

ESTUDIO DE CASO

1. CREACIÓN DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Dos (2) estudiantes de Ingeniería Agroindustrial de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad del Cauca se asociaron para elaborar un Plan de Negocio y presentarlo al Fondo Emprender. El proyecto consiste en implementar una empresa productora y comercializadora de productos cárnicos en la ciudad de Popayán. Los productos cárnicos son alimentos muy difundidos en el mercado, especialmente en los supermercados que son los sitios de mayor afluencia de personas interesadas en consumir este tipo de artículos, existen otros lugares como las salsamentarías, puestos de comidas rápidas, o establecimientos caseros. La compra en los supermercados es consecuencia de la mayor seguridad alimentaria que le representa al cliente comprar en estos sitios y además por factores como la comodidad y seguridad.

En Popayán se cumple esto con más rigor ya que es una ciudad pequeña, tradicionalista y con pocas opciones de elección en cuanto a lo que tiene que ver con salsamentarías especialmente, pues sólo cuenta con una, en la que se supone que los productos son más elaborados o muy caseros, por tanto limpios y de mejor sazón; de otra parte, no existe una planta procesadora de cárnicos que ofrezca productos de excelente calidad y precios justos.

Dadas las razones anteriores, los estudiantes ven en este mercado una amplia posibilidad de llegar a un segmento de población de la ciudad, hecho que se confirma con los resultados que arrojó el estudio de mercadeo y el estudio técnico, donde hay un alto porcentaje de consumidor insatisfechos por el servicio ofrecido.

Para hacer el estudio Contable Financiero y la Evaluación del Plan de Negocios, se parte de la información del estudio de mercado y técnico, adelantada por los estudiantes y que a continuación se dan las siguientes pautas:

2.1. CONSTITUCIÓN JURÍDICA DEL PROYECTO

La empresa se constituirá como sociedad limitada, cuya razón social es: Industria de Alimentos Frescos de Colombia Ltda., “ALIFRES LTDA”. Razón social que va acorde a la visión de la empresa:

VISIÓN

Posicionarnos en el mercado de alimentos como la mejor alternativa a nivel nacional.

2.2. DATOS GENERALES DEL PROYECTO

- **Horizonte del proyecto.** Se estimó en cinco (5) años el período de evaluación. El año cero (0) o período inicial, se destinará para realizar los trámites y puesta en marcha de la empresa, además se cotizará, comprará e instalará la maquinaria y el equipo. Los cinco años siguientes se destinarán a la producción y comercialización de los productos.

Información económica

- **Factor de inflación.** Se trabajará con la inflación esperada del 6%.
- **Índice de precios al productor (IPP):** 4%.
- **Crecimiento del PIB:** 4%.
- **La tasa de Depósito a término fijo (DTF) , tasa efectiva anual (T. E. A):** 17%


 Nota	<p><i>Los indicadores económicos puede consultarlos en Internet en cualquiera de las siguientes paginas:</i></p> <p>Departamento Nacional de Planeación: www.dpn.gov.co Banco de la República: www.banrep.gov.co El Espectador: www.elespectador.com El Tiempo: www.eltiempo.com Portafolio: www.portafolio.com.co</p>
---	--

Figura 1. Descripción del Producto.

Marca y logotipo



Chorizo Tradicional

Ahumado

Chorizo tradicional: Este producto contiene mayor porcentaje de grasa, mide alrededor de 18 cms, pesa 130 gramos aproximadamente

Chorizo Especial

Ahumado Tipo Gourmeth

Chorizo Especial: Este producto es bajo en grasa, mide al rededor de 13 cm, pesa 80 gramos aproximadamente..

Jamón

Bloque

Peso neto

8 Lbs..

De Cerdo

Jamón de cerdo: Tiene presentación de bloque de 8 Lb., bajo en grasa.

Jamón

Bloque

Peso neto

8 Lbs..

De Pescado

Jamón de pescado: Con la presentación de 8 Lb., es bajo en grasa y es el producto innovador del proyecto.

2.3. PROYECCIÓN DE VENTAS

La proyección de ventas se realizó por el método estadístico de regresión lineal y se calculó semestralmente la cantidad de unidades producidas y vendidas, como se relaciona en las tablas 1, 2, 3, 4 y 5.

PRODUCTO 1: Chorizo de cerdo especial

IVA:	16%
% VENTA DE CONTADO	100%
% VENTA A CRÉDITO	0%
%RETENCIÓN EN LA FUENTE:	0%

Tabla 1.

PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Factor de Inflación 6%		6%	6%	6%	6%
Cantidad Semestre 1.	12.531	13.396	14.260	15.075	15.944
Cantidad Semestre 2.	12.531	13.396	14.260	15.075	15.944
Total unidades producidas	25.062	26.792	28.520	30.150	31.888
Precio de venta	1.600	1.696	1.798	1.906	2.020

PRODUCTO 2: Chorizo Tradicional

IVA:	16%
% VENTA DE CONTADO	100%
% VENTA A CRÉDITO	0%
%RETENCIÓN EN LA FUENTE:	0%

Tabla 2

PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Factor de Inflación 6%		6%	6%	6%	6%
Cantidad Semestre 1.	22.591	24.104	25.707	27.265	28.820
Cantidad Semestre 2.	22.591	24.104	25.707	27.265	28.820
Total unidades producidas	45.182	48.208	51.414	54.530	57.640
Precio de venta	1.000	1.060	1.124	1.191	1.262

PRODUCTO 3: Planto de chorizo

IVA:	16%
% VENTA DE CONTADO	100%
% VENTA A CRÉDITO	0%
%RETENCIÓN EN LA FUENTE:	0%

Tabla 3.

PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Factor de Inflación 6%		6%	6%	6%	6%

Cantidad Semestre 1.	3.755	4.019	4.278	4.538	4.797
Cantidad Semestre 2.	3.755	4.019	4.278	4.538	4.797
Total unidades producidas	7.510	8.038	8.556	9.076	9.594
Precio de venta	300	318	337	357	378

PRODUCTO 4: Bloque de Jamón de Cerdo

IVA:	16%
% VENTA DE CONTADO	100%
% VENTA A CRÉDITO	0%
%RETENCIÓN EN LA FUENTE:	0%

Tabla 4.

PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Factor de Inflación 6%		6%	6%	6%	6%
Cantidad Semestre 1.	205	219	233	248	262
Cantidad Semestre 2.	205	219	233	248	262
Total unidades producidas	410	438	466	496	524
Precio de venta	136.000	144.160	152.810	161.979	171.698

PRODUCTO 5: Bloque de Jamón de Pescado

IVA:	16%
% VENTA DE CONTADO	100%
% VENTA A CRÉDITO	0%
%RETENCIÓN EN LA FUENTE:	0%

Tabla 5.

PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Factor de Inflación 6%		6%	6%	6%	6%
Cantidad Semestre 1.	237	356	474	590	712
Cantidad Semestre 2.	237	356	474	590	712
Total unidades producidas	474	712	948	1.180	1.424
Precio de venta	136.000	144.160	152.810	161.979	171.698

2.4. MATERIA PRIMA E INSUMOS DE PRODUCCIÓN

2.4.1. **Materia Prima Directa.** La materia prima requerida para la elaboración de los productos se relaciona en la Tabla 6.

2.4.2. **Inventario de materia prima y productos para mesa.** Se mantendrá en inventario correspondiente a un mes, dado que son productos perecederos y especialmente se tendrá en inventarios jugos, gaseosas entre otros.



Atención

*En los formatos del Modelo financiero de FONADE, se considero que la materia prima **rotará** aproximadamente 28 días. Esta cifra esta acorde con la política de mantener en **inventario** de materia prima lo correspondiente a un mes.*

Productos Gravados con IVA

- Jugos y gaseosas, 5% de IVA

Bienes de la Canasta Familiar Gravados con IVA (Tarifa 16%)

- Tomates frescos (*)
- Cebollas frescas (*)
- Lechugas frescas (*)
- Hortalizas frescas (*)

(*) Insumos clasificados como otros ingredientes para la producción de chorizo especial, jamón y chorizo tradicional..

Tabla 6. Materia Prima e Insumos (Costos variables de Producción)

DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA (1)	PRESENTACIÓN (2)	Cantidad Unidades producidas (3)	Cantidad de materia prima necesaria (4)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
					COSTO UNITARIO	COSTO UNITARIO	COSTO UNITARIO	COSTO UNITARIO	COSTO UNITARIO
FACTOR DE INFLACIÓN						6%	6%	6%	6%
Carne de Primera Calidad para chorizo	Kilo	3.7 Tn	70.244	3.535	8.100	8.586	9.101	9.647	10.226
Carne de Primera Calidad Para Jamón	Kilo	1.6 Tn	410	1.640	8.100	8.586	9.101	9.647	10.226
Carne de Pescado (Atún)	Kilo	1.9 ton	474	1.897	6.000	6.360	6.742	7.147	7.576
Otros ingredientes chorizo especial y jamón	Unid.	Unid.	25.946	618	1.980	2.099	2.225	2.359	2.501
Otros ingredientes chorizo tradicional	Unid.	Unid.	45.185	850	1.500	1.590	1.685	1.786	1.893
Tripa de cerdo procesada	Madeja	30 m	70.245	93	31.500	33.390	35.393	37.517	39.768
Salsa de tomate (1)	Litro	5 Litros	7.510	24	4.800	5.088	5.393	5.717	6.060
Mostaza (1)	Litro	5 Litros	7.510	24	5.100	5.406	5.730	6.074	6.438
Tomate	Kilo	Kilo	7.510	1.077	1.800	1.908	2.022	2.143	2.272
Limón (1)	Kilo	Kilo	7.510	60	1.800	1.908	2.022	2.143	2.272
Arepa (1)	Unidad	Unidad	7.510	15.020	100	106	112	119	126
Gaseosa (1)	Unidad	30 Unidades	7.510	208	15.550	16.483	17.472	18.520	19.631
Jugos (1)	Unidad	30 Unidades	7.510	312	16.000	16.960	17.978	19.057	20.200
Bolsa plástica (1)	Paquete	100 Unidades	7.510	24	1.300	1.378	1.461	1.549	1.642
Servilletas (1)	Paquete	Paquete	7.510	48	1.100	1.166	1.236	1.310	1.389
Mano de obra directa	Sueldo	Salario diario	78.637	360	42.749	45.314	48.033	50.915	53.970
Servicios Públicos	Unidad	Valor diario	78.637	360	7.500	7.950	8.427	8.933	9.469
Consumo de gas	Libras	Consumo diario	78.637	360	1.467	1.555	1.648	1.747	1.852
Gastos de Transporte	Unidad	Gastos diarios	78.637	360	12.667	13.427	14.233	15.087	15.992
Impuesto de Industria y Comercio y pago Bomberos	Unidad	Gasto diario	78.637	360	4.348	4.609	4.886	5.179	5.490

(1) La cantidad Unitaria se divide por 7519 Platos chorizo especial que venderán al año.

2.4.3. MANO DE OBRA DIRECTA.

2.4.3.1. Gastos de nómina. En el área de producción la empresa contará con dos operarios que devengarán un salario mínimo mensual con sus respectivas prestaciones sociales y seguridad social, según se relaciona en las tablas 7 y 8

Tabla 7. Provisión Administrativa de Prestaciones Sociales

DETALLE	PROVISIÓN MENSUAL
PRESTACIONES SOCIALES	
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Intereses sobre cesantías	1%
SUBTOTAL PRESTACIONES	21,83%
APORTES PARAFISCALES	
SENA	2%
COMFACAUCA	4%
ICBF	3%
SUBTOTAL APORTES PARAFISCALES	9%
SEGURIDAD	
Pensión	10,13%
Salud	8%
Riesgo profesional	1,00%
SUBTOTAL SEGURIDAD	19%
TOTAL PROVISIÓN	49,96%

Tabla 8. Nómina de Producción (Área de Producción)

Cargo	Salario Básico	Auxilio de transporte	Total devengado
Operario 1	381.500	44.500	426.000
Operario 2	381.500	44.500	426.000
TOTALES MENSUALES	763.000	89.000	852.000
TOTALES ANUALES	9.156.000	1.068.000	10.224.000

Nota: La nómina se registra con sueldos y auxilio de transporte del año 2005, año en que se realizó el estudio.

2.4.3.2. Gastos de dotación. Atendiendo a los requisitos y a las exigencias de ley y en especial la ley 11 de 1984 de la legislación laboral colombiana, se otorgará dotación a los empleados que laboran en el proyecto.

**Véase también**

Vea en el Anexo B. Los aspectos legales relacionados con la nómina, prestaciones sociales y otros beneficios para el trabajador, de obligatorio cumplimiento por parte del patrono...

Tabla 9. Gastos de Dotación

Dotación	Cantidad	Vr. Unitario	Costo total
Overoles	3	35.000	105.000
Tapabocas	300	100	30.000
Guantes(*)	12	15.000	180.000
Gorros	100	150	15.000
Botas	3	25.000	75.000
Total costos de dotación			405.000

()Una caja de 50 pares de guantes tiene un costo de \$15.000*

**Atención**

Se recomienda vincular al trabajador a seguridad social, y pagar las prestaciones de ley, esto con el fin de evitar problemas legales.

La normatividad para la liquidación de la nómina y el cálculo de las prestaciones sociales se encuentran relacionados en el Anexo B.

2.4.4. Servicios públicos. Se estima un valor de 5.400.000 anuales, para los servicios de acueducto, energía y teléfono. Se carga el 50% al área de producción y un 50% al área administrativa y ventas.

2.4.5. Gastos de transporte. Se estima en \$4.560.000 anual.

2.4.6. Consumo de gas: Se estima un valor anual de \$ 528.120.

2.5. INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA


2.5.1. Inversiones en propiedad planta y equipo. Los activos tangibles están constituidos por los bienes físicos del proyecto, que en este caso corresponden a los equipos relacionados en la tabla 10.

- **Tipo de activo:** Maquinaria, Equipo – Herramienta y Muebles - Enseres.
- **Porcentaje de compra a crédito:** La compra se realizará de contado (0% a crédito).
- **Período de amortización:** 5 años.

Tabla 10. Inversión en infraestructura.

Inversión	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida útil
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES				
Terrenos	0	0	0	
Edificaciones	0	0	0	20
SUBTOTAL CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES			0	
MAQUINARIA Y EQUIPO				
Molino	1	2.314.999	2.314.999	10
Mezcladora	1	6.900.000	6.900.000	10
Quemador	1	1.000.000	1.000.000	10
Amarradora	1	1.700.000	1.700.000	10
Tajadora	1	2.111.056	2.111.056	10
Balanza	1	1.300.000	1.300.000	10
Embutidora	1	2.890.000	2.890.000	10
Ahumador	1	3.500.000	3.500.000	10
Refrigerador Panorámico	1	2.500.000	2.500.000	10
Mesón en acero inoxidable	2	600.000	1.200.000	10
Empacadora al vacío	1	15.000.000	15.000.000	10
SUBTOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO		39.816.055	40.416.055	
MUEBLES Y ENSERES				
Juego de cuchillos	3	123.276	369.828	5
Hacha	1	103.448	103.448	5
Tabla de corte	1	77.586	77.586	5
Guante	1	250.000	250.000	5
Mondes para jamón	5	80.000	400.000	5
Olla para cocción	1	150.000	150.000	5
Manguera	1	60.000	60.000	5
Vajilla y utensilios de cocina	1	800.000	800.000	5
Nevara	1	1.200.000	1.200.000	5
SUBTOTAL MUEBLES Y ENSERES		2.844.310	3.410.862	
EQUIPO DE TRANSPORTE				
	0	0	0	10
	0	0	0	10
	0	0	0	10
	0	0	0	10
	0	0	0	10
SUBTOTAL EQUIPO DE TRANSPORTE			0	
EQUIPO DE OFICINA				
Registradora	1	2.000.000	2.000.000	5
Mesa auxiliar para registradora y contabilidad	1	80.000	80.000	5
Silla	2	30.000	60.000	5
Mesas	5	200.000	1.000.000	5
Sillas	20	30.000	600.000	5
SUBTOTAL EQUIPO DE OFICINA		2.340.000	3.740.000	
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS DEPREABLES		45.000.365	47.566.917	

2.5.1. Gastos de depreciación. Se realizará por el método de línea recta.

	<p><i>En el Anexo C, encontrará los conceptos de depreciación, sistemas de depreciación aceptados por la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales.</i></p>
---	--

2.6. ORGANIZACIÓN

2.6.1. Gastos de personal. Para el área administrativa se cuenta con el servicio de un administrador que devengará \$ 600.000 mensuales más auxilio de transporte de \$ 44.500 y las prestaciones sociales de ley.

2.6.2. Gastos de dotación. Los gastos de dotación correspondiente al personal administrativo se presenta en la tabla 11.

Tabla 11.

Dotación	Cantidad	Vr. Unitario	Costo total
Camisa	6	20.000	120.000
Pantalón	3	35.000	105.000
Zapatos	3	50.000	150.000
Total gastos de dotación			375.000

2.7. GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

2.7.1. Gastos de puesta en marcha o inversiones en activos diferidos. Hace referencia a los gastos pre-operativos conformados por los gastos de contratación y capacitación del personal, el análisis de laboratorio, el registro sanitario y los gastos de constitución. Los datos fueron consultados en las respectivas entidades públicas y privadas como: Salud Pública, Industria y Comercio, Cámara de Comercio, Oficina de Registro de Instrumentos Públicos y Privados, Notarias y Laboratorios entre otros.

Tabla 12.

Concepto	Valor (En pesos)
Análisis Físico Químico	88.600
Análisis Microbiológico	91.000
Diseño de imagen corporativa y etiquetas	836.500
Encuestadores	60.000
Escritura y gastos notariales	200.000
Permiso y licencias (permiso uso de suelos)	17.400
Producto de degustación para encuesta	350.000

Concepto	Valor (En pesos)
Publicidad inicial	2.500.000
Registro de marca y código de barras	3.050.000
Registro mercantil	240.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	7.433.500

2.7.2. Amortización de diferidos. Los gastos anticipados se amortizarán en cinco (5) años, por el método de línea recta.

2.8. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

2.8.1. Gastos de arrendamiento. Se arrendará un local, para adecuarlo a las necesidades de la organización. Se tiene presupuestado para este rubro la suma de \$ 1.500.000 mensuales

2.8.2. Mantenimiento de maquinaria. Se estima un \$1.500.000 anual.

2.8.3. Honorarios. Se pagará la suma de \$300.000 mensuales a un contador por sus servicios profesionales.

2.8.4. Impuesto de Cámara de Comercio. Este impuesto asciende a \$230.000 para el primer año de operaciones del negocio, y se liquida de acuerdo a los activos del proyecto y se ajustan anualmente por el factor de inflación.

2.8.5. Útiles y papelería. Se asignó la suma de \$ 50.000 mensuales para el primer año.

2.8.6. Implementos de aseo. Se presupuestó la suma de \$ 100.000 mensuales para el primer año.

2.9. GASTOS EN VENTAS

2.9.1. Gastos de nómina. Corresponde al sueldo del administrador, quien se encargará de atender las ventas del local o cafetería, quien devengará un salario mínimo \$381.500, más auxilio de transporte por \$44.500.

2.9.2. Gastos de dotación. Estos gastos se relacionan en la tabla 13.

Tabla 13.

Detalle	Cantidad	Vr. Unitario	Costo total
Camisa	6	20.000	120.000
Pantalon	3	35.000	105.000
Zapatos	3	50.000	150.000
Total gastos de dotación			375.000

2.9.3. Promoción y publicidad. Se estimó un valor de \$ 1.920.000 anuales, que cubrirán la publicidad radial y las pruebas de degustación que se realizarán en la cafetería.

2.10. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación del proyecto corresponde a:

2.10.1. Recursos solicitados al FONDO EMPRENDER: El monto solicitado al fondo Emprender.

2.11. CAPITAL DE TRABAJO.

2.11.1. Se considera como el capital adicional (diferente a la inversión en activos fijos y diferidos) del cual se debe disponer para que el proyecto inicie actividades y para posibles contingencias. Los desembolsos de este dinero se especificarán en el plan operativo del proyecto.

El capital de trabajo se estableció de la siguiente forma:

2.11.2. Un mes de materia prima: Se solicita un mes, dado que los productos son perecederos.

2.11.3. Tres meses de salario básico más auxilio de transporte para: Los operarios de producción, el administrador y el vendedor interno.

2.11.4. Gastos de dotación. Se solicita la dotación de todo el personal del proyecto para el primer año de operación;

2.11.5. Útiles de aseo: Se solicitará el valor de 150.000, destinados para la compra de útiles de aseo y papelería para el primer año de funcionamiento.

2.11.6. Seis (6) meses de arrendamiento: Se solicita seis meses con el fin de garantizar el cumplimiento del contrato de arrendamiento tanto para el local comercial como para la producción.

2.11.7. Imprevistos: Se requiere hacer una provisión de dinero adicional para posibles contingencias o problemas que se presenten. Se estima un 2% del total de gastos de administración y ventas.

2.11.8. Tres (3) meses de gastos de transporte. Se solicita tres (3) meses de gastos de transporte necesarios inicialmente para gestión y ubicación de los productos a los clientes.

2.11.9. Seis (6) meses de publicidad. Se solicita seis meses de gastos de publicidad, con el fin de promocionar tanto el producto como el local comercial.