

PLAN DE NEGOCIO: CARGOFLOR

ELKIN MAURICIO RUGE JIMENEZ
JUAN SEBASTIAN CARDENAS CARTAGENA

Universidad de la Sabana
Instituto de Postgrados
Especialización en Gerencia Logística
Bogotá D.C.
2011

PLAN DE NEGOCIO: CARGOFLOR

Empresa de transporte refrigerado

Especializado en flores

ELKIN MAURICIO RUGE JIMENEZ

JUAN SEBASTIAN CARDENAS CARTAGENA

Trabajo de tesis para optar por el título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA LOGISTICA

ASESOR:

DR. FRANCISCO JOSÉ ZUÑIGA CASTAÑEDA.

Universidad de la Sabana

Instituto de Postgrados

Especialización en Gerencia Logística

Bogotá D.C.

2011

NOTA DE ACEPTACION

Firma
Nombre
Presidente del jurado

Firma
Nombre
Presidente del jurado

Firma
Nombre
Presidente del jurado

Bogotá, 9 de Septiembre 2011

RESUMEN EJECUTIVO

Cargoflor es una empresa privada que se dedicará a prestar servicios logísticos especializados, en transporte terrestre refrigerado de flores e insumos del sector floricultor de Colombia.

La idea de formular y evaluar este plan de negocio, nace de la necesidad de un servicio de transporte especializado en flores, que añada centros de consolidación en frío, a las operaciones nacionales de transporte terrestre y aéreo entre las compañías floricultoras colombianas.

Los clientes de la compañía serán empresas del sector floricultor, que requieran transporte para el intercambio de producto entre los puntos de la sabana de Bogotá y Río Negro (Antioquia). Se calcula que en Colombia hay más de 2000 empresas floricultoras localizadas en Bogotá y Rionegro, y debido a la evolución de la demanda externa, cada día más empresas requieren un servicio de transporte terrestre que garantice la cadena de frío de las flores compradas en otras zonas del país.

Se calcula que para iniciar la operación la empresa requiere un capital de 63'000.000 de pesos, de los cuales se contempla que los socios del proyecto aporten 43'000.000 de pesos y se financie con un tercero la suma de 20'000.000 de pesos.

En su primer año de funcionamiento, la compañía inicia su operación con un vehículo alquilado bajo contrato, y paga a un proveedor de servicio de frío, una tarifa fija por la entrada y salida de cada caja de cuarto frío.

Durante el segundo año, se planea tomar una bodega en arriendo, y hacer una inversión de 30'000.000 de pesos en equipos de frío, para poder eliminar el costo variable por caja en que se incurre al usar el cuarto del proveedor frío.

En diciembre, del año 3, se planea tomar un crédito por 70'000.000 y junto con recursos de la compañía, adquirir un vehículo propio con su respectivo cupo para transporte intermunicipal por valor de 141'000.000 de pesos.

La compañía empieza con una estructura de organizacional sencilla, que le permitirá ser flexible en sus primeros años de operación, y en la medida en que se cumplan las proyecciones de ventas deberá incorporar nuevo talento humano para mantener el nivel de servicio en un punto satisfactorio para los clientes de la organización.

Se proyecta que los ingresos aumenten producto de un aumento anual de cajas movilizadas del orden del 10% y de ajustes de precios de venta atados al ICTC.

Se proyecta que los costos directamente relacionados con el transporte se ajusten de acuerdo al ICTC, y los otros costos operacionales se ajustarán de acuerdo al IPC.

De cumplirse las estimaciones proyectadas, se espera una rentabilidad de proyecto del 40,28%, y una rentabilidad para el inversionista del 45,95%.

Teniendo en cuenta los riesgos que podrían afectar el desarrollo del proyecto, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Estricto control de los costos durante los años iniciales, pues de no darse los niveles de ventas proyectados, se deberá en lo posible minimizar los costos fijos.
- Planeación de la demanda con los clientes, con base en proyecciones estimadas de carga, para así prevender mínimo con una semana de anterioridad la carga disponible de los camiones, y de esta manera gestionar los recursos de una manera más eficiente.
- Estricto control de la cartera para evitar que los clientes se atrasen en sus obligaciones y se afecte el flujo de caja de la compañía.
- Inversiones temporales de riesgo mínimo, para todas aquellas provisiones de impuestos y obligaciones laborales que estén dentro del flujo de efectivo de la compañía, para salvaguardar esos fondos y generar ingresos no operacionales adicionales.
- Dependiendo del crecimiento de las ventas, la compañía debería evaluar cada cierto tiempo que es más necesario, si invertir en nuevo vehículo, o en una bodega propia para poder disminuir costos fijos.

CONTENIDO

#	#	
INTRODUCCIÓN.....		1
1.DESCRIPCION DEL PROYECTO Y OBJETIVOS		2
1.1. QUE ES CARGOFLOR?.....		2
1.2. MISION		2
1.3. VISION.....		2
1.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS.....		2
1.5. OBJETIVOS DE MERCADEO		3
1.6. OBJETIVOS DE VENTAS		4
1.7. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN		4
1.8. PROMOTORES.....		5
2.SECTOR, PRODUCTO, Y MERCADO.....		6
2.1. ANTECEDENTES DE LA ECONOMIA COLOMBIANA AÑOS 90 Y POSTERIORES.		6
2.2. PERSPECTIVA ECONÓMICA PARA EL AÑO 2011 Y POSTERIORES		10
2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR FLORICULTOR DE COLOMBIA		16
2.4. ANÁLISIS DE INFRAESTRUCTURA		18
2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA		19
2.5.1. Definición del problema actual – Oportunidad de mercado.		19
2.5.2. Objetivos de la investigación.....		20
2.5.3. Plan de investigación.....		20
2.6. ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....		21
2.6.1. Investigación Aplicada.....		21
2.6.2. Resultado y análisis de las encuestas		22
2.6.3. Análisis cuantitativo del estudio.....		23

2.6.4.	Resumen del análisis de competidores y percepción.....	26
2.6.5.	Análisis DOFA de Cargoflor Vs Competidores actuales.....	27
2.7.	CLIENTES Y MERCADO.....	32
2.7.1.	Segmentación del mercado.....	32
3.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	34
3.1.	ESTRATEGIA DE MERCADEO CARGOFLOR.....	34
3.2.	PLAN DE MARKETING	35
3.2.1.	Estrategia de precios	36
3.2.2.	Estrategia de descuentos.....	36
3.2.3.	Política de servicio al cliente	36
3.2.4.	Política de producto	37
3.2.5.	Estrategia de promoción	38
4.	PLAN DE VENTAS	39
4.1.	ESTRATEGIA DE VENTAS.....	39
5.	MODELO DE NEGOCIO Y ESTRUCTURA DE OPERACION.....	41
5.1.	DETERMINACION DEL MODELO DE NEGOCIO	41
5.1.1.	Constitución de la sociedad.....	41
5.1.2.	Estructura organizacional inicial de Cargoflor	42
5.1.2.1.	Descripción de cargos	42
5.1.3.	Modelo Operativo	45
5.1.3.1.	Flujo de proceso para una solicitud de transporte de un cliente	46
5.1.3.2.	Determinación del modelo operativo de transporte	47
5.1.3.3.	Almacenamiento y consolidación	53
6.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	56
6.1.	INVERSIONES INICIALES DEL PROYECTO.....	56
6.2.	INFORMACION GENERAL	56

6.2.1. Origen del capital de los inversionistas	56
6.2.2. Préstamo Entidad Financiera o terceros.....	57
6.3. INFORMACION RELEVANTE DEL PROYECTO.....	57
6.4. ESTIMACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	58
6.5. MARGEN DE UTILIDAD PROYECTADO.....	58
6.6. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO.....	58
6.7. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	59
6.7.1. Estado de resultados PYG	59
6.7.2. Balances Generales	60
6.8. CÁLCULO DEL WACC.....	62
6.9. TASAS DE RENTABILIDAD.....	64
6.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	64
6.10.1. Niveles de Ventas.....	65
6.10.2. Tasa de Cambio.....	67
6.10.3. Precio del Petróleo	68
6.11. INDICADORES Y ANALISIS DE RENTABILIDAD AÑO 7	71
7. BENEFICIOS DEL PROYECTO	72
7.1. SENTIDO DE RESPUESTA SOCIAL DEL PROYECTO.....	72
8. RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Crecimiento PIB por el lado de la demanda.....	12
Tabla 2. Estimaciones MEGI - Escenario Alternativo 1.....	13
Tabla 3. Variación de las exportaciones Enero Junio 2011/2010.....	15
Tabla 4. Matriz comparativa de los principales competidores del sector.....	26
Tabla 5. Análisis DOFA de CARGOFLOR Vs. competidores actuales.....	27
Tabla 6. Evaluación de la selección del modelo de operación.....	52
Tabla 7. Cálculo del WACC.....	63
Tabla 8. Participación, incremento e incidencia porcentual de los insumos del transporte 2010.....	69

LISTA DE GRAFICOS

	pág
Gráfico 1. Producto Interno Bruto (variación anual real).....	6
Gráfico 2. Tasa de Desempleo (7 ciudades).....	7
Gráfico 3. Pobreza e indigencia en Colombia (%).....	7
Gráfico 4. Tasa de crecimiento del PIB Colombia y el mundo 2000 – 2010.....	8
Gráfico 5. Crecimiento promedio en el mediano plazo.....	11
Gráfico 6. Valor FOB de las exportaciones totales, tradicionales, y no tradicionales.....	14
Gráfico 7. Participación del Mercado.....	23
Gráfico 8. Percepción del servicio.....	24
Gráfico 9. Calificación 1.....	25
Gráfico 10. Calificación 2.....	25
Gráfico 11. Calificación 3.....	26
Gráfico 12. Estrategia de Mercadeo CARGOFLOR	34
Gráfico 13. Distribución por tipo de clientes.....	39
Gráfico 14. Estructura Organizacional CARGOFLOR.....	42
Gráfico 15. Modelo Operativo.....	46
Gráfico 16. Flujo de Proceso para la solicitud de transporte de un cliente.....	47
Gráfico 17. Esquema gráfico operación Bogotá.....	54
Gráfico 18. Esquema gráfico operación Rionegro.....	55
Gráfico 19. Rentabilidad de Fondos/portafolios a (año/mes/día): 2011/08/25.....	62
Gráfico 20. Precio del petróleo WTI de referencia para Colombia.....	68

LISTA DE ANEXOS

	pág
Anexo A. Normatividad S.A.S.....	76
Anexo B. Normatividad sobre reposición de vehículos de transporte de carga...	88
Anexo C. Tabla de betas desapalancados por sector Colombia.....	90
Anexo D. Estados Financiero Prenegocio.....	91
Anexo E. Estados Financieros Año 1.....	93
Anexo F. Estados Financieros Año 2.....	96
Anexo G. Estados Financieros Año 3.....	99
Anexo H. Estados Financieros Año 4.....	102
Anexo I. Estados Financieros Año 5.....	105
Anexo J. Estados Financieros Año 6.....	108
Anexo K. Estados Financieros Año 7.....	111
Anexo L. Plano de Ruta Bogotá – Medellín.....	114

GLOSARIO

TRAYECTO: Se refiere a un recorrido del vehículo entre un punto A y un punto B.

VIAJE: Viaje completo de ida y regreso de un vehículo. Implica 2 trayectos.

BOUQUET: Ramo de flores que contiene flores de diferentes variedades.

CONSUMER BUNCH: Ramo de flores que contiene flores de una sola variedad.

COOLER: Cuarto frío para refrigeración de productos perecederos.

FTL: Se refiere a camiones con carga completa Full Truck Load.

LTL: hace referencia a camiones con carga incompleta Less Truck Load.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este proyecto es evaluar la viabilidad de una nueva compañía de transporte terrestre, que se especialice en el mantenimiento de la cadena de frío para productos relacionados con el sector floricultor.

En un principio se parte de una necesidad plenamente identificada, que es la carencia de una compañía de transporte que incorpore puntos de consolidación en frío para los clientes floricultores usuarios del servicio.

Partiendo de información actualizada sobre el entorno sectorial, local, e internacional, se desarrolla un análisis, que busca identificar y evaluar el impacto de diferentes variables sobre la viabilidad del proyecto a evaluar.

A partir de este punto se realiza una investigación con los clientes floricultores usuarios de los servicios de transporte terrestre entre Bogotá y Rionegro, y se logra identificar cuáles son las percepciones y expectativas de los usuarios sobre el servicio que reciben actualmente.

Teniendo en cuenta la información recolectada, y los recursos disponibles de quienes formulan en proyecto, se diseña un modelo financiero que sirve como herramienta para evaluar cuales son las necesidades de capital, niveles de ventas, y proyecciones de costos estimados que permitirían lograr el éxito del proyecto teniendo en cuenta la rentabilidad de los fondos invertidos

Finalmente, se evalúa teóricamente cuales serían los efectos de algunas variables macroeconómicas que podrían afectar al proyecto, para así formular al final, una serie de recomendaciones prácticas que permitirán minimizar riesgos previamente identificados durante el desarrollo del proyecto.

1. DESCRIPCION DEL PROYECTO Y OBJETIVOS

1.1. QUE ES CARGOFLOR?

Cargoflor es una empresa privada dedicada a prestar servicios logísticos de transporte terrestre refrigerado de flores e insumos del sector floricultor de Colombia. La operación es de alcance nacional.

1.2. MISION

Nuestro objetivo principal es la satisfacción de las necesidades del cliente a través de la prestación de un servicio de excelente calidad y oportunidad. **Cargoflor** será un aliado estratégico de los clientes internos y externos, generando valor a través del mejoramiento continuo en los servicios ofrecidos y garantizando óptimos niveles de rentabilidad para los accionistas. Todo lo anterior debe estar enmarcado dentro de un estricto respecto a las leyes colombianas y siempre velando por el cuidado del medio ambiente.

1.3. VISION

Cargoflor se consolidará como una empresa de transporte especializada en flores líder en Colombia. Incrementaremos gradualmente la capacidad de transporte para lograr ser el proveedor preferido y más confiable en el sector floricultor. Así mismo, la empresa debe convertirse en un generador de empleo y bienestar para la sociedad colombiana.

1.4. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- La compañía debe estar siempre atenta a las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones integrales a sus necesidades.

- Especializarse en los servicios a clientes del sector floricultor y diferenciarse de los competidores por un excelente servicio al cliente.
- La compañía debe tener personal que entienda y viva el día a día del sector floricultor para así entender la importancia del servicio que se está brindando.
- Orientación al crecimiento en la medida que se desarrollen sus clientes y las opciones de crecimiento del negocio, siempre garantizando la rentabilidad a los inversionistas.
- Cuidado por el medio ambiente. Cualquier proyecto, plan, o directriz de la compañía, debe considerar el factor ambiental para asegurar que cualquier deshecho o subproducto generado por la operación, tenga un manejo adecuado cumpliendo con las leyes que regulan esta materia.
- Valoración del ser humano. La compañía debe procurar por el bienestar de sus colaboradores y familias, brindando condiciones de trabajo justas y equitativamente remuneradas.
- Seguridad. La compañía se compromete con una filosofía de seguridad en sus operaciones que garantice el bienestar de todos los actores involucrados en la cadena.

1.5. OBJETIVOS DE MERCADEO

- Se deben capturar clientes que manejen volumen significativo en la ruta Bogotá – Rionegro y el retorno. La fidelización de los clientes se logrará por la figura que tiene CARGOFLOR, de no ser simplemente un proveedor, sino un aliado estratégico que dará un manejo adecuado a las materias primas que transportan.
- Durante la vida del proyecto, el volumen de carga movilizada por la compañía, debe aumentar un 10% anualmente.
- La estrategia en la etapa de aprendizaje y formación de la compañía (primer año), está enfocada en tener pocos clientes, pero de alto volumen, lo cual permitirá ejercer un mejor control sobre la operación.
- El gerente de Ventas debe hacer una visita mensual a sus clientes para conocer la percepción del servicio por parte de estos, y buscar oportunidades de mejoramiento.

- Mensualmente, se deben visitar mínimo 4 clientes de la competencia, para mostrarles las ventajas y valor agregado de los servicios de la compañía, y así lograr una oportunidad con ellos en el corto y mediano plazo.

1.6. OBJETIVOS DE VENTAS

- Durante el primer año se deben enviar mínimo 13 viajes con los cupos vendidos al 100% en los meses de demanda normal y alta, y 13 viajes con un cupo vendido mínimo al 75% en los meses de baja demanda.
- Se pretende alcanzar niveles de ventas de mínimo 62.900 cajas transportadas durante el primer año en la ruta Bogotá – Rionegro -Bogotá.
- En su etapa inicial, la compañía debe vender una carga semanal inicial no inferior a 600 fulles desde cada punto de origen. Esto permitirá sacar un camión con carga llena (200 cajas) 3 veces a la semana desde cada punto de origen.
- La compañía debe conseguir y controlar mínimo 3 clientes en cada ciudad de origen que muevan un volumen de carga superior a 300 cajas semanales.
- En el cuarto año la compañía debe tener clientes y carga suficiente para incorporar un segundo vehículo en operación y garantizar que este tenga carga suficiente para que cubra sus costos de operación y genere utilidad.

1.7. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- La compañía debe diseñar e implementar un plan de comunicaciones que permita transmitir a los clientes las características del servicio y ventajas que tiene sobre los proveedores actuales de transporte. Este plan de comunicación dará forma a la imagen corporativa de la compañía y por ende a la creación de una marca que logre recordación entre los clientes objetivo.
- Por el tipo del negocio, se debe crear y hacer sostenible un tipo de comunicación “Voz a voz”, esto soportado en los clientes satisfechos con el servicio prestado, que serán multiplicadores de las experiencias y atraerán más

clientes progresivamente, apuntando así a alcanzar los objetivos comerciales y las estimaciones de crecimiento que proyecta la empresa en el mediano plazo.

- Cargoflor participará en eventos comerciales y actividades de la academia que estén organizadas en torno a desarrollos y avances logísticos y especialmente en la cadena de frío, de tal manera que esto aporte al mejoramiento de las operaciones y así a incrementar la rentabilidad de la compañía y la percepción de servicio de los clientes.
- Como mecanismo de publicidad, CARGOFLOR estará presente en importantes revistas virtuales especializadas en logística, por ejemplo en www.zonalogistica.com. Adicionalmente, Cargoflor participara eventos como Proflora, un evento organizado por ASOCOLFLORES para la promoción de la floricultura colombiana.
- Trimestralmente se debe realizar una encuesta de satisfacción a los clientes de tal manera que se pueda estar atento a la percepción que estos tienen sobre el servicio, y así mismo explorar nuevas necesidades.

1.8. PROMOTORES

Mauricio Ruge Jiménez, Administrador de empresas de la Universidad Externado de Colombia, con 8 años de experiencia en el sector floricultor en el área de mercadeo y ventas, y como representante de compras, calidad, y logística para una empresa estadounidense que importa flores colombianas dentro de los Estados Unidos de América. Actualmente vinculado con la firma estadounidense World Class Flowers.

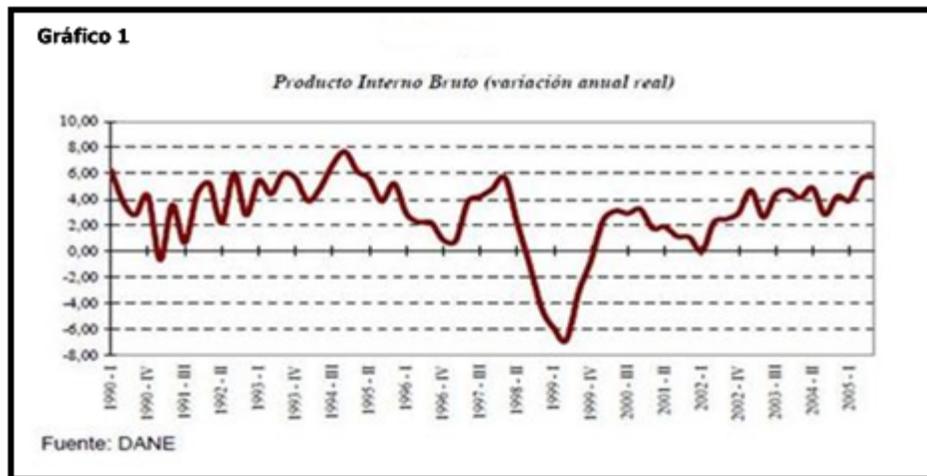
Juan Sebastian Cárdenas Cartagena, Ingeniero Industrial de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Con experiencia en procesos logísticos de distribución urbana de productos de construcción y planeación y operaciones de abastecimiento de productos a países para empresas de consumo masivo. Actualmente, se desempeña en el área de Desarrollo de Cadena de Abastecimiento para Belcorp Colombia.

2. SECTOR, PRODUCTO, Y MERCADO

2.1. ANTECEDENTES DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA AÑOS 90 Y POSTERIORES.

Comportamiento de la economía en los últimos años (1990 - 2010)

En los años noventa la economía colombiana alcanzó puntos extremos del ciclo económico. Después de registrar crecimientos promedio de 5,1% durante la primera mitad de esta década, el crecimiento económico se desaceleró, y en 1999 tuvo la mayor caída registrada en cerca de 100 años, con una contracción de 4,2%.



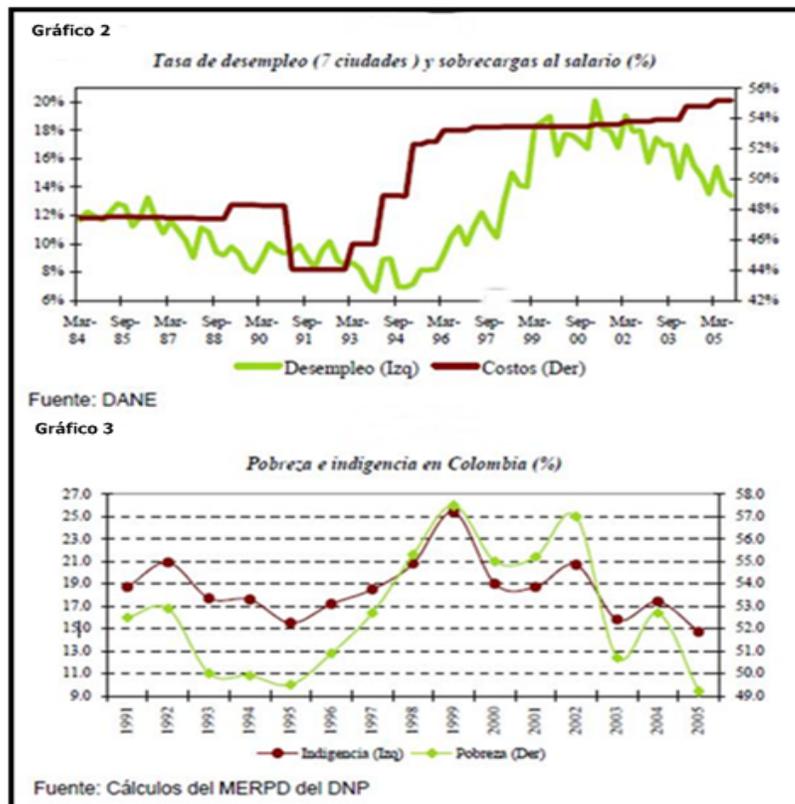
Entre las causas de la recesión se encuentran, en primer lugar, la turbulencia de los mercados internacionales de capital desde mediados de los noventa y su posterior retiro de las economías emergentes, incluyendo Colombia, a finales de la década. Esto fue agravado por un exceso de gasto tanto privado como público que creó un déficit insostenible en la cuenta corriente, financiado por los mercados internacionales de capital. Esto hizo al país más vulnerable ante choques adversos.

En segundo lugar, la falta de previsión y prudencia del sistema financiero en la financiación de dicho boom de consumo, que permitió un sobreendeudamiento, haciendo a deudores y acreedores más vulnerables ante cambios negativos repentinos en las condiciones macroeconómicas.

En tercer lugar, la burbuja en los precios de la vivienda y su posterior derrumbe, el cual vio retroalimentado sus efectos negativos sobre la economía con el incremento de las deudas hipotecarias.

En conclusión, la turbulencia internacional que se materializó en la salida de capitales, en combinación con los excesos de gasto, la falta de previsión y prudencia por parte del sistema financiero, la debilidad de la regulación prudencial, y la crisis de la vivienda y de la banca hipotecaria, produjo una contracción sin antecedentes de la demanda agregada privada que llevó a la crisis económica.

La recesión tuvo también consecuencias importantes en el plano social, incrementos en desempleo y niveles de pobreza.



Proceso de recuperación, principales factores.

Al cabo de un lento proceso de recuperación, la economía colombiana ha retornado a tasas de crecimiento anual superiores al 5%. En el año 2005 el producto interno bruto aumentó 5,2%, en tanto que para el año 2006 el crecimiento del producto podría superar el 6%. Si se compara internacionalmente, el crecimiento promedio del PIB para el período 2002-2005 que alcanzó 4,6%, supera el crecimiento correspondiente de América Latina y el de países como Brasil y México.

El mayor dinamismo de la economía colombiana ha respondido a factores internos y externos. Entre los primeros cabe señalar la confianza de consumidores e inversionistas, el crecimiento del gasto agregado y las mejoras en productividad; también ha jugado un papel importante el estímulo monetario otorgado a la economía a través de bajas tasas de interés y amplia liquidez.

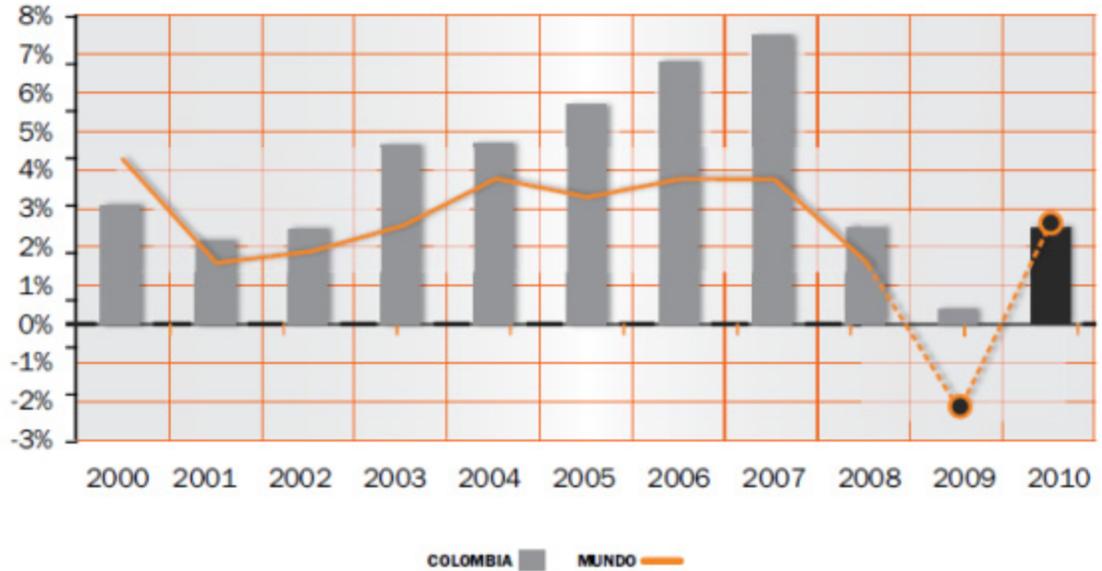
Entre los factores externos se destacan el crecimiento alto y estable de los principales socios comerciales de Colombia, los favorables términos de intercambio y el aumento de los flujos de capital, principalmente en inversión extranjera directa (IED). Esta dinámica de crecimiento ha generado beneficios sociales importantes en términos de reducción del desempleo y la pobreza.

La condición necesaria para que la economía colombiana tenga un crecimiento sostenido de al menos 5%, es que el PIB potencial crezca de manera dinámica. De lo contrario, la economía podría tener dificultades en hacer sostenible su crecimiento. Por lo tanto, es fundamental que el aumento de la productividad total de los factores sea dinámico.

En la medida que el crecimiento económico esté jalonado por la inversión, demandando empleo de mano de obra y, que la productividad total de los factores crezca, habrá mejoras en competitividad y por ende un mayor crecimiento del PIB potencial.

Grafico 4

TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB DE COLOMBIA Y EL MUNDO 2000-2010



La situación macroeconómica actual del país es menos vulnerable que la que se vivió en los noventa. Algunas de las principales fortalezas actuales de la economía que la diferencian de la situación en la que se encontraba hace una década son las siguientes:

- La situación del sector público no financiero ha mejorado, y en los últimos tres años se han logrado superávits primarios que en promedio equivalen al 1,9% del PIB, lo cual le permitió reducir su acervo de deuda bruta de 54,4% del PIB en 2002 a 49,7% al finalizar 2005.
- El déficit en la cuenta corriente es relativamente bajo y se encuentra financiado por flujos de Inversión Extranjera Directa (IED).
- El saldo de la deuda externa del sector privado se ha reducido notoriamente desde el año 1999.
- Los niveles de inflación son bajos, se ha consolidado la independencia del Banco de la República y ha aumentado la credibilidad en la política monetaria.
- El régimen de tasa de cambio flexible con el que opera la economía colombiana permite un mejor manejo cambiario, monetario y macroeconómico tanto en períodos de normalidad como de crisis.

- Las reservas internacionales del país han alcanzado un nivel históricamente alto y los indicadores de liquidez y vulnerabilidad externa, muestran que la economía colombiana podría enfrentar con holgura choques externos adversos.
- El sistema financiero colombiano presenta fortalezas frente a la situación de la década pasada. La recuperación de los últimos años ha estado acompañada de un fortalecimiento y consolidación de los establecimientos de crédito y las instituciones financieras no bancarias, proceso en el que la regulación prudencial jugó un papel importante, por lo que ahora se tiene un sector mucho más integrado, diversificado y fuerte.
- El mejor cubrimiento de la cartera, buenos niveles de rentabilidad y solidez patrimonial de los intermediarios financieros hacen más fuerte al sistema financiero y disminuyen el riesgo de crédito en el corto plazo. Los indicadores de calidad de cartera de las diferentes modalidades de crédito consolidan su tendencia decreciente alcanzando mínimos históricos.

2.2. PERSPECTIVA ECONÓMICA PARA EL AÑO 2011 Y POSTERIORES

Tomado del análisis del comisionista de bolsa Interbolsa, “Colombia 2011 – 2015, rumbo al crecimiento sostenido”¹

“Durante el año 2010, la economía mundial se caracterizó por la implementación de medidas por parte de los países para atenuar los efectos de la crisis financiera iniciada en Estados Unidos dos años atrás. Los mercados financieros han mostrado una recuperación importante, incluso más rápida respecto al crecimiento del PIB. La liquidez suministrada por las políticas expansionistas está llevando incrementos en los precios de los activos financieros a tal punto que se empieza a especular sobre burbujas financieras, especialmente en los mercados emergentes.

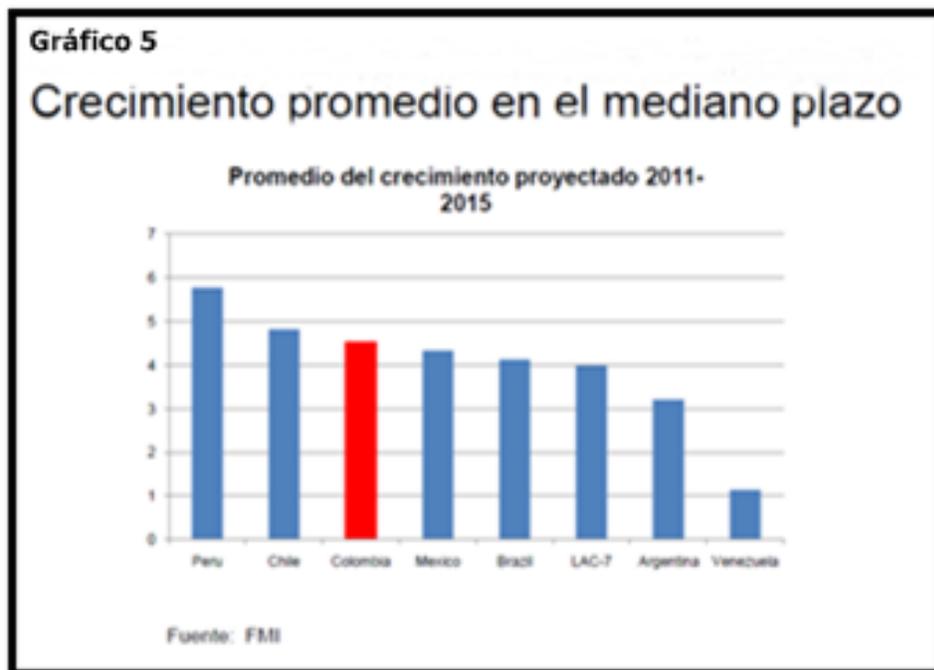
El ritmo de la recuperación económica ha sido diferente en cada una de las regiones. La coyuntura actual muestra a los emergentes liderando la senda de recuperación, mientras las economías desarrolladas se mantienen rezagadas, sin la posibilidad de imponer sus decisiones y enfocándose, en mayor medida, a los asuntos internos en sus respectivos países.

¹: <http://www.interbolsa.com/images/Colombia20112015crecimiento.pdf> Colombia 2011 -2015: Rumbo Al Crecimiento Sostenido.

En el contexto local, la economía colombiana mostró una recuperación positiva frente a 2009. En los primeros seis meses del año 2010, la economía creció 4.3% A /A (variación anual), cifra superior a la vista en 2009 (0.8% A /A).

Según el Fondo Monetario Internacional, la economía mundial creció 4.6% en 2010 luego de caer 0.6% en 2009. No obstante, en el presente periodo la coyuntura económica se ha mantenido agitada con una serie de acontecimientos que han afectado nuevamente los mercados financieros internacionales.”

Proyecciones en el mediano plazo 2011 – 2015



“Como escenario base se contempla una recuperación sostenida de la mayoría de los sectores, con un efecto positivo de la política monetaria. Presiones inflacionarias llevarán al banco a incrementar su tasa de intervención al 4.5% hasta final del año, con una inflación cercana al 3.25%. En cuanto a la tasa de cambio, se ubicará en el rango \$1.780-\$1.830 en el corto y mediano plazo. Adicionalmente, se supone que proyectos de ley como el de regalías, regla fiscal y ley de primer empleo pasan por el congreso y son efectivas desde mediados de 2011.

En perspectiva general, el crecimiento de corto y mediano plazo estará enfocado en sectores como la minería, comercio y sector financiero. Por otro lado, la industria sentirá los efectos de una tasa de cambio apreciada, y tardará un buen tiempo en acomodarse a su nueva situación. El sector agrícola, fuertemente impactado por el cierre del comercio con Venezuela, mantendrá un tenue comportamiento.”

Tabla 1

CRECIMIENTO PIB POR EL LADO DE LA DEMANDA

SECTOR	2010E	2011E	2012E	2015E	2020E
Importaciones	10,00%	10,30%	11,01%	6,52%	8,14%
Consumo final	1,62%	4,09%	2,58%	2,14%	1,69%
Hogares	4,50%	5,53%	5,91%	3,72%	1,58%
Gobierno	2,90%	2,00%	2,00%	1,00%	2,05%
Inversión	3,70%	8,03%	9,74%	10,71%	11,79%
Exportaciones	4,00%	9,91%	9,84%	6,15%	5,82%
Total demanda	4,34%	4,82%	5,73%	5,74%	5,80%

Fuente: Cálculos InterBolsa

Escenarios alternativos

‘En el contexto internacional actual, es probable que continúen las políticas encaminadas a mejorar la competitividad de las economías por medio de la depreciación de las monedas, situación conocida como “Guerra de divisas”. En consecuencia, las inyecciones de liquidez de Estados Unidos podrían impulsar el proceso de apreciación de las monedas de emergentes, incluso más de lo esperado.

Por lo anterior, el primer escenario alterno considerado es aquel en el que, a pesar de los esfuerzos proactivos por parte del Gobierno y el Banco de la República por frenar el proceso de apreciación, la cotización del dólar es impulsada a la baja.

A nivel local, la dinámica de las importaciones se incrementaría considerablemente, así como el consumo privado y la inversión. Lo anterior conllevaría a un impacto en la dinámica de la producción industrial y agropecuaria, derivando en un crecimiento del PIB sin presiones inflacionarias.

Las condiciones económicas descritas anteriormente proveerían el espacio para que la política monetaria se enfocase principalmente en el tema cambiario, conservando invariable la tasa de intervención en 3.0% por un periodo prolongado, con aumentos que podrían verse sólo hasta finales de 2011.”

Tabla 2

ESTIMACIONES MEGI - ESCENARIO ALTERNATIVO 1

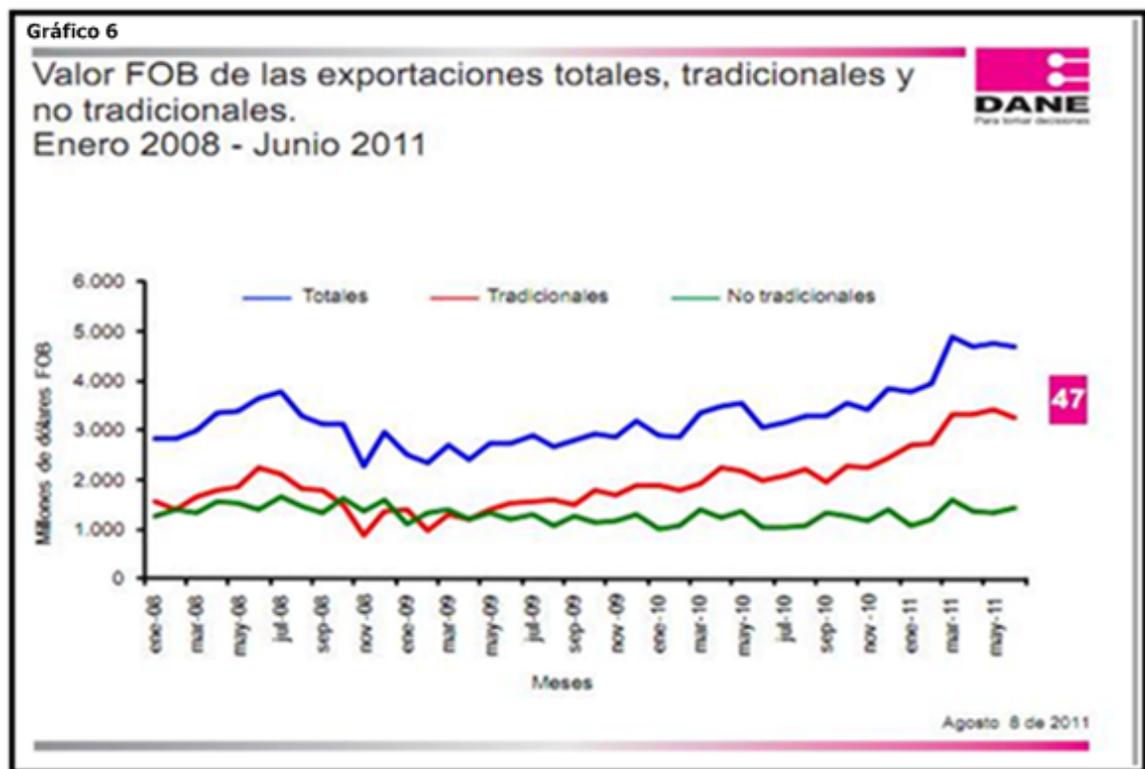
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016-2019	2020
Hogares	4,5%	6,3%	5,9%	4,8%	4,3%	3,6%	3,3%	3,0%
Inversión	3,7%	6,1%	8,0%	8,7%	9,8%	10,4%	10,2%	10,5%
Agropecuario	0,1%	-0,4%	-0,8%	0,3%	1,6%	2,9%	3,5%	4,1%
Minería	12,4%	17,2%	15,6%	10,3%	6,5%	6,4%	7,0%	7,5%
Industria	5,2%	-1,9%	-2,1%	0,4%	2,9%	4,8%	6,5%	8,2%
Energía, gas y agua	3,0%	6,3%	6,2%	5,4%	5,2%	4,7%	3,6%	2,5%
Construcción	3,8%	4,7%	8,1%	7,4%	10,4%	10,1%	9,5%	10,1%
Comercio	7,3%	4,0%	4,0%	4,2%	4,6%	4,9%	4,7%	4,6%
Transporte	2,9%	7,7%	7,2%	5,9%	5,2%	4,5%	3,5%	2,4%
Financiero	2,8%	6,5%	6,1%	5,1%	4,7%	4,1%	3,2%	2,3%
Servicios	3,1%	4,6%	4,6%	3,8%	3,5%	3,0%	2,3%	1,7%
PIB	4,3%	5,1%	5,3%	4,7%	5,0%	4,2%	4,5%	4,8%
Desempleo	12,0%	11,9%	11,6%	10,9%	10,2%	8,4%	9,2%	10,0%
Exportaciones	4,0%	6,7%	10,2%	8,2%	5,8%	6,1%	6,3%	6,5%
Importaciones	10,0%	11,8%	10,8%	8,9%	7,2%	6,3%	4,3%	2,3%

“Bajo esta perspectiva, el desempleo mantendría tasas de dos dígitos para el largo plazo, 2010 – 2020, siendo el mercado laboral uno de los principalmente afectados a pesar del crecimiento de sectores como la construcción. Por otra parte, el sector exportador presentaría bajos crecimientos, soportados en productos tradicionales. La TRM promedio anual en 2011 lograría ubicarse en niveles cercanos a los \$1,600.”

“Un factor que podrá contribuir al crecimiento del producto en Colombia será la recuperación del consumo de los hogares, estimulada por las bajas tasas de interés y por el efecto positivo sobre el ingreso disponible que ha significado la fuerte caída de la tasa de inflación. Finalmente, otros factores que ejercerán una influencia positiva serán la inversión extranjera directa (IED) dirigida al sector

minero, así como inversiones diferentes a obras civiles, que se verán estimuladas por las bajas tasas de interés y la recuperación de la confianza empresarial.”

Perspectivas en el ámbito del comercio internacional



Las relaciones con los principales socios comerciales han mejorado positivamente, al punto en que ya se venir un acuerdo con el gobierno estadounidense para la firma el Tratado de Libre Comercio con Colombia. Esto beneficiaria no solo al sector floricultor sino a varios sectores de la economía en general.

En cuanto a Venezuela, otrora, segundo socio comercial de Colombia, las relaciones comerciales han mejorado gracias a la gestión del gobierno del Sr. Presidente Juan Manuel Santos, pero por circunstancias internas del hermano país, Venezuela ya no cuenta con la envidiable salud financiera que tuvo en décadas anteriores, lo cual ha impedido la reactivación del comercio bilateral, por la desconfianza de los exportadores colombianos hacia sus pares venezolanos.

A continuación se presentan tablas informativas del DANE con la información de comercio exterior actualizada al 2do trimestre del 2011²:

Tabla 3 **Variación de las exportaciones
Enero - Junio 2011/2010**

Descripción	Enero - junio		Junio		12 meses a junio	
	Variación %	Contribución a la variación	Variación %	Contribución a la variación	Variación %	Contribución a la variación
Totales	39,2	39,2	54,0	54,0	29,4	29,4
48 Tradicionales	55,3	34,7	62,8	41,1	44,6	27,0
Petróleo y sus derivados	72,5	28,7	97,3	37,9	56,7	21,8
Café	77,0	3,4	44,2	2,1	64,0	2,7
Carbón	19,8	3,2	12,3	2,3	17,4	2,7
Ferroniquel	-21,9	-0,6	-40,4	-1,2	-6,3	-0,2
No tradicionales	12,1	4,5	37,3	12,9	6,0	2,4
-No trad. sin oro ni esmeraldas	11,3	3,6	40,4	11,6	3,8	1,3

Estas cifras proporcionadas por el DANE, muestran que en los últimos 12 meses, las exportaciones totales aumentaron en un 29,4% y se muestra en detalle la contribución de cada renglón exportador a este porcentaje.

Cabe destacar que las exportaciones no tradicionales, entre las cuales se encuentra el sector floricultor, también registraron un aumento del 6.0%, lo que nos dice que este sector también puede encontrarse en una dinámica de crecimiento, aunque aún no se encuentran cifras de 2011 actualizadas y específicas a este renglón.

² http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2010/indicadores_coyunturales_dic10.pdf DANE, Indicadores Coyunturales: Actualización: Agosto 19 de 2011.

2.3. ANÁLISIS DEL SECTOR FLORICULTOR DE COLOMBIA

El sector floricultor colombiano tiene su origen en la década de los 60 y desde sus inicios ha sido un sector que ha contribuido en la generación de divisas y empleo por ser un sector intensivo en mano de obra. En la actualidad Colombia tiene alrededor de 7.500 hectáreas sembradas en más de 50 tipos de flores y cerca de 1500 variedades, 85% de las cuales se encuentran en la sabana de Bogotá y alrededores, y el 15% restante en el oriente antioqueño, específicamente en Rionegro y sus alrededores.

Estas 7.500 hectáreas están distribuidas en al menos 2000 empresas que varían en su extensión y que generan el 25% del empleo rural femenino, así mismo se calcula que genera 15 empleos por hectárea, constituyéndose en una de las tasas de empleo más altas por hectárea en el sector agricultor generando empleos directos a más de 200.000 personas.

El sector se empezó a desarrollar gracias al conocimiento de inversionistas estadounidenses y europeos que llegaron al país, conscientes de las ventajas geográficas que poseía el cultivo para el desarrollo de un sector de esta categoría.

Rápidamente fueron surgiendo sociedades con capital nacional y extranjero, que en los siguientes 20 años consolidaron una ventaja competitiva sostenible, y en la actualidad Colombia se consolida como el segundo exportador mundial de flores cortadas y como el primer proveedor de flores de los Estados Unidos, Colombia participa con el 95% de la oferta total de flores y 50% en la de rosas en el mercado de los Estados Unidos. Las exportaciones corresponden a flores cortadas (rosas y claveles principalmente)... Así mismo, el sector tiene fuerte presencia en el mercado europeo, y durante la década del 2000, el sector optó por una diversificación de mercados a nivel mundial, y gradualmente a través del apoyo de ASOCOLFLORES (la principal organización de productores de flor colombianos creada en 1973) se abrieron nuevos frentes de ventas en Europa, Rusia, y Japón principalmente. De unas ventas a finales de los años 60 de 10 millones de dólares, ahora se venden más de 1.000 millones de dólares anuales.

El crecimiento sostenido del sector se vio interrumpido en el año 2004 por efecto de la devaluación del peso Colombiano, pues básicamente el sector tradicionalmente se enfocó totalmente en la exportación del producto, por lo cual el 95 % de los ingresos eran en dólares. A partir de este año muchas empresas empezaron a operar con utilidades bajas e inclusive a pérdida pues sus costos en pesos aumentaban de la mano de la inflación y de los precios del petróleo, especialmente aquellos relacionados con la mano de obra, que en el costo de venta de una flor pueden representar fácilmente un 50%.

Del 2004 al 2010, las compañías que no fueron capaces de asimilar las nuevas realidades económicas, y que no reestructuraron su modelo de negocio para enfrentar las nuevas condiciones económicas y de mercado, desaparecieron, o fueron absorbidas por la compañías líderes del mercado que si lo hicieron, y que al día de hoy, han mantenido estrategias de crecimiento fundamentadas en la inversión en tecnología y en la eliminación de competencia a través de los menores costos que les brinda la inversión tecnológica.

Otras compañías optaron por reducir su área y especializarse en tipos de flores específicas, por ejemplo solo rosas, o solo claveles etc.

Esta especialización de sus actividades en líneas de producto específica contrasta con evolución de la demanda de los clientes del exterior. Anteriormente, los clientes solo demandaban productos que contenían un solo tipo de flor (ejemplo ramos de rosa, o ramos de clavel, es decir no se mezclaban las flores dentro del mismo ramo). Con el paso de los años, y el aumento de la oferta de flores, los clientes del exterior se volvieron más sofisticados en sus necesidades y empezaron a pedir ramos con diferentes tipos de flores que es lo que se conoce como Bouquets.

De esta manera el intercambio de flores de las compañías se hizo necesario, y es aquí donde surge la necesidad de un servicio de transporte refrigerado, que facilite el intercambio de flores entre las dos locaciones principales de producción, bajo condiciones de temperatura controlada.

El sector floricultor es muy sensible a factores externos como los derivados del clima local y factores económicos de los países compradores. Es usual que en las primeras semanas del año se presenten heladas en la sabana de Bogotá, que llevan las temperaturas a – 8 grados centígrados. Estas heladas ocasionan grandes pérdidas a los productores por cuanto afecta la producción del san Valentín, que es la fiesta que genera entre 30% y 40% de los ingresos de un año para un cultivo de flores. De esta manera, es usual que compañías con débil situación financiera, terminen por cerrar sus puertas al ver sacrificados sus ingresos más importantes.

Como factores económicos que afectan este sector, además de la ya citada revaluación que disminuye sus ingresos en pesos, también están las crisis económicas de los países compradores. Durante la crisis financiera del 2008, los volúmenes despachados de flor, bajaron en un 15 % comparado con los años anteriores. Esto se debe a que en épocas de crisis, las flores son consideradas un producto de lujo, y los consumidores destinan más al ahorro y a otros productos de primera necesidad.

Durante el 2010 el sector experimentó una recuperación de la demanda a nivel mundial, y de esta manera el sector tuvo unas ventas de USD\$ 1.248 millones con

un crecimiento porcentual del 18,3% en el monto en dólares frente al año 2009³. Es pertinente aclarar que este aumento en valor de 18% fue superior al incremento en volumen de 6,9%. Es decir, que parte de la revaluación del peso frente al dólar se ha compensado con un aumento en los precios internacionales.⁴

La crisis europea del presente año, ha resentido las ventas a Europa, pues al ser el dólar la divisa de negociación oficial, la pérdida de valor del euro frente al dólar, se ha reflejado en que las flores colombianas, lleguen a un mayor valor al mercado europeo. Aun así, las exportaciones de flores a la Comunidad Europea, que constituye el segundo destino en importancia después de Estados Unidos, crecieron 34% en los primeros ocho meses de 2010. Esto coincide con el hecho de que en este año el euro también se ha revaluado frente al dólar.

El reto del sector floricultor para los años venideros, estará en acomodar su estructura de costo a un dólar entre 1.800 y 1.700 debido a los altos flujos de divisas que está generando el sector energético, así mismo el sector busca mejorar sus niveles de productividad y eficiencia, todo acompañado de una reducción general en los costos, en donde los costos logísticos están calculados en un 25% del costo de una flor.

2.4. ANÁLISIS DE INFRAESTRUCTURA

Infraestructura Vial en Colombia.

Vías en la sabana de Bogotá

Las vías que comunican la sabana de Bogotá se encuentran relativamente en buen estado a excepción de tramos que tradicionalmente han sido inestables geológicamente y que no han podido ser atendidos por las autoridades a cargo.

Vías nacionales

Colombia evidentemente presenta atrasos en término de infraestructura vial nacional, aproximadamente el 15% de las vías a nivel nacional se encuentran pavimentadas y en buen estado; lo que se presenta como barrera en el campo de transporte terrestre, ya que incrementa costos de operación de equipos.

³ <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Exportaciones-de-Colombia-crecieron-212-en-2010.html>

⁴ <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/La-crisis-de-los-floricultores-de-Colombia.html>

Sin embargo, los proyectos que se estima inicien en el corto-mediano plazo en Colombia correspondientes al tema vial, impactarán favorablemente al sector de transporte y reducirá costos significativamente. Como ejemplo se presenta el proyecto de “La ruta del sol”, que contempla la rehabilitación y expansión de la vía principal de conexión entre el interior del país y la costa Caribe e incluye actividades sobre 993 km. de carretera existente y un nuevo tramo a ser construido de aproximadamente 78 km.

Así mismo, dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, se tiene destinada una inversión en infraestructura de 44,5 billones de pesos más una inversión de 10,5 billones de pesos en rehabilitación de las vías afectadas por la ola invernal del 2010 y del 2011.

Seguridad en las vías

Aunque la situación de seguridad ha evidenciado notorias mejoras, se han presentado casos de piratería terrestre, por lo cual se hace necesario que los vehículos cuenten con pólizas de seguro contra hurto y otro tipo de riesgos derivados de la operación. En cuanto a los seguros de carga, son los remitentes de la carga quienes se encargaran de asumir ese costo, pues CARGOFLOR, se limita a transportar la carga, pero no asume ninguna responsabilidad sobre eventos ajenos a la operación que puedan afectar la carga transportada.

La compañía tendrá a disposición de los clientes, una compañía de seguros la cual expide un amparo completo mas huelga, con la cual el cliente podrá pagar el costo adicional del seguro.

2.5. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA

2.5.1. Definición del problema actual – Oportunidad de mercado.

En la actualidad, las compañías que prestan el servicio de transporte terrestre refrigerado especializado en flores presentan problemas con la garantía de la cadena de frío, aspecto que impacta significativamente en la calidad de la flor durante el proceso de producción y distribución. Por tal motivo, aunque los clientes pagan un servicio refrigerado, en donde se espera que la carga llegue a los puntos de destino a determinadas temperaturas, en la práctica se ve que ninguna de las compañías actuales está en capacidad de garantizar este servicio.

Adicionalmente y no menos importante, el cumplimiento en las entregas que se evidencia con los actuales proveedores de transporte, generan muchos inconvenientes con los clientes finales, tanto locales como internacionales.

2.5.2 Objetivos de la investigación.

- Conocer y analizar en las empresas productoras y comercializadoras de flores, la percepción del nivel de servicio ofrecido por los proveedores actuales de transporte refrigerado de flores.
- Determinar cuáles son las necesidades reales de los usuarios actuales de este tipo de servicios.
- Determinar que tan abiertos están los usuarios actuales a cambiar su operador logístico, ante la entrada de una nueva compañía que les ofrezca mejores soluciones basadas en el estudio de sus necesidades actuales.
- Evaluar el impacto que tiene en los clientes, un servicio con altos estándares de calidad, pero con un precio por encima del promedio del mercado.
- Determinar si los volúmenes de carga que se movilizan actualmente, permiten la incursión de un nuevo competidor en este segmento de transporte especializado.

2.5.3. Plan de investigación.

La metodología utilizada para alcanzar los objetivos de investigación propuestos se fundamenta principalmente en la recolección de información directa a través de entrevistas hechas a una serie de clientes que actualmente son usuarios de este servicio.

En este proyecto se cuenta con la participación de un integrante de una de las empresas floricultoras, y quien se perfila a futuro como integrante de esta nueva organización. Con la participación de esta persona, se contará con información actualizada sobre clientes, volúmenes de carga, costos y tarifas actuales para la movilización de la carga en los trayectos propuestos en este proyecto.

Una vez se tenga información sobre los clientes, se harán entrevistas a los más importantes para determinar su nivel de satisfacción actual, sus ideas para mejoramiento del servicio, y su disposición a cambiar de operador logístico.

El resultado final de las entrevistas debe proporcionar información exacta y actualizada que permita tomar decisiones acerca de la viabilidad de una nueva compañía que compita con los prestadores de servicio actuales.

Se presenta un análisis del entorno económico global y colombiano en el corto plazo y las proyecciones del largo plazo. Esto permitirá evaluar también las condiciones de la economía en campos que pueden afectar directamente el éxito del negocio.

2.6. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

2.6.1. Investigación Aplicada.

De acuerdo al plan de investigación, el mecanismo utilizado para encontrar la información necesaria para el estudio de mercado es la entrevista directa con los responsables de la logística de algunas empresas que hacen parte del mercado objetivo de Cargoflor. De esta manera, se hicieron entrevistas a algunos usuarios del servicio de transporte refrigerado de flores.

Teniendo esto en cuenta, se tuvieron sesiones de entrevistas con clientes de la ciudad de Bogotá y clientes de la ciudad de Rionegro (con los cuales ya existe una relación y hay confianza para indagar información) y a través de una conversación informal se trató de dar respuesta a las preguntas que fueron formuladas como punto de partida para la investigación.

A continuación, relacionamos las preguntas y temas sobre los que fueron indagados los clientes usuarios del servicio:

Questionario para la entrevista

1. ¿Qué compañía están usando actualmente para movilizar su carga de Bogotá a Rionegro (o de Rionegro a Bogotá)
2. ¿Cómo evalúa el servicio de su proveedor actual de transporte?
3. ¿Qué ventajas tiene su proveedor de transporte actual?
4. ¿Qué desventajas siente en su proveedor de transporte actual?

5. ¿De los siguientes factores de decisión cual es el más importante y cual el menos importante: Costo, Servicio, Infraestructura, Frecuencias?
6. ¿Cómo describiría al proveedor ideal de un servicio de transporte refrigerado?
7. Que servicios le gustaría tener parte de su proveedor de transporte refrigerado?

2.6.2. Resultado y análisis de las encuestas

Las compañías consultadas consideran interesante la aparición de un nuevo actor en el servicio de transporte refrigerado, pues consideran que las opciones actuales no cuentan con la infraestructura adecuada que garantice una cadena de frío óptima.

Al ser consultados sobre el competidor VR Carga, manifiestan que la principal debilidad de esta compañía es su servicio al cliente, y su principal ventaja, sus frecuencias diarias. Las compañías se quejan de que su servicio de frío no es 100% confiable y su servicio al cliente ante cualquier problema es muy deficiente, no muestran interés por las necesidades de sus clientes.

Las compañías consultadas consideran que la principal debilidad del competidor FLORAEXPRESS es sus frecuencias (solo salen 3 veces x semana) y su principal ventaja, su servicio al cliente. Esta compañía tiene disposición en colaborar a sus clientes ante necesidades no programadas.

Frente al competidor CV Carga, las compañías consideran que el servicio es más costoso que el de las otras 2 compañías (CV Carga usa transporte aéreo), pero tiene la ventaja que la entrega es mucho más rápida, aunque el mantenimiento de la cadena de frío no es confiable, pues carecen de punto de recepción en frío.

Debido a la crisis que se vive en el sector exportador por la baja tasa de cambio, muchas compañías inclinan su decisión a que servicio usar, basados en el costo. Como segundo factor de decisión mencionan la infraestructura, seguido por las frecuencias y el servicio al cliente.

Las compañías consultadas desean que el producto que solicitan transportar les sea entregado en sus instalaciones para no tener que destinar recursos de transporte propios para recoger el producto.

Las compañías usuarias del servicio, consideran muy importante que los transportadores de carga tengan puntos de consolidación refrigerados, pues son conscientes de que la cadena de frío actual no es la adecuada para este negocio.

Los volúmenes de carga de Rionegro hacia Bogotá son más altos y más constantes debido a que las grandes compañías de flores de Colombia se encuentran en Bogotá y compran grandes volúmenes todos los días de la semana.

El volumen de carga de Bogotá hacia Rionegro es más bajo y fragmentado, por tanto también se moviliza carga seca e insumos florales tales como empaques, químicos y preservativos florales.

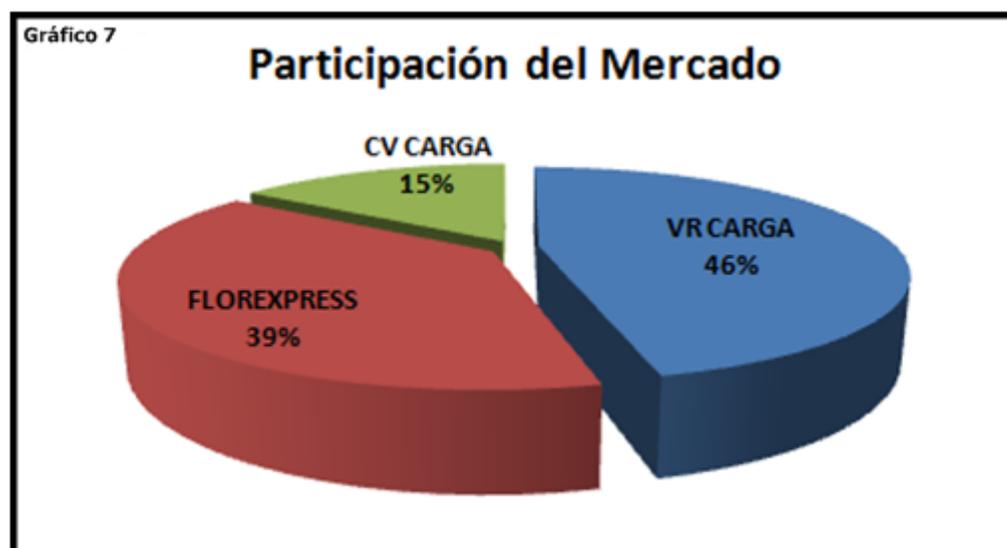
Para la ciudad de Bogotá se hace indispensable un punto fijo de consolidación, descartando la opción de recoger directamente en la puerta de la finca que despacha. Esto debido a que los volúmenes no son tan altos, y a que las fincas en Bogotá están muy dispersas geográficamente lo que dificulta recoger la carga directamente en las fincas.

En el área de Rionegro no se tendrá un punto de consolidación, pues las fincas que despachan las cargas son muy cercanas entre sí, lo cual hace posible que se pueda recoger directamente en los coolers de las fincas.

Las compañías usuarias del servicio desean mecanismos más organizados para efectuar el retorno de las devoluciones, pues los proveedores actuales no les colaboran mucho en este aspecto.

2.6.3. Análisis cuantitativo del estudio.

Participación de los principales competidores



Como se puede ver en el gráfico 7 (página anterior), un 46% de los clientes consultados, maneja sus operaciones con la compañía VR Carga, contra un 39% que lo hace con Floraexpress, y un 15% que lo hace con CV Carga.

Percepción del servicio



En cuanto a la percepción de la calidad de servicio que reciben las compañías consultadas, se encuentra que un 61% lo cataloga entre bueno y excelente, y un 39% restante lo considera regular o malo.

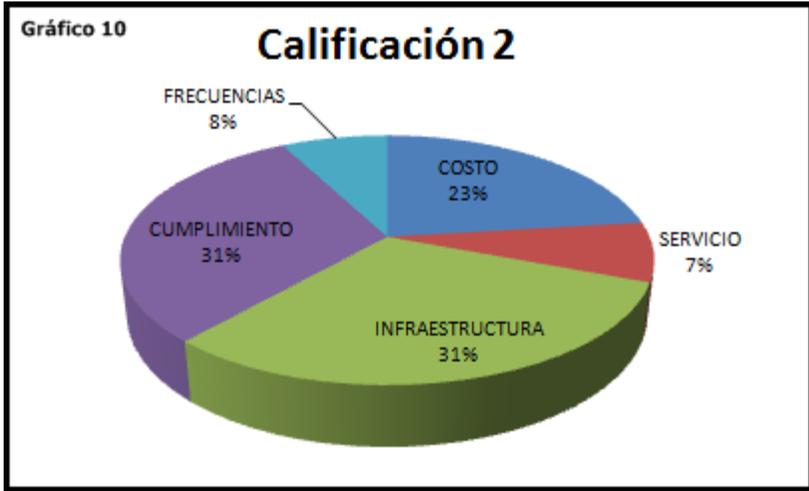
Factores que influyen en la decisión de selección del proveedor de servicio

Se pidió a los clientes que calificaran de 1 a 5, cinco aspectos que influirían en la selección de un proveedor ideal de transporte, siendo la calificación 1, lo más importante y 5 lo menos importante. Los factores a evaluar fueron, costo, servicio, infraestructura, cumplimiento y frecuencias.

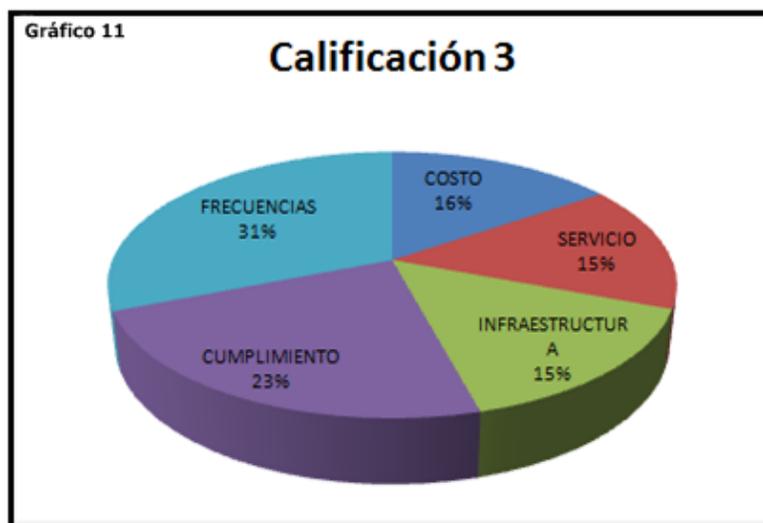
Al analizar los puntajes obtenidos, vemos que un 38% de los clientes encuestados asignó el puntaje más alto al factor de costo, un 23% a cumplimiento y servicio, y un 8% a frecuencias e infraestructura (ver gráfico 9).



En un segundo lugar, se encuentra que un 62% de los clientes califican los aspectos de infraestructura y cumplimiento, como el segundo factor de decisión más importante (ver gráfico 10)



Con respecto a la calificación 3, se observa que el siguiente factor de decisión para los clientes viene siendo el cumplimiento en las entregas, y en la posición 4 y 5, se encuentra el factor servicio y frecuencias respectivamente (ver gráfico 11 página siguiente).



2.6.4. Resumen del análisis de competidores y percepción.

En la siguiente matriz, se presentan de manera resumida las fortalezas y debilidades detectadas en las empresas que brindan actualmente el servicio de transporte refrigerado.

Tabla 4

Matriz comparativa de los principales competidores del sector		
EMPRESA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
VR Carga	Experiencia en el sector de transporte terrestre. Infraestructura robusta en términos de capacidad. Líder del transporte refrigerado de flores en Colombia en la ruta Bogotá - Río Negro. Tienen alta frecuencia de envíos en la semana. Seis envíos por ciudad.	Es una empresa que opera local e internacionalmente en el transporte de diversos tipos de productos; el transporte de flores no es su especialidad, por lo que no garantizan calidad en la cadena de frío. Incumplimiento en entregas de los productos.
Florexpress	Conocimiento del negocio de las flores por tener en su core business la comercialización de flores. Cuenta con flota equipada para el transporte de las flores.	No hay garantía de la cadena de frío en la recepción de las flores. No hace entregas directas a los clientes, por lo que los clientes deben incurrir en sobrecostos de recogida de sus productos en centros de acopio de Florexpess. La frecuencia de envíos es baja. Solo hay tres envíos semanales.
CV Carga	Experiencia en el operaciones de transporte aéreo. Tiempos de entrega mas bajos. Infraestructura robusta.	No son especializados en transporte refrigerado. No cuentan con cuartos fríos y por ende no se garantiza la cadena de frío. Los costos de envío son muy altos por tratarse de transporte aéreo. Los clientes deben recoger sus productos en el aeropuerto, lo que incrementa el costo de transporte del cliente por el flete del aeropuerto a la finca.

2.6.5. Análisis DOFA de Cargoflor Vs Competidores actuales.

Conclusión final del estudio del mercado

Luego de haber formulado y desarrollado el estudio de mercado y poder contar con información directa de los clientes potenciales del negocio, se puede establecer que existen oportunidades significativas en el negocio del transporte terrestre de flores. Si confrontamos los resultados con la estrategia de CARGOFLOR, podemos ver que el precio aunque es una variable importante para los clientes, pasa a un segundo plano siempre y cuando los niveles de servicio en la cadena de frío se garanticen y las frecuencias se incrementen para los clientes.

Esto nos ha llevado a dar la viabilidad en términos de mercado y a establecer que hay espacio para competir en el negocio de transporte especializado terrestre de flores.

Tabla 5

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los competidores ya están constituidos como empresas de transporte y tienen acceso a vehículos propios. • si se hace uso de camiones alquilados, los costos de operación son más altos y el margen es menor. • el servicio ofrecido tiende a ser más costoso que el de los competidores actuales pues tiene un valor agregado más alto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio diferenciador través de la incorporación de cuartos fríos en recepción. • los usuarios del servicio reconocen las deficiencias de los servicios actuales. • el volumen de carga entre localidades tiende a crecer en la medida en que los clientes de los usuarios requieren productos con más diseño y sofisticación.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la dinámica de mercado y de los clientes por parte de los integrantes. • Conocimiento de las necesidades de los clientes. • Capital de trabajo disponible para garantizar liquidez a la operación. • Capacidad de formar alianzas estratégicas para no hacer inversiones en activos fijos. • conocimiento de toda la cadena de abastecimiento desde el principio hasta el final. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay barreras de entrada que impidan la llegada de nuevos competidores • Competencia de precios entre las empresas. • Bajo volumen de carga de compensación entre Bogotá y Medellín. • Revaluación. las empresas usuarias del servicio son exportadoras, la baja tasa de cambio hace que busquen los precios más bajos. • Precio del petróleo: aumentos de precio en los combustibles. • Inseguridad: piratería terrestre. • riesgo de cartera: debilidad financiera de los usuarios del servicio.

Estrategias para enfrentar Debilidades:

Debilidad:

- Los competidores ya están constituidos como empresas de transporte y tienen acceso a vehículos propios

Estrategia: Durante el primer año de operación, la compañía operara únicamente con un vehículo alquilado, y costos fijos lo más bajo posibles. Durante el segundo año, la compañía buscará un punto de consolidación propio en donde pueda instalar sus equipos de frío para poder generar un ahorro en los costos de operación, que permitan generar un flujo de efectivo amplio, para posteriormente en el año 3 adquirir un vehículo propio que permita a la compañía convertirse en una empresa de transporte en el año 4..

Debilidad:

- Si se hace uso de camiones alquilados, los costos de operación son más altos, y el margen es menor.

Estrategia: El uso del camión alquilado es necesario durante los primeros 3 años de operación de la compañía. Durante el primer año se debe trabajar con un camión procurando un uso total de capacidad mínimo de 95%. Durante el segundo año se hará una inversión en cuartos fríos, para reducir los costos de operación en general, y así poder tener más recursos disponibles para adquirir un vehículo propio al final del año 3.

Debilidad:

- El servicio ofrecido tiende a ser más costoso que el de los competidores actuales, pues el servicio de recepción en frío tiene un valor agregado más alto.

Estrategia: La compañía debe hacer una intensa socialización de los beneficios de este servicio adicional que se presta. La estrategia de la compañía es estar al nivel de los precios de la competencia por lo cual este será un servicio adicional a

los mismos precios de los competidores, lo cual debería hacer más atractivo para los clientes, la relación coste/beneficio, y atraer más clientes hacia la compañía.

Estrategias para enfrentar Amenazas:

Amenaza

- No hay barreras de entrada que permitan la entrada de nuevos competidores

Estrategia: La estrategia de la compañía es convertirse en un aliado estratégico de sus clientes, y se debe lograr que los clientes entiendan que están trabajando con una compañía que entiende el negocio floricultor, y que entiende las necesidades y consecuencias de un mal manejo de la carga.

Amenaza

- Competencia de precios entre las empresas prestadoras del servicio

Estrategia: Existe la posibilidad de que los competidores reaccionen bajando sus precios ante la entrada de un nuevo competidor, pues como se vio en el estudio de mercado, los clientes son sensibles al precio. En todo caso los clientes también dan un alto valor al valor agregado de servicio de frío en punto de consolidación, y esto jugaría a favor de la compañía. La compañía no va a entrar en guerra de precios con sus competidores, sino que mantendrá una estructura de costos eficiente, que permita mantener unos márgenes que garanticen la rentabilidad de los inversionistas. Así mismo la compañía se va a enfocar en tener un excelente servicio al cliente para fidelizar los clientes que se vayan consiguiendo.

Amenaza

- Bajo volumen de carga de compensación entre Bogotá y Rionegro.

Estrategia: La compañía es consciente de esta situación dado que los grandes emisores de carga terrestre del sector floricultor colombiano se encuentran en el área de Rionegro.

Por tal motivo, la compañía no solo enfocará sus esfuerzos de mercadeo en empresas floricultoras, sino también, en aquellas compañías que proveen insumos para empresas floricultoras, y cuyo transporte no interfiera con la integridad del producto principal transportado (flores cortadas). De esta manera, se tratará de buscar carga complementaria desde la ciudad de Bogotá, para optimizar el uso de la capacidad de los vehículos.

Amenaza

- Revaluación. Las empresas usuarias del servicio, son exportadoras, la baja tasa de cambio, hace que busquen los precios más bajos.

Estrategia: El fenómeno de la revaluación no es un fenómeno nuevo y empezó a presentarse desde al año 2004. Esto ha provocado que aquellas compañías floricultoras que no pudieron adaptar su estructura y estrategia, a los cambios macroeconómicos, ya hayan salido del mercado, y que aquellas que quedan, estén en un proceso de reestructuración para poder sobrevivir y permanecer en el mercado.

Todas las compañías floricultoras son conscientes de la importancia de la cadena de frío, y saben que él no garantizar la cadena de frío del producto, pone en riesgo la integridad del producto, lo cual les saldría más costoso a la larga, pues perderían el producto y el cliente.

Amenaza

- Precio del Petróleo. Aumento del precio de los combustibles.

Estrategia: La compañía entiende que su estructura de costos es altamente sensible al precio de los combustibles, así mismo su proveedor de transporte alquilado lo es, como también lo son los competidores.

De darse un aumento en los precios de combustible, todos los competidores trasladaran este costo a sus clientes, y ellos así mismo a sus productos, es decir el aumento se tendrá que dar en toda la cadena de abastecimiento.

Sin embargo, el precio del combustible, es solo uno de los componentes de los costos de la operación, por lo cual para efectos de proyecciones anuales, hemos usado el índice del DANE, ICTC: Índice de Costos del Transporte de Carga, el cual tiene en cuenta las variaciones de precio de los costos e insumos

involucrados en la operación, y trimestralmente proporciona un dato promedio del comportamiento de los costos de operación del sector transportador.

Amenaza

- Inseguridad. Piratería terrestre.

Estrategia: Aun cuando durante los últimos años se han presentado importantes avances en materia de seguridad en las carreteras colombianas, el fenómeno de delincuencia común aun golpea el sector transportador, por lo cual se hace necesario que la compañía tenga sus vehículos propios asegurados, y que mantenga una base de datos amplia de vehículos de reserva, a los cuales pueda recurrir de inmediato en caso de siniestro, para poder garantizar la continuidad de la operación.

Amenaza

- Riesgo de cartera. Debilidad financiera de los usuarios del servicio.

Estrategia: la compañía tiene que ser rigurosa en la selección de sus clientes para poder extenderles línea de crédito. Se deben pedir referencias de todos los clientes y así mismo consultarlos en las centrales de riesgo y consultar la información financiera del último año. Aquellos clientes que no pasen el proceso de aceptación para crédito, deberán cancelar de contado o semanalmente, para no dejarles crecer la cartera.

Se deben mantener al día los estados de cuenta para enviarlos con suficiente tiempo a los clientes y seguir muy de cerca el estado de la cartera para evitar atrasos significativos.

Al inicio de la operación, la inversión inicial de la compañía está concebida para que tenga recursos disponibles para mantener 2 meses de operación sin recibir ingresos. lo cual ayudará a mantener la liquidez de la compañía.

2.7. CLIENTES Y MERCADO

El mercado objetivo del negocio se concentra en las empresas floricultoras incluyendo productores y comercializadores que demanden servicios de transporte refrigerado entre Bogotá y Rionegro.

El transporte de flores de Bogotá a Rionegro nace por el incremento en la carga a transportar de uno al otro punto debido a la especialización de las empresas floricultoras en líneas de producto específicas; es decir, los floricultores de Bogotá y los municipios de la Sabana de Bogotá se concentraron en producción de flores propias de esta región (Ej, rosas, claveles, mini claveles, alstroemerias, etc) y el mismo efecto ocurrió en Rionegro (Chyrsanthemus, fillers, etc), esto contrastado con la evolución de la demanda de los clientes del exterior.

Anteriormente, los clientes solo demandaban productos que contenían un solo tipo de flor (ejemplo ramos de rosa, o ramos de clavel, es decir no se mezclaban las flores dentro del mismo ramo). Con el paso de los años, y el aumento de la oferta de flores, los clientes del exterior se volvieron más sofisticados en sus necesidades y empezaron a pedir ramos con diferentes tipos de flores que es lo que se conoce como Bouquets.

De esta manera el intercambio de flores de las compañías se hizo necesario, y es aquí donde surge la necesidad de un servicio de transporte refrigerado, que facilite el intercambio de flores entre los dos puntos principales de producción, bajo condiciones de temperatura controlada.

Se estima en trescientos (300) el número de clientes potenciales en el mercado de flores seleccionado en la segmentación de mercado que se presenta a continuación.

2.7.1. Segmentación del mercado

El segmento de clientes en el que se enfocará Cargoflor es de empresas productoras y/o comercializadoras de flores cuyas líneas de venta incluyan producto en presentación de **bouquets**, y que requieran de flores que no son producidas en su finca o ciudad.

Se han catalogado los clientes dentro de los siguientes segmentos:

- **Clientes estratégicos:** Clientes que garanticen volúmenes de producto semanal para transportar (En promedio 200 cajas/semana).
- **Clientes estándar:** Son los clientes ocasionales que contraten servicios de transporte con Cargoflor independiente del volumen de carga. Se considera ocasional al cliente que acuda al servicio con una frecuencia de hasta cuatro veces por mes.
- **Clientes eventuales:** Son aquellos clientes no floricultores, pero proveedores del sector floricultor, cuya carga se puede transportar en frío, sin interferir con la integridad del producto principal transportado (por ejemplo químicos, material del empaque).

3. ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1. ESTRATEGIA DE MERCADEO CARGOFLOR

La estrategia de mercadeo que se tiene para operar Cargoflor está soportada en una política de excelencia en el servicio ofrecido a los clientes; esto enmarcado en tres pilares básicos del servicio y que además son necesidades reales de los clientes potenciales.

Gráfico 12



Bajo los pilares de servicio establecidos por Cargoflor, se pretende capturar la preferencia de los clientes e incrementar la participación en el mercado constantemente, de tal manera que en cada 3 años o menos, se tenga carga suficiente para agregar un vehículo nuevo a la flota, y así aumentar la participación en el mercado gradualmente.

Los tres pilares del servicio de Cargoflor

- **Garantía de la cadena de frío**

Cargoflor tiene claro que al garantizar la cadena de frío en el transporte de flores, se garantiza la calidad y durabilidad del producto transportado. Con esta política, el beneficio para los clientes es significativo y clave para alcanzar excelentes resultados. Esto aporta a la idea de que Cargoflor no es solo un proveedor de servicios, sino un aliado estratégico para los clientes.

- **Frecuencias de viajes**

Cargoflor operará en la ruta Bogotá – Rionegro - Bogotá. La frecuencia, que es un aspecto clave para los actores del negocio de las flores, implica el número de viajes que salen de un punto origen a un destino en un período de tiempo, por ejemplo semanal o diario. La estrategia de Cargoflor es hacer mínimo tres viajes semanales desde cada uno de los orígenes hacia sus respectivos destinos; es decir, seis trayectos por semana por cada camión⁵.

- **Excelencia en el cumplimiento en entregas**

Cargoflor entiende el impacto operativo y financiero que genera en sus clientes, el no recibir el producto en la fecha y hora acordada, por lo cual es política de la compañía dar estricto cumplimiento a este compromiso y se compromete a garantizar la entrega del producto en la fecha solicitada, y a la hora previamente acordada siempre y cuando no se generen eventualidades de tipo natural, social, o político, que impidan cumplir con esta promesa de servicio.

3.2. PLAN DE MARKETING

Para soportar la estrategia de mercadeo y lograr las metas en ventas y participación en el mercado, se ha definido este plan de mercado.

Se estructura dando enfoque a los siguientes aspectos:

- Estrategia de precio
- Estrategia de descuentos
- Política de servicio al cliente
- Estrategia de producto
- Estrategia de promoción

⁵ Entiéndase trayecto por un recorrido entre 2 puntos. Un viaje, hace referencia a 2 trayectos, es decir, cuando el vehículo viaja del punto A al punto B, y regresa nuevamente al punto A para iniciar un viaje nuevamente.

3.2.1. Estrategia de precios

El precio base del servicio que brinda Cargoflor se establece tomando como referencia el precio del mercado. La compañía en su inicio, no planea estar por encima de los precios del mercado, por lo cual tomara ese precio como referencia para iniciar la operación, ya que los clientes son muy susceptibles al precio. Los precios se irán incrementando anualmente de acuerdo al Índice ICTC, pero siempre teniendo como referencia los precios de la competencia, y procurando siempre mantener una estructura de costos eficiente que permita mantener unos precios competitivos y rentables para la compañía y sus inversionistas.

3.2.2. Estrategia de descuentos

La compañía contempla dar un 5% de descuento a sus clientes si el pago se efectúa en un plazo de 30 días o menor para así estimular la salud de la cartera y bajar el porcentaje de cuentas por cobrar con respecto a los ingresos totales de la compañía.

También se contempla la posibilidad de tener franjas de precios para los clientes de acuerdo al volumen transportado. De esta manera aquellos clientes cuyo volumen sea superior a 300 o más cajas semanales tendrán un descuento del 5% en el precio por caja.

3.2.3. Política de servicio al cliente

Para Cargoflor, es prioridad atender al cliente y lograr la fidelidad de este a través de la excelencia en el servicio que se presta.

La política de servicio al cliente de Cargoflor establece que un servicio catalogado como excelente, es el que cumple con las siguientes condiciones:

- Para Cargoflor la relación con los clientes es un componente estratégico del negocio, pues son clientes que actualmente son atendidos por otros prestadores del servicio, y a los cuales se debe llegar, mantenerlos y crecerlos en la medida en que ellos se desarrollen.

- Entrega en el momento y sitio acordado.
- Garantizar niveles de temperatura adecuados durante el transporte y almacenamiento en cooler del aeropuerto.
- Entregar la documentación completa y correcta. (Factura, remesa, registros de temperatura).
- Garantizar la trazabilidad del producto transportado, de esta manera el cliente obtendrá en tiempo real la ubicación y las condiciones actuales de temperatura en las cuales se encuentra el producto en un momento determinado.

3.2.4. Política de producto

Cargoflor, como aliado estratégico de sus clientes, ofrece el servicio de transporte refrigerado de flores, garantizando las temperaturas adecuadas en una cadena de frío.

Ventaja Competitiva

- Cargoflor ofrece almacenamiento en cooler en centro de consolidación de carga en el aeropuerto El Dorado, aspecto que no tiene ninguno de los transportadores de la competencia.
- Los equipos de transporte de Cargoflor cuentan con sistema de rastreo satelital GPS que permite ver en tiempo real la localización de la carga, si el camión sale de su zona autorizada para operar, si las puertas del furgón han sido abiertas, y genera un registro de temperatura durante el transporte para que los clientes confíen en la seguridad y calidad de su operador logístico.
- Durante la etapa inicial del negocio, Cargoflor operará solo en la ruta Bogotá – Rionegro – Bogotá con un solo vehículo, pero con el crecimiento que se tiene proyectado, la carga movilizadora se deberá incrementar en un 10% anual lo que permitirá agregar un vehículo adicional a la operación, mínimo cada 3 años.
- Si las condiciones de mercado lo permiten, se debe investigar sobre otras rutas que se puedan adicionar a la operación para así ampliar la cobertura de servicio, e incrementar el horizonte de expansión del proyecto.

3.2.5. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción de Cargoflor, se ha diseñado para dar a conocer la marca y los servicios que pueden encontrar los clientes potenciales.

- Cargoflor participará en ferias, exposiciones y actividades de la academia que estén organizadas en torno a desarrollos y avances logísticos y especialmente en la cadena de frío, de tal manera que esto aporte al mejoramiento de las operaciones y así a incrementar la rentabilidad de la compañía y la percepción de servicio de los clientes.
- Como mecanismo de publicidad, CARGOFLOR estará presente en importantes revistas virtuales especializadas en logística, por ejemplo en www.zonalogistica.com. Adicionalmente, Cargoflor participara eventos como Proflora, un evento organizado por ASOCOLFLORES para la promoción de la floricultura colombiana.
- El equipo gerencial hará visitas a las fincas que muevan gran cantidad de carga entre Bogotá y Medellín y de retorno. La idea es ofrecer el servicio, dar a entender que Cargoflor es un aliado estratégico y dar a conocer tarifas y detalles del servicio.
- Cargoflor se encontrará inscrito al portal de carga <http://www.portaldecarga.com>. En este sitio, los clientes ocasionales podrán encontrar información de disponibilidad de equipos de transporte, tipo de carga complementaria que es susceptible a ser transportada sin arriesgar la integridad del producto principal, y horarios y condiciones para recibir carga y para el transporte.

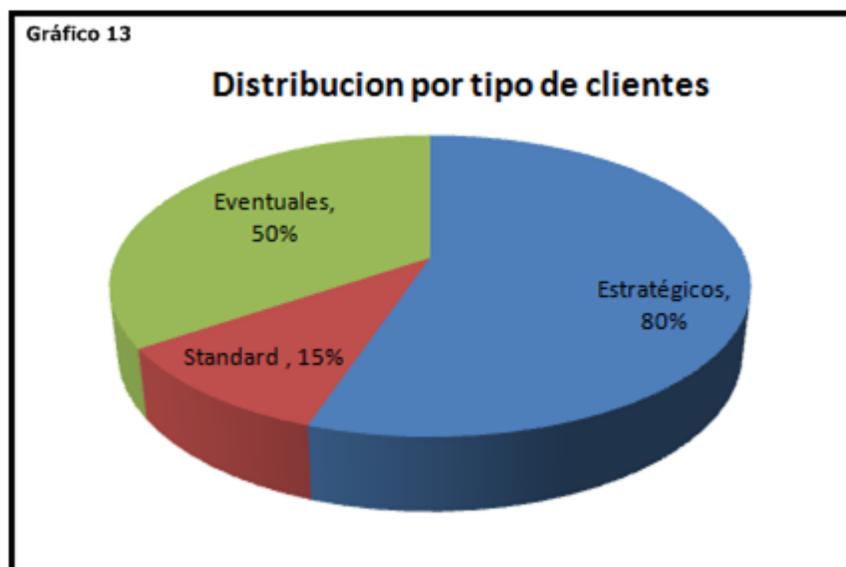
4. PLAN DE VENTAS

4.1. ESTRATEGIA DE VENTAS

Para el logro de los objetivos de ventas de Cargoflor, el área comercial estará liderada por el Gerente de Ventas, quien estará ubicado en la ciudad de Bogotá, y quien en coordinación del Gerente de Operaciones; ubicado en el punto de Rionegro; se encargarán de actuar como representantes comerciales, ofertando los servicios, determinando precios, y generando acuerdos de servicio para cerrar los negocios en condiciones favorables para el cliente y la compañía.

Para la planeación de las ventas, se han considerado los diferentes tipos de clientes que se esperan manejar, los clientes estratégicos, los clientes estándar, y los clientes de otras compañías que requieren eventualmente transporte refrigerado para productos diferentes a flores.

La participación en las ventas por cada categoría de clientes, se estima de la siguiente manera:



Se ha establecido como directriz del departamento de Ventas, visitar al menos una vez al mes a cada uno de los clientes de la compañía. Así mismo se deben visitar o contactar mínimo 4 clientes que estén en poder de los competidores, para conocer su percepción del servicio e identificar aquellas necesidades insatisfechas que puedan servir como puerta de entrada para Cargoflor.

Durante estas visitas es importante brindar la mayor información posible, para que el cliente conozca la operación diaria de la compañía, y una vez establecida la relación, los clientes podrán pedir sus cupos directamente, ya sea por vía telefónica, o a través de los canales electrónicos de atención (email, reservas en la página web) que estén dispuestos para tal fin.

El plan de ventas del primer año, se resume a continuación:

Proyección de incrementos en viajes a 7 años:

Incremento % en viajes		10,37%	9,94%	10,05%	10,50%	10,33%	10,11%
Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
viajes x año	164	181	199	219	242	267	294

Proyección de ventas en ingresos netos a 7 años⁶:

Variación porcentual anual		17,53%	21,30%	16,81%	17,29%	17,10%	16,87%
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos por ventas	\$ 377.400.000	\$ 443.559.060	\$ 538.049.813	\$ 628.481.656	\$ 737.128.055	\$ 863.212.895	\$ 1.008.865.038

⁶ Los datos presentados son tomados del estudio financiero del proyecto. Se proyecta un incremento de cajas movilizadas de alrededor del 10% y un aumento via precio dependiente del porcentaje anual del ICTC.

5. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRUCTURA DE OPERACION

5.1. DETERMINACION DEL MODELO DE NEGOCIO

5.1.1. Constitución de la sociedad

Cargoflor será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada SAS.

Aspectos importantes de la ley que direcciona las SAS

De acuerdo a la ley No. 1258 del 05 de Diciembre de 2008⁷, se establece que La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.

Salvo lo previsto en el artículo 42 de la ley de creación de las SAS, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Este tipo de sociedad, luego de inscrita en el registro mercantil, formará una persona jurídica distinta a sus accionistas.

La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

En la etapa inicial de la compañía, los accionistas y propietarios, Mauricio Ruge Jiménez y Juan Sebastián Cárdenas C. harán la inversión de aportes en igual cantidad de dinero y liderarán la compañía en aspectos comerciales, operacionales, financieros y legales.

⁷ ANEXO A: Para efectos de información del lector, adjuntamos la ley No. 1258 de 05 de Diciembre de 2008.

5.1.2. Estructura organizacional inicial de Cargoflor

El equipo de personal de Cargoflor estará conformado inicialmente de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CARGOFLOR

Gráfico 14



5.1.2.1. Descripción de cargos

Gerencia Comercial y Financiera

La misión de este cargo es estructurar estrategias de ventas orientadas a alcanzar los logros en términos comerciales y de rentabilidad planeados para que la empresa se alcance los niveles proyectados de crecimiento

En su calidad de accionista de la compañía, el gerente de ventas actuará también como Representante Legal de la compañía, y tendrá una asignación salarial acorde a esta responsabilidad adicional.

Funciones del Cargo:

- Definir las políticas de precios del servicio de transporte de acuerdo a la estrategia de precios establecida por la compañía.
- Conseguir clientes que generen altos volúmenes de carga.
- Mantenimiento de las relaciones con los clientes actuales, desde una perspectiva de crecimiento y mejoramiento continuo.
- Gestión y seguimiento de las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, para procurar un nivel de satisfacción alto que permita maximizar la experiencia de servicio por parte del cliente.
- Evaluar semana a semana en compañía del contador de la compañía, el desempeño comercial y financiero de la empresa, e implementar acciones que conduzcan al incremento de la rentabilidad.
- El Gerente de ventas, al estar ubicado en la ciudad de Bogotá, es responsable por conseguir nuevos clientes en el área de Bogotá y sus zonas circundantes.

Gerencia de Operaciones

La misión del Gerente de Operaciones es estructurar un modelo de operación logístico eficiente y rentable, que maximice la eficiencia de uso del espacio de los vehículos al servicio de la compañía.

Funciones del cargo:

- Negociar las tarifas de los vehículos alquilados para la operación.
- Mantener una base de datos actualizada de vehículos de reserva para poder tener acceso inmediato a vehículos en caso de un incremento no planeado del volumen a transportar, o de un siniestro o circunstancia que deje fuera de operación alguno de los vehículos base.
- Responsable por el diseño de los contratos de transporte que se firmaran entre Cargoflor y los vehículos alquilados que prestaran el servicio de transporte a la compañía.

- Responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos, y equipos de frío de la compañía, y de todos aquellos equipos relacionados con la trazabilidad de la carga y mantenimiento de la cadena de frío.
- Evaluación continua de los niveles de servicio de la operación, y diseño y ejecución de planes de mejoramiento.
- Administración de la información de los portales de carga.
- Como función comercial adicional al cargo, el Gerente de Operaciones, debe visitar y conseguir clientes nuevos en el área de Rionegro.

Auxiliar comercial y de operaciones⁸

La misión de este cargo es apoyar todas las actividades comerciales y operativas de la empresa, para garantizar que la documentación, trámites e información sean confiables y oportunos.

Funciones del cargo:

- Recibir por vía telefónica o electrónica, las solicitudes de reserva de espacio por parte de los clientes.
- Recibir los pagos de contado que se reciban por parte de los clientes, y mantener actualizada la caja del punto de atención.
- Generar los contratos de transporte y documentación que requiera cada vehículo antes de iniciar sus viajes.
- Verificar que la carga que se recibe, concuerde con la información enviada por el cliente.
- Emitir las guías que identifiquen cada una de las piezas recibidas por los emisores de la carga.

⁸ Posteriormente, en la medida que se incrementen las operaciones, se planea incluir un segundo auxiliar de operaciones en el punto de Rionegro.

- Generar y enviar electrónicamente las facturas a los clientes dentro de un plazo no mayor a las 48 horas posteriores a la recepción de la carga.
- El auxiliar operativo reporta directamente al Gerente de Operaciones.
- Otras actividades de apoyo.

Contador

En la etapa inicial de la compañía, el personal a cargo de la información contable de la compañía será contratado por outsourcing con una firma especializada en el área. la función del contador contratado, será mantener actualizada la información financiera de la compañía, para que esta pueda ser analizada semanalmente por el Gerente comercial y el gerente de operaciones.

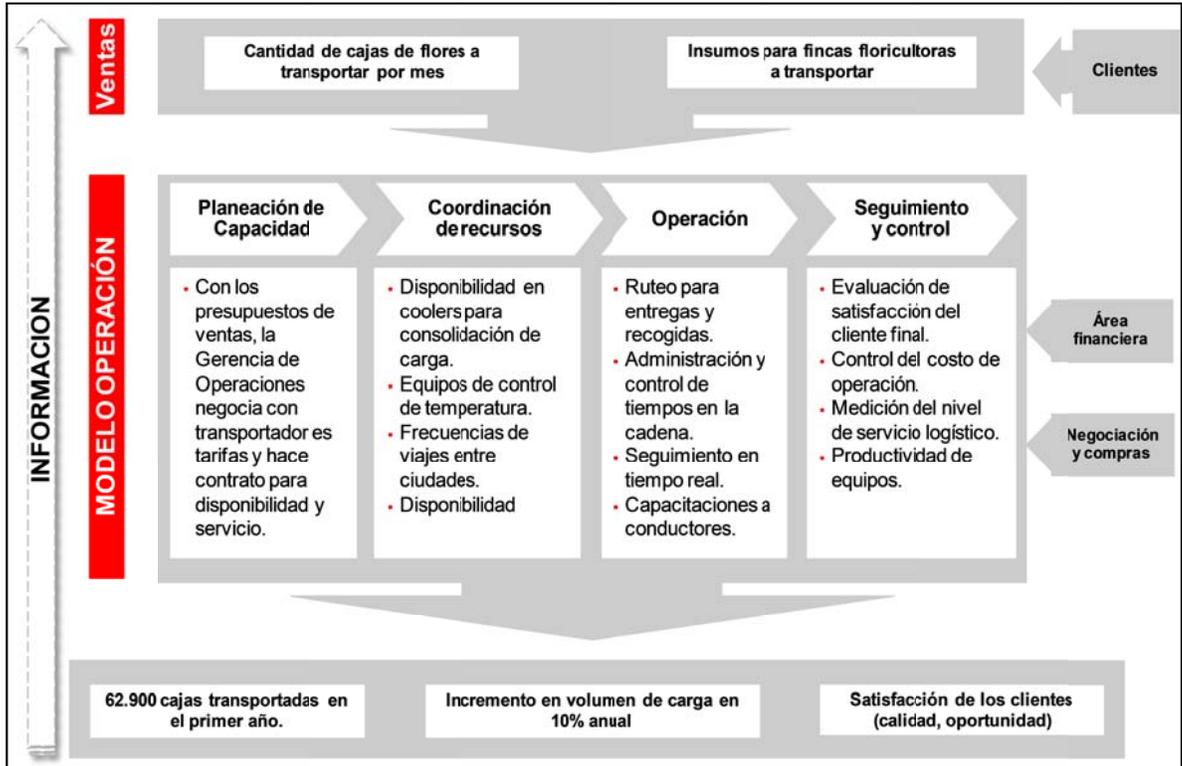
Funciones del cargo:

- Mantener actualizada la información de cartera de la compañía, para prevenir posibles moras por parte de los clientes.
- Mantener información actualizados los estados financieros e indicadores de la compañía, para facilitar la toma de decisiones del corto plazo.
- Mantener actualizada la contabilización y pago de las obligaciones de la compañía en aspectos operativos y tributarios.

5.1.3. Modelo Operativo

A continuación se presenta el modelo de operación de Cargoflor, en el que se describe brevemente las actividades que se deben llevar a cabo para garantizar un óptimo desempeño operacional (gráfico 15 página siguiente).

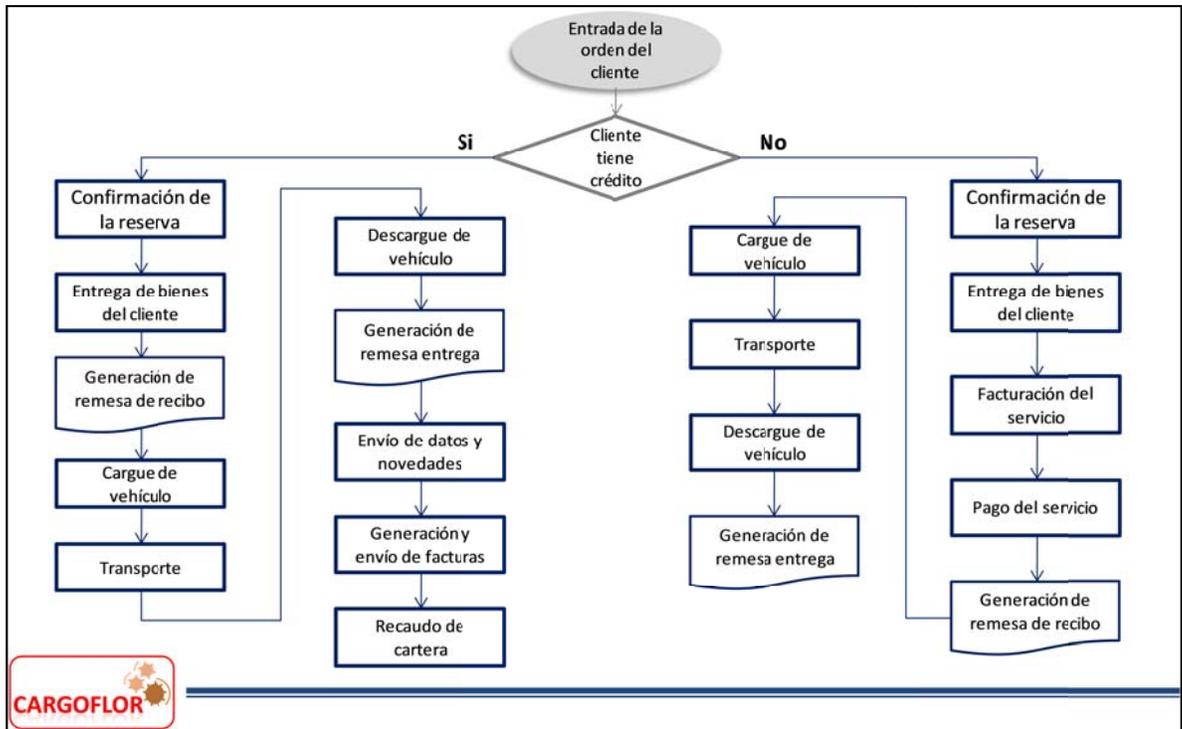
Gráfico 15



5.1.3.1. Flujo de proceso para una solicitud de transporte de un cliente

Presentamos a continuación el proceso que sigue la orden de solicitud del cliente, desde el momento en que se ha aprobado la disponibilidad de cupo para transportar la carga (ver gráfico 16 pág. siguiente)

Gráfico 16



5.1.3.2. Determinación del modelo operativo de transporte

Para determinar la estructura de la operación de transporte, se evaluaron cuatro alternativas de operación, modelo con flota propia, flota propia con leasing, flota propia con renting, y modelo con flota tercerizada.

a. Adquisición de vehículos – Flota propia de la compañía

Bajo este modelo de negocio, la compañía hace compra de los vehículos requeridos para operar, de manera que se alcancen las proyecciones de ventas para el primer período de funcionamiento.

Indagando sobre los vehículos más usados para este tipo de operaciones, teniendo en cuenta los requerimientos de carga y los volúmenes proyectados en la etapa inicial del proyecto, y tomando como documento de consulta la **Resolución**

4100 del 28 de diciembre de 2004⁹ , modificada por la Resolución 2888 del 14 de octubre de 2005¹⁰ , el vehículo adecuado sería un camión tipo 2 con carrocería tipo Furgón CHEVROLET NPR Turbodiesel con capacidad de carga de 4.500 a 5.000 kilos.

A continuación se presentan algunos de los costos más relevantes de este modelo de compra de vehículo:

Chevrolet NPR Turbo..... \$ 79'000.0000



Furgón especial refrigerado..... \$ 25'000.000



Thermoking de Polea..... \$ 7'000.000



Total de la inversión para compra del furgón \$ 111.000.000

⁹ **Resolución 4100 del 28 de diciembre de 2004:** Resolución por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga por carretera, para su operación normal en la red vial a nivel nacional.

¹⁰ **Resolución 2888 del 14 de octubre de 2005:** Modifica la Resolución 4100 del 28 de diciembre de 2004.

Aspectos legales en Colombia para operar con transporte de carga

La compra de un vehículo propio implica que este se tiene que registrar ante el Ministerio de Transporte, en el **Registro Nacional de Transporte de Carga** y que debido al uso que se le piensa dar, (**Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga**) la empresa como tal debería constituirse como una **Empresa de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga**, por consiguiente, debe cumplir con todos los requisitos contemplados en el **DECRETO 173 DE 2001**¹¹.

Lo anterior se convierte prácticamente en una barrera de entrada pues esta ley establece que todas las empresas nuevas deben obtener una habilitación del Ministerio de Transporte para operar como tales. Tal habilitación implica que los vehículos deben ser registrados ante el **Registro Nacional de Transporte de Carga**, y actualmente solo hay 2 maneras de registrar vehículos nuevos:

1. *Ingreso por Reposición*: Esta figura implica que el propietario actual de un vehículo, podrá registrar un vehículo nuevo, si el vehículo anterior fue desintegrado en su totalidad (chatarizado), hurtado, o dado por pérdida total, solo en tal caso, y después de haber presentado las pruebas y obtener los paz y salvos correspondientes, el nuevo vehículo, podrá ser registrado ante el **Registro Nacional de Transporte de Carga**.

2. *Ingreso por incremento*. Cuando no se opte por el proceso de reposición de vehículos, el ingreso de vehículos nuevos al servicio público de transporte terrestre automotor de carga será por **incremento**, previa obtención de una autorización de Registro Inicial de Matrícula con destino al Organismo de Tránsito

a. *Autorización de Registro Inicial*. La autorización de Registro Inicial de Matrícula por incremento, deberá tramitarse ante el Ministerio de Transporte **adjuntando un estudio técnico que demuestre la necesidad del incremento de la capacidad de carga instalada en el país**. El ingreso por incremento de la capacidad de carga instalada en el país será definido por un comité técnico conformado por el Ministro de Transporte o su delegado, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado, y el Director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado. Los parámetros y condiciones bajo los cuales el interesado en el registro inicial del vehículo nuevo debe presentar el estudio, serán determinados por el comité a que se refiere el presente artículo.

¹¹ **Decreto 173 DE 2001**: Reglamenta la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga.

Lo anterior se constituye en una barrera para quien no tenga actualmente un vehículo propio y registrado, pues si se opta por el *Ingreso por incremento*, se tendría que presentar un estudio, con resultados inciertos, pues la solicitud de este requisito esta mas encaminada a desalentar el incremento vehículos del parque automotor de carga.

La anterior situación data desde 1997, en donde a raíz de la sobreoferta de vehículos de carga, se implementó la tabla de fletes con el objetivo de solucionar el problema de los bajos precios del sector, pero sin atacar las causas del problema que eran la sobreoferta de vehículos¹². Posteriormente en el año 2003 se expide la resolución 10500 cuyo objetivo era modernizar el parque automotor y frenar el aumento de vehículos de carga. La medida obligaba a los transportadores a chatarrizar un camión viejo para darle paso a uno nuevo y establecía que cada vehículo declarado como pérdida total se asumía como chatarrizado, lo cual dejaba un cupo disponible para ingresar un camión nuevo al mercado.

En el año 2005 se promulga el decreto 3525¹³ que permite a los transportadores ingresar un vehículo cero kilómetros con una garantía bancaria¹⁴ o una póliza de seguros a favor del Ministerio de Transporte, y de esta manera la chatarrización se vuelve opcional.

La póliza tiene vigencia de 18 meses y cuando caduca los propietarios tienen dos alternativas: demostrar que chatarrizaron o pagar el valor de la póliza que puede ser hasta de 22 millones de pesos según el tamaño del vehículo.

Este decreto tuvo un efecto adverso, porque los propietarios decidieron asumir el sobrecosto de la póliza, y de esta manera entre el 2005 y 2007 se aprobaron mas de 18.000 pólizas y solo se chatarrizaron cerca de 3.000 vehículos¹⁵.

La situación anteriormente expuesta significa, que si la compañía quiere comprar e ingresar un vehículo propio, debe incurrir en el costo adicional de la póliza, o comprar un cupo a alguna compañía que lo tenga disponible, a todas luces 2 opciones que no contribuyen a solucionar la problemática del sector, pues muchos de estos cupos en ventas corresponden a chatarrizaciones ficticias, lo cual se ha vuelto muy común en el sector.

¹² <http://www.lasillavacia.com/elblogueo/blogoeconomia/21146/por-que-si-hay-que-eliminar-la-tabla-de-fletes>

¹³ ANEXO B: Decreto **3525 del 6 de octubre de 2005**: por el cual se dictan disposiciones sobre la reposición de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

¹⁴ 1'250.000 por cada tonelada de carga.

¹⁵ http://www.cambio.com.co/economicambio/752/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_CAMBIO-3836594.html

Adicionalmente, un modelo de negocio donde la compañía tenga que adquirir un vehículo propio requeriría una gran inversión de capital inicial, y los inversionistas no cuentan con el capital suficiente para tomar esta alternativa, ni la empresa cuenta con activos de respaldo para solicitar un préstamo a una entidad financiera, por lo tanto esta opción se descarta en la fase inicial del negocio.

b. Leasing de vehículos

Bajo este esquema, la compañía adquiere un vehículo bajo contrato de arrendamiento, pero al igual que la situación anterior, el vehículo tendría que ser registrado ante el **Registro Nacional de Transporte de Carga** y por tanto está sujeto a las disposiciones descritas en el numeral anterior.

Así mismo, por ser una compañía nueva, no se cuenta con el suficiente respaldo en activos y la antigüedad comercial suficiente que exigen las compañías prestadoras de este servicio.

c. Renting vehículos

Este es un esquema similar al del Leasing, pero con una cuota de arrendamiento más alta, pues es la compañía de Renting quien se encarga de todo el plan de mantenimiento del vehículo, lo cual permite al propietario del vehículo “tercerizar” las actividades de mantenimiento, pero al igual que el Leasing, el vehículo tendría que ser registrado ante el **Registro Nacional de Transporte de Carga** y por tanto está sujeto a las disposiciones descritas en el literal a.

d. Alquiler de Vehículos a Terceros

Esta opción surge como una alternativa diferente a la de compra de vehículos propios, y se fundamenta en que ante la sobreoferta de vehículos de carga, es posible mirar la oferta de servicios de transporte actual por parte propietarios que actualmente ya tengan vinculados sus vehículos a empresas de transporte.

Después de haber cotizado con propietarios de vehículos que cumplen con las todas las condiciones y requisitos de ley necesarios para desarrollar la actividad objeto de nuestro negocio, hemos podido establecer que las tarifas se plantean

bajo diferentes esquemas de alquiler en donde el precio por viaje, depende de los costos de operación que asuma cada una de las partes. Las tarifas de los vehículos que prestan este tipo de servicios, son fijadas directamente por sus propietarios de una manera informal, y no se rigen por la Tabla de Fletes del ministerio de transporte.

Teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos que consideramos necesarios para la prestación de un servicio de calidad para nuestros clientes potenciales, hemos podido establecer que la tarifa por un viaje de ida y vuelta (redondo) entre los 2 puntos se pueden contratar por un valor de \$ 1'200.000 pesos x viaje.

Este valor incluye:

- a) Salario del conductor
- b) Combustible
- c) Peajes
- d) Viáticos conductor
- e) Costo y recursos para el cargue y descargue de los bienes
- f) Mantenimiento del vehículo

Evaluación de la selección del modelo de operación para inicio del proyecto

Tabla 6

Alternativa evaluada	Rentabilidad	Legal/Normativo	Inversión en activos	Capital para operar	Resultado Calificación
Flota propia	5	1	2	2	10
Leasing vehículos	3	2	5	3	13
Renting de vehículos	3	2	5	3	13
Subcontratación de transporte	4	5	5	4	18

Sistema de calificación	
1	Baja factibilidad
2	Media factibilidad
3	Equivalente
4	Factible
5	Viable

La estrategia de **CARGOFLOR durante los primeros 3 años de operación**, es tercerizar la actividad de transporte totalmente celebrando un contrato con el propietario del vehículo, en donde a este se le garantiza un ingreso mensual equivalente a 13 viajes, multiplicados por el valor de la tarifa por viaje negociada¹⁶. De esta forma el propietario garantiza su ingreso independientemente del volumen transportado por el vehículo, y la compañía asegura que el vehículo se encuentra enteramente a su disposición.

Durante el segundo y tercer año, se alquilarán otros vehículos en la medida en que se requieran mas viajes, pero estos vehículos adicionales no contarán con el contrato base que se le ofrece al vehículo principal de la compañía.

Durante el cuarto año, se planea la compra de un vehículo propio para aumentar el margen de operación de la compañía, y disminuir la dependencia de vehículos alquilados.

Durante el proceso de investigación, se contempló la posibilidad de proponer a los propietarios de los vehículos; una tarifa por caja transportada, pero la propuesta no tuvo mucha aceptación entre los propietarios; adicionalmente; para **CARGOFLOR** es mucho más conveniente en aras de garantizar la calidad del producto transportado; tener todo el espacio a su disposición, para poder controlar el tipo de carga que se transporte con las flores cortadas, de esta manera se evita que el propietario del vehículo, acepte transportar cargas que puedan afectar fitosanitariamente la calidad del producto transportado.

5.1.3.3. Almacenamiento y consolidación

Para la operación de consolidación de la carga que entreguen los clientes en el aeropuerto El Dorado, Cargoflor subcontratará el uso de un cuarto frío administrado por la compañía TRANSOCEANIC LTDA.

Bajo este contrato, TRANSOCEANIC, recibirá en sus cuartos fríos, la carga de los clientes de Cargoflor, y cobrará a Cargoflor una tarifa fija por cada caja recibida.

Dentro de la propuesta del proveedor de frío, se tiene contemplado que proporcionen a Cargoflor, un espacio físico compartido con otros usuarios de las instalaciones, que contará con un punto de acceso a internet y líneas de comunicación, en donde se pueda ubicar al auxiliar operativo, es decir, en este espacio Cargoflor desarrollará sus actividades administrativas.

¹⁶ Para efectos de cálculos financieros del proyecto, esta tarifa tendrá un valor de \$ 1.200.000 pesos.

El objetivo de la compañía a mediano plazo en lo que al aspecto de almacenamiento se refiere, es mantener una estructura de costo lo más eficiente y baja posible durante los primeros 12 meses de operación, para hacer una inversión en equipos de frío durante el segundo año de operación, lo que permitirá a la compañía aumentar su utilidad operativa, y tomar en arriendo una bodega en donde se podrá manejar directamente la operación de consolidación, embarque y recepción de la carga.

5.1.3.4 Esquema gráfico de la operación

Con la mercancía consolidada en el centro de acopio y completa para llenar la capacidad del furgón, se procede a cargar y a despachar a Río negro. Cuando el vehículo llega al destino, la carga es entregada en la finca del cliente final o donde este disponga.

De Medellín a Bogotá, la carga se recoge directamente en las fincas (la cercanía entre las fincas del oriente antioqueño facilita recoger directamente en las fincas), y se entrega en Bogotá en el centro de consolidación.

Al finalizar la operación, al cliente se le enviará por vía electrónica, un registro de las temperaturas que registro el GPS durante el viaje, para que este tenga la certeza de que la carga fue manejada en las condiciones adecuadas.



6. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

6.1. INVERSIONES INICIALES DEL PROYECTO

Para el diseño, formulación, y evaluación financiera del proyecto, se trataron de obtener e incluir datos lo más cercanos posible a la realidad del negocio, y así mismo ajustados a la disponibilidad de recursos de los inversionistas.

El proyecto inicia con un capital propio de \$ 43'000.000 de pesos aportados por los inversionistas y un préstamo con un tercero por un valor de 20'000.000 de pesos pagaderos en el primer año de operación, a una tasa efectiva anual del 20%.

En la etapa de prenegocio, se harán inversiones en muebles y enseres, instalación de equipos de GPS, y gastos de constitución de la compañía por un valor de \$5'802.000.

La compañía tendrá una caja inicial de \$34.198.000 pesos para el inicio de sus operaciones.

6.2. INFORMACION GENERAL

6.2.1. Origen del capital de los inversionistas

El capital propio que se invertirá en el negocio (\$43'000.000 pesos COL), se encuentra rentando actualmente en fondos de inversión de SKANDIA, distribuido en fondos con diferentes perfiles de riesgo y por tanto con diferentes rentabilidades anuales.

En lo corrido del año 2011, los mercados mundiales se han visto afectados por una serie de sucesos económicos que han afectado la confianza inversionista y elevado las tasas de riesgo de los mercados, como el terremoto de Japón, la débil

recuperación de la economía de Estados Unidos, y la posible entrada en cesación de pagos de deuda externa de algunos países de la Unión Europea.

Todo esto ha provocado que las rentabilidades de los últimos 12 meses de los fondos invertidos en las compañías que administran las inversiones, no sean las mejores, y que los inversionistas del proyecto exploren nuevas oportunidades de inversión que les permitan obtener mejores rentabilidades que sus inversiones actuales.

6.2.2. Préstamo Entidad Financiera o terceros.

Adicionalmente a los recursos propios, se piensa adquirir un crédito por valor de (\$20'000.000 pesos COL), con una entidad bancaria, amortizables mensualmente a 12 meses a una tasa de interés del 20% EA.

6.3. INFORMACION RELEVANTE DEL PROYECTO

- En el segundo año de operación, se tiene planeado hacer una inversión de (30'000.000 pesos COL) en equipos de frio, lo cual ayudara a disminuir los costos variables por caja, y aumentara la utilidad operativa al final del periodo.
- En diciembre del tercer año, se tiene planeado adquirir un crédito por valor de (70'000.000 pesos COL) para la compra de un vehículo propio.
- En el año 4 de operación se debe tener en funcionamiento el vehículo propio, lo cual permitirá bajar los costos fijos de alquiler del vehículo principal, y aumentar la utilidad operativa al final del periodo.
- Los costos operativos aumentan anualmente un 3% que es la inflación que hemos proyectado para los 7 periodos de evaluación.
- Aquellos costos relacionados directamente con el transporte, se han proyectado con un incremento anual del 6,14% que es la variación de los últimos 12 meses del ICTC¹⁷.

¹⁷ http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ictc/cp_ictc_II_2011.pdf. Dato tomado del informe del DANE del 2do Trimestre del 2011.

6.4. ESTIMACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

En su primer año de operación, la compañía tomara como referencia para establecer sus precios, los precios de sus competidores directos que muevan carga por vía terrestre, pues el cliente del sector floricultor es muy sensible al precio, al tener una actividad de exportación y verse fuertemente afectado por la situación de revaluación del país y las fluctuaciones de la tasa de cambio.

Estar al mismo nivel de los precios de los competidores, puede ser una situación que juegue en contra de la compañía durante el primer año, pues la compañía ofrece un valor agregado más alto que el de sus competidores a los mismos precios, pero esto hará el servicio de la compañía más atractivo a los clientes y de esta forma se espera obtener nuevos clientes y un incremento en los volúmenes de carga.

La estrategia de la compañía es mantenerse al mismo nivel de sus competidores pero siempre buscando un mejoramiento continuo en la eficiencia de las operaciones, que permita aumentar las utilidades operativas por la vía de eficiencia y no de aumentos de precio al cliente final.

Para el primer año de operaciones se parte de un precio de \$6.000 pesos por caja en cada uno de los trayectos.

6.5. MARGEN DE UTILIDAD PROYECTADO

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Margen de Utilidad	1,17%	6,27%	12,68%	18,45%	17,48%	17,01%	20,31%

Proyección del margen de utilidad para los próximos 7 años de operación.

6.6. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

CÁLCULO DEL ROE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
ROE	9,34%	36,98%	23,98%	96,44%	59,02%	56,44%	58,54%

Proyección del indicador ROE para los próximos 7 años de operación.

6.7. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

A continuación se presentan cuadros de resumen de los balances generales y de los Estados de Pérdidas y ganancias durante el periodo de evaluación del proyecto¹⁸:

6.7.1. Estado de resultados PYG

RESUMEN P&G A 7 AÑOS							
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos Operacionales	377.400.000	443.559.060	538.049.813	628.481.656	737.128.055	863.212.895	1.008.865.038
Otros ingresos operacionales	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS BRUTOS	377.400.000	443.559.060	538.049.813	628.481.656	737.128.055	863.212.895	1.008.865.038
Costo Variable							
Costo Variable Total (cooler)	(54.212.800)	(23.731.200)	0	0	0	0	0
Combustible Veh. Propio		0	0	(42.494.505)	(45.180.158)	(48.035.544)	(51.071.390)
Peajes		0	0	(19.637.729)	(20.878.834)	(22.198.376)	(23.601.313)
Llantas		0	0	(9.601.257)	(10.208.057)	(10.853.206)	(11.539.129)
Lubricante		0	0	(260.923)	(277.413)	(294.946)	(313.587)
Filtros		0	0	(1.896.888)	(2.016.772)	(2.144.232)	(2.279.747)
Mantenimiento		0	0	(28.270.369)	(30.057.056)	(31.956.662)	(33.976.323)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	323.187.200	419.827.860	538.049.813	526.319.984	628.509.766	747.729.930	886.083.549
Costos y gastos fijos							
Alquiler vehiculo (s)	(196.800.000)	(230.536.080)	(269.024.906)	(30.398.046)	(130.977.299)	(179.431.894)	(236.774.448)
Costo mensual GPS	(1.258.368)	(1.296.119)	(1.335.003)	(1.375.053)	(1.416.304)	(1.458.793)	(1.502.557)
Soat y Seguro todo riesgo		0	0	0	0	0	0
Arriendo Bodega		(17.600.000)	(27.192.000)	(30.000.000)	(30.900.000)	(31.827.000)	(32.781.810)
Servicios		(6.400.000)	(9.888.000)	(9.600.000)	(9.888.000)	(10.184.640)	(10.490.179)
Costo Mano de obra Fija							
Salarios	(60.000.000)	(62.400.000)	(64.896.000)	(91.491.840)	(119.151.514)	(147.917.574)	(153.834.277)
Cesantías	(4.998.000)	(5.197.920)	(5.405.837)	(7.621.270)	(9.925.321)	(12.321.534)	(12.814.395)
Primas	(4.998.000)	(5.197.920)	(5.405.837)	(7.621.270)	(9.925.321)	(12.321.534)	(12.814.395)
Vacaciones	(2.502.000)	(2.602.080)	(2.706.163)	(3.815.210)	(4.968.618)	(6.168.163)	(6.414.889)
Intereses Cesantías	(600.000)	(624.000)	(648.960)	(914.918)	(1.191.515)	(1.479.176)	(1.538.343)
Salud EPS	(5.100.000)	(5.304.000)	(5.516.160)	(7.776.806)	(10.127.879)	(12.572.994)	(13.075.914)
Pensión	(7.200.000)	(7.488.000)	(7.787.520)	(10.979.021)	(14.298.182)	(17.750.109)	(18.460.113)
ARP	(313.200)	(325.728)	(338.757)	(477.587)	(621.971)	(772.130)	(803.015)
Caja de comp.	(5.400.000)	(5.616.000)	(5.840.640)	(8.234.266)	(10.723.636)	(13.312.582)	(13.845.085)
						0	
Gastos Administrativos (*)	(13.200.000)	(13.596.000)	(14.003.880)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)	(24.000.000)
Gastos Mercadeo	(2.400.000)	(2.472.000)	(2.546.160)	(6.000.000)	(6.180.000)	(6.365.400)	(6.556.362)
Gastos Papelería	(3.600.000)	(3.708.000)	(3.819.240)	(6.000.000)	(6.180.000)	(6.365.400)	(6.556.362)
Gastos de Instalación GPS	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	(2.515.333)	(3.643.333)	(4.643.333)	(25.200.000)	(25.200.000)	(25.200.000)	(10.400.000)
Gastos de Constitución Sociedad	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto de vehiculo		0	0	(3.565.000)	(3.208.500)	(2.887.650)	(2.598.885)
Impuesto de Industria y Comercio	(3.645.684)	(4.284.781)	(5.197.561)	(6.071.133)	(7.120.657)	(8.338.637)	(9.745.636)
Utilidad antes de imp e Int (UAIL)	8.656.615	41.535.899	101.853.855	185.178.564	202.505.049	227.054.721	311.076.883
Intereses (1,53% MV)	(2.044.338)	0	0	(12.086.261)	(10.205.712)	(7.949.306)	(5.241.922)
Ingresos No Operacionales	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	6.612.277	41.535.899	101.853.855	173.092.302	192.299.336	219.105.415	305.834.961
Impuesto de renta	(2.182.051)	(13.706.847)	(33.611.772)	(57.120.460)	(63.458.781)	(72.304.787)	(100.925.537)
UTILIDAD NETA	4.430.225	27.829.052	68.242.083	115.971.843	128.840.555	146.800.628	204.909.424

¹⁸ Para más detalles, se puede consultar el archivo de Excel, ESTADOS FINANCIEROS CARGOFLOR.

6.7.2. Balances Generales

RESUMEN BALANCES GENERALES CARGOFLOR								
	PRENEGOCIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
1. ACTIVO								
Activo Corriente								
Caja	\$ 34,198,000	\$ 18,028,994	\$ 49,431,473	\$ 67,460,483	\$ 123,538,331	\$ 180,230,711	\$ 239,705,178	\$ 345,844,685
Cuentas por cobrar Comerciales	\$ -	\$ 37,800,000	\$ 42,795,648	\$ 51,101,213	\$ 60,265,364	\$ 70,362,223	\$ 81,471,779	\$ 93,680,325
Cuentas por Cobrar Socios	\$ 23,000,000	\$ 23,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 57,198,000	\$ 78,828,994	\$ 92,227,121	\$ 118,561,697	\$ 183,803,696	\$ 250,592,934	\$ 321,176,957	\$ 439,525,010
Activo No Corriente								
Flota y Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 141,000,000	\$ 141,000,000	\$ 141,000,000	\$ 141,000,000	\$ 141,000,000
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000	\$ 400,000
Edificios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuarto Frío	\$ -	\$ -	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000	\$ 30,000,000
Equipos de Comunicaciones y Computo	\$ 4,530,000	\$ 4,530,000	\$ 4,530,000	\$ 4,530,000	\$ 4,530,000	\$ 4,530,000	\$ 4,530,000	\$ 4,530,000
Licencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferidos	\$ 872,000	\$ 872,000	\$ 872,000	\$ 872,000	\$ 872,000	\$ 872,000	\$ 872,000	\$ 872,000
Inversiones Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones Anuales Acumuladas	\$ -	\$ (2,515,333)	\$ (6,158,667)	\$ (10,802,000)	\$ (36,002,000)	\$ (61,202,000)	\$ (86,402,000)	\$ (96,802,000)
Total Activo No Corriente	\$ 5,802,000	\$ 3,286,667	\$ 29,643,333	\$ 166,000,000	\$ 140,800,000	\$ 115,600,000	\$ 90,400,000	\$ 160,000,000
TOTAL ACTIVO	\$ 63,000,000	\$ 82,115,661	\$ 121,870,454	\$ 284,561,697	\$ 324,603,696	\$ 366,192,934	\$ 411,576,957	\$ 599,525,010

Continuación resumen balances generales Cargoflor.

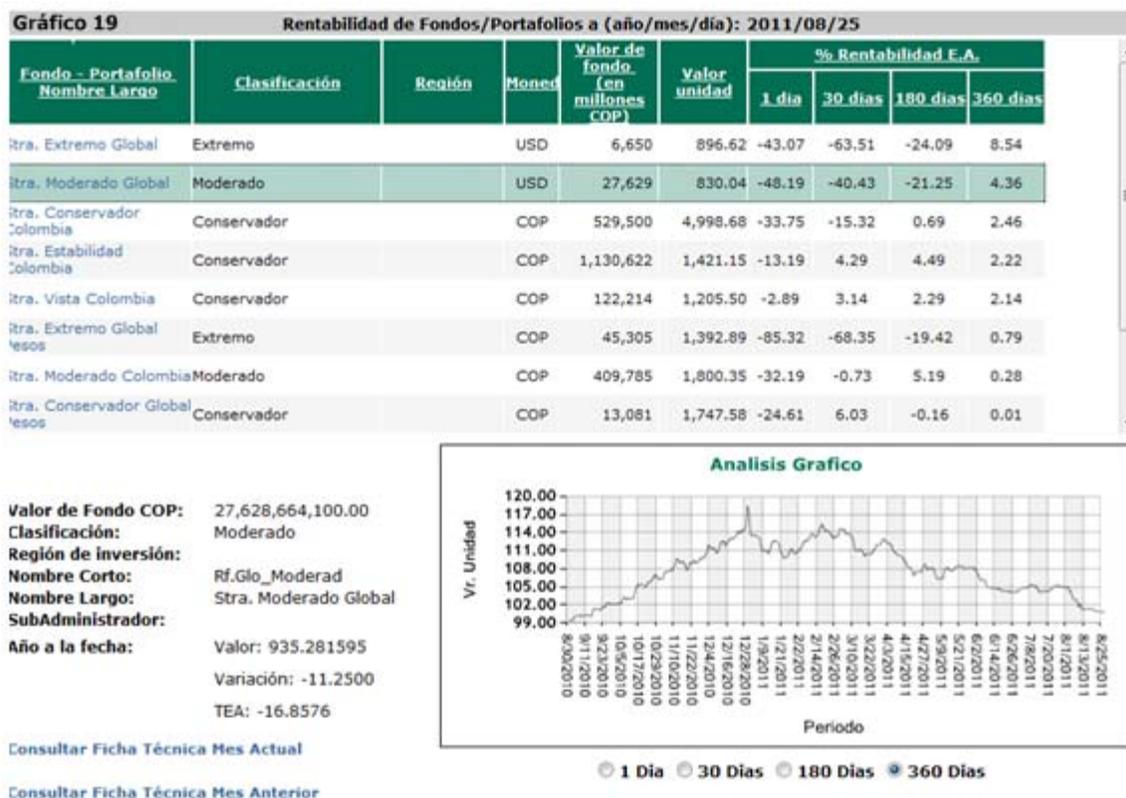
	PRENEGOCIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
2. PASIVO								
Pasivo Corriente								
Obligaciones Financieras	\$ 20.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ 23.507.864	\$ 20.486.890	\$ 24.445.161	\$ 10.158.815	\$ 13.824.952	\$ 17.903.105	\$ 22.430.052
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 200.000	\$ 3.206.000	\$ 212.180	\$ 3.800.000	\$ 3.914.000	\$ 4.031.420	\$ 4.152.363
Impuestos, Gravámenes y tasas	\$ -	\$ 2.877.571	\$ 14.494.287	\$ 37.642.035	\$ 58.229.342	\$ 64.753.446	\$ 73.803.868	\$ 102.649.255
Obligaciones laborales	\$ -	\$ 8.100.000	\$ 8.424.000	\$ 8.760.960	\$ 12.351.398	\$ 16.085.454	\$ 19.968.873	\$ 20.767.627
Total Pasivo Corriente	\$ 20.000.000	\$ 34.685.435	\$ 46.611.177	\$ 71.060.336	\$ 84.539.556	\$ 98.577.852	\$ 115.707.265	\$ 149.999.298
Pasivo a Largo plazo								
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70.000.000	\$ 60.590.936	\$ 49.301.323	\$ 35.755.304	\$ 19.501.901
Total Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70.000.000	\$ 60.590.936	\$ 49.301.323	\$ 35.755.304	\$ 19.501.901
TOTAL PASIVO	\$ 20.000.000	\$ 34.685.435	\$ 46.611.177	\$ 141.060.336	\$ 145.130.492	\$ 147.879.176	\$ 151.462.570	\$ 169.501.199
3. PATRIMONIO								
Aportes de Socios	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ 2.782.905	\$ 9.607.114	\$ 21.204.298	\$ 34.088.353	\$ 48.768.416	\$ 69.259.359
Reserva Voluntaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ 4.430.225	\$ 29.476.372	\$ 10.894.247	\$ 25.268.906	\$ 36.225.405	\$ 53.345.971
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 4.430.225	\$ 25.046.147	\$ 61.417.875	\$ 104.374.658	\$ 115.956.500	\$ 132.120.565	\$ 184.418.482
TOTAL PATRIMONIO	\$ 43.000.000	\$ 47.430.225	\$ 75.259.278	\$ 143.501.361	\$ 179.473.203	\$ 218.313.759	\$ 260.114.387	\$ 350.023.811
Ecuacion Fundamental	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

6.8. CÁLCULO DEL WACC

Para el cálculo de la tasa WACC (Weighted Average Cost of Capital), se tuvo en cuenta en donde están invertidos actualmente los fondos propios del inversionista con que se cuentan a la hora de formular este proyecto.

Como lo dijimos anteriormente, estos fondos están invertidos en carteras colectivas de riesgo moderado de Skandia, y durante el año 2010, estos recursos tuvieron un rendimiento promedio del 14,34% EA, pero si ajustamos el proyecto al dato de rentabilidad de los últimos 12 meses (agosto 2011 – agosto 2010) vemos que esta rentabilidad bajo a 4,36%, por lo que urge a los inversionistas explorar nuevas oportunidades de inversión.

Adjuntamos en el gráfico 19, los rendimientos de los fondos de la compañía Skandia para observar cuales han sido las rentabilidades de los diferentes fondos durante los últimos 12 meses:



Para efectos de cálculo del WACC tomamos la tasa de 14,34%, que fue la tasa de rendimiento de los recursos en el portafolio moderado global durante el año 2010.

Para el dato del beta desapalancado del sector (0,3939), usamos el dato publicado en un artículo del Dr, Jaime Humberto Sanchez Segura, docente de la facultad de posgrados de la universidad EAN.¹⁹

Tabla 7

CÁLCULO DE WACC	
Deuda Total año 0	\$ 20.000.000
Patrimonio total de la CIA	\$ 43.000.000
% de participación de la deuda (prestamista)	32%
% de participación del inversionista	68%
Rendimiento Fondo Moderado Global Skandia 2010	14,34%
Tasa de los tes de 20 años (EA)	8,27%
β desapalancado (del sector)	0,3939
Cálculo del K_1	
$K_1 = I_{EA} * (1 - T)$	
$K_1 =$	0,134
Cálculo del K_2	
$K_2 = R_f + (R_m - R_f) * \beta_{apalancado}$	
Cálculo del β apalancado	
$\beta_{apalancado} = \beta_{desapalancado} * (1 + ((D/S)*(1-T)))$	
$\beta_{apalancado} =$	0,516650
$K_2 =$	0,114071
wacc =	12,0398%

Después de aplicar las fórmulas respectivas, el WACC nos dió un resultado de 12,0398 %, teniendo en cuenta que la participación del inversionista es de un 68% fondos propios y un 32% de deuda.

¹⁹ SANCHEZ SEGURA, Jaime Humberto, "La Tasa de Descuento en Países Emergentes: Aplicación al caso Colombiano". Internet: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/441/387>

6.9. TASAS DE RENTABILIDAD

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
UAI		\$ 8.656.615	\$ 41.535.899	\$ 101.853.855	\$ 185.178.564	\$ 202.505.049	\$ 227.054.721	\$ 311.076.883
Depreciación activos fijos		\$ 2.515.333	\$ 3.643.333	\$ 4.643.333	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 10.400.000
Impuesto Renta		(\$ 2.182.051)	(\$ 13.706.847)	(\$ 33.611.772)	(\$ 57.120.460)	(\$ 63.458.781)	(\$ 72.304.787)	(\$ 100.925.537)
Impuesto Industria y Comercio		(\$ 695.520)	(\$ 787.440)	(\$ 940.262)	(\$ 1.108.883)	(\$ 1.294.665)	(\$ 1.499.081)	(\$ 1.723.718)
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 0	\$ 8.294.377	\$ 30.684.946	\$ 71.945.154	\$ 152.149.221	\$ 162.951.603	\$ 178.450.853	\$ 218.827.628
Cambio Cuentas x cobrar		(\$ 37.800.000)	(\$ 4.995.648)	(\$ 8.305.565)	(\$ 9.164.151)	(\$ 10.096.859)	(\$ 11.109.555)	(\$ 12.208.546)
Cambio Cuentas x pagar		\$ 23.707.864	(\$ 14.974)	\$ 964.451	(\$ 10.698.526)	\$ 3.780.137	\$ 4.195.573	\$ 4.647.890
Cambio en Obligaciones Lab		(\$ 8.100.000)	(\$ 324.000)	(\$ 336.960)	(\$ 3.590.438)	(\$ 3.734.056)	(\$ 3.883.418)	(\$ 798.755)
Inversión en Activos Fijos	(\$ 5.802.000)		(\$ 30.000.000)	(\$ 141.000.000)				
Inversión Capital de trabajo	(\$ 57.198.000)							
FLUJO DE CAJA LIBRE AJUSTADO	(\$ 63.000.000)	(\$ 13.897.759)	(\$ 4.649.676)	(\$ 76.732.920)	\$ 128.696.106	\$ 152.900.825	\$ 167.653.453	\$ 210.468.217
Prestamo	\$ 20.000.000			\$ 70.000.000				
Amortización Prestamo		(\$ 20.000.000)	\$ 0	\$ 0	(\$ 9.409.064)	(\$ 11.289.613)	(\$ 13.546.019)	(\$ 16.253.403)
Intereses Préstamo		(\$ 2.044.338)	\$ 0	\$ 0	(\$ 12.086.261)	(\$ 10.205.712)	(\$ 7.949.306)	(\$ 5.241.922)
FLUJO DE CAJA SOCIOS	(\$ 43.000.000)	(\$ 35.942.097)	(\$ 4.649.676)	(\$ 6.732.920)	\$ 107.200.780	\$ 131.405.500	\$ 146.158.128	\$ 188.972.892
RENTABILIDAD DEL PROYECTO								
	7 AÑOS	5 AÑOS						
VPN	\$ 191.305.449	\$ 30.892.250						
TIR	40,28%	20,39%						
RENTABILIDAD DEL INVERSIONISTA								
	7 AÑOS	5 AÑOS						
VPN	\$ 194.619.590	\$ 52.562.632						
TIR	45,95%	28,44%						

Después de varios ajustes para tratar de aterrizar las cifras lo más cerca posible a la realidad, se decide evaluar el proyecto dentro de un marco de tiempo de 7 años, en vista que el flujo de caja libre ajustado, nos muestra que los 3 primeros años de vida del proyecto, van a ser periodos de inversión. Por esta razón, teniendo en cuenta que se espera que el proyecto tenga un horizonte de largo plazo, decidimos extender nuestro análisis a 7 años, para que se pueda juzgar realmente la capacidad de generación de valor del proyecto.

A partir de lo anterior, y después de haber efectuado los respectivos cálculos, el modelo dice que los fondos totales invertidos en el proyecto tendrán una rentabilidad del 40,28%, y que la rentabilidad del Inversionista será del 45,95%.

6.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La difícil situación económica que se ha vivido en lo transcurrido del año 2011, obliga a los gestores del proyecto, a considerar y analizar los riesgos más relevantes que puedan afectar la forma en que se estructuró y se proyectó la evolución de este proyecto de inversión.

6.10.1. Niveles de Ventas

Como primera variable para medir la sensibilidad de este proyecto, hemos considerado un escenario en donde no se alcancen los **niveles de ventas** propuestos durante el periodo de evaluación del proyecto.

Es importante entonces, tener muy claro que los ingresos netos proyectados, dependen de dos factores, precio y unidades de venta, en este caso la cantidad de cajas transportadas anualmente.

El producto principal objeto de transporte, son flores cortadas, y este producto como tal, es la materia prima de un producto final que será exportado a diferentes mercados del mundo, pero principalmente USA, quienes compran el 70% de las flores Colombianas.

Las flores cortadas, son un producto de lujo y no se consideran un producto básico de la canasta familiar, por lo tanto, en la medida en que los consumidores estadounidenses tengan mayor o menor confianza en la economía de su país, estarán más, o menos dispuestos a consumir productos de lujo.

Durante el año 2011, se esperaba un repunte importante de la economía estadounidense, pero este optimismo ha sido opacado por unas débiles cifras de crecimiento económico, y una débil recuperación del empleo. Ante este panorama, la Reserva Federal de los Estados Unidos, no tiene mucho por hacer para estimular más la reactivación de la economía, pues las tasas de interés se encuentran en niveles históricamente bajos, y del año 2008 al 2010, se efectuaron enormes inyecciones de liquidez que han llevado el nivel de endeudamiento del país a niveles límite, lo cual no permite que se inyecten nuevos fondos en la economía.

Por esta razón, hablando del corto plazo, más que un mejoramiento de la actividad económica, se teme el llamado fenómeno del Double Dip, es decir, que la economía salga de una recesión, tenga unos periodos débiles de recuperación, y que nuevamente se sumerja en una recesión.

En cuanto al panorama de las economías europeas, quienes en menor medida compran un porcentaje importante de las flores colombianas, las noticias tampoco son muy alentadoras. El crecimiento global de la eurozona disminuyó en el segundo trimestre del 2011 a 0,2% respecto al trimestre anterior, cuando había aumentado 0,8%. El dato refleja la desaceleración de las dos principales economías de la eurozona: la alemana, que creció solamente un 0,1% en abril-junio después de haberse expandido 1,3% en enero-marzo; y la francesa, que se estancó en 0% después de haber crecido un 0,9% en el periodo anterior.

Conjuntamente con los datos anteriores, la debilidad fiscal de varios países de la zona Euro, hace el panorama más sombrío, pues la crisis de la deuda soberana de Grecia e Irlanda, obligo a aprobar los rescates financieros para estos dos países, y a armarse de medidas inauditas ante la amenaza de un contagio a otros países miembros, como Portugal y España.

Teniendo en cuenta los difíciles momentos estadounidenses y europeos, creemos que en el corto plazo no hayan aumentos significativos en la demanda exterior, pero debemos tener en cuenta que la tendencia actual de los clientes extranjeros, es hacia los productos más sofisticados y con mayor valor agregado, lo que de una manera u otra debe obligar a las compañías colombianas a efectuar el intercambio de productos entre los 2 puntos de origen contemplados en el proyecto.

Por tanto como lo dijimos anteriormente, esta compañía debe sobresalir ante los clientes por su valor agregado, excelente servicio y conocimiento de las necesidades de los clientes, pues la empresa va a entrar a tomar clientes insatisfechos de los competidores existentes, y solo generando una buena imagen y destacándose en el cumplimiento de sus promesas de servicio, se podrá tener un crecimiento sostenido.

Hemos calculado que durante los 7 años de evaluación del proyecto, las ventas no deben ser menores al 91,8% de lo proyectado, pues si las ventas son menores a este valor, la tasa de oportunidad del inversionista se iguala prácticamente a rentabilidad del inversionista del proyecto, por tanto el inversionista debería reconsiderar si asume el riesgo o no.²⁰

A continuación, podrán ver una imagen del resumen de este escenario:

²⁰ Ver documento “ESTADOS FINANCIEROS CARGOFLOR”, hoja A.S. Escenario 1.

un incremento en las reservas petroleras del mediano plazo; y el dólar se mantiene en la franja de los 1700 – 1800

Aunque consideramos que el gobierno es consciente de los riesgos de una dólar bajo, y que está tomando medidas para tratar de controlar la tasa de cambio, la situación de liquidez de los clientes exportadores se vuelve incierta y se deben tomar medidas preventivas, como un estricto control de la cartera, una selección rigurosa de clientes haciendo consulta de medios de información públicos y privados, y un aprovisionamiento contable por deudas malas, de un porcentaje de los ingresos a crédito.

6.10.3. Precio del Petróleo

Otro factor que pesa fuertemente en los costos de operación, es el precio del petróleo pues influye directamente en el costo de los combustibles, lubricantes, y neumáticos. Las proyecciones más actuales, pronostican que a finales del 2012 el petróleo de referencia Texas se ubicará en los 114 dólares²². Si analizamos el gráfico 20, del petróleo Texas a un año, nos damos cuenta que 114 dólares fue el punto más alto en los últimos 12 meses y que a partir de ahí ha ido bajando hasta ubicarse en el precio actual de 84,12 dólares.



²² <http://www.expansion.com/accesible/2011/07/08/mercadosmateriasprimas/1310107952.html> JP Morgan eleva su previsión para el precio del petróleo en 2011 y 2012

Las proyecciones anuales que se usaron para evaluar el proyecto fueron hechas usando los datos más recientes del ICTC (Índice de Costos al Transportador por Carretera), y este índice ya incorpora el pico de 114 dólares que el petróleo tuvo en el 2011 (ver gráfico 22, página siguiente).

Es necesario indicar que el ICTC del DANE, es un indicador que se encarga de medir la variación porcentual promedio entre 2 periodos de tiempo, de una canasta significativa de los consumos que se requieren para garantizar la normal movilización de un camión encargado de transportar mercancía por carretera²³.

Para evaluar el ICTC el DANE tomo información de diferentes entidades que prestan servicio de mantenimiento para automotores de carga por carretera; adicionalmente están contemplados los establecimientos que comercializan repuestos, los peajes, compañías aseguradoras de carga por carretera, y todas aquellas compañías que se dediquen a prestar servicios enfocados a garantizar el funcionamiento de vehículos de carga.

En la tabla 8, se puede ver la composición porcentual de este indicador:

Tabla 8

Participación, Incremento e Incidencia Porcentual de los Insumos del Transporte (2010)			
Insumo	Participación Porcentual (%)	Incremento Porcentual (%)	Incidencia Porcentual (%)
Combustible	32.08	16.83	5.40
Llantas Neumáticos y Protectores	13.15	1.00	0.13
Repuestos, Reparaciones	12.46	2.00	0.25
Salarios y Prestaciones	10.60	3.64	0.38
Peajes	9.46	1.55	0.15
Seguros	8.11	2.00	0.16
Otros Gastos	4.03	2.00	0.08
Manejos de Carga	3.86	2.00	0.07
Lubricantes, Grasas y Filtros	3.70	0.55	0.02
Parqueadero	2.39	2.00	0.05
Impuestos	0.16	0.00	0.00
Totales	100		6.66

²³ REDACCIÓN REVISTA ZONALÓGÍSTICA, Defencarga da a conocer el comportamiento del I.P.T. En: Revista Zonalógica. Marzo, 2011, edición 59 , p. 12 - 18

Si se observa este indicador, se puede ver que cerca del 50% de los ítems que componen este indicador, son derivados del petróleo, es decir el combustible, las llantas, y los lubricantes.

Creemos que el proyecto está incorporando unos costos del petróleo en los escenarios más extremos, pues los costos relacionados con el transporte se incrementan en proyecciones un 6,32% cada año, y en el panorama actual en donde el mundo no se acaba de recuperar de la recesión del 2008 -2009, no es muy probable que los precios del petróleo escalen 6,32% anualmente, pues los países de la OPEP saben que un barril de petróleo a mas de 120 o 130 dólares, es recesivo, desacelera las economías mundiales, y por ende el precio del petróleo.

ESCENARIO 2: LOS COSTOS SON UN 9,2% MAS ALTOS A LO PROYECTADO								ESCENARIO 2
								109,2%
Resumen P&G								
Variación porcentual anual		17,53%	21,30%	16,81%	17,29%	17,10%	16,87%	
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	
Ingresos por ventas	\$ 377.400.000	\$ 443.559.060	\$ 538.049.813	\$ 628.481.656	\$ 737.128.055	\$ 863.212.895	\$ 1.008.865.038	
Costos variables	(\$ 59.200.378)	(\$ 25.914.470)	\$ 0	(\$ 111.560.546)	(\$ 118.611.172)	(\$ 126.107.399)	(\$ 134.077.386)	
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 318.199.622	\$ 417.644.590	\$ 538.049.813	\$ 516.921.111	\$ 618.516.883	\$ 737.105.497	\$ 874.787.652	
Gastos y costos fijos	(\$ 343.467.399)	(\$ 413.094.821)	(\$ 476.325.998)	(\$ 372.526.432)	(\$ 465.197.151)	(\$ 568.577.328)	(\$ 627.907.279)	
UAI ^{II} - Utilidad antes de imp e int	(\$ 25.267.777)	\$ 4.549.768	\$ 61.723.827	\$ 144.394.679	\$ 153.319.732	\$ 168.528.169	\$ 246.880.373	
Intereses	(\$ 2.044.338)	\$ 0	\$ 0	(\$ 12.086.261)	(\$ 10.205.712)	(\$ 7.949.306)	(\$ 5.241.922)	
UAI ^I - Utilidad antes de impuesto	(\$ 27.312.115)	\$ 4.549.768	\$ 61.723.827	\$ 132.308.418	\$ 143.114.020	\$ 160.578.863	\$ 241.638.451	
Impuesto de renta (33%)	(\$ 2.182.051)	(\$ 13.706.847)	(\$ 33.611.772)	(\$ 57.120.460)	(\$ 63.458.781)	(\$ 72.304.787)	(\$ 100.925.537)	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(\$ 29.494.166)	(\$ 9.157.078)	\$ 28.112.055	\$ 75.187.958	\$ 79.655.239	\$ 88.274.076	\$ 140.712.914	
CÁLCULO DEL ROE								
ROE	-62,18%	-12,17%	9,88%	73,72%	36,49%	33,94%	40,20%	
RENTABILIDAD DEL PROYECTO				RENTABILIDAD DEL INVERSIONISTA				
	7 AÑOS	5 AÑOS		7 AÑOS	5 AÑOS			
VPN	\$ 12.285.462	\$ (95.864.641)		\$ 15.599.603	\$ (74.194.258)			
TIR	13,76%	-11,95%		14,61%	-9,48%			

Hemos calculado que los costos del proyecto pueden ser máximo un 9,2% más altos que lo proyectado, más allá de este porcentaje, la tasa de rentabilidad del inversionista del proyecto será menor a la tasa de oportunidad del inversionista.²⁴

²⁴ Ver documento "ESTADOS FINANCIEROS CARGOFLOR", hoja A.S. Escenario 2.

6.11. INDICADORES Y ANALISIS DE RENTABILIDAD AÑO 7

ANALISIS DE RENTABILIDAD				
MARGENES DE UTILIDAD - SE CALCULAN SIEMPRE EN EL ESTADO DE RESULTADOS				
R.O.S (RETURN ON SALES) - RETORNO SOBRE INGRESOS				
MARGEN OPERACIONAL = U.A.I.I (Utilidad Operacional) / INGRESOS OPERACIONALES				
	30,83%	=	\$ 311.076.883	/ \$ 1.008.865.038
Por cada peso vendido se obtuvieron 15 centavos de utilidad operativa, descontando todos los costos y gastos de operación				
MARGEN NETO = UTILIDAD NETA / INGRESOS OPERACIONALES				
	20,31%	=	\$ 204.909.424	/ \$ 1.008.865.038
Cada peso vendido genero 6 centavos de Utilidad Neta, después de hacer descontando todos los costos y gastos de operacionales y NO operacionales				
EBITDA (Earnings Before; Interests, Taxes, depreciation and Amortization)				
EBITDA en \$ = U.A.I.I + Depreciación + Amortización				
	\$ 407.878.883	=	\$ 311.076.883	+ \$ 96.802.000
RSignifica el valor de la U.A.I.I, aproximada en términos de efectivo				
MARGEN EBITDA = EBITDA EN \$ / Ingresos Operacionales				
	40,43%	=	\$ 407.878.883	/ \$ 1.008.865.038
Cada peso vendido genero \$ 0,38 centavos, en terminos de efectivo descontado todos los costos y gastos operativos				
RETURN ON ASSETTS R.O.A (RETORNO SOBRE ACTIVOS)				
U.A.I.I / ACTIVOS OPERACIONALES				
	59,88%	=	\$ 311.076.883	/ \$ 519.525.010
Rentabilidad que ganan los Activos Operacionales a valor del mercado				
RETURN ON EQUITY R.O.E (RETONO SOBRE CAPITAL PROPIO)				
Ut NETA. / PATRIMONIO COMERCIAL	58,54%			
		=	\$ 204.909.424	/ \$ 350.023.811

7. BENEFICIOS DEL PROYECTO

7.1. SENTIDO DE RESPUESTA SOCIAL DEL PROYECTO

Desde la etapa de concepción de la idea que dio origen a este proyecto, siempre se ha considerado que más allá de la rentabilidad que este genere, este proyecto debe generar un efecto positivo para el sector empresarial al cual presta servicios, para la sociedad y para el entorno en el cual se desarrollen sus actividades.

Para el **sector floricultor**, este beneficio se traducirá en un servicio que realmente garantiza el mantenimiento de la cadena de frío del producto, pues ninguna de las compañías que ofrecen este servicio en la actualidad, está garantizando la incorruptibilidad de la cadena de frío, a falta de equipos de frío en la recepción del producto.

El poder garantizar la cadena de frío del producto, se traducirá en un menor número de reclamos de calidad sobre el producto, lo que se traducirá en mayores ingresos para la empresa que produce el producto, y un menor costo logístico.

Para la **empresa compradora y receptora del producto**, este beneficio se reflejará en la confianza sobre la integridad del producto recibido, pues se minimiza el riesgo de que el producto presente problemas durante el viaje hasta el cliente final.

Para la **sociedad**, en la medida en que este proyecto se desarrolle positivamente y con un crecimiento estable, se podrán generar nuevas fuentes de trabajo directas e indirectas, pues los proveedores de la compañía tendrán ventas adicionales y así mismo requerirán talento humano adicional y recursos para prestar un buen servicio a nuestra compañía.

Como beneficios al **entorno**, la compañía se apegará a todos los requerimientos legales, ambientales y de impuestos que se generen en el desarrollo de su actividad, para así garantizar que se cumplen estrictamente las leyes que ante todo, siempre buscan el beneficio común de la sociedad.

En la parte **ambiental**, es de suma importancia que la compañía busque proveedores de servicios con su misma filosofía de cuidado al medio ambiente, pues no se debe delegar esta responsabilidad en terceros que no tengan respeto por las leyes ambientales.

8. RECOMENDACIONES

A lo largo del presente documento, se ha tratado de manejar cifras en lo posible lo más cercanas a la realidad, de manejar las proyecciones de ventas desde un punto de vista conservador, y los costos desde un punto de vista extremo, para de esta manera analizar un escenario intermedio, y tomar las mejores decisiones.

Aunque consideramos que el proyecto contempla unos escenarios de costos extremos, especialmente en los años del 3 al 7, se recomienda mantener un estricto control de los costos durante los años iniciales, pues de no darse los niveles de ventas proyectados, se deberá en lo posible minimizar los costos fijos.

Es recomendable que los responsables de las ventas, trabajen de la mano de los clientes con base en proyecciones estimadas de carga, para así prevenir mínimo con una semana de anterioridad la carga disponible de los camiones, y ver si se necesitan más vehículos o menos en la semana siguiente.

El proyecto contempla que en la época de Mayo a Agosto de cada año hayan unos niveles de ventas más bajos, e incluso sea necesario enviar camiones LTL (Less Truck Load). Se recomienda trabajar más estrechamente con los clientes para ver si eventualmente es necesario reprogramar las entregas de tal manera que solo se despachen camiones con FTL (Full Truck Load).

Se recomienda un estricto control de la cartera para evitar que los clientes se atrasen en sus obligaciones y se afecte el flujo de caja de la compañía. Todos los clientes deberían tener un cupo de crédito máximo asignado, y más allá de este cupo se debería exigir pago inmediato o pago de contado en el mostrador.

Se recomienda tener en inversiones temporales de riesgo mínimo, todas aquellas provisiones de impuestos y obligaciones laborales que estén dentro del flujo de efectivo de la compañía, para salvaguardar esos fondos y generar ingresos no operacionales adicionales.

Dependiendo del crecimiento de las ventas, la compañía debería evaluar cada cierto tiempo que es más necesario, si invertir en nuevo vehículo, o en una bodega propia para poder disminuir costos fijos.

BIBLIOGRAFÍA

ÁNGEL DIAZ, P. y SANTACRUZ MARTINEZ, J. (2010), *Decisiones financieras bajo incertidumbre*, Bogotá, Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.

Colombia, Congreso Nacional de la República (2008, 5 de diciembre), “Ley 1258 del 5 de diciembre del 2008, por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”, en *Diario oficial*, núm. 47.194, 5 de diciembre de 2008.

Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2011), “Indicadores Coyunturales: Actualización: Agosto 19 de 2011” [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2010/indicadores_coyunturales_dic10.pdf, recuperado: 6 de agosto de 2011.

Colombia, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2011), “Producto Interno Bruto Primer Trimestre del 2011 – Base 2005” [en línea], disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_ltrim11.pdf, recuperado: 6 de agosto de 2011.

Colombia, Ministerio de Transporte (2005, 6 de octubre), “Decreto número 3525 del 6, octubre de 2005, por el cual se dictan disposiciones sobre la reposición de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga”, en *Diario Oficial*, núm. 46.054, 7 de octubre de 2005, Bogotá.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2008), *Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas, sexta actualización*, Bogotá, ICONTEC.

Interbolsa, “Informe Colombia 2011 – 2015: Rumbo al crecimiento sostenido” [en línea], disponible en: <http://www.interbolsa.com/images/Colombia20112015crecimiento.pdf>, recuperado: 6 de agosto de 2011.

La Nota Digital, (2011, 17 de febrero), “Exportaciones de Colombia crecieron 21,2% en el 2010” [en línea] , disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Exportaciones-de-Colombia-crecieron-212-en-2010.html> , recuperado: 12 de abril de 2011.

La Nota Digital,(2010, 12 de octubre), “La “crisis“ de los floricultores de Colombia” [en línea] , disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/La-crisis-de-los-floricultores-de-Colombia.html>, recuperado: 12 de abril de 2011.

Lambin, J. (1997), *Marketing Estratégico*, Bogotá, Mc Graw Hill.

Marcela, E. (2011, 19 de enero). “Por qué sí hay que eliminar la tabla de fletes?”, en *La Silla Vacía [en línea]*, disponible en: <http://www.lasillavacia.com/elblogueo/blogoeconomia/21146/por-que-si-hay-que-eliminar-la-tabla-de-fletes> , recuperado: 12 de abril de 2011.

Patiño Díaz, G. (2007), “*Citas y referencias bibliográficas*” Bogotá, editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Revista Zona Logística (2011, marzo), “Defencarga da a conocer el comportamiento del I.P.T.”, edición 59, p. 12 – 18.

Sanchez Segura, J. H. (2010), “La Tasa de Descuento en Países Emergentes: Aplicación al caso Colombiano” [en línea] disponible en: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/441/387> , recuperado: 16 de mayo de 2011

ANEXO A
NORMATIVIDAD SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS S.A.S

<p>LEY No. 1258 5 MAR 2008</p> <hr/> <p>"POR MEDIO DE LA CUAL SE CREA LA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA"</p>
<p>EL CONGRESO DE COLOMBIA</p> <p>DECRETA:</p> <p>CAPÍTULO I</p> <p>DISPOSICIONES GENERALES</p>
<p>Artículo 1º. Constitución.- La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes.</p> <p>Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.</p>
<p>Artículo 2º. Personalidad jurídica.- La sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil, formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.</p>
<p>Artículo 3º. Naturaleza.- La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.</p>
<p>Artículo 4º. Imposibilidad de negociar valores en el mercado público.- Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.</p>
<p>CAPÍTULO II</p> <p>CONSTITUCIÓN Y PRUEBA DE LA SOCIEDAD</p>
<p>Artículo 5º. Contenido del documento de constitución.- La sociedad por acciones simplificada se creará mediante contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, en el cual se expresará cuando menos lo siguiente:</p>
<p>1º Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas;</p>
<p>2º Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada", o de las letras S.A.S.;</p>

Edwin

Vda. J.

3º El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución;

4º 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.

5º 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.

6º El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse;

7º La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

Parágrafo 1º. El documento de constitución será objeto de autenticación de manera previa a la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio, por quienes participen en su suscripción. Dicha autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado.

Parágrafo 2º. Cuando los activos aportados a la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la sociedad deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

Artículo 6º. Control al acto constitutivo y a sus reformas.- Las Cámaras de Comercio verificarán la conformidad de las estipulaciones del acto constitutivo, de los actos de nombramiento y de cada una de sus reformas con lo previsto en la ley. Por lo tanto, se abstendrán de inscribir el documento mediante el cual se constituya, se haga un nombramiento o se reformen los estatutos de la sociedad, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en el artículo anterior o en la ley.

Efectuado en debida forma el registro de la escritura pública o privada de constitución, no podrá impugnarse el contrato o acto unilateral sino por la falta de elementos esenciales o por el incumplimiento de los requisitos de fondo, de acuerdo con los artículos 98 y 104 del Código de Comercio.

Artículo 7º. Sociedad de hecho.- Mientras no se efectúe la inscripción del documento privado o público de constitución en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su domicilio principal, se entenderá para todos los efectos legales que la sociedad es de hecho si fueren varios los asociados. Si se tratare de una sola persona, responderá personalmente por las obligaciones que contraiga en desarrollo de la empresa.

Artículo 8º. Prueba de existencia de la sociedad.- La existencia de la sociedad por acciones simplificada y las cláusulas estatutarias se probarán con certificación de la Cámara de Comercio, en donde conste no estar disuelta y liquidada la sociedad.

CAPÍTULO III
REGLAS ESPECIALES SOBRE EL CAPITAL Y LAS ACCIONES

Artículo 9º. Suscripción y pago del capital.- La suscripción y pago del capital podrá hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos de los previstos en las normas contempladas en el Código de Comercio para las sociedades anónimas. Sin embargo, en ningún caso, el plazo para el pago de las acciones excederá de dos (2) años.

En los estatutos de las sociedades por acciones simplificadas podrán establecerse porcentajes o montos mínimos o máximos del capital social que podrán ser controlados por uno o más accionistas, en forma directa o indirecta. En caso de establecerse estas reglas de capital variable, los estatutos podrán contener disposiciones que regulen los efectos derivados del incumplimiento de dichos límites.

Artículo 10º. Clases de acciones.- Podrán crearse diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes, según los términos y condiciones previstos en las normas legales respectivas: (i) acciones privilegiadas; (ii) acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; (iii) acciones con dividendo fijo anual y (iv) acciones de pago.

Al dorso de los títulos de acciones, constarán los derechos inherentes a ellas.

Parágrafo.- En el caso en que las acciones de pago sean utilizadas frente a obligaciones laborales, se deberán cumplir los estrictos y precisos límites previstos en el Código Sustantivo del Trabajo para el pago en especie.

Artículo 11º. Voto singular o múltiple.- En los estatutos se expresarán los derechos de votación que le correspondan a cada clase de acciones, con indicación expresa sobre la atribución de voto singular o múltiple, si a ello hubiere lugar.

Artículo 12º. Transferencia de acciones a fiducias mercantiles.- Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán estar radicadas en una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Los derechos y obligaciones que por su condición de socio le asisten al fideicomitente serán ejercidos por la sociedad fiduciaria que lleva la representación del patrimonio autónomo, conforme a las instrucciones impartidas por el fideicomitente o beneficiario, según el caso.

Artículo 13º. Restricciones a la negociación de acciones.- En los estatutos podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del término de diez (10) años, contados a partir de la emisión. Este término sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.

Eduin

Vlo

Al dorso de los títulos deberá hacerse referencia expresa sobre la restricción a que alude este artículo.

Artículo 14º. Autorización para la transferencia de acciones.- Los estatutos podrán someter toda negociación de acciones o de alguna clase de ellas a la autorización previa de la asamblea.

Artículo 15º. Violación de las restricciones a la negociación.- Toda negociación o transferencia de acciones efectuada en contravención a lo previsto en los estatutos será ineficaz de pleno derecho.

Artículo 16º. Cambio de control en la sociedad accionista.- En los estatutos podrá establecerse la obligación a cargo de las sociedades accionistas en el sentido de informarle al representante legal de la respectiva sociedad por acciones simplificada acerca de cualquier operación que implique un cambio de control respecto de aquellas, según lo previsto en el artículo 260 del Código de Comercio.

En estos casos de cambio de control, la asamblea estará facultada para excluir a las sociedades accionistas cuya situación de control fue modificada, mediante decisión adoptada por la asamblea.

El incumplimiento del deber de información a que alude el presente artículo por parte de cualquiera de las sociedades accionistas, además de la posibilidad de exclusión según el artículo 39 de esta ley, podrá dar lugar a una deducción del veinte por ciento (20%) en el valor del reembolso, a título de sanción.

Parágrafo.- En los casos a que se refiere este artículo, las determinaciones relativas a la exclusión y a la imposición de sanciones pecuniarias requerirán aprobación de la asamblea de accionistas, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, excluido el voto del accionista que fuere objeto de estas medidas.

CAPÍTULO IV ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD

Artículo 17º. Organización de la sociedad.- En los estatutos de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio serán ejercidas por la asamblea o el accionista único y que las de administración estarán a cargo del representante legal.

Parágrafo.- Durante el tiempo en que la sociedad cuente con un sólo accionista, éste podrá ejercer las atribuciones que la ley les confiere a los diversos órganos sociales, en cuanto sean compatibles, incluidas las del representante legal.

Artículo 18º. Reuniones de los órganos sociales.- La asamblea de accionistas podrá reunirse en el domicilio principal o fuera de él, aunque no esté presente un quórum universal, siempre y cuando que se cumplan los

requisitos de quórum y convocatoria previstos en los artículos 20 y 22 de esta ley.

Artículo 19º. Reuniones por comunicación simultánea y por consentimiento escrito.- Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito. En caso de no establecerse mecanismos estatutarios para la realización de reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, se seguirán las reglas previstas en los artículos 19 a 21 de la Ley 222 de 1995. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 20º. Convocatoria a la asamblea de accionistas.- Salvo estipulación estatutaria en contrario, la asamblea será convocada por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles. En el aviso de convocatoria se insertará el orden del día correspondiente a la reunión.

Cuando hayan de aprobarse balances de fin de ejercicio u operaciones de transformación, fusión o escisión, el derecho de inspección de los accionistas podrá ser ejercido durante los cinco (5) días hábiles anteriores a la reunión, a menos que en los estatutos se convenga un término superior.

Parágrafo.- La primera convocatoria para una reunión de la asamblea de accionistas podrá incluir igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum. La segunda reunión no podrá ser fijada para una fecha anterior a los diez (10) días hábiles siguientes a la primera reunión, ni posterior a los treinta (30) días hábiles contados desde ese mismo momento.

Artículo 21º. Renuncia a la convocatoria.- Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad, antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección respecto de los asuntos a que se refiere el inciso segundo del artículo 20 de esta ley, por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 22º. Quórum y mayorías en la asamblea de accionistas.- Salvo estipulación en contrario, la asamblea deliberará con uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones suscritas.

Las determinaciones se adoptarán mediante el voto favorable de un número singular o plural de accionistas que represente cuando menos la mitad más una de las acciones presentes, salvo que en los estatutos se prevea una mayoría decisoria superior para algunas o todas las decisiones.

Edwin

W



Parágrafo.- En las sociedades con accionista único las determinaciones que le correspondan a la asamblea serán adoptadas por aquél. En estos casos, el accionista dejará constancia de tales determinaciones en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 23º. Fraccionamiento del voto.- Cuando se trate de la elección de juntas directivas o de otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto.

Artículo 24º. Acuerdos de accionistas.- Los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito, deberán ser acatados por la compañía cuando hubieren sido depositados en las oficinas donde funcione la administración de la sociedad, siempre que su término no fuere superior a diez (10) años, prorrogables por voluntad unánime de sus suscriptores por períodos que no superen los diez (10) años.

Los accionistas suscriptores del acuerdo deberán indicar, en el momento de depositarlo, la persona que habrá de representarlos para recibir información o para suministrarla cuando ésta fuere solicitada. La compañía podrá requerir por escrito al representante aclaraciones sobre cualquiera de las cláusulas del acuerdo, en cuyo caso la respuesta deberá suministrarse, también por escrito, dentro de los cinco (5) días comunes siguientes al recibo de la solicitud.

Parágrafo 1º. El presidente de la asamblea o del órgano colegiado de deliberación de la compañía no computará el voto proferido en contravención a un acuerdo de accionistas debidamente depositado.

Parágrafo 2º. En las condiciones previstas en el acuerdo, los accionistas podrán promover ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario, la ejecución específica de las obligaciones pactadas en los acuerdos.

Artículo 25º. Junta directiva.- La sociedad por acciones simplificada no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.

Parágrafo.- En caso de pactarse en los estatutos la creación de una junta directiva, ésta podrá integrarse con uno o varios miembros respecto de los cuales podrán establecerse suplencias. Los directores podrán ser designados mediante cuociente electoral, votación mayoritaria o por cualquier otro método previsto en los estatutos. Las normas sobre su funcionamiento se determinarán libremente en los estatutos. A falta de previsión estatutaria, este órgano se regirá por lo previsto en las normas legales pertinentes.

Artículo 26º. Representación legal.- La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, designada en la forma prevista en los estatutos. A falta de estipulaciones, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o

De igual forma, la sociedad por acciones simplificada podrá transformarse en una sociedad de cualquiera de los tipos previstos en el Libro Segundo del Código de Comercio, siempre que la determinación respectiva sea adoptada por la asamblea, mediante decisión unánime de los asociados titulares de la totalidad de las acciones suscritas.

Parágrafo.- El requisito de unanimidad de las acciones suscritas también se requerirá en aquellos casos en los que, por virtud de un proceso de fusión o de escisión o mediante cualquier otro negocio jurídico, se proponga el tránsito de una sociedad por acciones simplificada a otro tipo societario o viceversa.

Artículo 32º. Enajenación global de activos.- Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad por acciones simplificada se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta (50%) o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación.

La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Parágrafo.- La enajenación global de activos estará sujeta a la inscripción en el Registro Mercantil.

Artículo 33º. Fusión abreviada.- En aquellos casos en que una sociedad detente más del noventa (90%) de las acciones de una sociedad por acciones simplificada, aquélla podrá absorber a ésta, mediante determinación adoptada por los representantes legales o por las juntas directivas de las sociedades participantes en el proceso de fusión.

El acuerdo de fusión podrá realizarse por documento privado inscrito en el Registro Mercantil, salvo que dentro los activos transferidos se encuentren bienes cuya enajenación requiera escritura pública. La fusión podrá dar lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en los términos de la Ley 222 de 1995, así como a la acción de oposición judicial prevista en el artículo 175 del Código de Comercio.

El texto del acuerdo de fusión abreviada tendrá que ser publicado en un diario de amplia circulación según lo establece la Ley 222 de 1995, dentro de ese mismo término habrá lugar a la oposición por parte terceros interesados quienes podrán exigir garantías necesarias y/o suficientes.

CAPÍTULO VI DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 34º. Disolución y liquidación.- La sociedad por acciones simplificada se disolverá:

1º Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

- 2º Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
- 3º Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 4º Por las causales previstas en los estatutos;
- 5º Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- 6º Por orden de autoridad competente, y
- 7º Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 35º. Enervamiento de causales de disolución.- Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis (6) meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho (18) meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 7º del artículo anterior.

Parágrafo.- Las causales de disolución por unipersonalidad sobrevinida o reducción de las pluralidades mínimas en los demás tipos de sociedad previstos en el Código de Comercio también podrán enervarse mediante la transformación en sociedad por acciones simplificada, siempre que así lo decidan los asociados restantes de manera unánime o el asociado supérstite.

Artículo 36º. Liquidación.- La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador, el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

CAPÍTULO VI DISPOSICIONES FINALES

Artículo 37º. Aprobación de estados financieros.- Tanto los estados financieros de propósito general o especial, como los informes de gestión y demás cuentas sociales deberán ser presentadas por el representante legal a consideración de la asamblea de accionistas para su aprobación.

Parágrafo.- Cuando se trate de sociedades por acciones simplificadas con único accionista, éste aprobará todas las cuentas sociales y dejará constancia de tal aprobación en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 38º. Supresión de prohibiciones.- Las prohibiciones contenidas en los artículos 155, 185, 202, 404, 435 y 454 del Código de Comercio no se les aplicarán a las sociedades por acciones simplificadas, a menos que en los estatutos se disponga lo contrario.

Eduardo



Artículo 39º. Exclusión de accionistas.- Los estatutos podrán prever causales de exclusión de accionistas, en cuyo caso deberá cumplirse el procedimiento de reembolso previsto en los artículos 14 a 16 de la Ley 222 de 1995.

Si el reembolso implicare una reducción de capital deberá dársele cumplimiento, además, a lo previsto en el artículo 145 del Código de Comercio.

Parágrafo- Salvo que se establezca un procedimiento diferente en los estatutos, la exclusión de accionistas requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión, sin contar el voto del accionista o accionistas que fueren objeto de esta medida.

Artículo 40º. Resolución de conflictos societarios.- Las diferencias que ocurran a los accionistas entre sí, o con la sociedad o sus administradores, en desarrollo del contrato social o del acto unilateral, incluida la impugnación de determinaciones de asamblea o junta directiva con fundamento en cualquiera de las causas legales, podrán someterse a decisión arbitral o de amigables compositores, si así se pacta en los estatutos.

Si no se pacta arbitramento o amigable composición, se entenderá que todos los conflictos antes mencionados serán resueltos por la Superintendencia de Sociedades, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

Artículo 41º. Unanimidad para la modificación de disposiciones estatutarias.- Las cláusulas consagradas en los estatutos conforme a lo previsto en los artículos 13, 14, 39 y 40 de esta ley sólo podrán ser incluidas o modificadas mediante la determinación de los titulares del cien por ciento (100 %) de las acciones suscritas.

Artículo 42º. Desestimación de la personalidad jurídica.- Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.

La declaratoria de nulidad de los actos defraudatorios se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades, mediante el procedimiento verbal sumario.

La acción indemnizatoria a que haya lugar por los posibles perjuicios que se deriven de los actos defraudatorios será de competencia, a prevención, de la Superintendencia de Sociedades o de los jueces civiles del circuito especializados, y a falta de estos, por los civiles del circuito del domicilio del demandante, mediante el trámite del proceso verbal sumario.

Artículo 43º. Abuso del derecho.- Los accionistas deberán ejercer el derecho de voto en el interés de la compañía. Se considerará abusivo el voto ejercido con el propósito de causar daño a la compañía o a otros accionistas o de obtener para sí o para un tercero ventaja injustificada, así como aquel voto del que pueda resultar un perjuicio para la compañía o para los otros accionistas. Quien abuse de sus derechos de accionista en las

determinaciones adoptadas en la asamblea, responderá por los daños que ocasione, sin perjuicio que la Superintendencia de Sociedades pueda declarar la nulidad absoluta de la determinación adoptada, por la ilicitud del objeto.

La acción de nulidad absoluta y la de indemnización de perjuicios de la determinación respectiva podrán ejercerse tanto en los casos de abuso de mayoría, como en los de minoría y de paridad. El trámite correspondiente se adelantará ante la Superintendencia de Sociedades mediante el proceso verbal sumario.

Artículo 44º. Atribución de facultades jurisdiccionales.- Las funciones jurisdiccionales a que se refieren los artículos 24, 40, 42 y 43, serán ejercidas por la Superintendencia de Sociedades, con fundamento en lo previsto en el artículo 116 de la Constitución Política.

Artículo 45º. Remisión.- En lo no previsto en la presente ley, la sociedad por acciones simplificada se regirá por las disposiciones contenidas en los estatutos sociales, por las normas legales que rigen a la sociedad anónima y, en su defecto, en cuanto no resulten contradictorias, por las disposiciones generales que rigen a las sociedades previstas en el Código de Comercio. Así mismo, las sociedades por acciones simplificadas estarán sujetas a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, según las normas legales pertinentes.

Parágrafo.- Los instrumentos de protección previstos en la Ley 986 de 2005, se aplicarán igualmente a favor del titular de una sociedad por acciones simplificada compuesta por una sola persona.

Artículo 46º. Vigencia y derogatorias.- La presente Ley rige a partir del momento de su promulgación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Sin perjuicio de las ventajas y beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico, una vez entre en vigencia la presente Ley, no se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006. Las sociedades unipersonales constituidas al amparo de dicha disposición tendrán un término máximo improrrogable de seis (6) meses, para transformarse en sociedades por acciones simplificadas.

EL PRESIDENTE DEL H. SENADO DE LA REPUBLICA


Hernán Francisco ANDRADE SERRANO

EL SECRETARIO GENERAL DEL H. SENADO DE LA REPUBLICA


Emilio OTERO DAJUD

EL PRESIDENTE DE LA H. CÁMARA DE REPRESENTANTES


Germán VARÓN COTRINO

EL SECRETARIO GENERAL DE LA H. CÁMARA DE REPRESENTANTES

~~Jesús Alfonso RODRÍGUEZ CAMARGO~~

REPÚBLICA DE COLOMBIA – GOBIERNO NACIONAL

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá, D.C., a los

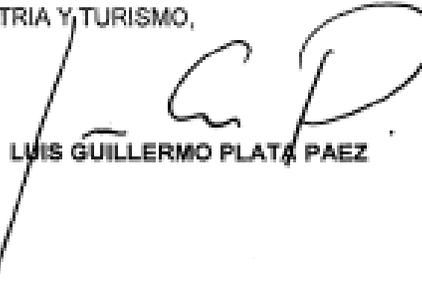
5 DIC 2008



EL MINISTRO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO,


OSCAR IVAN ZULUAGA ESCOBAR

EL MINISTRO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO,


LUIS GUILLERMO PLATA PAEZ

ANEXO B

NORMATIVIDAD SOBRE REPOSICION DE VEHÍCULOS DE TRANSPORTE DE CARGA

Régimen Legal de Bogotá D.C. © Propiedad de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.	
Decreto 3525 de 2005 Nivel Nacional	
Fecha de Expedición:	06/10/2005
Fecha de Entrada en Vigencia:	07/10/2005
Medio de Publicación:	Diario Oficial 46054 de octubre 07 de 2005

Contenido del Documento

[Ver temas del documento](#)



DECRETO 3525 DE 2005

(octubre 6)

por el cual se dictan disposiciones sobre la reposición de vehículos de servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,

en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia y el artículo 66 de la Ley 336 de 1996, y

CONSIDERANDO:

Que las Leyes 105 de 1993, 336 de 1996 y 769 de 2002 definen el marco general de competencia del Gobierno Nacional para la regulación del transporte y tránsito en Colombia;

Que de acuerdo con lo previsto en el artículo 66 de la Ley 336 de 1996, "las autoridades competentes en cada una de las modalidades terrestres podrán regular el ingreso de vehículos por incremento al servicio público";

Que mediante el Decreto 1347 de 2005, el Gobierno Nacional reglamentó el ingreso de vehículos de carga al servicio público por desintegración física y por incremento;

Que se hace necesario adoptar medidas que incentiven la modernización del parque automotor del servicio público de transporte terrestre de carga, procurando un equilibrio en las condiciones técnicas, financieras y de accesibilidad de todos los actores de la cadena de la mencionada modalidad del transporte;

En mérito de lo expuesto,

DECRETA:

Artículo 1º. El ingreso de vehículos al servicio público de transporte terrestre automotor de carga, se efectuará mediante reposición o incremento de acuerdo con lo previsto en el

Decreto 1347 de 2005 y las normas que lo modifiquen o adicionen.

Artículo 2°. En el caso de que el adquirente de un nuevo vehículo de carga, por cualquier causa, no realice inmediatamente la reposición a que está obligado, podrá ingresar el automotor al servicio público prestando a favor del Ministerio de Transporte una caución consistente en garantía bancaria o mediante póliza de seguros expedida por una compañía del ramo debidamente habilitada, vigente en ambos casos por un término de dieciocho (18) meses.

Dicha caución deberá ser presentada para su aprobación ante el Ministerio de Transporte.

Artículo 3°. De acuerdo con las equivalencias para la reposición de los vehículos de servicio público de transporte automotor de carga, previstas en el artículo 2° del Decreto 1347 de 2005, el valor de la garantía bancaria o el monto asegurado de la póliza de seguros de que trata el presente decreto, será de un millón doscientos cincuenta mil pesos (1.250.000), multiplicados por la capacidad de carga (tonelaje) del vehículo o vehículos que originalmente tuviese la obligación de desintegrar, es decir, del cincuenta por ciento (50%) de la capacidad incorporada.

Artículo 4°. Vencido el término de la caución bancaria o de seguros, sin que el garante haya realizado el proceso de desintegración caucionado, el Ministerio de Transporte mediante acto administrativo motivado declarará la ocurrencia del siniestro o la exigibilidad de la garantía, según sea el caso. En ambos eventos, se exonerará al adquirente de la obligación de reponer.

Si dentro del término de los dieciocho (18) meses establecido en el artículo 2° de este decreto, el adquirente efectúa la reposición en los términos del Decreto 1347 de 2005 y demás normas que lo modifiquen o adicionen, la garantía bancaria o la póliza será devuelta al otorgante, dentro de los quince (15) días siguientes a que el mismo acredite formalmente la desintegración física del vehículo o vehículos a reponer, mediante el certificado expedido por una entidad desintegradora debidamente autorizada.

Para los efectos del registro inicial, la suscripción de la garantía bancaria o la póliza de seguros hará las veces del certificado de desintegración de que trata el artículo 1° del Decreto 1347 de 2005, siempre y cuando el Ministerio de Transporte, comunique esta circunstancia al Organismo de Tránsito ante el cual se pretenda efectuar dicho registro.

Artículo 5°. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

Publíquese y cúmplase.

Dado en Bogotá, D. C., a 6 de octubre de 2005.

ÁLVARO URIBE VÉLEZ

El Ministro de Transporte,

Andrés Uriel Gallego Henao.

NOTA: Publicado en el Diario Oficial 46054 de octubre 07 de 2005.

ANEXO C

TABLA DE BETAS DESAPALANCADOS POR SECTOR COLOMBIA

Tabla 11. Costo de capital en Colombia para varios sectores t. razón D/P

Sector	Beta no a apalancado	RAZON D/P			
		20,00%	30,00%	40,00%	50,00%
		COSTO DE CAPITAL			
Investment Co.	0,4624%	11,881	12,016	12,151%	12,286%
Machinery	0,6308%	11,979	12,163%	12,348%	12,532
Metals & Mining	0,7492%	12,048	12,267	12,486%	12,704
Office Equipment & Services	0,4520%	11,875	12,007	12,139%	12,271
Oil/Gas (Integrated)	0,7276%	12,036%	12,248%	12,461%	12,673%
Oil/Gas (Production and Exploration)	0,8924%	12,132%	12,393%	12,653%	12,914%
Oil/Gas Distribution	0,5029%	11,905%	12,051%	12,198%	12,345%
Oilfield Svcs/Equip.	0,6312%	11,979%	12,164%	12,348%	12,532%
Packaging & Containers	0,4009%	11,845%	11,962%	12,079%	12,196%
Paper/Forest Products	0,4253%	11,859%	11,983%	12,108%	12,232%
Pharma & Drugs	0,5371%	11,924%	12,081%	12,238%	12,395%
Power	0,3866%	11,837%	11,949%	12,062%	12,175%
Precious Metal	0,8461%	12,105%	12,352%	12,599%	12,846%
Publishing & Newspapers	0,4859%	11,895%	12,036%	12,178%	12,320%
R.E.I.T.	0,4324%	11,863%	11,990%	12,116%	12,242%
Railroad	0,5186%	11,914%	12,065%	12,217%	12,368%
Real Estate	0,5453%	11,929%	12,088%	12,248%	12,407%
Real Estate (Development)	0,6317%	11,980%	12,164%	12,349%	12,533%
Real Estate (Operations & Services)	0,3955%	11,842%	11,957%	12,073%	12,188%
Recreation	0,5479%	11,931%	12,091%	12,251%	12,411%
Rainurance	0,7460%	12,046%	12,264%	12,482%	12,700%
Restaurant	0,4763%	11,889%	12,028%	12,167%	12,306%
Retail (Automotive)	0,3211%	11,798%	11,892%	11,986%	12,080%
Retail (Building Supply)	0,4529%	11,875%	12,008%	12,140%	12,272%
Retail (Distributors)	0,5262%	11,918%	12,072%	12,225%	12,379%
Retail (General)	0,5599%	11,938%	12,101%	12,265%	12,428%
Retail (Grocery and Food)	0,4368%	11,866%	11,993%	12,121%	12,249%
Retail (Internet)	0,9724%	12,179%	12,463%	12,746%	13,030%
Retail (Special Lines)	0,5953%	11,958%	12,132%	12,306%	12,480%
Rubber & Tires	0,5142%	11,911%	12,061%	12,211%	12,361%
Semiconductor	0,6427%	11,986%	12,174%	12,361%	12,549%
Semiconductor Equip	0,7223%	12,033%	12,244%	12,454%	12,665%
Shipbuilding & Marine	0,5797%	11,949%	12,119%	12,288%	12,457%
Shoe	0,7044%	12,022%	12,228%	12,433%	12,639%
Steel	0,6935%	12,016%	12,218%	12,421%	12,623%
Telecom (Wireless)	0,5988%	11,961%	12,135%	12,310%	12,485%
Telecom. Equipment	0,7402%	12,043%	12,259%	12,475%	12,691%
Telecom. Services	0,4940%	11,899%	12,044%	12,188%	12,332%
Thrift	0,7410%	12,044%	12,260%	12,476%	12,693%
Tobacco	0,3300%	11,804%	11,900%	11,996%	12,093%
Transportation	0,4295%	11,862%	11,987%	12,112%	12,238%
Trucking	0,3939%	11,841%	11,956%	12,071%	12,186%

ANEXO D
ESTADOS FINANCIEROS - PRENEGOCIO

FLUJO DE EFECTIVO CARGOFLOR AÑO 0 (prenegocio)													
Ingreso/Egreso	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Saldo Inicial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Préstamo Ent. Financiera												\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
Aportes pagados socios												\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
Inversiones												(\$ 5,802,000)	(\$ 5,802,000)
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 0	\$ 34,198,000	\$ 34,198,000										

BALANCE GENERAL CARGOFLOR AÑO 0 - ARRANQUE DEL NEGOCIO

ACTIVO

Activo corriente	
Caja	\$ 34.198.000
Bancos	\$ -
Inversiones Temporales	\$ -
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 23.000.000
Cuentas por cobrar socios	\$ -
Total activo corriente	\$ 57.198.000

Activo no corriente

Flota y Equipo de Transporte	\$ -
Terrenos	\$ -
Muebles y enseres	\$ 400.000
Edificios	\$ -
Cuarto Frío	\$ -
Equipos de comunicaciones y cómputo	\$ 4.530.000
Licencias	\$ -
Diferidos	\$ 872.000
Inversiones permanentes	\$ -
Depreciaciones anuales	\$ -
Total activo no corriente	\$ 5.802.000

Total Activo

\$ 63.000.000

PASIVO

Pasivo corriente	
Obligaciones financieras	\$ 20.000.000
Proveedores	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ -
Obligaciones laborales	\$ -
Pasivos estimados y provisiones	\$ -
Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
Otros pasivos	\$ -
Total pasivo corriente	\$ 20.000.000

Pasivo a largo plazo

Obligaciones financieras	\$ -
Cuentas por pagar	\$ -
Obligaciones laborales consolidadas	\$ -
Total pasivo no corriente	\$ -

Total Pasivo

\$ 20.000.000

PATRIMONIO

Aportes de socios	\$ 43.000.000
Reserva legal 10%	\$ -
Reserva Voluntaria	\$ -
Utilidad del Ejercicio	\$ 0
Total Patrimonio	\$ 43.000.000

Total Pasivos + Patrimonio

\$ 63.000.000

ANEXO E

ESTADOS FINANCIEROS AÑO 1

ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 1													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Operacionales	\$ 31,200,000	\$ 36,000,000	\$ 31,200,000	\$ 31,200,000	\$ 31,500,000	\$ 27,300,000	\$ 27,300,000	\$ 27,300,000	\$ 31,200,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 377,400,000
Otros ingresos operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 31,200,000	\$ 36,000,000	\$ 31,200,000	\$ 31,200,000	\$ 31,500,000	\$ 27,300,000	\$ 27,300,000	\$ 27,300,000	\$ 31,200,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 36,000,000	\$ 377,400,000
Costo Variable	(\$ 4,682,600)	(\$ 5,403,000)	(\$ 4,682,600)	(\$ 4,682,600)	(\$ 4,653,000)	(\$ 3,512,600)	(\$ 3,512,600)	(\$ 3,512,600)	(\$ 4,682,600)	(\$ 5,403,000)	(\$ 5,403,000)	(\$ 5,403,000)	(\$ 54,212,800)
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 26,517,400	\$ 30,597,000	\$ 26,517,400	\$ 26,517,400	\$ 27,447,000	\$ 23,787,400	\$ 23,787,400	\$ 23,787,400	\$ 26,517,400	\$ 30,597,000	\$ 30,597,000	\$ 30,597,000	\$ 323,187,200
Alquiler vehículo(s)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 104,864)	(\$ 1,258,368)
Costo mensual GPS	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 5,000,000)	(\$ 60,000,000)
Salarios	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 4,998,000)
Cesantías	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 416,500)	(\$ 4,998,000)
Primas	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 208,500)	(\$ 2,502,000)
Vacaciones	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 50,000)	(\$ 600,000)
Intereses Cesantías	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 425,000)	(\$ 5,000,000)
Salud EPS	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 600,000)	(\$ 7,200,000)
Pensión	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 26,100)	(\$ 315,200)
APP	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 450,000)	(\$ 5,400,000)
Gastos Administrativos (*)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 1,000,000)	(\$ 12,000,000)
Gastos Mercado	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 200,000)	(\$ 2,400,000)
Gastos Papelería	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 300,000)	(\$ 3,600,000)
Gastos de instalación GPS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 209,610)	(\$ 2,515,333)
Gastos de Constitución sociedad	(\$ 301,392)	(\$ 347,760)	(\$ 301,392)	(\$ 301,392)	(\$ 304,230)	(\$ 263,780)	(\$ 263,780)	(\$ 263,780)	(\$ 301,392)	(\$ 347,760)	(\$ 347,760)	(\$ 347,760)	(\$ 3,645,684)
Impuesto Industria y Comercio	\$ 1,108,933	\$ 2,742,165	\$ 1,108,933	\$ 1,108,933	(\$ 364,365)	(\$ 1,563,393)	(\$ 1,563,393)	(\$ 1,563,393)	\$ 1,108,933	\$ 2,742,165	\$ 2,742,165	\$ 2,742,165	\$ 8,656,615
Utilidad antes de imp e int (UAI)	(\$ 306,000)	(\$ 282,576)	(\$ 258,792)	(\$ 234,645)	(\$ 210,230)	(\$ 185,237)	(\$ 185,237)	(\$ 185,237)	(\$ 108,254)	(\$ 184,306)	(\$ 184,306)	(\$ 184,306)	(\$ 2,044,338)
Intereses (1,532, MW)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos No Operacionales	\$ 802,933	\$ 2,459,590	\$ 850,141	\$ 874,288	(\$ 574,494)	(\$ 1,768,630)	(\$ 1,743,359)	(\$ 1,717,639)	\$ 1,000,679	\$ 2,687,216	\$ 2,687,216	\$ 2,714,482	\$ 6,612,277
Impuesto de renta	(\$ 26,369)	(\$ 171,668)	(\$ 280,546)	(\$ 280,546)	(\$ 369,563)	(\$ 575,306)	(\$ 575,306)	(\$ 575,306)	(\$ 330,524)	(\$ 666,181)	(\$ 666,181)	(\$ 666,181)	(\$ 2,866,968)
UTILIDAD NETA	\$ 537,365	\$ 1,647,925	\$ 569,594	\$ 585,773	(\$ 304,910)	(\$ 1,168,050)	(\$ 1,168,050)	(\$ 1,168,050)	\$ 670,455	\$ 668,177	\$ 1,600,435	\$ 1,618,703	\$ 4,430,225

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1

Ingreso/Egreso	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 1
Saldo Inicial	\$ 34.198.000	\$ 33.818.872	\$ 25.214.280	\$ 23.999.135	\$ 26.533.543	\$ 26.915.167	\$ 22.455.175	\$ 21.501.575	\$ 19.645.983	\$ 18.433.954	\$ 17.942.362	\$ 19.653.986	\$ 290.332.032
Préstamo Ent. Financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes pagados socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones Temporales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos ventas mes	\$ 9.360.000	\$ 10.800.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.450.000	\$ 8.190.000	\$ 8.190.000	\$ 8.190.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 113.220.000
Ingresos clientes sin crédito	\$ 9.360.000	\$ 10.800.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.450.000	\$ 8.190.000	\$ 8.190.000	\$ 8.190.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 113.220.000
Ingresos clientes con crédito	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Ingresos mes	\$ 9.360.000	\$ 10.800.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 9.450.000	\$ 8.190.000	\$ 8.190.000	\$ 8.190.000	\$ 9.360.000	\$ 9.360.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 113.220.000
Costos de operación	\$ 32.880.000	\$ 32.880.000	\$ 32.880.000	\$ 32.880.000	\$ 31.290.000	\$ 30.135.000	\$ 28.770.000	\$ 27.300.000	\$ 28.470.000	\$ 29.855.000	\$ 32.640.000	\$ 34.320.000	\$ 339.600.000
Costos y gastos fijos	\$ 15.600.000	\$ 178.800.000											
Alquiler vehículo (s)	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000	\$ 178.800.000
Costo mensual GPS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo Mano de obra fija	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000											
Salarios	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Prestaciones sociales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cesantías 6,33%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Primas 8,25%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Vacaciones 4,17%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses ces. 1%	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes	\$ 425.000	\$ 5.100.000											
Salud EPS	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 425.000	\$ 5.100.000
Pensión	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 7.200.000
ARR	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 35.100	\$ 421.200
Caja de comp.	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 5.400.000
Cuota mensual de Crédito	\$ 1.531.028	\$ 1.534.453	\$ 1.578.236	\$ 1.602.383	\$ 1.636.300	\$ 1.661.791	\$ 1.677.063	\$ 1.702.723	\$ 1.728.774	\$ 1.755.224	\$ 1.782.079	\$ 1.809.345	\$ 20.004.000
Intereses del préstamo	\$ 306.000	\$ 282.575	\$ 258.792	\$ 234.645	\$ 210.229	\$ 185.237	\$ 159.985	\$ 134.396	\$ 108.254	\$ 81.804	\$ 54.949	\$ 27.683	\$ 2.044.338
Gastos Administrativos	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
Gastos mercadeo y publicidad	\$ 0	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.200.000
Gastos de pagadera	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Gastos de conf. de la sociedad	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos de instalación GPS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto industria y Comercio	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 640.132	\$ 7.681.584
Total Egresos fijos mes	\$ 7.738.128	\$ 7.564.992	\$ 7.642.992	\$ 7.624.576	\$ 90.541.992								
Costos variables	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 4.682.800	\$ 56.193.600
Costo variable Total	\$ 12.420.928	\$ 12.247.784	\$ 12.325.784	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 12.307.152	\$ 146.735.592
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 33.818.872	\$ 25.214.280	\$ 23.999.135	\$ 26.533.543	\$ 26.915.167	\$ 22.455.175	\$ 21.501.575	\$ 19.645.983	\$ 18.433.954	\$ 17.942.362	\$ 19.653.986	\$ 18.028.994	\$ 18.028.994

BALANCE GENERAL AÑO 1

ACTIVO		
Activo corriente		
Caja	\$ 18,028,994	
Bancos	\$ -	
Inversiones Temporales		
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 37,800,000	
Cuentas por cobrar socios	\$ 23,000,000	
Total activo corriente	\$ 78,828,994	
Activo no corriente		
Flota y Equipo de Transporte	\$ -	
Terrenos	\$ -	
Muebles y enseres	\$ 400,000	
Edificios	\$ -	
Cuarto Frio		
Equipos de comunicaciones y cómputo	\$ 4,530,000	
Licencias		
Diferidos	\$ 872,000	
Inversiones permanentes	\$ -	
Depreciaciones anuales	\$ (2,515,333)	
Total activo no corriente	\$ 3,286,667	
Total Activo	\$ 82,115,661	
PASIVO		
Pasivo corriente		
Obligaciones financieras	\$ -	
Proveedores	\$ 23,507,864	
Cuentas por pagar	\$ 200,000	
Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 2,877,571	
Obligaciones laborales	\$ 8,100,000	
Pasivos estimados y provisiones	\$ -	
Ingresos recibidos por anticipado	\$ -	
Otros pasivos	\$ -	
Total pasivo corriente	\$ 34,685,435	
Pasivo a largo plazo		
Obligaciones financieras		
Cuentas por pagar	\$ -	
Obligaciones laborales consolidadas	\$ -	
Total pasivo no corriente	\$ -	
Total Pasivo	\$ 34,685,435	
PATRIMONIO		
Aportes de socios	\$ 43,000,000	
Reserva legal 10%		
Reserva Voluntaria		
Utilidad del Ejercicio	\$ 4,430,225	
Total Patrimonio	\$ 47,430,225	
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 82,115,661	

ANEXO F
ESTADOS FINANCIEROS
AÑO 2

ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 2

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Operacionales	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 33,434,100	\$ 31,205,160	\$ 28,976,220	\$ 28,976,220	\$ 38,210,400	\$ 38,210,400	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 443,559,060
Otros Ingresos Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 33,434,100	\$ 31,205,160	\$ 28,976,220	\$ 28,976,220	\$ 38,210,400	\$ 38,210,400	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 443,559,060
Costo Variable	(\$ 5,932,800)	(\$ 5,932,800)	(\$ 5,932,800)	(\$ 5,932,800)	\$ 0	(\$ 23,731,200)							
Costo Variable Total (cooper)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Combustible Veh. Propio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pegajes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Lubricantes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Lubricante	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Filtros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mantenimiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 34,824,960	\$ 34,824,960	\$ 34,824,960	\$ 34,824,960	\$ 33,434,100	\$ 31,205,160	\$ 28,976,220	\$ 28,976,220	\$ 38,210,400	\$ 38,210,400	\$ 40,757,760	\$ 40,757,760	\$ 419,827,860
Costos Y gastos fijos	(\$ 20,378,880)	(\$ 20,378,880)	(\$ 20,378,880)	(\$ 20,378,880)	(\$ 19,105,200)	(\$ 17,831,520)	(\$ 16,557,840)	(\$ 16,557,840)	(\$ 19,105,200)	(\$ 19,105,200)	(\$ 20,378,880)	(\$ 20,378,880)	(\$ 250,536,080)
Alquiler vehiculo (s)	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 108,010	\$ 1,196,119
Costo mensual GFS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Soat y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Arriendo Bodega	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo Mano de obra Fija	(\$ 200,000)	(\$ 1,600,000)											
Salarios	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 200,000	\$ 2,000,000
Cesantías	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(4,331,600)
Primas	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(433,160)	(4,331,600)
Vacaciones	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(216,840)	(2,168,400)
Intereses Cesantías	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(52,000)	(520,000)
Salud EPS	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(624,000)	(6,240,000)
Pensión	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(27,144)	(271,440)
ARP	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(468,000)	(4,680,000)
Caja de comp.	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(1,133,000)	(11,330,000)
Gastos Administrativos (*)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(206,000)	(2,060,000)
Gastos Mercado	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(309,000)	(3,090,000)
Gastos Papelería	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(136,944)	(1,369,440)
Gastos de instalación GPS	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(3,937,200)
Depreciación	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(46,568,220)
Impuesto de vehiculo	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(393,720)	(3,937,200)
Impuesto Industria y Comercio	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(4,656,822)	(46,568,220)
Utilidad antes de Imp y lin. (UAIL)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses (1.53% MV)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos No Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuesto de renta	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(1,536,751)	(15,367,510)
UTILIDAD NETA	\$ 3,120,070	\$ 3,120,070	\$ 3,120,070	\$ 3,120,070	\$ 864,060	\$ 224,036	(\$ 415,989)	(\$ 415,989)	\$ 4,064,181	\$ 4,064,181	\$ 4,917,546	\$ 4,917,546	\$ 27,829,052

BALANCE GENERAL AÑO 2

ACTIVO	PASIVO
Activo corriente	
Caja	Obligaciones financieras
\$ 49.431.473	\$ -
Bancos	Proveedores
-	\$ 20.486.890
Inversiones temporales	Cuentas por pagar
-	\$ 3.206.000
Cuentas por cobrar comerciales	Impuestos, gravámenes y tasas
\$ 42.795.648	\$ 14.494.287
Cuentas por cobrar socios	Obligaciones laborales
-	\$ 8.424.000
	Pasivos estimados y provisiones
	\$ -
	Ingresos recibidos por anticipado
	\$ -
	Otros pasivos
	\$ -
Total activo corriente	Total pasivo corriente
\$ 92.227.121	\$ 46.611.177
Activo no corriente	
Flota y Equipo de Transporte	Obligaciones financieras
\$ -	\$ -
Terrenos	Cuentas por pagar
-	\$ -
Muebles y enseres	Obligaciones laborales consolidadas
\$ 400.000	\$ -
Edificios	Total pasivo no corriente
-	\$ -
Cuarto Frío	
\$ 30.000.000	
Equipos de comunicaciones y cómputo	Total Pasivo
\$ 4.530.000	\$ 46.611.177
Licencias	
-	
Diferidos	PATRIMONIO
\$ 872.000	
Inversiones permanentes	Aportes de socios
-	\$ 43.000.000
Depreciaciones anuales acumuladas	Reserva legal 10%
\$ (6.158.667)	\$ 2.782.905
Total activo no corriente	Reserva Voluntaria
\$ 29.643.333	\$ 4.430.225
	Utilidades Ejercicios Anteriores
	\$ 25.046.147
	Utilidad del Ejercicio
	\$ 75.259.278
	Total Patrimonio
	\$ 75.259.278
Total Activo	Total Pasivos + Patrimonio
\$ 121.870.454	\$ 121.870.454

ANEXO G

ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 3

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Operacionales	\$ 48,667,822	\$ 48,667,822	\$ 48,667,822	\$ 48,667,822	\$ 48,667,822	\$ 35,148,983	\$ 35,148,983	\$ 35,148,983	\$ 45,964,054	\$ 45,964,054	\$ 48,667,822	\$ 48,667,822	\$ 538,049,813
Otros Ingresos operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 48,667,822	\$ 35,148,983	\$ 35,148,983	\$ 35,148,983	\$ 45,964,054	\$ 45,964,054	\$ 48,667,822	\$ 48,667,822	\$ 538,049,813				
Costo Variable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo Variable Total (cooler)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Combustible Veh. Propio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Peajes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Llantas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Lubricante	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Filtros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mantenimiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 48,667,822	\$ 35,148,983	\$ 35,148,983	\$ 35,148,983	\$ 45,964,054	\$ 45,964,054	\$ 48,667,822	\$ 48,667,822	\$ 538,049,813				
Costos y gastos fijos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Alquiler vehículo (E)	(\$ 24,333,911)	(\$ 24,333,911)	(\$ 24,333,911)	(\$ 24,333,911)	(\$ 24,333,911)	(\$ 17,574,491)	(\$ 17,574,491)	(\$ 17,574,491)	(\$ 22,982,027)	(\$ 22,982,027)	(\$ 24,333,911)	(\$ 24,333,911)	(\$ 269,024,905)
Costo mensual GPS	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 1,335,000)
Soat y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Arriendo Bodega	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 2,266,000)	(\$ 27,192,000)
Servicios	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 824,000)	(\$ 9,888,000)
Costo Mano de obra Fija	(\$ 5,408,000)	(\$ 64,896,000)											
Salarios	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 5,408,000)	(\$ 64,896,000)
Cesantías	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 5,405,837)
Primas	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 450,486)	(\$ 5,405,837)
Vacaciones	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 225,514)	(\$ 2,706,168)
Ingresos Cesantías	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 54,080)	(\$ 648,960)
Salud EPS	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 459,680)	(\$ 5,516,160)
Pensión	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 648,960)	(\$ 7,887,520)
AFP	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 28,230)	(\$ 338,757)
Caja de comp.	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 486,720)	(\$ 5,840,640)
Gastos Administrativos (*)	(\$ 1,166,990)	(\$ 14,003,880)											
Gastos Mercadeo	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 212,180)	(\$ 2,546,160)
Gastos Papelería	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 318,270)	(\$ 3,819,240)
Depreciación	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 386,944)	(\$ 4,643,333)
Impuesto de vehículo	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 399,599)	(\$ 399,599)	(\$ 399,599)	(\$ 444,013)	(\$ 444,013)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 5,197,561)
Impuesto de Industria y Comercio	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 399,599)	(\$ 399,599)	(\$ 399,599)	(\$ 444,013)	(\$ 444,013)	(\$ 470,131)	(\$ 470,131)	(\$ 5,197,561)
Unidad antes de imp e int (UAMI)	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 4,076,701	\$ 4,076,701	\$ 4,076,701	\$ 9,484,236	\$ 9,484,236	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 101,853,855
Intereses (L53x MV)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos No Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Unidad antes de impuestos (UA)	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 4,076,701	\$ 4,076,701	\$ 4,076,701	\$ 9,484,236	\$ 9,484,236	\$ 10,836,120	\$ 10,836,120	\$ 101,853,855
Impuesto de renta	(\$ 3,575,920)	(\$ 3,575,920)	(\$ 3,575,920)	(\$ 3,575,920)	(\$ 3,575,920)	(\$ 1,945,311)	(\$ 1,945,311)	(\$ 1,945,311)	(\$ 3,129,798)	(\$ 3,129,798)	(\$ 3,575,920)	(\$ 3,575,920)	(\$ 33,611,772)
UTILIDAD NETA	\$ 7,260,201	\$ 2,731,389	\$ 2,731,389	\$ 2,731,389	\$ 6,354,438	\$ 6,354,438	\$ 7,260,201	\$ 7,260,201	\$ 68,242,083				

TADOS FINANCIEROS AÑO 3

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 3

Ingreso/Egreso	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 3
Saldo Inicial	\$ 49.431.473	\$ 56.338.992	\$ 60.776.181	\$ 58.532.703	\$ 70.936.395	\$ 82.399.703	\$ 88.044.764	\$ 97.610.899	\$ 103.255.111	\$ 111.464.765	\$ 118.731.287	\$ 129.706.089	\$ 1.027.228.254
Préstamo Ent. Financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 70.000.000
Aportes socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos ventas mes													(\$ 141.000.000)
Ingresos clientes sin crédito	\$ 14.600.847	\$ 14.600.847	\$ 14.600.847	\$ 14.600.847	\$ 14.600.847	\$ 10.544.695	\$ 10.544.695	\$ 10.544.695	\$ 13.789.216	\$ 13.789.216	\$ 14.600.847	\$ 14.600.847	\$ 161.414.944
Ingresos clientes con crédito	\$ 28.530.432	\$ 31.298.954	\$ 34.067.476	\$ 34.067.476	\$ 34.067.476	\$ 34.067.476	\$ 29.335.882	\$ 24.604.288	\$ 24.604.288	\$ 28.389.563	\$ 32.174.838	\$ 33.121.157	\$ 368.329.304
Total ingresos mes	\$ 43.130.779	\$ 45.899.800	\$ 48.667.822	\$ 48.667.822	\$ 48.667.822	\$ 44.612.170	\$ 39.880.577	\$ 35.148.983	\$ 38.393.504	\$ 42.178.779	\$ 46.775.185	\$ 47.721.504	\$ 529.744.248
Costos de operación													
Costos y gastos fijos													
Alquiler vehículo (s)	(\$ 20.378.880)	(\$ 24.333.911)	(\$ 24.333.911)	(\$ 24.333.911)	(\$ 24.333.911)	(\$ 24.333.911)	(\$ 17.574.491)	(\$ 17.574.491)	(\$ 17.574.491)	(\$ 22.982.027)	(\$ 22.982.027)	(\$ 24.333.911)	(\$ 265.069.875)
Soat y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo mensual GPS	(\$ 108.010)	(\$ 111.250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 111,250)	(\$ 1.331,762)
Arriendo Bodega	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos Vehículo Propio													
Combustible Veh. Propio	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pegajes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Llantas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Lubricante	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Filtros	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Mantenimiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo Mano de obra Fija													
Salarios	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 5.408.000)	(\$ 64.896.000)
Prestaciones sociales													
Cesantías 8.33%	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 5.197.920)	(\$ 62.375.040)
Primas 8.33%	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 2.602.080)	(\$ 31.225.968)
Vacaciones 4.17%	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 624.000)	(\$ 7.488.000)
Intereses ces. 1%	(\$ 51.920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 51,920)	(\$ 622,880)
Aportes													
Salud EPS	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 459.680)	(\$ 5.516.160)
Pensión	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 648.960)	(\$ 7.787.520)
ARP	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 28.230)	(\$ 338.757)
Caja de comp.	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 486.720)	(\$ 5.840.640)
Cuota mensual de Crédito													
Intereses del préstamo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Administrativos	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 1.166.990)	(\$ 14.003.880)
Gastos mercadeo y publicidad	(\$ 206.000)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 212.180)	(\$ 2.539.980)
Gastos Papelería	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 318.270)	(\$ 3.819.240)
Arriendo Bodega	(\$ 2.200.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 2.266.000)	(\$ 27.198.000)
Servicios	(\$ 800.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 824.000)	(\$ 9.888.000)
Impuesto Vehículo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago impuestos	(\$ 787.440)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 940.262)	(\$ 11.284.472)
Impuesto industria y Comercio	(\$ 36.223.260)	(\$ 41.462.111)	(\$ 50.911.300)	(\$ 36.264.191)	(\$ 37.204.453)	(\$ 38.967.110)	(\$ 30.314.442)	(\$ 29.504.771)	(\$ 30.183.850)	(\$ 34.912.307)	(\$ 35.800.333)	(\$ 38.967.110)	(\$ 440.715.237)
Total Egresos fijos mes													
Costos variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo variable Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 56.338.992	\$ 60.776.181	\$ 58.532.703	\$ 70.936.395	\$ 82.399.703	\$ 88.044.764	\$ 97.610.899	\$ 103.255.111	\$ 111.464.765	\$ 118.731.287	\$ 129.706.089	\$ 141.000.000	\$ 67.460.483

BALANCE GENERAL AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja	\$ 67.460.483	Obligaciones financieras	\$ -
Bancos	\$ -	Proveedores	\$ 24.445.161
Inventarios	\$ -	Cuentas por pagar	\$ 212.180
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 51.101.213	Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 37.642.035
Otras cuentas por cobrar	\$ -	Obligaciones laborales	\$ 8.760.960
		Pasivos estimados y provisiones	\$ -
		Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
		Otros pasivos	\$ -
Total activo corriente	\$ 118.561.697		
Activo no corriente		Total pasivo corriente	
Flota y Equipo de Transporte	\$ 141.000.000		\$ 71.060.336
Terrenos	\$ -	Pasivo a largo plazo	
Muebles y enseres	\$ 400.000	Obligaciones financieras	\$ 70.000.000
Edificios	\$ -	Cuentas por pagar	\$ -
Cuarto Frío	\$ 30.000.000	Obligaciones laborales consolidadas	\$ -
Equipos de comunicaciones y cómputo	\$ 4.530.000	Total pasivo no corriente	\$ 70.000.000
Licencias	\$ -		
Diferidos	\$ 872.000	Total Pasivo	\$ 141.060.336
Inversiones permanentes	\$ -	PATRIMONIO	
Depreciaciones anuales acumuladas	\$ (10.802.000)	Aportes de socios	\$ 43.000.000
Total activo no corriente	\$ 166.000.000	Reserva legal 10%	\$ 9.607.114
		Reserva Voluntaria	\$ 0
		Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ 29.476.372
		Utilidad del Ejercicio	\$ 61.417.875
		Total Patrimonio	\$ 143.501.361
Total Activo	\$ 284.561.697	Total Pasivos + Patrimonio	\$ 284.561.697

**ANEX
O H**

**ESTAD
OS
FINANC
IEROS
AÑO 4**

ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 4

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Operacionales	\$ 57.395.585	\$ 57.395.585	\$ 57.395.585	\$ 54.525.806	\$ 48.786.247	\$ 43.046.689	\$ 43.046.689	\$ 43.046.689	\$ 54.525.806	\$ 54.525.806	\$ 57.395.585	\$ 57.395.585	\$ 628.481.656
Otros Ingresos Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 57.395.585	\$ 57.395.585	\$ 57.395.585	\$ 54.525.806	\$ 48.786.247	\$ 43.046.689	\$ 43.046.689	\$ 43.046.689	\$ 54.525.806	\$ 54.525.806	\$ 57.395.585	\$ 57.395.585	\$ 628.481.656
Costo Variable													\$ 0
Costo Variable Total (cooper)													\$ 0
Combustible Veh. Propio													\$ 0
Pegajes													\$ 0
Llaves													\$ 0
Lubricante													\$ 0
Filtros													\$ 0
Mantenimiento													\$ 0
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 48.882.112	\$ 48.882.112	\$ 48.882.112	\$ 46.072.333	\$ 40.772.775	\$ 34.533.216	\$ 34.533.216	\$ 34.533.216	\$ 46.072.333	\$ 46.072.333	\$ 48.882.112	\$ 48.882.112	\$ 526.319.984
Costos y gastos filios													
Alquiler vehiculo (s)													
Costo mensual GPS													
Soat y Seguro todo riesgo													
Arriendo Bodega													
Servicios													
Costo Mano de obra Fija	\$ 7.624.320	\$ 91.491.840											
Salarios													
Cesantías													
Primas													
Vacaciones													
Intereses Cesantías													
Salud EPS													
Pensión													
AIP													
Caja de comp.													
Gastos Administrativos (*)													
Gastos Mercadeo													
Gastos Papelería													
Depreciación													
Impuesto de vehiculo													
Impuesto de Industria y Comercio													
Utilidad antes de imp e int (UAN)													
Intereses (1.53% MW)													
Ingresos No Operacionales													
Utilidad antes de Impuestos (UAI)													
Impuesto de renta													
UTILIDAD NETA	\$ 11.841.992	\$ 11.841.992	\$ 11.841.992	\$ 8.514.557	\$ 8.988.083	\$ 7.081.177	\$ 7.081.177	\$ 7.081.177	\$ 10.942.946	\$ 10.942.946	\$ 11.921.283	\$ 11.921.283	\$ 115.971.843

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 4													
Ingreso/Egreso	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL AÑO 4
Saldo Inicial	\$ 67.460.483	\$ 63.985.864	\$ 76.244.038	\$ 62.242.109	\$ 78.534.902	\$ 96.020.134	\$ 108.910.535	\$ 123.576.553	\$ 137.120.832	\$ 153.277.184	\$ 168.543.330	\$ 187.694.662	\$ 1.323.550.627
Préstamo Ent. Financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Reparación Utilidades Socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ (80.000.000)
Ingresos ventas mes	\$ 17.218.676	\$ 17.218.676	\$ 17.218.676	\$ 16.357.742	\$ 14.635.874	\$ 12.914.007	\$ 12.914.007	\$ 12.914.007	\$ 16.357.742	\$ 16.357.742	\$ 17.218.676	\$ 17.218.676	\$ 188.544.497
Ingresos clientes sin crédito	\$ 34.087.476	\$ 37.122.193	\$ 40.176.910	\$ 40.176.910	\$ 39.172.487	\$ 36.139.219	\$ 32.141.528	\$ 30.132.882	\$ 30.132.882	\$ 34.150.373	\$ 38.168.064	\$ 39.172.487	\$ 430.773.009
Total Ingresos mes	\$ 51.286.151	\$ 54.340.868	\$ 57.395.585	\$ 56.534.651	\$ 53.808.361	\$ 49.073.225	\$ 45.055.534	\$ 43.046.689	\$ 46.490.424	\$ 50.508.113	\$ 55.386.740	\$ 56.391.162	\$ 619.317.506
Costos de operación													
Costos y gastos fijos													
Alquiler vehículo (S)	\$ (24.333.911)	\$ (10.044.227)	\$ (10.044.227)	\$ (10.044.227)	\$ (8.609.338)	\$ (5.739.559)	\$ (2.869.779)	\$ (2.869.779)	\$ (2.869.779)	\$ (8.609.338)	\$ (8.609.338)	\$ (10.044.227)	\$ (104.687.730)
Soat y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo mensual GPS	\$ (11.250)	\$ (114.588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (114,588)	\$ (1.371.715)
Costos Vehículo Propio													
Combustible Veh. Propio	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (3.541.209)	\$ (42.494.505)
Pedales	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (1.636.477)	\$ (19.637.729)
Llantas	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (800.105)	\$ (9.601.257)
Lubricante	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (21.744)	\$ (260.925)
Filtros	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (158.074)	\$ (1.896.888)
Mantenimiento	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (2.355.864)	\$ (28.270.369)
Costo Mano de obra Fija	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (7.624.320)	\$ (91.491.840)
Salarios													
Prestaciones sociales													
Césantías 8.33%													
Primas 8.33%													
Vacaciones 4.17%													
Intereses ces. 1%													
Aportes													
Salud EPS	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (548.067)	\$ (6.576.806)
Pensión	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (914.918)	\$ (10.979.021)
APP	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (39.799)	\$ (477.587)
Cafo de comp.	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (686.189)	\$ (8.234.266)
Cuota mensual de Crédito	\$ (720.277)	\$ (731.297)	\$ (742.486)	\$ (753.846)	\$ (765.390)	\$ (777.090)	\$ (788.980)	\$ (801.051)	\$ (813.307)	\$ (825.751)	\$ (838.385)	\$ (851.212)	\$ (9.409.064)
Intereses del préstamo	\$ (1.048.980)	\$ (1.059.980)	\$ (1.071.431)	\$ (1.083.431)	\$ (1.095.977)	\$ (1.109.127)	\$ (1.122.880)	\$ (1.137.137)	\$ (1.151.997)	\$ (1.167.362)	\$ (1.183.331)	\$ (1.200.000)	\$ (12.086.261)
Gastos Administrativos	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (24.000.000)
Gastos mercadeo y publicidad	\$ (212.180)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (5.712.180)
Gastos Papelería	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (6.000.000)
Arriendo Bodega	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (2.500.000)	\$ (29.766.000)
Servicios	\$ (824.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (800.000)	\$ (9.624.000)
Impuesto Vehículo													
Pago Impuestos													
Impuesto industria y Comercio	\$ (940.262)												\$ (940.262)
Total Egresos fijos mes	\$ (54.760.770)	\$ (42.082.695)	\$ (42,082,695)	\$ (42,241,858)	\$ (36,323,129)	\$ (36,182,824)	\$ (30,389,516)	\$ (29,502,410)	\$ (30,334,072)	\$ (35,241,969)	\$ (36,295,407)	\$ (40,487,493)	\$ (481,239,658)
Costos variables													
Costo variable Total	\$ 0												\$ 0
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 63.985.864	\$ 76.244.038	\$ 62.242.109	\$ 78.534.902	\$ 96.020.134	\$ 108.910.535	\$ 123.576.553	\$ 137.120.832	\$ 153.277.184	\$ 168.543.330	\$ 187.694.662	\$ 213.588.331	

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 5

Ingreso/Egreso	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 5
Saldo Inicial	\$ 13,588,881	\$ 13,752,841	\$ 149,770,574	\$ 114,380,072	\$ 133,242,400	\$ 151,697,295	\$ 166,474,880	\$ 182,023,866	\$ 196,956,433	\$ 214,450,506	\$ 231,515,460	\$ 252,188,748	\$ 2,054,971,207
Préstamo Ent. Financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Repartición Utilidades Socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos ventas mes	\$ 20,108,492	\$ 20,108,492	\$ 20,108,492	\$ 19,189,697	\$ 17,862,107	\$ 15,624,517	\$ 14,630,722	\$ 14,620,722	\$ 19,189,697	\$ 20,108,492	\$ 20,108,492	\$ 20,108,492	\$ 221,138,417
Ingresos clientes sin crédito	\$ 40,176,910	\$ 43,542,529	\$ 45,908,149	\$ 46,908,149	\$ 45,842,055	\$ 42,643,772	\$ 38,379,395	\$ 35,181,112	\$ 34,115,017	\$ 39,445,489	\$ 45,842,055	\$ 46,908,149	\$ 505,892,780
Total Ingresos mes	\$ 60,280,402	\$ 63,646,022	\$ 67,011,641	\$ 66,097,846	\$ 63,204,162	\$ 58,178,289	\$ 53,000,116	\$ 49,801,833	\$ 53,304,715	\$ 59,548,981	\$ 65,945,547	\$ 67,011,641	\$ 727,091,196
Costos de operación													
Alquiler vehículo (a)	\$ 10,044,227	\$ 13,706,927	\$ 13,706,927	\$ 13,706,927	\$ 12,183,935	\$ 9,137,951	\$ 6,091,957	\$ 4,568,976	\$ 4,568,976	\$ 12,183,935	\$ 13,706,927	\$ 13,706,927	\$ 121,314,900
Costo mensual GPS	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo Vehículo Propio	\$ 114,588	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 118,025	\$ 1,412,867
Combustible Veh. Propio	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 3,765,013	\$ 45,180,158
Papeles	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 1,739,903	\$ 20,828,834
Liántas	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 850,671	\$ 10,208,057
Lubricante	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 23,118	\$ 277,413
Filtros	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 168,064	\$ 2,016,772
Mantenimiento	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 2,504,755	\$ 30,057,056
Costo Mano de obra Fija	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 119,151,514
Salarios	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 9,929,293	\$ 119,151,514
Prestaciones sociales	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 7,621,270	\$ 92,575,321
Cesantías 8.33%	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 3,815,210	\$ 46,962,661
Primas 3.3%	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 914,928	\$ 11,144,919
Vacaciones 4.17%	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 10,127,879
Intereses 56.2%	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 14,298,182
Aportes	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 10,723,636
Salud EPS	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 843,990	\$ 10,127,879
Pensión	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 1,191,515	\$ 14,298,182
ARR	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 51,831	\$ 621,971
Caia de comp.	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 883,636	\$ 10,723,636
Cuota mensual de Crédito	\$ 884,298	\$ 877,459	\$ 890,884	\$ 904,514	\$ 918,353	\$ 933,404	\$ 946,670	\$ 961,154	\$ 975,860	\$ 990,790	\$ 1,005,949	\$ 1,021,340	\$ 11,289,615
Intereses del préstamo	\$ 927,043	\$ 913,819	\$ 928,993	\$ 945,783	\$ 963,224	\$ 981,437	\$ 1,000,521	\$ 1,020,485	\$ 1,041,328	\$ 1,063,051	\$ 1,085,664	\$ 1,109,177	\$ 12,800,000
Gastos Administrativos	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 24,000,000
Gastos mercadeo y publicidad	\$ 500,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 6,150,000
Gastos Papelería	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 515,000	\$ 6,180,000
Arriendo Bottega	\$ 2,500,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 2,375,000	\$ 30,815,000
Servicios	\$ 800,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 9,884,000
Impuesto Vehículo	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 1,108,883	\$ 13,710,460
Pago Impuestos	\$ 46,065,892	\$ 51,628,288	\$ 100,422,149	\$ 67,515,518	\$ 43,749,367	\$ 44,400,703	\$ 37,451,330	\$ 34,869,067	\$ 35,810,642	\$ 40,484,028	\$ 45,772,259	\$ 48,969,679	\$ 574,947,925
Impuesto Industria y Comercio	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 51,628,288	\$ 624,947,925
Total Egresos fijos mes	\$ 137,752,841	\$ 149,770,574	\$ 114,380,072	\$ 133,242,400	\$ 152,697,295	\$ 166,474,880	\$ 182,023,866	\$ 196,956,433	\$ 214,450,506	\$ 231,515,460	\$ 252,188,748	\$ 282,230,711	\$ 2,802,230,711
Costos variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo variable total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 137,752,841	\$ 149,770,574	\$ 114,380,072	\$ 133,242,400	\$ 152,697,295	\$ 166,474,880	\$ 182,023,866	\$ 196,956,433	\$ 214,450,506	\$ 231,515,460	\$ 252,188,748	\$ 282,230,711	\$ 2,802,230,711

BALANCE GENERAL AÑO 5

ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja	\$ 180.230.711	Obligaciones financieras	\$ -
Bancos	\$ -	Proveedores	\$ 13.824.952
Inventarios	\$ -	Cuentas por pagar	\$ 3.914.000
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 70.562.223	Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 64.753.446
Otras cuentas por cobrar	\$ -	Obligaciones laborales	\$ 16.085.454
		Pasivos estimados y provisiones	\$ -
		Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
		Otros pasivos	\$ -
Total activo corriente	\$ 250.592.934		
Activo no corriente		Total pasivo corriente	
Flota y Equipo de Transporte	\$ 141.000.000		\$ 98.577.852
Terrenos	\$ -	Pasivo a largo plazo	
Muebles y enseres	\$ 400.000	Obligaciones financieras	\$ 49.301.323
Edificios	\$ -	Cuentas por pagar	\$ -
Cuarto Frío	\$ 30.000.000	Obligaciones laborales consolidadas	\$ -
Equipos de comunicaciones y cómputo	\$ 4.530.000	Total pasivo no corriente	\$ 49.301.323
Licencias	\$ -		
Diferidos	\$ 872.000	Total Pasivo	\$ 147.879.176
Inversiones permanentes	\$ -	PATRIMONIO	
Depreciaciones anuales acumuladas	\$ (61.202.000)	Aportes de socios	\$ 43.000.000
Total activo no corriente	\$ 115.600.000	Reserva legal 10%	\$ 34.088.353
		Reserva Voluntaria	\$ 0
		Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ 25.268.906
		Utilidad del Ejercicio	\$ 115.956.500
		Total Patrimonio	\$ 218.313.759
		Total Pasivos + Patrimonio	\$ 366.192.934
Total Activo	\$ 366.192.934		

ANEXO J

ESTA

ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 6

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Operacionales	\$ 74,359,163	\$ 74,359,163	\$ 74,359,163	\$ 74,359,163	\$ 74,359,163	\$ 61,427,135	\$ 61,427,135	\$ 61,427,135	\$ 74,359,163	\$ 77,592,170	\$ 77,592,170	\$ 77,592,170	\$ 863,212,895
Otros ingresos operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 74,359,163	\$ 61,427,135	\$ 61,427,135	\$ 61,427,135	\$ 74,359,163	\$ 77,592,170	\$ 77,592,170	\$ 77,592,170	\$ 863,212,895				
Costo Variable													\$ 0
Costo Variable Total (Cooler)													\$ 0
Combustible Veh. Propio	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 4,002,962)	(\$ 48,035,944)
Pegajes	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 1,849,865)	(\$ 22,198,376)
Llantas	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 904,434)	(\$ 10,853,206)
Lubrificante	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 24,579)	(\$ 294,946)
Papeles	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 178,686)	(\$ 2,144,232)
Mantenimiento	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 2,663,055)	(\$ 31,956,662)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 64,735,583	\$ 51,803,584	\$ 51,803,584	\$ 51,803,584	\$ 64,735,583	\$ 67,968,590	\$ 67,968,590	\$ 67,968,590	\$ 747,229,930				
Costos Y gastos fijos													
Alquiler vehiculo (s)	(\$ 16,165,035)	(\$ 16,165,035)	(\$ 16,165,035)	(\$ 16,165,035)	(\$ 16,165,035)	(\$ 6,699,021)	(\$ 6,699,021)	(\$ 6,699,021)	(\$ 16,165,035)	(\$ 17,781,539)	(\$ 17,781,539)	(\$ 17,781,539)	(\$ 179,451,884)
Costo mensual GPS	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 121,566)	(\$ 1,458,793)
Soat Y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Arriendo Bodega	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 2,652,250)	(\$ 31,827,000)
Servicios	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 848,720)	(\$ 10,184,460)
Costo Mano de obra Fija	(\$ 12,326,465)	(\$ 147,917,574)											
Salarios	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 12,321,534)
Cesantías	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 12,321,534)
Primas	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 1,026,794)	(\$ 12,321,534)
Vacaciones	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 514,014)	(\$ 6,168,163)
Intereses Cesantías	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 123,265)	(\$ 1,479,176)
Salud EPS	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 1,047,749)	(\$ 12,572,994)
Pensión	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 1,479,176)	(\$ 17,500,409)
ARP	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 64,344)	(\$ 772,130)
Caja de comp.	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 1,109,382)	(\$ 13,312,582)
Gastos Administrativos *	(\$ 2,000,000)	(\$ 24,000,000)											
Gastos Mercadeo	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 6,365,400)
Gastos Pagadera	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 530,450)	(\$ 6,365,400)
Depreciación	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 25,200,000)
Impuesto de vehiculo													
Impuesto de vehiculo	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 718,310)	(\$ 8,619,720)
Utilidad antes de Imp y Int (UAI)	\$ 21,069,128	\$ 21,069,128	\$ 21,069,128	\$ 21,069,128	\$ 21,069,128	\$ 14,603,114	\$ 14,603,114	\$ 14,603,114	\$ 21,069,128	\$ 22,685,632	\$ 22,685,632	\$ 22,685,632	\$ 227,054,721
Ingresos (1.33% MV)	(\$ 754,310)	(\$ 754,310)	(\$ 754,310)	(\$ 754,310)	(\$ 754,310)	(\$ 655,000)	(\$ 655,000)	(\$ 655,000)	(\$ 655,000)	(\$ 655,000)	(\$ 655,000)	(\$ 655,000)	(\$ 7,949,306)
Ingresos No Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	\$ 20,314,818	\$ 20,314,818	\$ 20,314,818	\$ 20,314,818	\$ 20,314,818	\$ 13,947,114	\$ 13,947,114	\$ 13,947,114	\$ 20,314,818	\$ 22,030,632	\$ 22,030,632	\$ 22,030,632	\$ 219,105,415
Impuesto de renta	(\$ 6,703,890)	(\$ 6,703,890)	(\$ 6,703,890)	(\$ 6,703,890)	(\$ 6,703,890)	(\$ 5,997,997)	(\$ 5,997,997)	(\$ 5,997,997)	(\$ 6,703,890)	(\$ 7,287,448)	(\$ 7,287,448)	(\$ 7,287,448)	(\$ 7,287,448)
UTILIDAD NETA	\$ 13,610,928	\$ 7,949,117	\$ 7,949,117	\$ 7,949,117	\$ 13,610,928	\$ 14,743,184	\$ 14,743,184	\$ 14,743,184	\$ 146,800,628				

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 6

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 6
Ingreso/Egreso													
Saldo inicial	\$ 180.230.711	\$ 194.280.436	\$ 205.852.200	\$ 165.025.519	\$ 186.206.587	\$ 208.838.666	\$ 222.867.029	\$ 243.684.248	\$ 261.386.952	\$ 281.582.993	\$ 302.094.903	\$ 325.180.723	\$ 2.777.130.486
Prestamo Ent. Financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Repartición Utilidades Socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 105.000.000
Ingresos ventas mes													
Ingresos clientes sin crédito	\$ 22.307.749	\$ 22.307.749	\$ 22.307.749	\$ 22.307.749	\$ 22.307.749	\$ 18.428.140	\$ 18.428.140	\$ 18.428.140	\$ 22.307.749	\$ 23.277.651	\$ 23.277.651	\$ 23.277.651	\$ 258.963.869
Ingresos clientes con crédito	\$ 46.908.149	\$ 49.479.782	\$ 52.051.414	\$ 52.051.414	\$ 52.051.414	\$ 53.051.414	\$ 47.575.204	\$ 43.988.984	\$ 42.988.984	\$ 47.535.204	\$ 53.182.967	\$ 54.314.519	\$ 591.139.471
Total ingresos mes	\$ 69.215.898	\$ 71.787.531	\$ 74.359.163	\$ 74.359.163	\$ 74.359.163	\$ 70.479.555	\$ 65.953.345	\$ 61.427.135	\$ 65.906.743	\$ 70.802.855	\$ 76.460.618	\$ 77.592.170	\$ 852.103.340
Costos de operación													
Costos y gastos fijos													
Alquiler vehículo (S)	\$ 13.706.327	\$ 16.165.035	\$ 16.165.035	\$ 16.165.035	\$ 16.165.035	\$ 16.165.035	\$ 9.699.021	\$ 9.699.021	\$ 9.699.021	\$ 16.165.035	\$ 17.781.539	\$ 17.781.539	\$ 175.957.282
Soat y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo mensual GPS	\$ 118.023	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 121.566	\$ 1.455.253
Costos Vehículo Propio													
Combustible Veh. Propio	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 4.002.962	\$ 48.035.544
Pedales	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 1.849.865	\$ 22.198.376
Llantas	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 904.434	\$ 10.853.206
Lubricante	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 24.579	\$ 294.946
Filtros	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 178.686	\$ 2.144.232
Mantenimiento	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 2.663.055	\$ 31.956.662
Costo Mano de obra Fija													
Salarios	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 12.326.465	\$ 147.917.574
Prestaciones sociales													
Cesantías 8.33%	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 9.926.321	\$ 119.115.852
Primas 8.33%	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 4.968.618	\$ 59.678.926
Vacaciones 4.17%	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 1.191.515	\$ 14.300.222
Aportes													
Salud EPS	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 1.047.749	\$ 12.573.994
Pensión	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 1.479.176	\$ 17.750.109
ARP	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 64.344	\$ 773.130
Caja de comp.	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 1.109.382	\$ 13.312.582
Cuota mensual de Crédito													
Intereses del préstamo	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 1.052.832	\$ 12.634.019
Gastos Administrativos	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 794.130	\$ 9,530.760
Gastos mercadeo y publicidad	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 24,000,000
Gastos Papelaria	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 530,450	\$ 6,365,400
Arrendamiento Bodega	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 2,652,250	\$ 31,748,750
Servicios	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 824,000	\$ 9,888,000
Impuesto Vehículo	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 65,458,781	\$ 785,505,321
Pago impuestos	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 1,294,665	\$ 15,536,015
Impuesto Industria y Comercio	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 55,166,179	\$ 662,014,188
Total Egresos fijos mes	\$ 19,280,336	\$ 20,852,200	\$ 18,025,519	\$ 18,206,587	\$ 20,838,688	\$ 22,867,029	\$ 24,364,248	\$ 26,286,952	\$ 28,582,493	\$ 30,094,903	\$ 32,580,723	\$ 33,705,178	\$ 399,705,178
Costos Variables													
Costo variable Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 194,280,336	\$ 205,852,200	\$ 185,025,519	\$ 186,206,587	\$ 208,838,688	\$ 222,867,029	\$ 243,684,248	\$ 262,866,952	\$ 281,582,493	\$ 302,094,903	\$ 325,180,723	\$ 329,705,178	\$ 3,976,435,564

K

BALANCE GENERAL AÑO 6

ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja	\$ 239,705,178	Obligaciones financieras	\$ -
Bancos	\$ -	Proveedores	\$ 17,903,105
Inventarios	\$ -	Cuentas por pagar	\$ 4,031,420
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 81,471,779	Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 79,803,868
Otras cuentas por cobrar	\$ -	Obligaciones laborales	\$ 19,968,873
		Pasivos estimados y provisiones	\$ -
		Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
		Otros pasivos	\$ -
Total activo corriente	\$ 321,176,957	Total pasivo corriente	\$ 115,707,265
Activo no corriente		Pasivo a largo plazo	
Flota y Equipo de Transporte	\$ 141,000,000	Obligaciones financieras	\$ 35,755,304
Terrenos	\$ -	Cuentas por pagar	\$ -
Muebles y enseres	\$ 400,000	Obligaciones laborales consolidadas	\$ -
Edificios	\$ -	Total pasivo no corriente	\$ 35,755,304
Cuarto Frío	\$ 30,000,000		
Equipos de comunicaciones y cómputo	\$ 4,530,000	Total Pasivo	\$ 151,462,570
Licencias	\$ -		
Diferidos	\$ 872,000	PATRIMONIO	
Inversiones permanentes	\$ -	Aportes de socios	\$ 43,000,000
Depreciaciones anuales acumuladas	\$ (86,402,000)	Reserva legal 10%	\$ 48,768,416
Total activo no corriente	\$ 90,400,000	Reserva Voluntaria	\$ 0
		Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ 36,225,405
		Utilidad del Ejercicio	\$ 132,120,565
		Total Patrimonio	\$ 260,114,387
Total Activo	\$ 411,576,957	Total Pasivos + Patrimonio	\$ 411,576,957

ANEXO

ESTADOS

ESTADO DE RESULTADOS - AÑO 7													
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Operacionales	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 84,356,330	\$ 78,924,816	\$ 78,924,816	\$ 75,493,302	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 89,219,357	\$ 89,219,357	\$ 1,008,865,038
Otros Ingresos Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL INGRESOS BRUTOS	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 84,356,330	\$ 78,924,816	\$ 78,924,816	\$ 75,493,302	\$ 85,787,843	\$ 85,787,843	\$ 89,219,357	\$ 89,219,357	\$ 1,008,865,038
Costo Variable													\$ 0
Costo Variable Total (copier)													\$ 0
Combustible Veh. Propio	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 4,255,949)	(\$ 51,071,390)
Pebales	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 961,594)	(\$ 23,801,313)
Lubricante	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 26,132)	(\$ 311,539,129)
Filtros	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 189,979)	(\$ 2,279,547)
Mantenimiento	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 2,831,360)	(\$ 33,976,323)
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 75,556,053	\$ 75,556,053	\$ 75,556,053	\$ 75,556,053	\$ 72,124,539	\$ 68,693,025	\$ 68,693,025	\$ 65,261,311	\$ 75,556,053	\$ 75,556,053	\$ 78,987,566	\$ 78,987,566	\$ 886,083,549
Costos y gastos fijos													
Arquiver vehiculo(s)	(\$ 20,589,082)	(\$ 20,589,082)	(\$ 20,589,082)	(\$ 20,589,082)	(\$ 18,873,326)	(\$ 17,157,569)	(\$ 17,157,569)	(\$ 15,441,812)	(\$ 20,589,082)	(\$ 20,589,082)	(\$ 22,304,839)	(\$ 22,304,839)	(\$ 236,774,448)
Costo mensual GPS	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 125,213)	(\$ 1,592,577)
Soat y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Arriendo Bodega	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 2,731,818)	(\$ 32,781,810)
Servicios	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 874,182)	(\$ 10,490,179)
Costo Mano de obra Fija	(\$ 12,819,523)	(\$ 12,819,523)	(\$ 12,819,523)	(\$ 12,819,523)	(\$ 11,819,523)	(\$ 11,819,523)	(\$ 11,819,523)	(\$ 11,819,523)	(\$ 12,819,523)	(\$ 12,819,523)	(\$ 11,819,523)	(\$ 11,819,523)	(\$ 153,084,277)
Salarios	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 12,814,395)
Cesantías	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 1,067,866)	(\$ 12,814,395)
Primas	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 534,574)	(\$ 6,414,889)
Vaaciones	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 128,195)	(\$ 1,538,343)
Intereses Cesantías	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 1,089,659)	(\$ 13,075,141)
Salud EPS	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 1,538,343)	(\$ 18,460,113)
Pensión	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 66,918)	(\$ 803,015)
ARR	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 1,153,757)	(\$ 13,844,085)
Caja de comp.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Administrativos (*)	(\$ 2,000,000)	(\$ 24,000,000)											
Gastos Mercaderes	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 6,556,362)
Gastos Papelería	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 546,364)	(\$ 6,556,362)
Depreciación	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 2,100,000)	(\$ 25,000,000)
Impuesto de vehiculo	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)	(\$ 2,598,893)
Impuesto de Industria y Comercio	(\$ 828,711)	(\$ 828,711)	(\$ 828,711)	(\$ 828,711)	(\$ 795,572)	(\$ 762,414)	(\$ 762,414)	(\$ 729,259)	(\$ 828,711)	(\$ 828,711)	(\$ 861,859)	(\$ 861,859)	(\$ 9,745,636)
Utilidad antes de Imp e Int (UAI)	\$ 26,576,329	\$ 26,576,329	\$ 26,576,329	\$ 23,977,444	\$ 26,710,572	\$ 24,994,815	\$ 24,994,815	\$ 23,279,058	\$ 28,426,329	\$ 28,426,329	\$ 30,142,086	\$ 30,142,086	\$ 111,076,883
Ingresos (1.53% MV)	(\$ 547,056)	(\$ 547,056)	(\$ 547,056)	(\$ 547,056)	(\$ 469,144)	(\$ 448,916)	(\$ 448,916)	(\$ 407,925)	(\$ 547,056)	(\$ 547,056)	(\$ 547,056)	(\$ 547,056)	(\$ 6,556,362)
Ingresos No Operacionales	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	\$ 26,029,273	\$ 26,029,273	\$ 26,029,273	\$ 23,430,388	\$ 26,241,428	\$ 24,545,899	\$ 24,545,899	\$ 22,871,133	\$ 28,099,975	\$ 28,099,975	\$ 29,795,051	\$ 29,795,051	\$ 95,834,961
Impuesto de renta	(\$ 589,660)	(\$ 589,660)	(\$ 589,660)	(\$ 589,660)	(\$ 500,000)	(\$ 480,000)	(\$ 480,000)	(\$ 450,000)	(\$ 589,660)	(\$ 589,660)	(\$ 589,660)	(\$ 589,660)	(\$ 7,000,000)
UTILIDAD NETA	\$ 17,439,613	\$ 17,439,613	\$ 17,439,613	\$ 15,737,212	\$ 17,581,756	\$ 16,465,753	\$ 16,465,753	\$ 15,323,927	\$ 18,786,783	\$ 18,801,185	\$ 19,965,364	\$ 19,965,364	\$ 504,909,424

FLUJO DE EFECTIVO AÑO 7

Ingreso/Egreso	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO 6
Saldo Inicial	\$ 239.705.178	\$ 257.457.474	\$ 271.951.008	\$ 227.652.353	\$ 254.737.072	\$ 281.733.705	\$ 303.465.875	\$ 229.360.369	\$ 354.583.555	\$ 381.917.551	\$ 407.998.015	\$ 437.053.602	\$ 3.747.576.302
Préstamo Ent. Financiera	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Repartición Utilidades Socios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos ventas mes	\$ 25.756.353	\$ 25.756.353	\$ 25.756.353	\$ 25.756.353	\$ 24.706.899	\$ 23.677.445	\$ 23.677.445	\$ 22.647.991	\$ 25.736.353	\$ 25.736.353	\$ 26.765.807	\$ 26.765.807	\$ 302.659.511
Ingresos clientes sin crédito	\$ 54.314.519	\$ 57.183.005	\$ 60.051.490	\$ 60.051.490	\$ 60.051.490	\$ 58.850.461	\$ 56.448.401	\$ 55.247.371	\$ 54.046.341	\$ 56.448.401	\$ 60.051.490	\$ 61.252.520	\$ 693.996.980
Total Ingresos mes	\$ 80.090.872	\$ 82.919.358	\$ 85.787.843	\$ 85.787.843	\$ 84.758.389	\$ 82.727.905	\$ 80.125.846	\$ 77.895.362	\$ 79.782.694	\$ 82.184.754	\$ 86.817.297	\$ 88.018.327	\$ 996.656.492
Costos de operación													
Costos y gastos fijos													
Alquiler vehículo (s)	\$ (17.781.539)	\$ (20.589.082)	\$ (20.589.082)	\$ (20.589.082)	\$ (20.589.082)	\$ (18.873.246)	\$ (17.157.569)	\$ (17.157.569)	\$ (15.441.812)	\$ (20.589.082)	\$ (20.589.082)	\$ (22.304.839)	\$ (232.251.147)
Soat y Seguro todo riesgo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo mensual GPS	\$ (121.566)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (125.213)	\$ (1.498.910)
Costos Vehículo Propio													
Combustible Veh. Propio	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (4.255.949)	\$ (51.071.390)
Peajes	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (1.966.776)	\$ (23.601.313)
Llantas	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (961.594)	\$ (11.538.129)
Lubricante	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (26.132)	\$ (311.597)
Filtros	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (189.979)	\$ (2.278.747)
Mantenimiento	\$ (2.831.360)	\$ (2.831.360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (2,831,360)	\$ (33,976,323)
Costo Mano de obra Fija	\$ (12.819.523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (153,834,277)
Salarios	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (12,819,523)	\$ (153,834,277)
Prestaciones sociales													
Cesantías 8.33%	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (12,321,534)	\$ (147,911,916)
Primas 8.33%	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (6,168,163)	\$ (74,922,361)
Vacaciones 4.17%	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (1,479,176)	\$ (17,781,539)
Intereses CES 4%													
Aportes													
Salud EPS	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (1,089,659)	\$ (13,075,914)
Pensión	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (1,538,343)	\$ (18,460,113)
AFP	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (66,918)	\$ (803,015)
Caja de comp.	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (1,153,757)	\$ (13,846,089)
Cuota mensual de Crédito	\$ (1,244,221)	\$ (1,263,258)	\$ (1,302,097)	\$ (1,302,097)	\$ (1,322,133)	\$ (1,342,361)	\$ (1,362,899)	\$ (1,383,752)	\$ (1,404,923)	\$ (1,426,419)	\$ (1,448,243)	\$ (1,470,401)	\$ (16,253,403)
Intereses del préstamo	\$ (547,056)	\$ (528,020)	\$ (508,692)	\$ (489,689)	\$ (469,144)	\$ (448,316)	\$ (428,378)	\$ (407,525)	\$ (386,354)	\$ (364,859)	\$ (343,034)	\$ (320,876)	\$ (5,241,922)
Gastos Administrativos	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (2,000,000)	\$ (24,000,000)
Gastos mercado y publicidad	\$ (530,450)	\$ (546,364)	\$ (561,564)	\$ (576,964)	\$ (592,564)	\$ (608,364)	\$ (624,364)	\$ (640,564)	\$ (656,964)	\$ (673,564)	\$ (690,364)	\$ (707,364)	\$ (8,540,449)
Gastos Papelería	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (546,364)	\$ (6,556,362)
Arriendo Bodega	\$ (2,652,250)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (2,731,818)	\$ (32,702,243)
Servicios	\$ (848,720)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (874,182)	\$ (10,464,718)
Impuesto Vehículo													
Pago impuestos	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (72,354,757)	\$ (872,304,757)
Impuesto industria y Comercio	\$ (1,499,081)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (1,657,421)	\$ (19,930,999)
Total Egresos fijos mes	\$ (62,315,576)	\$ (68,425,824)	\$ (70,066,498)	\$ (70,703,175)	\$ (71,761,711)	\$ (72,795,731)	\$ (73,730,752)	\$ (74,672,776)	\$ (75,624,898)	\$ (76,587,020)	\$ (77,559,141)	\$ (78,541,262)	\$ (942,227,244)
Costos variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costo variable Total	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 257,437,474	\$ 227,462,353	\$ 254,737,072	\$ 281,733,700	\$ 303,465,875	\$ 329,360,969	\$ 354,583,555	\$ 381,917,551	\$ 407,998,015	\$ 437,053,602	\$ 468,114,685	\$ 500,189,202	\$ 4,345,814,685

**FIN
AN
CIE
RO
S
AÑO
07**

BALANCE GENERAL AÑO 7

ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente		Pasivo corriente	
Caja	\$ 345.844.685	Obligaciones financieras	\$ -
Bancos	\$ -	Proveedores	\$ 22.430.052
Inventarios	\$ -	Cuentas por pagar	\$ 4.152.363
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 99.680.325	Impuestos, gravámenes y tasas	\$ 102.649.255
Otras cuentas por cobrar	\$ -	Obligaciones laborales	\$ 20.767.627
		Posivos estimados y provisiones	\$ -
		Ingresos recibidos por anticipado	\$ -
		Otros pasivos	\$ -
Total activo corriente	\$ 499.525.010		
		Total pasivo corriente	\$ 149.999.298
Activo no corriente		Pasivo a largo plazo	
Flota y Equipo de Transporte	\$ 141.000.000	Obligaciones financieras	\$ 19.501.901
Terrenos	\$ -	Cuentas por pagar	\$ -
Muebles y enseres	\$ 400.000	Obligaciones laborales consolidadas	\$ -
Edificios	\$ -	Total pasivo no corriente	\$ 19.501.901
Cuarto Frío	\$ 30.000.000		
Equipos de comunicaciones y cómputo	\$ 4.530.000	Total Pasivo	\$ 169.501.199
Licencias	\$ -		
Diferidos	\$ 872.000	PATRIMONIO	
Inversiones permanentes	\$ -	Aportes de socios	\$ 49.000.000
Depreciaciones anuales acumuladas	\$ (96.802.000)	Reserva legal 10%	\$ 69.259.359
Total activo no corriente	\$ 80.000.000	Reserva Voluntaria	\$ 0
		Utilidades Ejercicios Anteriores	\$ 53.345.971
		Utilidad del Ejercicio	\$ 184.418.482
		Total Patrimonio	\$ 350.023.811
Total Activo	\$ 519.525.010	Total Pasivos + Patrimonio	\$ 519.525.010

ANEXO L

PLANO DE RUTA BOGOTÁ - MEDELLÍN

