.585,38)	\$ (370.556.455,11)	\$ (353.513.116,66)	\$ (339.214.752,18)
(Impo Renta)	\$ 41.133.891,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 123.401.674,59	\$ (407.244.512,36)	\$ (392.340.585,38)	\$ (370.556.455,11)	\$ (353.513.116,66)	\$ (339.214.752,18)
Margen Neto	11,01%	-33,76%	-30,22%	-25,30%	-21,40%	-17,42%

Fuente: Elaboración Propia

Solo se ven utilidades en el primer periodo ya que se cuenta con ingresos financieros y redes de apoyo para soportar la operación. Sin embargo en los siguientes periodos no se alcanza los ingresos no alcanzan para cubrir los gastos.

El flujo de caja se proyecta a cinco años. Se describe al detalle el primer año de operación. Es importante tener en cuenta que el primer año se encuentra apalancado por el crédito, el aporte de los socios y las redes de apoyo.

Tabla 19: Flujo de caja escenario 11 Y 12

Escenario 11 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 1)												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	\$ 236.564.088,57	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (63.572.652,06)	\$ 202.066.177,07	\$ (83.511.392,69)	\$ 177.637.737,94	\$ 163.128.567,06	\$ (122.449.022,69)	\$ 213.139.826,44	\$ (2.437.743,31)	\$ 263.151.085,81
Ingresos efectivos			\$ 280.098.000,00			\$ 280.098.000,00			\$ 280.098.000,00		\$ 280.098.000,00	
Otros ingresos												
Total Disponible	\$ -	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ 216.575.347,94	\$ 202.066.177,07	\$ 196.586.607,31	\$ 177.637.737,94	\$ 163.128.567,06	\$ 157.648.971,31	\$ 213.139.826,44	\$ 277.660.256,69	\$ 263.151.085,81
(Inversión en activos fijos)												
(Egresos efectivos compras)			\$ 271.068.338,88		\$ 271.068.338,88			\$ 271.068.338,88		\$ 271.068.338,88		
(Egresos gastos personal)	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 17.088.869,38	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 31.479.940,76
(Egresos gastos de administración)	\$ 16.050.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00
(Egresos pagos capital)												
(Distribución de utilidades)												
(Impuesto renta)												\$ 37.671.391,12
Neto disponible	\$ (28.709.170,88)	\$ 222.054.917,69	\$ (63.572.652,06)	\$ 202.066.177,07	\$ (83.511.392,69)	\$ 177.637.737,94	\$ 163.128.567,06	\$ (122.449.022,69)	\$ 143.139.826,44	\$ (7.437.743,31)	\$ 263.151.085,81	\$ 192.149.753,94
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00											
Prestamos	\$ 228.873.259,44											
Redes de Apoyo Empresarial								\$ 70.000.000,00		\$ 70.000.000,00		
Caja final	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (63.572.652,06)	\$ 202.066.177,07	\$ (83.511.392,69)	\$ 177.637.737,94	\$ 163.128.567,06	\$ (122.449.022,69)	\$ 213.139.826,44	\$ (2.437.743,31)	\$ 263.151.085,81	\$ 192.149.753,94

Escenario 12 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 2)												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	\$ 236.564.088,57	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 205.528.677,48	\$ (76.586.391,87)	\$ 184.562.738,76	\$ 170.053.567,88	\$ (112.061.931,46)	\$ 223.527.327,67	\$ 11.412.258,33	\$ 277.001.087,45
Ingresos efectivos			\$ 280.098.000,00			\$ 280.098.000,00			\$ 280.098.000,00		\$ 280.098.000,00	
Otros ingresos												
Total Disponible	\$ -	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ 220.037.848,35	\$ 205.528.677,48	\$ 203.511.608,13	\$ 184.562.738,76	\$ 170.053.567,88	\$ 168.056.698,54	\$ 223.527.327,67	\$ 291.510.258,33	\$ 277.001.087,45
(Inversión en activos fijos)												
(Egresos efectivos compras)			\$ 267.605.898,47		\$ 267.605.898,47			\$ 267.605.898,47		\$ 267.605.898,47		
(Egresos gastos personal)	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 17.088.869,38	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 31.479.940,76
(Egresos gastos de administración)	\$ 16.050.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00
(Egresos pagos capital)												
(Distribución de utilidades)												
(Impuesto renta)												\$ 41.133.891,53
Neto disponible	\$ (28.709.170,88)	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 205.528.677,48	\$ (76.586.391,87)	\$ 184.562.738,76	\$ 170.053.567,88	\$ (112.061.931,46)	\$ 153.527.327,67	\$ (8.587.741,67)	\$ 277.001.087,45	\$ 202.527.255,17
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00											
Prestamos	\$ 228.873.259,44											
Redes de Apoyo Empresarial								\$ 70.000.000,00		\$ 70.000.000,00		
Caja final	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 205.528.677,48	\$ (76.586.391,87)	\$ 184.562.738,76	\$ 170.053.567,88	\$ (112.061.931,46)	\$ 223.527.327,67	\$ 11.412.258,33	\$ 277.001.087,45	\$ 202.527.255,17

Escenario 11 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 1)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$ 192.149.753,94	\$ 29.481.403,57	\$ (133.569.604,19)	\$ (294.177.621,34)	\$ (451.447.023,58)
Ingresos efectivos	\$ 1.120.392.000,00	\$ 1.206.158.007,60	\$ 1.298.489.403,08	\$ 1.464.454.898,64	\$ 1.651.633.155,48	\$ 1.947.405.261,48
Otros ingresos						
Total Disponible	\$ 1.120.392.000,00	\$ 1.398.307.761,54	\$ 1.327.970.806,65	\$ 1.330.885.294,45	\$ 1.357.455.534,14	\$ 1.495.958.237,90
(Inversión en activos fijos)						
(Egresos efectivos compras)	\$ 1.084.273.595,50	\$ 1.166.341.488,84	\$ 1.254.634.627,02	\$ 1.413.627.020,67	\$ 1.592.824.657,56	\$ 1.876.111.332,43
(Egresos gastos personal)	\$ 175.170.518,88	\$ 178.922.697,13	\$ 182.767.554,18	\$ 186.707.379,20	\$ 190.744.517,89	\$ 194.881.373,92
(Egresos gastos de administración)	\$ 36.400.000,00	\$ 23.562.172,00	\$ 24.138.229,65	\$ 24.728.515,92	\$ 25.333.382,26	\$ 25.953.188,81
(Egresos pagos capital)						
(Distribución de utilidades)						
(Impuesto renta)	\$ 37.671.391,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto disponible	\$ (213.123.505,50)	\$ 29.481.403,57	\$ (133.569.604,19)	\$ (294.177.621,34)	\$ (451.447.023,58)	\$ (600.987.657,25)
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00					
Prestamos	\$ 228.873.259,44					
Redes de Apoyo Empresarial	\$ 140.000.000,00					
Caja final	\$ 192.149.753,94	\$ 29.481.403,57	\$ (133.569.604,19)	\$ (294.177.621,34)	\$ (451.447.023,58)	\$ (600.987.657,25)

Escenario 12 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 2)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$ 202.537.255,17	\$ 54.675.821,48	\$ (92.541.032,40)	\$ (235.500.316,38)	\$ (373.080.562,67)
Ingresos efectivos	\$ 1.120.392.000,00	\$ 1.206.158.007,60	\$ 1.298.489.403,08	\$ 1.464.454.898,64	\$ 1.651.633.155,48	\$ 1.947.405.261,48
Otros ingresos						
Total Disponible	\$ 1.120.392.000,00	\$ 1.408.695.262,77	\$ 1.353.165.224,56	\$ 1.371.913.866,24	\$ 1.416.132.839,09	\$ 1.574.324.698,81
(Inversión en activos fijos)						
(Egresos efectivos compras)	\$ 1.070.423.593,86	\$ 1.151.534.572,15	\$ 1.238.800.473,14	\$ 1.395.978.287,50	\$ 1.573.135.501,60	\$ 1.853.223.039,46
(Egresos gastos personal)	\$ 175.170.518,88	\$ 178.922.697,13	\$ 182.767.554,18	\$ 186.707.379,20	\$ 190.744.517,89	\$ 194.881.373,92
(Egresos gastos de administración)	\$ 36.400.000,00	\$ 23.562.172,00	\$ 24.138.229,65	\$ 24.728.515,92	\$ 25.333.382,26	\$ 25.953.188,81
(Egresos pagos capital)						
(Distribución de utilidades)						
(Impuesto renta)	\$ 41.133.891,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto disponible	\$ (202.736.004,27)	\$ 54.675.821,48	\$ (92.541.032,40)	\$ (235.500.316,38)	\$ (373.080.562,67)	\$ (499.732.903,37)
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00					
Prestamos	\$ 228.873.259,44					
Redes de Apoyo Empresarial	\$ 140.000.000,00					
Caja final	\$ 202.537.255,17	\$ 54.675.821,48	\$ (92.541.032,40)	\$ (235.500.316,38)	\$ (373.080.562,67)	\$ (499.732.903,37)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla20: Estado de resultados escenario 21 Y 22

Escenario 21 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 1)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.179.360.000,00	\$ 1.269.640.008,00	\$ 1.366.830.950,61	\$ 1.541.531.472,26	\$ 1.738.561.216,29	\$ 2.049.900.275,24
(Costos)	\$ 1.084.273.595,50	\$ 1.166.341.488,84	\$ 1.254.634.627,02	\$ 1.413.627.020,67	\$ 1.592.824.657,56	\$ 1.876.111.332,43
(Gastos)	\$ 211.570.518,88	\$ 202.484.869,13	\$ 206.905.783,83	\$ 211.435.895,12	\$ 216.077.900,16	\$ 220.834.562,72
UTILIDAD BRUTA	\$ (116.484.114,38)	\$ (99.186.349,96)	\$ (94.709.460,24)	\$ (83.531.443,53)	\$ (70.341.341,43)	\$ (47.045.619,91)
Margen EBITDA	-9,88%	-7,81%	-6,93%	-5,42%	-4,05%	-2,30%
(Depreciación)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00			
(Amortización)		\$ 225.717.611,00	\$ 222.509.578,80	\$ 219.248.293,26	\$ 215.932.870,38	\$ 212.562.411,48
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (117.284.114,38)	\$ (325.703.960,96)	\$ (318.019.039,03)	\$ (302.779.736,78)	\$ (286.274.211,81)	\$ (259.608.031,38)
Margen Operacional	-9,94%	-25,65%	-23,27%	-19,64%	-16,47%	-12,66%
Ingresos Financieros	\$ 228.873.259,44					
Otros Ingresos	\$ 140.000.000,00					
(Gastos Financieros)	\$ 41.935.580,58	\$ 32.865.467,68	\$ 21.814.152,70	\$ 8.348.877,88		
(Otros Egresos)						
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 209.653.564,48	\$ (358.569.428,64)	\$ (339.833.191,73)	\$ (311.128.614,66)	\$ (286.274.211,81)	\$ (259.608.031,38)
(Impto Renta)	\$ 52.413.391,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 157.240.173,36	\$ (358.569.428,64)	\$ (339.833.191,73)	\$ (311.128.614,66)	\$ (286.274.211,81)	\$ (259.608.031,38)
Margen Neto	13,33%	-28,24%	-24,86%	-20,18%	-16,47%	-12,66%

Escenario 22 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 2)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.179.360.000,00	\$ 1.269.640.008,00	\$ 1.366.830.950,61	\$ 1.541.531.472,26	\$ 1.738.561.216,29	\$ 2.049.900.275,24
(Costos)	\$ 1.070.423.593,86	\$ 1.151.534.572,15	\$ 1.238.800.473,14	\$ 1.395.978.287,50	\$ 1.573.135.501,60	\$ 1.853.223.039,46
(Gastos)	\$ 211.570.518,88	\$ 202.484.869,13	\$ 206.905.783,83	\$ 211.435.895,12	\$ 216.077.900,16	\$ 220.834.562,72
UTILIDAD BRUTA	\$ (102.634.112,74)	\$ (84.379.433,28)	\$ (78.875.306,36)	\$ (65.882.710,36)	\$ (50.652.185,47)	\$ (24.157.326,94)
Margen EBITDA	-8,70%	-6,65%	-5,77%	-4,27%	-2,91%	-1,18%
(Depreciación)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00			
(Amortización)		\$ 225.717.611,00	\$ 222.509.578,80	\$ 219.248.293,26	\$ 215.932.870,38	\$ 212.562.411,48
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (103.434.112,74)	\$ (310.897.044,28)	\$ (302.184.885,15)	\$ (285.131.003,62)	\$ (266.585.055,85)	\$ (236.719.738,42)
Margen Operacional	-8,77%	-24,49%	-22,11%	-18,50%	-15,33%	-11,55%
Ingresos Financieros	\$ 228.873.259,44					
Otros Ingresos	\$ 140.000.000,00					
(Gastos Financieros)	\$ 41.935.580,58	\$ 32.865.467,68	\$ 21.814.152,70	\$ 8.348.877,88		
(Otros Egresos)						
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 223.503.566,12	\$ (343.762.511,96)	\$ (323.999.037,85)	\$ (293.479.881,50)	\$ (266.585.055,85)	\$ (236.719.738,42)
(Impto Renta)	\$ 55.875.891,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 167.627.674,59	\$ (343.762.511,96)	\$ (323.999.037,85)	\$ (293.479.881,50)	\$ (266.585.055,85)	\$ (236.719.738,42)
Margen Neto	14,21%	-27,08%	-23,70%	-19,04%	-15,33%	-11,55%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Flujo de caja escenario 21 Y 22

Escenario 21 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 1)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$ 236.375.753,94	\$ 137.189.403,97	\$ 42.479.943,74	\$ (41.051.499,79)	\$ (111.392.841,22)
Ingresos efectivos	\$ 1.179.360.000,00	\$ 1.269.640.008,00	\$ 1.366.830.950,61	\$ 1.541.531.472,26	\$ 1.738.561.216,29	\$ 2.049.900.275,24
Otros ingresos						
Total Disponible	\$ 1.179.360.000,00	\$ 1.506.015.761,94	\$ 1.504.020.354,59	\$ 1.584.011.415,99	\$ 1.697.509.716,50	\$ 1.938.507.434,02
(Inversión en activos fijos)						
(Egresos efectivos compras)	\$ 1.084.273.595,50	\$ 1.166.341.488,84	\$ 1.254.634.627,02	\$ 1.413.627.020,67	\$ 1.592.824.657,56	\$ 1.876.111.332,43
(Egresos gastos personal)	\$ 175.170.518,88	\$ 178.922.697,13	\$ 182.767.554,18	\$ 186.707.379,20	\$ 190.744.517,89	\$ 194.881.373,92
(Egresos gastos de administración)	\$ 36.400.000,00	\$ 23.562.172,00	\$ 24.138.229,65	\$ 24.728.515,92	\$ 25.333.382,26	\$ 25.953.188,81
(Egresos pagos capital)						
(Distribución de utilidades)						
(Impuesto renta)	\$ 52.413.391,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto disponible	\$ (168.897.505,50)	\$ 137.189.403,97	\$ 42.479.943,74	\$ (41.051.499,79)	\$ (111.392.841,22)	\$ (158.438.461,13)
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00					
Prestamos	\$ 228.873.259,44					
Redes de Apoyo Empresarial	\$ 140.000.000,00					
Caja final	\$ 236.375.753,94	\$ 137.189.403,97	\$ 42.479.943,74	\$ (41.051.499,79)	\$ (111.392.841,22)	\$ (158.438.461,13)

Escenario 22 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 2)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$ 246.763.255,17	\$ 162.383.821,88	\$ 83.508.515,53	\$ 17.625.805,16	\$ (33.026.380,31)
Ingresos efectivos	\$ 1.179.360.000,00	\$ 1.269.640.008,00	\$ 1.366.830.950,61	\$ 1.541.531.472,26	\$ 1.738.561.216,29	\$ 2.049.900.275,24
Otros ingresos						
Total Disponible	\$ 1.179.360.000,00	\$ 1.516.403.263,17	\$ 1.529.214.772,50	\$ 1.625.039.987,78	\$ 1.756.187.021,45	\$ 2.016.873.894,93
(Inversión en activos fijos)						
(Egresos efectivos compras)	\$ 1.070.423.593,86	\$ 1.151.534.572,15	\$ 1.238.800.473,14	\$ 1.395.978.287,50	\$ 1.573.135.501,60	\$ 1.853.223.039,46
(Egresos gastos personal)	\$ 175.170.518,88	\$ 178.922.697,13	\$ 182.767.554,18	\$ 186.707.379,20	\$ 190.744.517,89	\$ 194.881.373,92
(Egresos gastos de administración)	\$ 36.400.000,00	\$ 23.562.172,00	\$ 24.138.229,65	\$ 24.728.515,92	\$ 25.333.382,26	\$ 25.953.188,81
(Egresos pagos capital)						
(Distribución de utilidades)						
(Impuesto renta)	\$ 55.875.891,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto disponible	\$ (158.510.004,27)	\$ 162.383.821,88	\$ 83.508.515,53	\$ 17.625.805,16	\$ (33.026.380,31)	\$ (57.183.707,25)
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00					
Prestamos	\$ 228.873.259,44					
Redes de Apoyo Empresarial	\$ 140.000.000,00					
Caja final	\$ 246.763.255,17	\$ 162.383.821,88	\$ 83.508.515,53	\$ 17.625.805,16	\$ (33.026.380,31)	\$ (57.183.707,25)

Fuente: Elaboración propia

Escenario 21 Proyección Ventas - Proyección Costos 1												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial		\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (63.522.652,06)	\$ 216.808.177,07	\$ (68.769.392,69)	\$ 207.121.737,94	\$ 192.612.567,06	\$ (92.365.002,69)	\$ 257.365.826,44	\$ 41.788.256,69	\$ 322.119.085,81
Ingresos efectivos				\$ 294.840.000,00		\$ 294.840.000,00			\$ 294.840.000,00		\$ 294.840.000,00	
Otros ingresos												
Total Disponible	\$ -	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ 231.317.347,94	\$ 216.808.177,07	\$ 226.070.607,31	\$ 207.121.737,94	\$ 192.612.567,06	\$ 201.874.997,31	\$ 257.365.826,44	\$ 336.628.256,69	\$ 322.119.085,81
(Inversión en activos fijos)					\$ 271.068.398,88					\$ 271.068.398,88		
(Egresos efectivos compras)												
(Egresos gastos personal)	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 17.098.869,38	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 31.479.940,76
(Egresos gastos de administración)	\$ 16.050.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00
(Egresos pagos capital)												
(Distribución de utilidades)												
(Impuesto renta)												\$ 52.413.391,12
Neto disponible	\$ (28.709.170,88)	\$ 222.054.917,69	\$ (63.522.652,06)	\$ 216.808.177,07	\$ (68.769.392,69)	\$ 207.121.737,94	\$ 192.612.567,06	\$ (92.966.002,69)	\$ (97.365.826,44)	\$ (28.211.743,31)	\$ 322.119.085,81	\$ 236.375.753,94
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00											
Prestamos	\$ 228.873.259,44											
Redes de Apoyo Empresarial												
Caja final	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (63.522.652,06)	\$ 216.808.177,07	\$ (68.769.392,69)	\$ 207.121.737,94	\$ 192.612.567,06	\$ (92.966.002,69)	\$ 257.365.826,44	\$ 41.788.256,69	\$ 322.119.085,81	\$ 236.375.753,94

Escenario 22 Proyección Ventas 2 - Proyección Costos 2												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial		\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 220.270.677,48	\$ (61.844.391,87)	\$ 214.046.738,76	\$ 199.537.567,88	\$ (82.577.501,46)	\$ 267.753.327,67	\$ 55.638.258,33	\$ 335.969.087,45
Ingresos efectivos				\$ 294.840.000,00		\$ 294.840.000,00			\$ 294.840.000,00		\$ 294.840.000,00	
Otros ingresos												
Total Disponible	\$ -	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ 234.779.848,35	\$ 220.270.677,48	\$ 232.995.608,13	\$ 214.046.738,76	\$ 199.537.567,88	\$ 212.262.496,54	\$ 267.753.327,67	\$ 350.478.258,33	\$ 335.969.087,45
(Inversión en activos fijos)												
(Egresos efectivos compras)					\$ 267.605.898,47					\$ 267.605.898,47		
(Egresos gastos personal)	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 17.098.869,38	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 31.479.940,76
(Egresos gastos de administración)	\$ 16.050.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00
(Egresos pagos capital)												
(Distribución de utilidades)												
(Impuesto renta)												\$ 55.875.891,53
Neto disponible	\$ (28.709.170,88)	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 220.270.677,48	\$ (61.844.391,87)	\$ 214.046.738,76	\$ 199.537.567,88	\$ (82.577.501,46)	\$ (97.753.327,67)	\$ (41.361.741,67)	\$ 335.969.087,45	\$ 246.763.253,17
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00											
Prestamos	\$ 228.873.259,44											
Redes de Apoyo Empresarial												
Caja final	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 220.270.677,48	\$ (61.844.391,87)	\$ 214.046.738,76	\$ 199.537.567,88	\$ (82.577.501,46)	\$ 267.753.327,67	\$ 55.638.258,33	\$ 335.969.087,45	\$ 246.763.253,17

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Estado de resultados escenario 31 y 32

Escenario 31 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 1)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.238.328.000,00	\$ 1.333.122.008,40	\$ 1.435.172.498,14	\$ 1.618.608.045,87	\$ 1.825.489.277,10	\$ 2.152.395.289,01
(Costos)	\$ 1.084.273.595,50	\$ 1.166.341.488,84	\$ 1.254.634.627,02	\$ 1.413.627.020,67	\$ 1.592.824.657,56	\$ 1.876.111.332,43
(Gastos)	\$ 211.570.518,88	\$ 202.484.869,13	\$ 206.905.783,83	\$ 211.435.895,12	\$ 216.077.900,16	\$ 220.834.562,72
UTILIDAD BRUTA	\$ (57.516.114,38)	\$ (35.704.349,56)	\$ (26.367.912,71)	\$ (6.454.869,92)	\$ 16.586.719,38	\$ 55.449.393,86
Margen EBITDA	-4,64%	-2,68%	-1,84%	-0,40%	0,91%	2,58%
(Depreciación)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00			
(Amortización)		\$ 225.717.611,00	\$ 222.509.578,80	\$ 219.248.293,26	\$ 215.932.870,38	\$ 212.562.411,48
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (58.316.114,38)	\$ (262.221.960,56)	\$ (249.677.491,50)	\$ (225.703.163,17)	\$ (199.346.150,99)	\$ (157.113.017,62)
Margen Operacional	-4,71%	-19,67%	-17,40%	-13,94%	-10,92%	-7,30%
Ingresos Financieros	\$ 228.873.259,44					
Otros Ingresos	\$ 140.000.000,00					
(Gastos Financieros)	\$ 41.935.580,58	\$ 32.865.467,68	\$ 21.814.152,70	\$ 8.348.877,88		
(Otros Egresos)						
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 268.621.564,48	\$ (295.087.428,24)	\$ (271.491.644,20)	\$ (234.052.041,05)	\$ (199.346.150,99)	\$ (157.113.017,62)
(Impo Renta)	\$ 67.155.391,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 201.466.173,36	\$ (295.087.428,24)	\$ (271.491.644,20)	\$ (234.052.041,05)	\$ (199.346.150,99)	\$ (157.113.017,62)
Margen Neto	16,27%	-22,14%	-18,92%	-14,46%	-10,92%	-7,30%

Escenario 32 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 2)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 1.238.328.000,00	\$ 1.333.122.008,40	\$ 1.435.172.498,14	\$ 1.618.608.045,87	\$ 1.825.489.277,10	\$ 2.152.395.289,01
(Costos)	\$ 1.070.423.593,86	\$ 1.151.534.572,15	\$ 1.238.800.473,14	\$ 1.395.978.287,50	\$ 1.573.135.501,60	\$ 1.853.223.039,46
(Gastos)	\$ 211.570.518,88	\$ 202.484.869,13	\$ 206.905.783,83	\$ 211.435.895,12	\$ 216.077.900,16	\$ 220.834.562,72
UTILIDAD BRUTA	\$ (43.666.112,74)	\$ (20.897.432,88)	\$ (10.533.758,83)	\$ 11.193.863,25	\$ 36.275.875,34	\$ 78.337.686,82
Margen EBITDA	-3,53%	-1,57%	-0,73%	0,69%	1,99%	3,64%
(Depreciación)	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00			
(Amortización)		\$ 225.717.611,00	\$ 222.509.578,80	\$ 219.248.293,26	\$ 215.932.870,38	\$ 212.562.411,48
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (44.466.112,74)	\$ (247.415.043,88)	\$ (233.843.337,62)	\$ (208.054.430,01)	\$ (179.656.995,03)	\$ (134.224.724,66)
Margen Operacional	-3,59%	-18,56%	-16,29%	-12,85%	-9,84%	-6,24%
Ingresos Financieros	\$ 228.873.259,44					
Otros Ingresos	\$ 140.000.000,00					
(Gastos Financieros)	\$ 41.935.580,58	\$ 32.865.467,68	\$ 21.814.152,70	\$ 8.348.877,88		
(Otros Egresos)						
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 282.471.566,12	\$ (280.280.511,56)	\$ (255.657.490,32)	\$ (216.403.307,89)	\$ (179.656.995,03)	\$ (134.224.724,66)
(Impo Renta)	\$ 70.617.891,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 211.853.674,59	\$ (280.280.511,56)	\$ (255.657.490,32)	\$ (216.403.307,89)	\$ (179.656.995,03)	\$ (134.224.724,66)
Margen Neto	17,11%	-21,02%	-17,81%	-13,37%	-9,84%	-6,24%

Fuente: Elaboración Propia

A medida que se van estableciendo nuevos escenarios vemos como las pérdidas van disminuyendo.

Los flujos de caja de los escenarios 21 y 22 soportan hasta el segundo y tercer año respectivamente. En los escenarios 31 y 32 el flujo de caja soporta los cinco años que se han proyectado y se empieza a percibir una tendencia alcista de los mismos.

Los resultados de los escenarios 31 y 32 están sujetos a una TRM optimista y esto hace que no podamos concluir radicalmente sobre estos.

Tabla 23: Flujo de caja escenario 31 y 32

Escenario 31 [Proyección Ventas3 - Proyección Costo 1]												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial		\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (63.522.652,06)	\$ 231.550.177,07	\$ (54.027.392,69)	\$ 236.605.737,94	\$ 222.096.567,06	\$ (63.481.002,69)	\$ 301.591.826,44	\$ 86.014.256,69	\$ 381.087.085,81
Ingresos efectivos				\$ 309.582.000,00		\$ 309.582.000,00			\$ 309.582.000,00		\$ 309.582.000,00	
Otros ingresos												
Total Disponible	\$ -	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ 246.059.347,94	\$ 231.550.177,07	\$ 255.554.607,31	\$ 236.605.737,94	\$ 222.096.567,06	\$ 246.100.997,31	\$ 301.591.826,44	\$ 395.596.256,69	\$ 381.087.085,81
(Inversión en activos fijos)												
(Egresos efectivos compras)			\$ 271.068.398,88		\$ 271.068.398,88			\$ 271.068.398,88		\$ 271.068.398,88		
(Egresos gastos personal)	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 17.098.869,38	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 31.479.940,76
(Egresos gastos de administración)	\$ 16.050.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00
(Egresos pagos capital)												
(Distribución de utilidades)												
(Impuesto renta)												\$ 67.155.391,12
Neto disponible	\$ (28.709.170,88)	\$ 222.054.917,69	\$ (63.522.652,06)	\$ 231.550.177,07	\$ (54.027.392,69)	\$ 236.605.737,94	\$ 222.066.567,06	\$ (63.481.002,69)	\$ 231.591.826,44	\$ 16.014.256,69	\$ 381.087.085,81	\$ 280.601.753,94
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00											
Prestamos	\$ 228.873.259,44											
Redes de Apoyo Empresarial												
Caja final	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (63.522.652,06)	\$ 231.550.177,07	\$ (54.027.392,69)	\$ 236.605.737,94	\$ 222.066.567,06	\$ (63.481.002,69)	\$ 301.591.826,44	\$ 86.014.256,69	\$ 381.087.085,81	\$ 280.601.753,94

Escenario 32 [Proyección Ventas3 - Proyección Costo 2]												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial		\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 235.012.677,48	\$ (47.102.391,87)	\$ 243.530.738,76	\$ 229.021.567,88	\$ (53.093.501,46)	\$ 311.979.327,67	\$ 99.864.258,33	\$ 394.937.087,45
Ingresos efectivos				\$ 309.582.000,00		\$ 309.582.000,00			\$ 309.582.000,00		\$ 309.582.000,00	
Otros ingresos												
Total Disponible	\$ -	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ 249.571.848,35	\$ 235.012.677,48	\$ 243.479.608,13	\$ 243.530.738,76	\$ 229.021.567,88	\$ 256.488.496,54	\$ 311.979.327,67	\$ 409.446.258,33	\$ 394.937.087,45
(Inversión en activos fijos)												
(Egresos efectivos compras)			\$ 267.605.898,47		\$ 267.605.898,47			\$ 267.605.898,47		\$ 267.605.898,47		
(Egresos gastos personal)	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 17.098.869,38	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 12.659.170,88	\$ 31.479.940,76
(Egresos gastos de administración)	\$ 16.050.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 1.850.000,00
(Egresos pagos capital)												
(Distribución de utilidades)												
(Impuesto renta)												\$ 70.617.891,53
Neto disponible	\$ (28.709.170,88)	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 235.012.677,48	\$ (47.102.391,87)	\$ 243.530.738,76	\$ 229.021.567,88	\$ (53.093.501,46)	\$ 241.979.327,67	\$ 29.864.258,33	\$ 394.937.087,45	\$ 290.989.255,17
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00											
Prestamos	\$ 228.873.259,44											
Redes de Apoyo Empresarial												
Caja final	\$ 236.564.088,57	\$ 222.054.917,69	\$ (60.060.151,65)	\$ 235.012.677,48	\$ (47.102.391,87)	\$ 243.530.738,76	\$ 229.021.567,88	\$ (53.093.501,46)	\$ 311.979.327,67	\$ 99.864.258,33	\$ 394.937.087,45	\$ 290.989.255,17

Escenario 31 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 1)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$ 280.601.753,94	\$ 244.897.404,37	\$ 218.529.491,67	\$ 212.074.621,75	\$ 228.661.341,13
Ingresos efectivos	\$ 1.238.328.000,00	\$ 1.333.122.008,40	\$ 1.435.172.498,14	\$ 1.618.608.045,87	\$ 1.825.489.277,10	\$ 2.152.395.289,01
Otros ingresos						
Total Disponible	\$ 1.238.328.000,00	\$ 1.613.723.762,34	\$ 1.680.069.902,52	\$ 1.837.137.537,54	\$ 2.037.563.898,86	\$ 2.381.056.630,14
(Inversión en activos fijos)						
(Egresos efectivos compras)	\$ 1.084.273.595,50	\$ 1.166.341.488,84	\$ 1.254.634.627,02	\$ 1.413.627.020,67	\$ 1.592.824.657,56	\$ 1.876.111.332,43
(Egresos gastos personal)	\$ 175.170.518,88	\$ 178.922.697,13	\$ 182.767.554,18	\$ 186.707.379,20	\$ 190.744.517,89	\$ 194.881.373,92
(Egresos gastos de administración)	\$ 36.400.000,00	\$ 23.562.172,00	\$ 24.138.229,65	\$ 24.728.515,92	\$ 25.333.382,26	\$ 25.953.188,81
(Egresos pagos capital)						
(Distribución de utilidades)						
(Impuesto renta)	\$ 67.155.391,12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto disponible	\$ (124.671.505,50)	\$ 244.897.404,37	\$ 218.529.491,67	\$ 212.074.621,75	\$ 228.661.341,13	\$ 284.110.734,99
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00					
Prestamos	\$ 228.873.259,44					
Redes de Apoyo Empresarial	\$ 140.000.000,00					
Caja final	\$ 280.601.753,94	\$ 244.897.404,37	\$ 218.529.491,67	\$ 212.074.621,75	\$ 228.661.341,13	\$ 284.110.734,99

Escenario 32 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 2)						
Concepto	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial		\$ 290.989.255,17	\$ 270.091.822,28	\$ 259.558.063,46	\$ 270.751.926,70	\$ 307.027.802,05
Ingresos efectivos	\$ 1.238.328.000,00	\$ 1.333.122.008,40	\$ 1.435.172.498,14	\$ 1.618.608.045,87	\$ 1.825.489.277,10	\$ 2.152.395.289,01
Otros ingresos						
Total Disponible	\$ 1.238.328.000,00	\$ 1.624.111.263,57	\$ 1.705.264.320,43	\$ 1.878.166.109,33	\$ 2.096.241.203,81	\$ 2.459.423.091,05
(Inversión en activos fijos)						
(Egresos efectivos compras)	\$ 1.070.423.593,86	\$ 1.151.534.572,15	\$ 1.238.800.473,14	\$ 1.395.978.287,50	\$ 1.573.135.501,60	\$ 1.853.223.039,46
(Egresos gastos personal)	\$ 175.170.518,88	\$ 178.922.697,13	\$ 182.767.554,18	\$ 186.707.379,20	\$ 190.744.517,89	\$ 194.881.373,92
(Egresos gastos de administración)	\$ 36.400.000,00	\$ 23.562.172,00	\$ 24.138.229,65	\$ 24.728.515,92	\$ 25.333.382,26	\$ 25.953.188,81
(Egresos pagos capital)						
(Distribución de utilidades)						
(Impuesto renta)	\$ 70.617.891,53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto disponible	\$ (114.284.004,27)	\$ 270.091.822,28	\$ 259.558.063,46	\$ 270.751.926,70	\$ 307.027.802,05	\$ 385.365.488,87
Aporte de socios	\$ 36.400.000,00					
Prestamos	\$ 228.873.259,44					
Redes de Apoyo Empresarial	\$ 140.000.000,00					
Caja final	\$ 290.989.255,17	\$ 270.091.822,28	\$ 259.558.063,46	\$ 270.751.926,70	\$ 307.027.802,05	\$ 385.365.488,87

Fuente: Elaboración Propia

3.8.3. Balance General

Los siguientes balances se calculan independientes para cada uno de los escenarios con respecto al primer año de operación.

Tabla 24: Balance General (Todos Los Escenarios)

Escenario 11 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 1)

Cuenta	Año1
ACTIVOS	\$ 1.893.738.518,88
Disponible	\$ 1.892.138.518,88
Cuentas Por Cobrar	
Inventario	
Total Activos Corrientes	\$ 1.892.138.518,88
Activos depreciables	\$ 2.400.000,00
Depreciación Acomulada	\$ (800.000,00)
Total Activo Largo Plazo	\$ 1.600.000,00
PASIVOS	\$ 1.604.324.345,52
Total Pasivos Corrientes	\$ 1.337.779.694,96
Obligaciones financieras	\$ 41.935.580,58
Proveedores	\$ 1.084.273.595,50
Cuentas por pagar	\$ 211.570.518,88
Impuesto	
Diferidos	
Total Pasivos no corrientes	\$ 266.544.650,56
Obligaciones financieras LP	\$ 228.873.259,44
Impuestos por pagar	\$ 37.671.391,12
PATRIMONIO	\$ 289.414.173,36
Capital	\$ 176.400.000,00
Reserva Legal	
Revalorización de patrimonio	
Utilidades (Perdidas) del Ejercicio	\$ 113.014.173,36
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 1.893.738.518,88

Escenario 12 (Proyección Ventas 1 - Proyección Costo 2)

Cuenta	Año1
ACTIVOS	\$ 1.893.738.518,88
Disponible	\$ 1.892.138.518,88
Cuentas Por Cobrar	
Inventario	
Total Activos Corrientes	\$ 1.892.138.518,88
Activos depreciables	\$ 2.400.000,00
Depreciación Acomulada	\$ (800.000,00)
Total Activo Largo Plazo	\$ 1.600.000,00
PASIVOS	\$ 1.593.936.844,29
Total Pasivos Corrientes	\$ 1.323.929.693,32
Obligaciones financieras	\$ 41.935.580,58
Proveedores	\$ 1.070.423.593,86
Cuentas por pagar	\$ 211.570.518,88
Impuesto	
Diferidos	
Total Pasivos no corrientes	\$ 270.007.150,97
Obligaciones financieras LP	\$ 228.873.259,44
Impuestos por pagar	\$ 41.133.891,53
PATRIMONIO	\$ 299.801.674,59
Capital	\$ 176.400.000,00
Reserva Legal	
Revalorización de patrimonio	
Utilidades (Perdidas) del Ejercicio	\$ 123.401.674,59
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 1.893.738.518,88

Escenario 21 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 1)

Cuenta	Año1
ACTIVOS	\$ 1.952.706.518,88
Disponible	\$ 1.951.106.518,88
Cuentas Por Cobrar	
Inventario	
Total Activos Corrientes	\$ 1.951.106.518,88
Activos depreciables	\$ 2.400.000,00
Depreciación Acomulada	\$ (800.000,00)
Total Activo Largo Plazo	\$ 1.600.000,00
PASIVOS	\$ 1.619.066.345,52
Total Pasivos Corrientes	\$ 1.337.779.694,96
Obligaciones financieras	\$ 41.935.580,58
Proveedores	\$ 1.084.273.595,50
Cuentas por pagar	\$ 211.570.518,88
Impuesto	
Diferidos	
Total Pasivos no corrientes	\$ 281.286.650,56
Obligaciones financieras LP	\$ 228.873.259,44
Impuestos por pagar	\$ 52.413.391,12
PATRIMONIO	\$ 333.640.173,36
Capital	\$ 176.400.000,00
Reserva Legal	
Revalorización de patrimonio	
Utilidades (Perdidas) del Ejercicio	\$ 157.240.173,36
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 1.952.706.518,88

Escenario 22 (Proyección Ventas 2 - Proyección Costo 2)

Cuenta	Año1
ACTIVOS	\$ 1.952.706.518,88
Disponible	\$ 1.951.106.518,88
Cuentas Por Cobrar	
Inventario	
Total Activos Corrientes	\$ 1.951.106.518,88
Activos depreciables	\$ 2.400.000,00
Depreciación Acomulada	\$ (800.000,00)
Total Activo Largo Plazo	\$ 1.600.000,00
PASIVOS	\$ 1.608.678.844,29
Total Pasivos Corrientes	\$ 1.323.929.693,32
Obligaciones financieras	\$ 41.935.580,58
Proveedores	\$ 1.070.423.593,86
Cuentas por pagar	\$ 211.570.518,88
Impuesto	
Diferidos	
Total Pasivos no corrientes	\$ 284.749.150,97
Obligaciones financieras LP	\$ 228.873.259,44
Impuestos por pagar	\$ 55.875.891,53
PATRIMONIO	\$ 344.027.674,59
Capital	\$ 176.400.000,00
Reserva Legal	
Revalorización de patrimonio	
Utilidades (Perdidas) del Ejercicio	\$ 167.627.674,59
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 1.952.706.518,88

Escenario 31 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 1)

Cuenta	Año1
ACTIVOS	\$ 2.011.674.518,88
Disponible	\$ 2.010.074.518,88
Cuentas Por Cobrar	
Inventario	
Total Activos Corrientes	\$ 2.010.074.518,88
Activos depreciables	\$ 2.400.000,00
Depreciación Acomulada	\$ (800.000,00)
Total Activo Largo Plazo	\$ 1.600.000,00
PASIVOS	\$ 1.633.808.345,52
Total Pasivos Corrientes	\$ 1.337.779.694,96
Obligaciones financieras	\$ 41.935.580,58
Proveedores	\$ 1.084.273.595,50
Cuentas por pagar	\$ 211.570.518,88
Impuesto	
Diferidos	
Total Pasivos no corrientes	\$ 296.028.650,56
Obligaciones financieras LP	\$ 228.873.259,44
Impuestos por pagar	\$ 67.155.391,12
PATRIMONIO	\$ 377.866.173,36
Capital	\$ 176.400.000,00
Reserva Legal	
Revalorización de patrimonio	
Utilidades (Perdidas) del Ejercicio	\$ 201.466.173,36
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 2.011.674.518,88

Escenario 32 (Proyección Ventas 3 - Proyección Costo 2)

Cuenta	Año1
ACTIVOS	\$ 2.011.674.518,88
Disponible	\$ 2.010.074.518,88
Cuentas Por Cobrar	
Inventario	
Total Activos Corrientes	\$ 2.010.074.518,88
Activos depreciables	\$ 2.400.000,00
Depreciación Acomulada	\$ (800.000,00)
Total Activo Largo Plazo	\$ 1.600.000,00
PASIVOS	\$ 1.623.420.844,29
Total Pasivos Corrientes	\$ 1.323.929.693,32
Obligaciones financieras	\$ 41.935.580,58
Proveedores	\$ 1.070.423.593,86
Cuentas por pagar	\$ 211.570.518,88
Impuesto	
Diferidos	
Total Pasivos no corrientes	\$ 299.491.150,97
Obligaciones financieras LP	\$ 228.873.259,44
Impuestos por pagar	\$ 70.617.891,53
PATRIMONIO	\$ 388.253.674,59
Capital	\$ 176.400.000,00
Reserva Legal	
Revalorización de patrimonio	
Utilidades (Perdidas) del Ejercicio	\$ 211.853.674,59
Total Pasivo+Patrimonio	\$ 2.011.674.518,88

Fuente: Elaboración Propia

3.9 ANÁLISIS DE RIESGOS

3.9.1. Riesgos de mercado y acciones propuestas

El mercado Europeo es muy exigente en cuanto a productos alimenticios y es por esto que se propone la certificación GREEN SEAL para encaminarse a cumplir dichos requerimientos. Además de esto se debe considerar que algunos de los países donde se va a comercializar el producto la situación de mercado es diferente así se adaptaran estrategias específicas.

3.9.2. Riesgos técnicos y acciones propuestas

Es importante tener en cuenta que el producto es de cuidado especial, es muy delicado ya que debe mantener la cadena de frio y buenas condiciones de empaque para no comprometer su calidad.

Se debe tener en cuenta el cubrimiento del mismo a través de seguros y pólizas de cumplimiento en todos los niveles de la cadena: los productores, los procesadores, los transportadores, los comercializadores y el comprador. Adicionalmente los proveedores estar certificados por ISO y BASC ya que por ser certificadoras internacionales permite darnos confianza a nosotros y al cliente.

3.9.3. Riesgos Administrativos y acciones propuestas

La administración de los recursos adecuadamente y las buenas prácticas son fundamentales para el manejo de la empresa.

3.9.4. Riesgos Legales y acciones propuestas

Cuando se trata de negociaciones internacionales y sobre todo de alimentos es muy importante estar preparados para negociar con los términos de negociación adecuados y más aun radicando contratos solidos que permitan estar seguros en caso de cualquier inconsistencia entre vendedor y comprador.

Para esto la empresa cuenta con personal capacitado en comercio exterior lo cual facilita la elaboración de contratos enfocados en pro de obtener relaciones comerciales sólidas y duraderas (Gana-Gana).

3.9.5. Riesgos Económicos y acciones propuestas

En cuanto a los factores económicos podemos identificar que el Dólar es una variable crítica en el desarrollo de dicha actividad. Y es más aun crítico ya que los escenarios más favorables resultan de la TRM optimista la cual no parece tener una tasa de ocurrencia en el corto plazo.

Una forma de disminuir el riesgo de la operación de la empresa sería encontrar un mercado local para los desperdicios del producto ya que estos representan una cantidad considerable, algunas de las ideas sería comercializar la piel para la industria de cueros y marroquinería y las vísceras y demás desperdicios podrían ser comercializados con la industria de concentrados.

3.9.6. Riesgos Financieros y acciones propuestas

Según el análisis financiero el negocio necesita un fuerte nivel de apalancamiento para generar buenas utilidades.

Una fusión vertical con los productores y los procesadores podrían generar una reducción significativa de costos. Sin embargo el proyecto sería mucho más costoso y entrarían a jugar muchas más variables de control las cuales generarían mayores gastos.

4. CONCLUSIONES

Con base al análisis anterior podemos inferir que el negocio no es viable y uno de los principales factores son los costos fijos ya que estos hacen que el producto no sea competitivo. Sin embargo si se logra alcanzar el punto de equilibrio en cada uno de los escenarios podría generarse de ahí en adelante grandes utilidades

pero para lograr la empresa deberá afianzarse en el mercado europeo y aumentar sus ventas hasta alcanzar los 23 contenedores por año. Esta situación plantea algunos variables difíciles de cubrir como son los precios de los principales competidores los cuales son China que maneja un precio de \$3 USD (FOB) y Ecuador \$5 USD (FOB).

Es importante considerar variables críticas como son la TRM, el precio de venta, el costo del producto y la cantidad. El manejo adecuado de dichas variables es fundamental para el funcionamiento operacional de la empresa.

Las exportaciones de Tilapia de Colombia a Europa son de aproximadamente 113 toneladas y el punto de equilibrio supera las 530 toneladas lo cual nos deja lejos de alcanzar dicha meta en el corto plazo. Esto y los precios de la competencia (China, Ecuador) hace que no sea viable dicho negocio en tierras Colombianas

5. BIBLIOGRAFÍA

- Innovación Empresarial, Rodrigo Varela (Tercera edición, 2008).
- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Fundamentos y Aplicaciones, Oscar León García S. (Cuarta edición, 2009)

Páginas Web:

- <http://www.dane.gov.co/>
- <http://www.consultas-laborales.com.co>
- http://64.76.190.67/rue_website/Consultas/RegistroMercantil.aspx
- <http://www.al-invest4.eu/>
- <http://www.portafolio.com>
- <http://www.greenseal.org/>
- <http://www.proexport.com.co/>
- <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces>