

Plan de Negocios

C.I. Colagro S.A.S.

Juan Martín Cardona Cárdenas

Bogotá, Colombia



Tabla de contenido

1. Resumen Ejecutivo	5
Concepto de Negocio.....	5
Nombre de la Empresa	5
Misión	5
Visión	5
Descripción del Servicio o Producto.....	5
Localización	5
Objetivos de la Empresa	5
Presentación del Equipo	5
Potencial de Mercado	6
Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor.....	6
Fortalezas:.....	6
Ventajas:.....	7
Cliente.....	7
Inversiones Requeridas	7
Proyecciones de Ventas y Rentabilidad.....	7
Proyección de Ventas	7
Rentabilidad del Proyecto	8
2. Plan de Mercadeo.....	8
Investigación de Mercados	8
Análisis del Sector	8
Análisis del Mercado.....	11
Análisis de la Competencia.....	11
Principales Competidores	12
Estrategia de Mercadeo	12
Descripción del Servicio o Producto	12
Objetivos.....	12
Marketing Mix.....	13
DOFA.....	13
Estrategia de Producto	14

Estrategia de Servicio	14
Estrategia de Precios.....	14
Estrategia de Comunicación	14
Estrategia de Penetración en el Mercado	14
Distribución	15
Proyección de Ventas	15
Estrategia de Ventas.....	15
Fuerza de ventas o Equipo de Ventas	15
Plan de Ventas Anual y Estimación de Ventas	16
3. PLAN TECNICO – OPERATIVO	17
Ficha Técnica.....	17
Estrategia de Operación	17
Diagrama del Proceso.....	18
Ubicación, Lugar de Trabajo y Operación.....	18
4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	19
Organizacional	19
Organigrama.....	19
Descripción de la Empresa o Proyecto	19
Misión	19
Visión	20
Gastos de Administración y Nómina	20
Constitución de la Empresa	21
5. FINANCIERO.....	21
Premisas Financieras.....	21
Estructura de Capital.....	22
Estados Financieros Proyectados a 5 años	22
Indicadores Financieros del Proyecto	24
Rentabilidad.....	24
EBITDA.....	25
Utilidad Bruta	25
Análisis de Riesgo.....	26

Tasa de Cambio	26
Precios.....	26
Ambiente Macroeconómico	26
Producción Avícola en Colombia	26
Proveedores	27
6. ANEXOS.....	27
7. CONCLUSIONES	27
Oportunidad.....	27
Riesgo	28
Puntos Fuertes	28
Rentabilidad	28
8. BIBLIOGRAFÍA.....	¡Error! Marcador no definido.

1. Resumen Ejecutivo

Concepto de Negocio

Nombre de la Empresa

C.I. Colagro S.A.S.

Misión

Colagro es la comercializadora internacional especializada en exportación hacia países asiáticos de productos agropecuarios de la mejor calidad, condiciones sanitarias y certificaciones normativas.

Visión

Ser en el 2016 una de las cinco empresas líderes en el mercado de exportación de productos agropecuarios de Colombia, que integren a los productores medianos y pequeños a la cadena de valor de exportación hacia el Pacífico-Asia.

Descripción del Servicio o Producto

C.I. Colagro es una empresa dedicada a la exportación de patas de pollo procesadas y congeladas hacia la China.

Localización

La ubicación de la empresa será con su oficina principal en la ciudad de Bogotá. El lugar de trabajo con proveedores es entre las ciudades donde están ubicadas las plantas procesadoras de pollo (Santander y Valle del Cauca).

Objetivos de la Empresa

Lograr ser la empresa líder en exportación de patas de pollo en Colombia hacia la China.

Presentación del Equipo

1. Juan Martín Cardona - Gerente General: administrador de empresas del CESA, con experiencia en gerencia agropecuaria de productos como café, plátano y maíz. Coordinador de la ANDI del Futuro Bogotá.

2. Daniel Molina – Gerente Comercial – Representante en China: Negociador internacional de la Universidad de EAFIT, socio fundador de la empresa Cómprelo en China. Vive en China desde hace 2 años y realiza negocios en este país desde hace 1 año y medio.
3. Federico Vélez – Gerente Financiero: administrador de empresas del CESA y asesor de portafolio personal de Helm Bank. Conocimientos avanzados en finanzas.

El equipo se apoyará en la empresa Cómprelo en China con sede en Colombia y en China para todo el desarrollo del negocio. De igual manera la red de contactos y conocimiento de esta compañía servirá de soporte para Colagro en el desarrollo e implementación de estrategias de exportación.

Potencial de Mercado

Principales ciudades de China (Shanghai, Beijing, Shenzhen y Guangzhou), mayoristas - proveedores de canales grandes superficies y retail.

Ventaja Competitiva y Propuesta de Valor

Fortalezas:

- Producto altamente nutritivo (Tabla 1)
Tabla 1. Tabla Nutricional de las patas de pollo.

Nutrition Facts	
Serving Size 1 leg, bone removed (125.0 g)	
Amount Per Serving	
Calories 275	Calories from Fat 145
% Daily Value*	
Total Fat 16.1g	25%
Saturated Fat 4.5g	22%
Polyunsaturated Fat 3.6g	
Monounsaturated Fat 6.3g	
Cholesterol 105mg	35%
Sodium 91mg	4%
Total Carbohydrates 0.0g	0%
Protein 30.2g	
Vitamin A 3%	Vitamin C 0%
Calcium 1%	Iron 9%
* Based on a 2000 calorie diet	

Fuente: <http://caloriecount.about.com/calories-chicken-leg-i5079>

- Producto con estándares de calidad internacional
- Certificaciones ISO 9001
- Capacidad de respuesta al cliente en Asia con varios proveedores en Colombia

Ventajas:

- Producto de consumo masivo en China.
- Producto excedente en el sector avícola de Colombia
- Precio competitivo
- Acercamiento comercial con China

Cliente

El cliente de las patas de pollo son los centros mayoristas y los puntos de acopio de productos alimenticios de China. Estos clientes suministran el producto a empresas procesadoras de alimentos, comercializadoras de productos agrícolas y grandes superficies tanto como a tiendas de retail en las ciudades de China.

Inversiones Requeridas

La inversión inicial consta de dos aportes en efectivo durante el primero y segundo año de \$80.000 USD y \$50.000 USD correspondientemente. Estos serán destinados para la operación y compra de equipos de oficina.

Inversión (USD)	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Aportes Socios	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Proyecciones de Ventas y Rentabilidad

Proyección de Ventas

El plan de ventas anual está relacionado con los objetivos trazados a corto y largo plazo, que corresponden a 1 contenedor mensuales y 3 mensuales respectivamente. Estos escenarios son proyectados a cinco años, donde en el primer año se toma únicamente medio año, debido al inicio de operación en Julio. Para el año 2012 se estiman la exportación de un contenedor mensual. Esto se hace con el objetivo de tener el suficiente tiempo para cumplir con la cantidad requerida por el comprador chino y alcanzar a tener la cantidad de producto disponible de las plantas procesadoras de pollo en Colombia. En el año 2013 se

estima exportar dos contenedores mensuales y en el año 2014 se proyectan cinco contenedores bimensuales. La meta de exportación para el año 2015 es de tres contenedores mensuales de 20 pies.

Rentabilidad del Proyecto

	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Ingresos en USD	\$ 158.340	\$ 340.867	\$ 727.576	\$ 981.396	\$ 1.225.960
Rentabilidad	-49%	-14%	9%	11%	13%

2. Plan de Mercadeo

Investigación de Mercados

Análisis del Sector

Crecimiento:

En la última década, el sector avícola en Colombia ha tenido un comportamiento de crecimiento particularmente dinámico. El pollo procesado ha incrementado en producción casi el doble en los últimos 10 años, pasando de 562.744 toneladas producidas en el año 2.000 a 1.019.864 toneladas en el 2009. (Tabla 1)

Empleo

La industria avícola genera 340.000 empleos directos en 300 municipios¹

Participación en el PIB

El sector avícola colombiano representa aproximadamente el 28% del PIB pecuario, 11% del PIB agropecuario y el 2% del PIB nacional.²

¹http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/H/huevos_y_pollos_para_el_mercado_asiatico/huevos_y_pollos_para_el_mercado_asiatico.asp

² Informe Sector Cárnico Colombiano. Mapfre-Crediseguro S.A. Julio, 2010. EN: http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_CARNICO_JULIO_2010.pdf

Exportaciones e Importaciones

Tabla 2. Exportaciones del sector avícola en Colombia.

	Valor USD FOB		
	2007	2008	2009
Trozos de Pollo	65.260	874.849	1.995.192
Total Exportaciones	29.991.332.000	37.625.882.065	32.852.994.732
Participación Sector	0,0002	0,0023	0,0061

Fuente: Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Tabla 3. Importaciones del sector avícola en Colombia.

	Valor USD CIF Enero - Mayo		
	2008	2009	2010
Trozos de Pollo	153.838	301.964	192.431,1
Total Importaciones (hasta abril)	12.272.184.116,27	10.640.407.823,75	11.992.902.612,23

Fuente: Oficina de Estudios Económicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Productos del Sector

Los subsectores que componen el sector avícola colombiano son:

Pollo y huevos

Tendencias Económicas, Sociales y Culturales

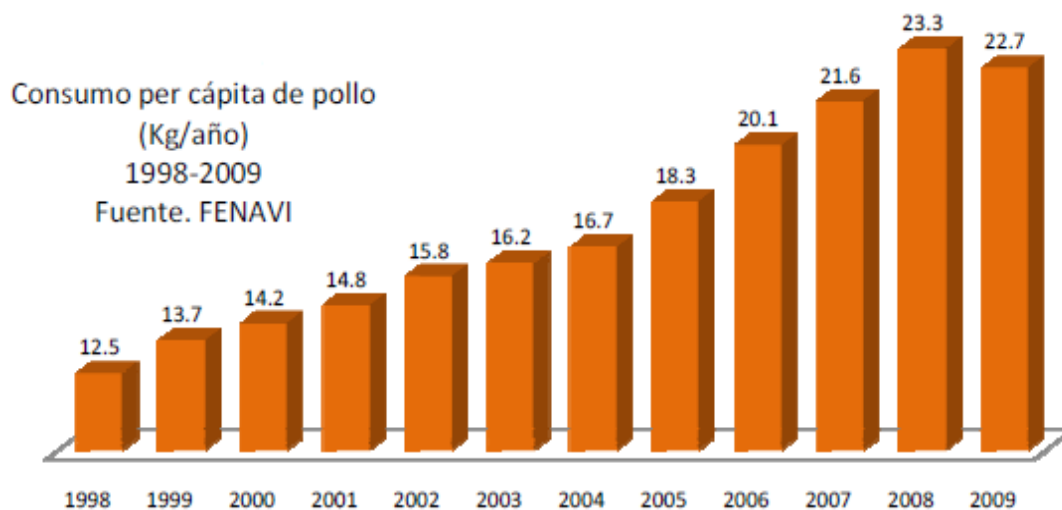
En la última década el sector avícola colombiano ha sido uno de los sectores agropecuarios con mayor dinamismo. La producción de pollo incrementó de 562 mil toneladas en el año 2.000 a más de un millón de toneladas al finalizar el año 2009. Con respecto a la producción de huevos, al principio de la década pasada, se producían 6.500 millones de huevos y al finalizar el 2009 se registró una producción de 9.700 millones de huevos.

La producción mundial de carne de pollo se encuentra concentrada en un número reducido de países. Estados Unidos, China, Brasil y la Unión Europea representan el 71% de la producción, el 88% de las exportaciones y el 65% del consumo relativo. En la actualidad Colombia ocupa el puesto 23 en la producción mundial de carne de pollo, aunque representa menos del 1% de la producción total mundial.

El consumo de pollo a nivel mundial ha mostrado una tendencia ascendente en con respecto a las carnes vacuna y una dinámica similar a la de la carne porcina.

El consumo de pollo tuvo un incremento superior al 14%, la carne porcina se ubicó por encima del 17% y la carne vacuna un 5%. El consumo de pollo per capita en Colombia ha tenido un incremento aun mayor a los niveles mundiales, al pasar de 14,2 kg en el año 2.000 para ubicarse en el año 2.009 en 22,7 kg. Este sector ha mostrado el mayor incremento con respecto a las carnes vacunas y porcinas, reflejando un mayor interés por el consumo del pollo. (Tabla 2)

Tabla 4. Consumo per cápita de pollo en Colombia.



Fuente: BPR Benhmark.

Tal como se observa en la tabla 3 el consumo de pollo ha tenido un mayor incremento en Colombia debido a los altos costos de las carnes vacunas. La tendencia del sector avícola en Colombia visualiza un mayor incremento del consumo tanto en el producto de la carne de pollo como en el consumo de huevos. De igual manera, el pollo esta posicionándose en la cultura colombiana como una carne más sana con alto contenido nutricional y proteínico.

La producción anual del sector avícola ha mostrado una tendencia favorable en términos de volumen. Esto se ve representado en un crecimiento promedio durante la última década de 6,7% en producción de pollo. Esto significa una mayor capacidad productiva a nivel nacional. Con esto se garantiza la producción al mismo tiempo de patas de pollo.

Tabla 5. Producción de pollo por tonelada, huevo por unidad y encasamiento en el periodo 2000-2009

Año	Producción				Encasamiento			
	Pollo		Huevo		Pollito		Pollita	
	Toneladas	Crec	Unidades	Crec	Unidades	Crec	Unidades	Crec
2000	562.744	5,1%	6.439.991.448	-3,8%	339.334.844	5,1%	22.603.878	16,8%
2001	595.586	5,8%	7.097.874.387	10,2%	364.035.811	7,3%	20.826.851	-7,9%
2002	649.037	9,0%	6.827.123.146	-3,8%	393.728.030	8,2%	24.074.337	15,6%
2003	678.069	4,5%	7.482.782.272	9,6%	415.986.317	5,7%	23.328.306	-3,1%
2004	709.182	4,6%	7.490.396.891	0,1%	424.320.997	2,0%	25.198.587	8,0%
2005	762.870	7,6%	8.199.966.243	9,5%	455.871.725	7,4%	28.994.972	15,1%
2006	849.830	11,4%	8.757.210.456	6,8%	507.769.995	11,4%	26.506.764	-8,6%
2007	922.344	8,5%	8.293.866.368	-5,3%	560.228.389	10,3%	27.547.298	3,9%
2008	1.010.659	9,6%	9.038.295.153	9,0%	577.745.031	3,1%	29.430.393	6,8%
2009	1.019.864	0,9%	9.681.735.145	7,1%	586.354.045	1,5%	29.593.390	0,6%
PROMEDIO	776.019	6,7%	7.930.924.151	3,9%	462.537.518	6,2%	25.810.478	4,7%

Fuente: Fenavi-Fonav. 1/ Proyecciones aprobadas CE Enero-2009, reajuste encasamientos 2009

Análisis del Mercado

Se realiza un análisis del mercado dependiendo de la actividad económica de la empresa, así mismo se deben tener en cuenta todos los factores que afectan a ese mercado.

Análisis de la Competencia

La competencia directa de C.I. Colagro son los mismos proveedores de patas de pollo, ya que estas empresas se dedican a la exportación patas de pollo en pequeña escala. El negocio de exportación de este producto hacia China es relativamente nuevo y no registra cifras históricas de las exportaciones en volúmenes y precios. Sin embargo, se entiende como competencia a las empresas más grandes del sector avícola encargadas de la producción y procesamiento de carne de pollo. La razón de esta premisa se debe al trabajo en conjunto que ha venido desarrollado FENAVI y las empresas líderes para iniciar exportaciones de este producto hacia China. Las empresas medianas y grandes son las únicas que tienen la capacidad operativa para cumplir con la cantidad requerida por los clientes chinos.

La competitividad en este negocio radica en conseguir producto con las óptimas condiciones requeridas por el cliente en China, así como la consecución, acompañamiento y relación con el cliente en dicho país. El negocio principal de las avícolas en Colombia no es la exportación de patas de pollo y los costos de relacionamiento y manejo de clientes a distancia son superiores que vender el producto a un precio competitivo a Colagro S.A.S.

Principales Competidores

Tabla 6. Ventas Sector Avícola 2009.

No.	Empresas	Ventas	Acumulado ventas	Acumulado empresas	Rentabilidad sobre Ventas	Rentabilidad sobre Patrimonio	Endeudamiento	Utilidad Neta
1	AVIDESA MAC POLLO S.A.	512,980	11.05%	0.90%	3.64%	16.54%	35.78%	18665
2	PIMPOLLO S.A.	274,650	16.97%	1.80%	0.81%	2.86%	45.35%	2215
3	POLLOS EL BUCANERO S.A.	209,771	21.49%	2.70%	3.75%	14.31%	55.04%	7874
4	CAMPOLLO S A	192,575	25.64%	3.60%	3.79%	11.70%	54.38%	7296
5	ALIMENTOS FRIKO S.A	168,442	29.27%	4.50%	7.55%	11.56%	26.44%	12711
6	AVIDESA DE OCCIDENTE S A	161,024	32.73%	5.41%	4.65%	15.30%	43.63%	7487
7	INCUBADORA SANTANDER S.A.	148,534	35.93%	6.31%	6.53%	8.63%	33.20%	9696
8	DISTRIBUIDORA AVICOLA S.A.	146,392	39.09%	7.21%	1.42%	3.34%	40.06%	2083
9	ALIMENTOS CONCENTRADOS DEL CARIBE S.A.	143,921	42.19%	8.11%	2.39%	10.88%	63.89%	3447
10	IDECAMPO S.A.	140,020	45.21%	9.01%	0.68%	7.11%	68.43%	954

Fuente: BPR Benhmark.

Los principales competidores de Colagro S.A.S son las empresas Mac Pollo, Pimpollo, Pollos el Bucanero, Campollo y Alimentos Friko. Estas empresas constituyen las mayores participantes del mercado con un total de casi el 30% del sector avícola. Si bien dentro del sector ávico se incluye la carne de pollo y los huevos, un nuevo rubro que se empieza a tener en cuenta son las patas de pollo. Sin embargo, como bien se expreso al inicio del tema de competitividad, no hay cifras públicas sobre las exportaciones de patas de pollo. Estas empresas son consideradas competidoras directas ya que tienen la capacidad de producción suficiente para cumplir la meta de exportación de 4 contenedores o más mensualmente.

Estrategia de Mercadeo

Descripción del Servicio o Producto

Las patas de pollo deben ser procesadas, lavadas y empacadas en bolsas plásticas dentro de cajas de cartón. Las patas de pollo deben ser frescas y tener una cadena de frio desde el momento en que el animal sea sacrificado.

Objetivos

Corto Plazo:

Exportar 1 contenedor (20 pies) de patas de pollo mensualmente a China.

Identificar 3 proveedores en Colombia que estén en la capacidad de respuesta para cumplir con los pedidos hacia China.

Ingresar al mercado de Shanghai, China con al menos 1 cliente.

Largo Plazo:

Exportar 3 contenedores mensuales, al quinto año de estar en operación.

Identificar 6 proveedores en Colombia, ubicados relativamente cerca a las costas para reducir costos de flete y costo totales.

Fortalecer el mercado de patas de pollo en Shanghai y Beijing a través de la consecución de 3 clientes.

Marketing Mix

Debido al modelo de negocio, que consiste en comercialización de las patas de pollo para exportarlas a clientes mayoristas en China, las estrategias de marketing no están centradas en tácticas tradicionales. La venta se hace directamente con el cliente en China y los encargados de estos son los representantes comerciales en dicho país. Por tal razón, la inversión en marketing es mínima, puesto que no constituye una variable contundente para incrementar las ventas.

DOFA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto altamente nutritivo (Tabla 3) • Producto con estándares de calidad internacional (Tamaño, peso, sabor, características fitosanitarias) • Certificaciones ISO 9001 • Capacidad de respuesta al cliente en Asia con varios proveedores en Colombia 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado chino en expansión • Aumento en demanda en China por patas de pollo • Incremento del consumo de pollo en Colombia, mayor producción de patas de pollo. • Patas de pollo consideradas como excedentes en el sector avícola nacional. Mercado virgen.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de terceros para tener el producto. • Capacidad de aprovisionamiento de producto. • Volúmenes de producción constantes. • Acceso al producto. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad de tasa de cambio (USD) • Enfermedades y epidemias en los pollos • Restricciones de exportación • Incremento en precios de transporte • TLC's que amenazen con la reducción de la industria nacional de pollos. Reducción de producción en patas de pollo.

Estrategia de Producto

Colagro garantizará que su producto, patas de pollo, sea entregado a los mayoristas chinos en óptimas condiciones que cumpla con las condiciones de los contratos adquiridos. Este producto debe estar homogéneamente seleccionado, empacado y manteniendo la línea de temperatura frío desde el sacrificio del animal.

Estrategia de Servicio

Los clientes de Colagro son los mayoristas y/o centros de acopio de alimentos en las ciudades de China. La política que Colagro tiene hacia sus clientes con respecto a servicio y atención está basada en suplir en todo momento sus requerimientos y peticiones de producto. Esto constituye atender pedidos de patas de pollo con características especiales, garantizar el suministro de información de la operación logística, suministrar las tablas técnicas de producto y cumplir con los tiempos establecidos dentro del contrato de negociación.

Estrategia de Precios

El precio está determinado por el mercado en China y por las condiciones internas del sector avícola en Colombia. Estas variables son en su gran mayoría externas, por lo que el precio fluctúa dependiendo de las condiciones propias del mercado en ambos países. En la actualidad el precio FOB de la tonelada de patas de pollo se encuentra entre USD \$850 y USD \$950.

Estrategia de Comunicación

Se lanzará el portal web de Colagro S.A.S (www.colagro.co) para difundir la presencia de la empresa. Este espacio servirá de herramienta para tener un mayor acercamiento con los clientes actuales y potenciales con la empresa. La página web estará disponible en tres idiomas español, inglés y mandarín simplificado. Contará con noticias económicas de Colombia, Estados Unidos y China. Igualmente contará con información útil sobre precios, normatividad y noticias del sector avícola en el mundo.

Estrategia de Penetración en el Mercado

Colagro entrará al mercado chino a través de los centros mayoristas y de acopio de Beijing y Shanghai. Estos centros mayoristas se encargan de la distribución de

los productos alimenticios a empresas productoras, procesadoras de alimentos y suministro a grandes cadenas de supermercados y restaurantes. La estrategia es penetrar el mercado con precios competitivos y un producto de los mejores estándares de calidad.

Distribución

La distribución estará a cargo de un operador logístico desde el momento en el que se reciba el producto bien sea en la fábrica de procesamiento o en el puerto. El operador logístico se encargara de la gestión aduanera y de la operación hasta entregar el contenedor de patas de palla en barco de destino hacia la China. La distribución a partir de ese punto estará a cargo del comprador que se encarga de la nacionalización del producto en Honk Kong y posteriormente en la ciudad Shenzhen, China.

Proyección de Ventas

Estrategia de Ventas

- Estrategia de venta directa – la forma en la que se realiza las ventas de Colagro S.A.S. son con agentes comerciales presentes en China. Los clientes objetivo son mayoristas y proveedores de retail de la ciudad de Shanghai y Beijing. Se busca que estos clientes sean de tamaño mediano y grande en ventas, presencia y participación del mercado de patas de pollo.
- Ruedas de Negocio – Proexport realiza frecuentemente ruedas de negocio con compradores internacionales por países. En la próxima rueda de negocios que involucre compradores chinos de productos alimenticios, Colagro participará como oferente de patas de pollo.

Fuerza de ventas o Equipo de Ventas

La fuerza de ventas está compuesta inicialmente por dos vendedores de nacionalidad China radicados en Shanghai y Beijing respectivamente. Estos vendedores estarán al mando del gerente comercial quien planifica, ejecuta y controla la gestión de ventas. Los vendedores deben tener experiencia en el sector alimenticio, deberán hablar inglés y deben tener un adecuado manejo de clientes mayoristas. Tendrán un salario fijo con una comisión por nuevos clientes.

Plan de Ventas Anual y Estimación de Ventas

El plan de ventas anual está relacionado con las objetivos trazados a corto y largo plazo, que corresponden a 1 contenedor mensuales y 3 mensuales respectivamente. Estos escenarios son proyectados a cinco años, donde en el primer año se toma únicamente medio año, debido al inicio de operación en Julio. Para el año 2012 se estiman la exportación de un contenedor mensual. Esto se hace con el objetivo de tener el suficiente tiempo para cumplir con la cantidad requerida por el comprador chino y alcanzar a tener la cantidad de producto disponible de las plantas procesadoras de pollo en Colombia. En el año 2013 se estima exportar dos contenedores mensuales y en el año 2014 se proyectan cinco contenedores bimensuales. La meta de exportación para el año 2015 es de tres contenedores mensuales de 20 pies.

Para el precio estimado se tuvo en cuenta la proyección de inflación en China al igual que la revaluación del dólar americano (USD) con respecto al Yuan Chino (RMB). Este pronóstico equivale a un incremento en el precio de 6,2% en promedio entre el año 2012 y 2015. Desde el 2011 hasta el 2015 el precio incrementaría en un 22,5%.

Ventas de Patas de Pollo	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Contenedores de 20"	6	12	24	30	36
Precio de Venta (Tonelada) USD	\$1.015	\$1.093	\$1.166	\$1.258	\$1.310
Toneladas Vendidas	156	312	624	780	936
					\$
Ventas en USD	\$ 158.340	\$ 340.867	\$ 727.576	\$ 981.396	1.225.960
Crecimiento en Dólares		54%	53%	26%	20%
Crecimiento en Toneladas		50%	50%	20%	17%

3. PLAN TECNICO – OPERATIVO

Ficha Técnica

Patas de Pollo



Características:

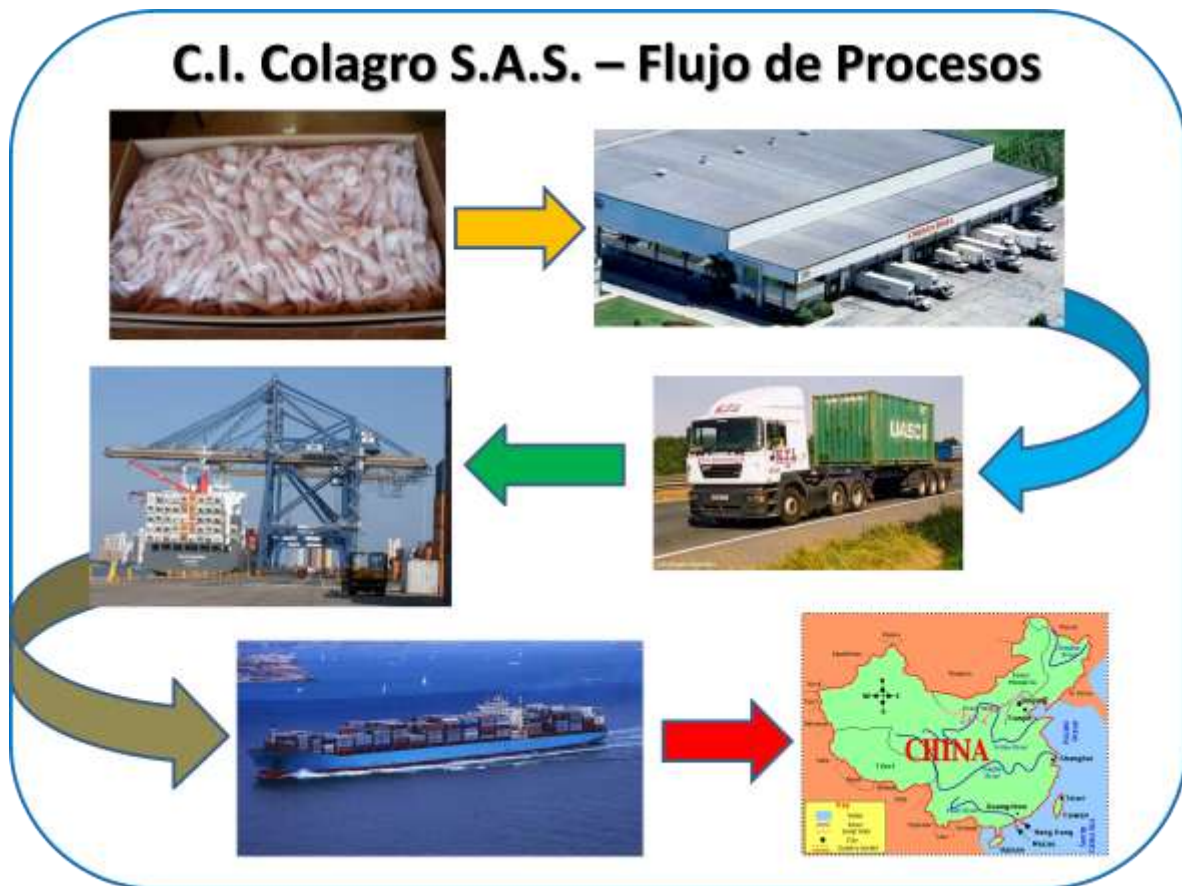
- Tamaño: 12-15 cms
- Peso: 30-45 gramos/pata
- Humedad Máxima: 6%
- Temperatura requerida: -18°C
- Empaque primario en plástico
- Empaque secundario en cajas de cartón hasta 10 kilogramos.

Estrategia de Operación

Colagro se encargará de la comercialización y exportación de las patas de pollo de avícolas colombianas hacia la China. Colagro negocia el precio de las patas de pollo empacadas y entregadas en la planta de producción o en el puerto de origen. A través de un operador logístico se desarrolla el proceso de exportación y de embalaje en contenedor. A los clientes, quienes son centros mayoristas o centros de acopio de productos alimenticios, se les entrega el producto precio FOB. Estos centros mayoristas tienen las bases de datos de los clientes en China, procesadoras de pollo, empresas de alimentos y comercializadoras del producto. A través de los centros de acopio se garantiza la penetración adecuada en el mercado y una operación consistente.

Diagrama del Proceso

Gráfico 1. Flujo de procesos. Colagro S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Ubicación, Lugar de Trabajo y Operación

La ubicación de la empresa será con su oficina principal en la ciudad de Bogotá. El lugar de trabajo con proveedores es entre las ciudades donde están ubicadas las plantas procesadoras de pollo (Santander y Valle del Cauca).

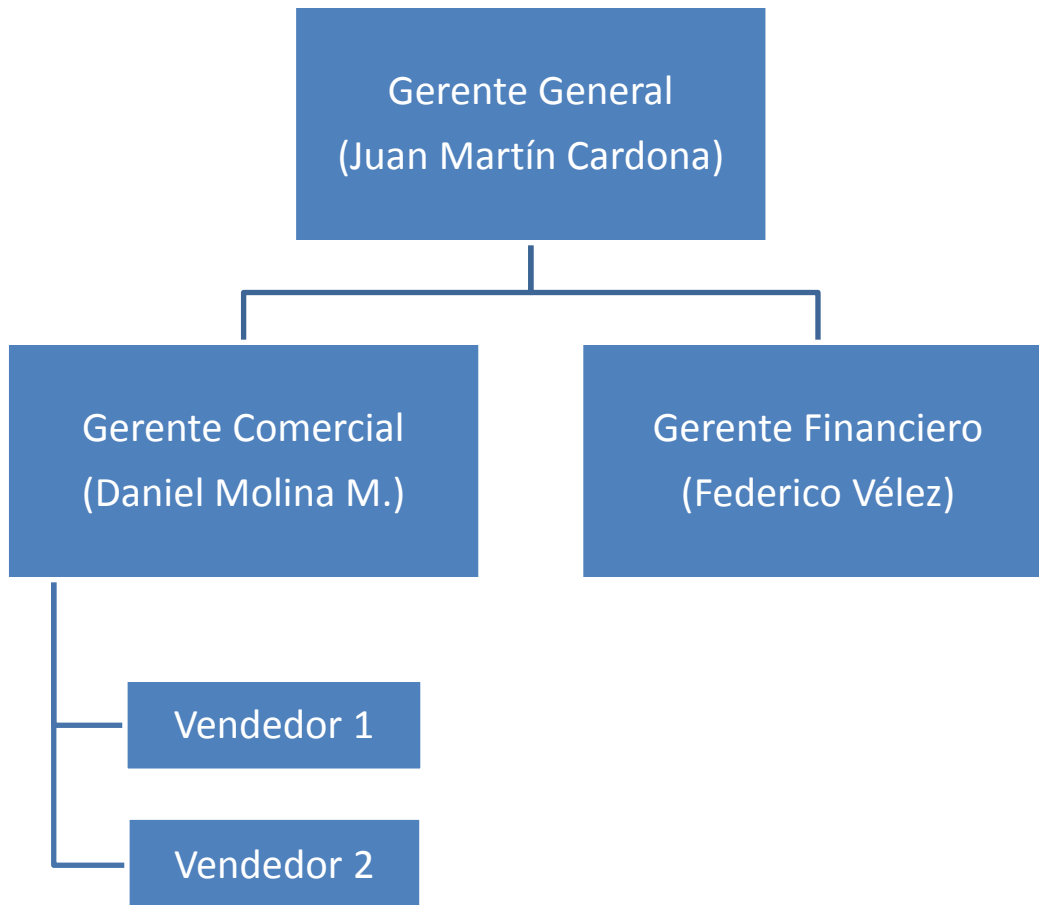
Ubicación de la operación: Bogotá y China.

Entrada por puerto de HK. Ingreso a China vía terrestre.

4. ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Organizacional

Organigrama



Descripción de la Empresa o Proyecto

C.I. Colagro es una empresa dedicada a la exportación de patas de pollo procesadas y congeladas hacia la China.

Misión

Colagro es la comercializadora internacional especializada en exportación hacia países asiáticos de productos agropecuarios de la mejor calidad, condiciones sanitarias y certificaciones normativas.

Visión

Ser en el 2016 una de las cinco empresas líderes en el mercado de exportación de productos agrícopecuarios de Colombia, que integren a los productores medianos y pequeños a la cadena de valor de exportación hacia el Pacífico-Asia.

Gastos de Administración y Nómina

Costo de Producto puesto en Puerto (USD)	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Número de Toneladas	156	312	624	780	936
Costo del Producto Empacado (Ton)	\$ 620	\$ 643	\$ 665	\$ 687	\$ 710
Fletes y Operador Logístico	\$ 156	\$ 162	\$ 167	\$ 173	\$ 179
Costo de Venta	\$ 121.056	\$ 251.070	\$ 519.715	\$ 671.082	\$ 831.874

Gastos de Administración (USD)	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Salarios Gerentes	\$ 85.200	\$ 88.352	\$ 91.445	\$ 94.462	\$ 97.580
Salario Secretaria	0	\$ 5.400	\$ 5.589	\$ 5.773	\$ 5.964
Salario Contador	\$ 3.600	\$ 3.733	\$ 3.864	\$ 3.991	\$ 4.123
Gastos de Oficina y Papelería	\$ 3.300	\$ 6.844	\$ 7.084	\$ 7.318	\$ 7.559
Gastos de Viaje	\$ 600	\$ 1.244	\$ 1.288	\$ 1.330	\$ 1.374
Total Gasto de Administración	\$ 92.700	\$ 105.574	\$ 109.269	\$ 112.875	\$ 116.600

Gastos de Ventas (USD)	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Salario Vendedores	\$ 19.200	\$ 19.910	\$ 20.607	\$ 21.287	\$ 21.990
Comisión por ventas	\$ 1.583	\$ 3.409	\$ 7.276	\$ 9.814	\$ 12.260
Gastos en Mercadeo	\$ 1.000	\$ 500	\$ 80	\$ 80	\$ 80
<u>Gastos de Exportación</u>					
Tarifa Derechos Portuarios	\$ 300	\$ 311	\$ 322	\$ 333	\$ 344
Contenedores Exportados	6	12	24	30	36
Total Derechos Portuarios	\$ 1.800	\$ 3.733	\$ 7.728	\$ 9.978	\$ 12.369
Total Gastos de Ventas	\$ 23.583	\$ 27.552	\$ 35.691	\$ 41.160	\$ 46.699

Constitución de la Empresa

Se constituirá una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) de tipo Comercializadora Internacional. Bajo esta figura se evita la facturación de IVA ya que todo lo que se compre será destinado para exportaciones. A todos los proveedores de patas de pollo colombiano se les exigirá la norma ISO 9001 y BASC. De igual manera se le exige a los proveedores las reglamentaciones basadas en las siguientes resoluciones del ICA: 1371 del 2004, 1167 del 2010, 915 del 2010. Los costos de estas licencias y registros sanitarios deben correr por cuenta del proveedor. Por tal razón, la empresa Colagro no tiene que incurrir en este tipo de costos. Se da por entendido que el costo de estos trámites se encuentra implícito dentro del precio de venta del proveedor a la empresa Colagro.

5. FINANCIERO

Premisas Financieras

Premisas Financieras (China)	2011p	2012p	2013p	2014p	2015p
GDP Growth	9%	9%	9%	8%	8%
Inflación	3,2%	3,4%	4,1%	4,1%	4,1%
PIB/Capita (usd)	\$ 8.075	\$ 8.869	\$ 9.759	\$ 10.766	\$ 10.766
USD/RMB	\$ 6,58	\$ 6,35	\$ 6,10	\$ 5,95	\$ 5,74
Revaluación RMB	-3,6%	-4,1%	-2,5%	-3,7%	0,0%
Importacion BBySS (%)	6,4%	11,2%	12,1%	10,5%	10,5%
Tasa de Interés (%)	3,7%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

Premisas Financieras (Colombia)	2011p	2012p	2013p	2014p	2015p
Inflación	3,6%	3,7%	3,5%	3,3%	3,3%
Crecimiento PIB Real	4,6%	4,9%	5,0%	5,0%	5,0%
Tasa de Impuesto	33%	33%	33%	33%	33%
TRM (Promedio)	\$ 1.853	\$ 1.825	\$ 1.844	\$ 1.861	\$ 1.882
DTF (90 días)	4,6%	5,4%	5,9%	6,1%	6,3%
DTF (Promedio)	4,0%	5,0%	5,6%	6,0%	6,2%

Estructura de Capital

El capital de la empresa Colagro S.A.S. será en su totalidad aportes de sus socios. La baja inversión en CAPEX permite que la caja necesaria sea para operar en su gran mayoría el costo de venta. Por políticas de la misma empresa en su primera etapa de desarrollo, no requerirá de financiación externa.

Estructura de Capital	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Deuda	0%	0%	0%	0%	0%
Equity	100%	100%	100%	100%	100%

Estados Financieros Proyectados a 5 años

Estado de Resultados (USD)	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Ventas	\$ 158.340	\$ 340.867	\$ 727.576	\$ 981.396	\$ 1.225.960
Costo de Ventas Efectivo	\$ 121.056	\$ 251.070	\$ 519.715	\$ 671.082	\$ 831.874
Depreciación CV					
Utilidad Bruta	\$ 37.284	\$ 89.797	\$ 207.861	\$ 310.314	\$ 394.087
<i>Margen Bruto</i>	24%	26%	29%	32%	32%
Gastos de Administración	\$ 92.700	\$ 105.574	\$ 109.269	\$ 112.875	\$ 116.600
Gastos de Ventas	\$ 23.583	\$ 27.552	\$ 35.691	\$ 41.160	\$ 46.699
Depreciación del Gasto	\$ 0	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 0
Utilidad Operacional	(\$ 78.999)	(\$ 47.330)	\$ 58.901	\$ 152.279	\$ 230.788
<i>Margen Operacional</i>	-50%	-14%	8%	16%	19%
EBITDA	(\$ 78.999)	(\$ 43.330)	\$ 62.901	\$ 156.279	\$ 230.788
<i>Margen EBITDA</i>	-50%	-13%	9%	16%	19%
Ingresos No Operacionales Rendimientos Inversiones Temporales	\$ 776	\$ 744	\$ 3.221	\$ 8.361	\$ 16.217
Gastos No Operacionales Gastos Financieros					
Utilidad Antes de Impuestos	(\$ 78.223)	(\$ 46.585)	\$ 62.122	\$ 160.640	\$ 247.005
Impuesto de Renta	0	0	\$ 0	\$ 53.011	\$ 81.512
Utilidad Neta Final	(\$ 78.223)	(\$ 46.585)	\$ 62.122	\$ 107.629	\$ 165.493

Balance General (USD)	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
Activos					
Activos Corrientes					
Disponible	\$ 4.845	\$ 5.547	\$ 6.040	\$ 6.418	\$ 6.804
Inversiones Temporales	\$ 20.398	\$ 16.418	\$ 61.802	\$ 149.696	\$ 284.468
Cuentas por Cobrar	\$ 2.639	\$ 11.362	\$ 48.505	\$ 81.783	\$ 122.596
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Activo Corriente	\$ 27.883	\$ 33.327	\$ 116.347	\$ 237.898	\$ 413.868
PP&E Neto	\$ 0	\$ 8.000	\$ 4.000	\$ 0	\$ 0
Total Activo	\$ 27.883	\$ 41.327	\$ 120.347	\$ 237.898	\$ 413.868
Pasivos					
Deuda Financiera de CP	0	0	0	0	0
Proveedores	\$ 6.725	\$ 13.948	\$ 28.873	\$ 37.282	\$ 46.215
Cuentas por Pagar	\$ 9.690	\$ 11.094	\$ 12.080	\$ 12.836	\$ 13.608
Obligaciones Laborales	\$ 9.690	\$ 11.094	\$ 12.080	\$ 12.836	\$ 13.608
Total Pasivo	\$ 26.106	\$ 36.136	\$ 53.033	\$ 62.955	\$ 73.432
Patrimonio					
Capital Suscrito y Pagado	\$ 80.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Reserva Legal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad del Periodo	(\$ 78.223)	(\$ 46.585)	\$ 62.122	\$ 107.629	\$ 165.493
Utilidad/Pérdida Acumulada	\$ 0	(\$ 78.223)	124.809	(\$ 62.686)	\$ 44.943
Total Patrimonio	\$ 1.777	\$ 5.191	\$ 67.314	\$ 174.943	\$ 340.436
Total Patrimonio + Patrimonio	\$ 27.883	\$ 41.327	\$ 120.347	\$ 237.898	\$ 413.868

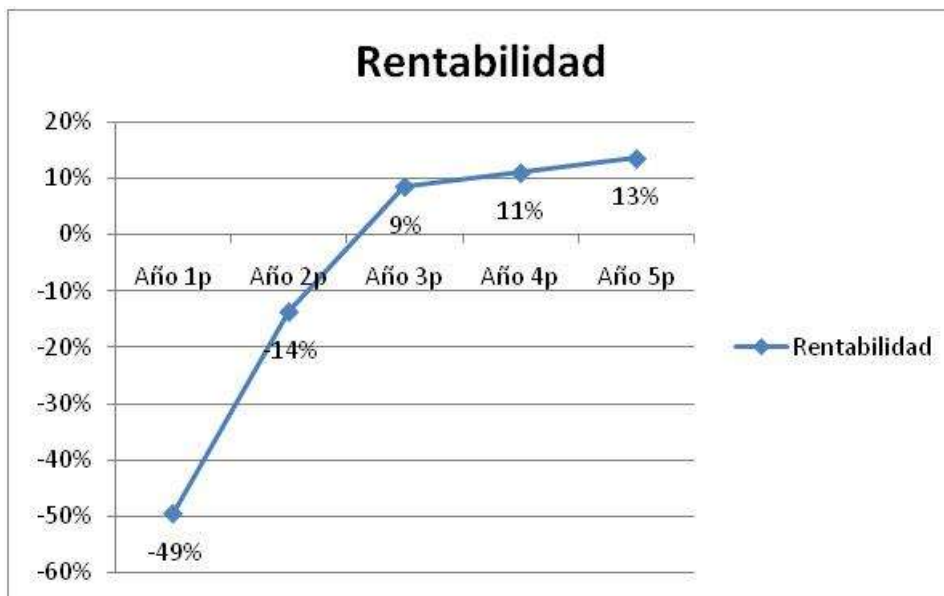
Flujo de Caja (USD)	Año 1p	Año 2p	Año 3p	Año 4p	Año 5p
EBITDA	(\$ 78.999)	(\$ 43.330)	\$ 62.901	\$ 156.279	\$ 230.788
(-) Inversión en WK	(\$ 18.622)	(\$ 605)	\$ 20.739	\$ 23.734	\$ 30.722
(-) CAPEX	\$ 0	\$ 12.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Impuestos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 50.252	\$ 76.160
Flujo de Caja Operacional	(\$ 60.378)	(\$ 54.724)	\$ 42.162	\$ 82.293	\$ 123.906
(-) Servicio a la Deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización Deuda L.P	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Deuda L.P	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización Deuda C.P	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Deuda C.P	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Antes de	(\$ 60.378)	(\$ 54.724)	\$ 42.162	\$ 82.293	\$ 123.906

Financiación					
(+) Incremento Deuda L.P	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Incremento Deuda C.P	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(+) Capitalizaciones	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja del Período	\$ 19.622	(\$ 4.724)	\$ 42.162	\$ 82.293	\$ 123.906
(-) Dividendos					
(+) Caja Inicial	\$ 0	\$ 19.622	\$ 14.898	\$ 57.060	\$ 139.353
Caja Final	\$ 19.622	\$ 14.898	\$ 57.060	\$ 139.353	\$ 263.259

Indicadores Financieros del Proyecto

Rentabilidad

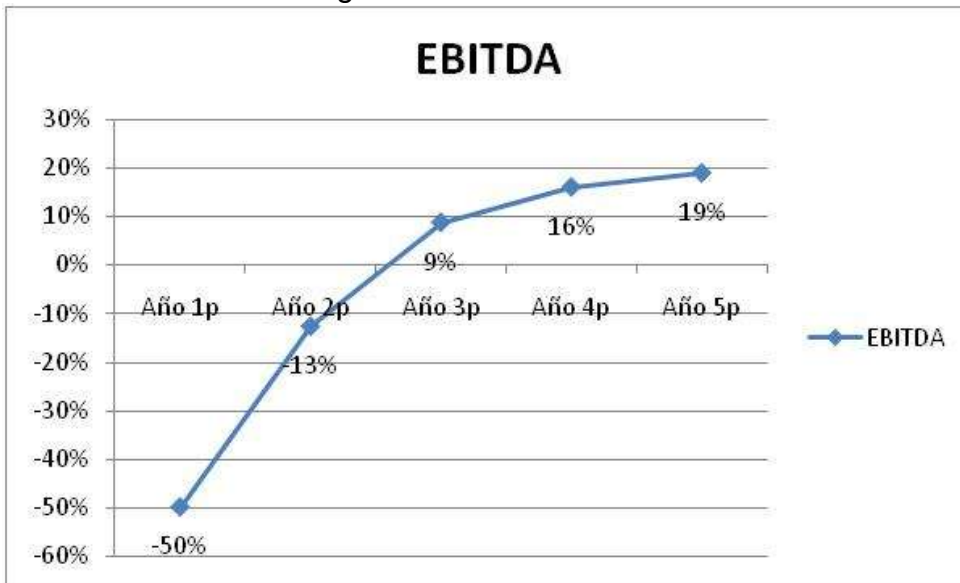
Gráfico 2. Rentabilidad Colagro S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

EBITDA

Gráfico 3. EBITDA Colagro S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Utilidad Bruta

Gráfico 4. Utilidad Bruta Colagro S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Riesgo

Tasa de Cambio

La tasa de cambio constituye un riesgo latente en cualquier exportación. Es por esto que se piensa hacer una cobertura en tasa de cambio que minimice el impacto que pueda llegar a tener variaciones altas en el valor de la moneda con la cual se está negociando, es decir, dólar americano.

Precios

Los precios del producto a exportar dependen del mercado al cual está dirigido. Es decir que la demanda de patas de pollo en China determina el precio del producto. La economía china muestra un comportamiento dinámico con respecto al consumo de alimentos, incluyendo alimentos y al mismo tiempo patas de pollo. Sin embargo, la caída del consumo puede generar un riesgo latente para la estabilidad de la empresa. El precio del producto no está directamente influenciado por la demanda de China, es decir que cualquier diferencial en el precio hacia la baja lo debe asumir la compañía. Este riesgo se puede minimizar diversificando los clientes y el mercado en China.

Ambiente Macroeconómico

La economía China ha registrado cifras históricas durante la última década, por tal razón se entiende que habrá una corrección de estas tasas de crecimiento elevada y de alguna manera habrá reducción en el aumento de la oferta y demanda agregada. Estas variables macroeconómicas, de la mano de una tendencia revaluacionista de la moneda china, las exportaciones hacia ese país tienden a volverse más costosas, por lo que la demanda puede contraerse. De igual manera esto incide en la búsqueda de nuevos proveedores por parte de los centros mayoristas. Esto constituye un riesgo para la empresa exportadora, ya que puede ser sustituida por otra empresa que les suministre el producto en países cercanos. La estrategia para minimizar este riesgo es manteniendo una relación estrecha con el cliente (centro mayorista), garantizar calidad en el producto y al mismo tiempo ofrecer precios competitivos.

Producción Avícola en Colombia

El sector avícola de Colombia tiene el riesgo de reducir su capacidad productiva ante los tratados de libre comercio que el gobierno adelanta con diferentes países.

Es por esto que las empresas del sector se deben preparar tanto técnica como estratégicamente para atender importaciones masivas del mismo producto que se ofrece nacionalmente. Se deben optimizar los costos y las tecnologías de engorde para garantizar una mayor productividad. Así se podrá sacar ventaja a la cercanía de la producción con la demanda y factores de conocimiento del mercado.

Proveedores

Debido a que la empresa es comercializadora internacional, depende estrictamente de sus proveedores quienes suministran el producto de exportación. El riesgo está en el incumplimiento, mala calidad, baja en producción y defectos del producto. Por tal razón debe haber un seguimiento permanente de los proveedores para garantizar las condiciones técnicas requeridas de las patas de pollo. De igual manera se debe tener alternativas de proveedores para suplir imprevistos y déficits en producto. También se debe elaborar contratos que cumplan con las normas y garantías para la empresa y poder garantizar a lo menos de un respaldo jurídico. Por otro lado, es conveniente adquirir una póliza de cumplimiento que garantice el buen término de la negociación con proveedores.

6. ANEXOS

Archivo Excel Finanzas

Se entrega este documento con copia del archivo en Excel de las finanzas de la empresa Colagro S.A.S. En este se realizó todas las proyecciones financieras a 5 años teniendo en cuentas las variables previamente expuestas.

7. CONCLUSIONES

Oportunidad

Colagro S.A.S. detectó en el mercado asiático una oportunidad de negocio en el producto patas de pollo. Este producto es consumido en altos volúmenes en países como China, donde hay déficit de producción de este producto. Por tal razón países como Colombia, donde las patas de pollo son un sobrante, se constituye una oportunidad para exportarlo a este país de Asia, donde es consumido como producto esencial.

Riesgo

Dentro de los riesgos contemplados para la empresa C.I. Colagro S.A.S. se analizaron factores endógenos y exógenos que afectan directa o indirectamente la operación de la compañía. Las fluctuaciones de tasa de cambio constituyen un riesgo ya que toda la operación de exportación se realiza en la moneda estadounidense. Los precios internos del producto también son un riesgo a tener en cuenta ya que estos son fijados por la demanda y la oferta del producto, sin embargo, como los clientes de la compañía son grandes centros de acopio, puede haber un bajo poder de negociación que tiene que ser contemplado al momento de la fijación de precios. Igualmente, debe haber una producción avícola estable para garantizar el pleno funcionamiento de la comercializadora internacional Colagro, ya que la dependencia de los proveedores nacionales es muy alta. Por esta razón se deben contemplar planes de contingencia para eventualidades de escasez del producto a nivel local.

Puntos Fuertes

Los puntos clave para el funcionamiento exitoso de la empresa Colagro S.A.S. son: Óptima gestión gerencial, sistema de gestión y control de calidad, buen relacionamiento con clientes en China, capacidad de respuesta en operación de exportación, producto fresco y con estándares de calidad internacional, adecuado embalaje y poseer cobertura financiera frente a tasa de cambio.

Rentabilidad

La rentabilidad de los primeros dos años es negativa debido a los costos y gastos administrativos en los que hay que incurrir para garantizar el pleno funcionamiento de la compañía. Sin embargo a partir del tercer año, la rentabilidad es positiva y proporciona una rentabilidad estimada del 13% al quinto año de operación.

8. Bibliografía

Actualidad Avipecuaria. (31 de Enero de 2011). *Actualidad Avipecuaria*. Recuperado el 20 de Marzo de 2011, de <http://www.actualidadavipecuaria.com/noticias/colombia-perdidas-millonarias-diarias-en-industria-avicola.html>

Benchmark, B. (2009). *Reportes Sectoriales - Sector Avícola*.

Calorie Count. (s.f.). *Calories in Chicken Leg*. Recuperado el 18 de Marzo de 2011, de <http://caloriecount.about.com/calories-chicken-leg-i5079>

Colombia Export. (01 de Mayo de 2008). *ColombiaExport.com*. Recuperado el 20 de Marzo de 2011, de http://www.colombiaexport.com/pieces/newsletter_v2008-05-06/03.htm

El Sitio Avícola. (04 de Noviembre de 2010). *El Sitio Avícola*. Recuperado el 24 de Marzo de 2011, de <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/20576/exportaciones-de-garras-de-pollo-de-eua>

Machado, G. G. (22 de Septiembre de 2010). *Diario El Colombiano - Huevos y pollos para el mercado asiático*. Recuperado el 15 de Marzo de 2011, de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/H/huevos_y_pollos_para_el_mercado_asiatico/huevos_y_pollos_para_el_mercado_asiatico.asp

Mapfre Crediseguro S.A. (2010). *Informe Sector Cárnico de Colombiano*. Medellín. Proexport. (22 de Junio de 2007). *Potencialidad del sector avícola en los mercados de Japón, China, Rusia y Centroamérica*. Obtenido de <http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8844DocumentNo7308.PDF>

Proexport. (01 de Octubre de 2010). *Proexport - Oportunidades en tiempos de diversificación e innovación. Agroindustria*. Recuperado el 03 de Marzo de 2011, de http://www.proexport.com.co/seminarios/descargas/agro_brasil_chile_asia.pdf

Proexport. (2008). *Reporte sobre el mercado de carne de pollo en China*. Beijing.

Silva, A. (21 de Octubre de 2009). *Universidad Autónoma de Occidente*. Recuperado el 04 de Marzo de 2011, de

<http://www.unidadenlace.net/subpaginas/Desarrollo%20Empresarial/Documentos/UAO%20Foro%20competitividad%20memorias/1-La%20Competitividad%20del%20S%20E9ctor%20Av%20EDcola%20Colombiano.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (Junio de 2007). *Sector Avícola Colombiano*. Recuperado el 03 de Marzo de 2011, de <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORAVICOLA.pdf>