

Oferta de servicios

Consultoría Empresa Le Carné Gourmet

Presentado a:

Juan Esteban Arango

Gerente

Por:

Héctor Fabián Arroyave Sánchez

Institución universitaria ESUMER

Especialización en Gerencia Financiera

Medellín, Colombia, 2018

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen ejecutivo	8
1 Introducción	8
2 Contexto de la consultoría	9
2.1 Sector alimentos y productos cárnicos	9
2.2 La Escuela Superior de Mercadotecnia y las empresas	10
2.3 Evidencias de los problemas detectados	10
2.3.1 Estructura de costos	10
2.3.2 Estrategia de ventas	10
2.3.3 Planeación financiera	10
3 Objetivos	11
3.1 General	11
3.2 Específicos	11
4 Cuadro de intervención y metodología propuesta	11
4.1 Marco teórico	12
4.1.1 Guía metodológica	12
4.1.2 Diagnóstico estratégico	13
4.1.3 Plan de negocios	13
4.1.4 Plan financiero	13
4.1.5 Estructura de costos	14
5 Descripción de actividades y herramientas	14
6 Cronograma y Fases de la Consultoría	15

7 Resultados esperados	16
7.1 Diagnóstico estratégico, mapeo de competencias actuales en Le Carné Gourmet	16
7.1.1 Breve reseña de la empresa	16
7.1.2 Diagnóstico preliminar	18
7.1.2.1 Definición del negocio	18
7.1.2.1.1 Los clientes	18
7.1.2.1.2 Misión de la empresa	18
7.1.2.1.3 Visión	18
7.1.2.1.4 Valores corporativos	18
7.1.2.1.5 Slogan	18
7.1.2.2 Diagnóstico Interno	18
7.1.2.2.1 Competencias básicas	18
7.1.2.2.2 Activos estratégicos	19
7.1.2.2.3 Procesos básicos	19
7.1.2.2.4 Estructura de los costos	20
7.1.2.3 Diagnóstico externo	20
7.1.2.3.1 Entornos	22
7.1.2.3.1.1 Económico	22
7.1.2.3.1.2 Político y legal	23
7.1.2.3.1.3 Demográfico	23
7.1.2.3.1.4 Social	23
7.1.2.3.1.5 Tecnológico	23
7.2 Diagnóstico financiero	24

7.2.1 Sistema de información contable	24
7.2.2 Planeación financiera	24
7.2.3 Sistema de costos	24
7.2.4 Gestión de tesorería	24
7.2.5 Gestión de impuestos	25
7.2.6 Control	25
7.3 Identificación de aspectos críticos a desarrollar	25
7.4 Propuesta de mejora (Ruta de trabajo)	27
7.4.1 Plan de negocios	27
7.4.1.1 Definición del negocio	28
7.4.1.2 Análisis PESTAL	28
7.4.1.3 Actividad principal y procesos estratégicos	29
7.4.1.4 Plan de mercadeo	29
7.4.2 Plan financiero	30
7.4.3 Sistema de costeo por órdenes de trabajo	31
8. Estructura organizacional del proyecto: Matriz de responsabilidades	33
9. Presupuesto para la consultoría	34
10. Presentación del consultor	35
11 Conclusiones y recomendaciones	37
Bibliografía	39

Listado de anexos

	Pág.
Anexo No. 1. Plan de negocios	42
Anexo No. 2. Proyección de Estados Financieros Le Carné Gourmet	51
Anexo No. 3. Proyección costos Le Carné Gourmet	62

Listado de Figuras

	Pág.
Figura No. 1. Mapeo de competencias	26
Figura No. 2. Plan de negocios	27

Listado de tablas

	Pág.
Tabla No. 1. Cronograma y Fases de la Consultoría	15
Tabla No. 2. Relación de costos tercer trimestre de 2017	20
Tabla No. 3. Descripción calificación mapeo de competencias	25
Tabla No. 4. Presupuesto para la consultoría	35

Resumen ejecutivo

Le Carné Gourmet elabora productos cárnicos para un mercado de alimentos saludables y desde sus inicios en el año 2012 hasta la fecha, la pequeña empresa ha sorteado los diferentes obstáculos del mercado para mantenerse, pero en la actualidad las dificultades han afectado las ventas y las utilidades, situación que requirió la intervención mediante un diagnóstico relacionado con la estrategia, el área financiera, contable y tributaria del negocio con el fin de determinar las variables a intervenir y en el que fue posible detectar que los costos afectan de manera significativa la rentabilidad del negocio y el crecimiento en el largo plazo.

Esta situación ameritó presentar la oferta de servicios constituida por un plan de negocios, un plan financiero y la aplicación de un sistema de costeo que le permita una mejora en sus procesos y en el área financiera con el fin de lograr un mayor valor agregado para la compañía.

El proceso de consultoría que requirió un poco más de 400 horas estuvo constituido por el diagnóstico preliminar de la empresa, el acompañamiento de un asesor metodológico y la generación de una propuesta como ruta a seguir por el empresario para la mejora del área financiera.

1 Introducción

Con el presente ejercicio de consultoría se pretende realizar un diagnóstico preliminar en la empresa de productos cárnicos Le Carné Gourmet, con el fin de presentar una propuesta de mejora en el área financiera o en aquella que pueda impactar el área mencionada, para que al final se logre la obtención del valor agregado que le permita al empresario mejorar en los diferentes procesos de su compañía.

Para las pequeñas empresas, aunque es fácil determinar las actividades en las que se pueden plantear propuestas de mejora, dada su escasa aplicación de herramientas administrativas que le permitan un manejo integral en las diferentes áreas, la dificultad radica en la determinación de la estrategia adecuada que puede aplicarse, teniendo en cuenta la capacidad y disposición del talento humano, los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de infraestructura con los que cuenta la empresa.

2 Contexto de la consultoría

Este acápite trata sobre el entorno económico en el que se desarrolla la empresa, su relación con la ESUMER y los problemas detectados en varias de sus áreas.

2.1 Sector alimentos y productos cárnicos

De acuerdo con el reporte que realiza Clavijo en la revista Centro de Estudios Económicos, el sector de alimentos y bebidas se caracterizó por un excelente desempeño en el periodo comprendido entre 2011 y 2015, fundamentado en el crecimiento real anual comparado con el promedio de la industria. Pese a lo anterior, los años siguientes (2016 y 2017) se han caracterizado por un desempeño menos dinámico explicado por la devaluación de la tasa de cambio, los efectos nocivos del fenómeno del niño que encarecen los precios de los insumos y del otro lado, la contracción de la demanda de los consumidores como respuesta al incremento del IVA y la inflación.

En el mismo estudio, agrega Clavijo que para el año 2016, los productos cárnicos aumentaron en 3.6% pero sólo para las líneas porcícola y avícola, en virtud de que la carne de res ha presentado menores consumos como respuesta del mercado por el consumo de alimentos saludables.

2.2 La Escuela Superior de Mercadotecnia y las empresas

En el acercamiento de la academia al sector real, la Escuela Superior de Mercadotecnia (ESUMER) postula como iniciativa la intervención mediante un modelo de consultoría, en el que los estudiantes de los programas de la universidad como lo es el caso de la Especialización en Gerencia Financiera, realizan una oferta de servicios para la mejora del área financiera.

De esta manera, el Grupo de Investigación en Dirección de Empresas (GIDE), coordina con diferentes empresas el ejercicio de consultoría y una de éstas, es la empresa Le Carné Gourmet, distribuidora de productos cárnicos, en la que se realizó un diagnóstico preliminar del área financiera para detectar la oportunidad de mejora y presentar la hoja de ruta a seguir por el empresario.

2.3 Evidencias de los problemas detectados

El diagnóstico preliminar permitió la detección de oportunidades de mejora en 3 tópicos:

2.3.1 Estructura de costos. En el tema, de acuerdo con la información suministrada por el empresario, no se evidencia la aplicación de un sistema de costos organizado, sólo se registran los costos diarios de materia prima y los gastos generales que se consignan en tablas de Excel, que luego se comparan con las ventas para calcular un margen de ganancia mensual.

2.3.2 Estrategia de ventas. Se ha detectado que las ventas no estimulan la mayor capacidad de producción, generando tiempo de ocio en el recurso humano e inactividad en el uso de los activos, afectando la estructura de costos, por lo que se considera importante realizar la estrategia adecuada para aumentar las ventas.

2.3.3 Planeación financiera. No se evidenció un plan financiero y en el diagnóstico se detectaron varias falencias que agudizan la situación de la empresa.

3 Objetivos

3.1 General.

Realizar un estudio estratégico y financiero a la compañía Le Carné Gourmet en aras de identificar las competencias a desarrollar para fortalecer la gestión financiera y por ende agregar valor a la empresa.

3.2 Específicos.

Elaborar un diagnóstico estratégico de la empresa para detectar los puntos críticos que pueden afectar la operación del negocio.

Complementar el diagnóstico estratégico con el financiero para determinar el impacto en la generación de valor en la empresa.

Identificar los aspectos críticos para establecer las competencias a desarrollar por parte de la organización.

Establecer una ruta de trabajo que permita superar las debilidades o puntos críticos detectados.

4 Cuadro de intervención y metodología propuesta

Cada unidad económica por simple que parezca, requiere del uso de herramientas estratégicas que hace compleja su labor diaria y es en este tema, donde cobra importancia un modelo de consultoría que permita mejorar el desempeño.

La oferta de servicios brindada por la Escuela Superior de Mercadotecnia a través de un estudiante del programa especialización en Gerencia financiera, brinda las herramientas como insumo base para la mejora de los procesos y es por esta razón que la metodología aplicada,

permite inicialmente obtener un diagnóstico general de la operación, para luego indagar sobre un mapeo de competencias en lo financiero, contable, tributario y de control estratégico.

Este modelo de diagnóstico, está integrado por un cuestionario relacionado con los aspectos estratégicos como las competencias, procesos, activos, clientes, proveedores y su relación con los entornos interno y externo. También incluye preguntas dirigidas con la información contable, la planeación financiera, el sistema de costos, la gestión de tesorería, la gestión de impuestos y los controles asociados.

Como herramientas de diagnóstico, se utilizan el análisis PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) y la matriz FLOR (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Restricciones).

El procedimiento para la realización de la consultoría, estará constituida por etapas que comprenden el diagnóstico In Situ mediante la aplicación del cuestionario, el posterior análisis para la detección de la oportunidad de mejora y finalmente se pretende presentar una ruta de trabajo a seguir por el empresario, con el fin de mejorar en los aspectos que se detectaron falencias.

4.1 Marco teórico

Son varias las herramientas teóricas en el que se basa el presente proceso de consultoría y que fueron mencionadas en el numeral anterior, pero que se presentan con detalle y conforme al proceso de citación de acuerdo con lo estipulado en la sexta edición de normas APA.

4.1.1 Guía metodológica

En atención a lo que presentan Delgado L. y Palacios M.(2016) en la Guía Metodológica Para La Presentación De La Oferta De Servicios, la presente consultoría se ciñe a los pasos propuestos por los docentes del Grupo de Investigación en Dirección de Empresas

de la Fundación Universitaria ESUMER, contenida expresamente por el resumen ejecutivo, la introducción, el contenido de la consultoría, los objetivos (general y específicos), el cuadro de intervención, la metodología propuesta, la descripción de actividades, herramientas utilizadas, el cronograma, las fases de la consultoría, los resultados esperados (bienes y servicios entregables), estructura organizacional del proyecto, presupuesto de la consultoría, presentación del consultor y la respectiva bibliografía.

4.1.2 Diagnóstico estratégico

Como modelo de diagnóstico estratégico, los fundamentos teóricos fueron tomados de Johnson G., Scholes K. y Whittington R. (2006) en lo relacionado con la posición estratégica en el análisis del entorno, la capacidad estratégica, las expectativas y propósitos, así como la elección de la estrategia en el ámbito de la unidad de negocio. Si bien el análisis del entorno es importante, se le dio un mayor énfasis a la forma de operación de la empresa para detectar los puntos críticos que requieren intervención.

4.1.3 Plan de negocios

Este plan contiene la definición del negocio, el análisis del entorno, la actividad principal de la empresa, los procesos, el plan de mercadeo y la gestión del talento humano, de acuerdo con lo que enuncia Rodríguez R. (2009) en su artículo Modelo de un plan de negocios.

4.1.4 Plan financiero

Para este proceso se aplicó lo indicado por Morales A. y Morales J. (2014), en su obra Planeación financiera al señalar que el método determina la forma como la empresa fija el rumbo para alcanzar los objetivos estratégicos que le permitan mejorar la rentabilidad, la

gestión adecuada de efectivo, la determinación de la fuentes de financiación óptimas, en el que la elaboración de estados financieros proyectados, son la herramienta principal de la planeación.

4.1.5 Estructura de costos

Para lo relacionado con el sistema de costeo a aplicar por la empresa, el modelo sugerido es el tratado por Bolaños M. y Giraldo J. (2014) en su trabajo de grado titulado “Diseño del sistema de costos por órdenes de producción aplicando la metodología de costeo tradicional, para la empresa grupo Destaka Tu Marca SAS, del sector comercial de publicidad de la ciudad de Cali”, del cual se toma específicamente el sistema de costeo por órdenes de trabajo por la forma como opera la empresa, en virtud de que al empresario le es fácilmente identificable el costo de la materia prima (MP) la mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF).

5 Descripción de actividades y herramientas

Como se mencionó en el acápite anterior, el diagnóstico estratégico como fase inicial incluye lo siguiente:

- Definición del negocio: El cliente y sus necesidades objetivas y subjetivas. Aspectos generales de la empresa como la misión, visión y valores corporativos.
- Diagnóstico interno Competencias y procesos básicos. Activos estratégicos.
- Diagnóstico externo: 5 fuerzas de Porter, análisis PESTAL y matriz FLOR.

La siguiente fase, fue el diagnóstico financiero conformado por:

- Sistema de información contable: Software para la administración de la información, estructura, procesos y salidas del área contable.

- Planeación financiera: Estructura, controles, cuantificación del plan, manuales, herramientas, evaluación y reportes financieros.
- Sistemas de costos: sistema de costeo, periodicidad, conciliación entre costeo real y estándar y controles.
- Gestión de tesorería: Estructura del área, políticas de efectivo, manejo de excedentes e indicadores.
- Gestión de impuestos: Estructura, gestión tributaria y cumplimiento de obligaciones.
- Controles: Auditorías, evaluación y control estratégico.

Para terminar, se realizó el análisis de la información recopilada con el fin de detectar la oportunidad de mejora especialmente en las áreas de costos, contable y financiera.

6 Cronograma y Fases de la Consultoría

No.	Actividad	Duración	Precedente	Semana													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Reunión con asesor para recibir indicaciones de la metodología de trabajo.	1	0	■													
2	Diagnóstico preliminar unidad de negocios y estructura de costos.	2	1		■												
3	Reunión con asesor para revisión del diagnóstico de negocios.	1	2			■											
4	Diagnóstico estructura de costos.	1	3				■										
5	Diagnóstico estratégico y de competencias financieras.	2	4					■	■								
6	Reunión con el asesor para la revisión del diagnóstico estratégico y competencias financieras.	2	5						■	■							
7	Consulta información complementaria en bibliotecas y la web.	4	6							■	■	■	■				
8	Reunión con el asesor para la estructuración de la oferta de servicios.	1	7											■			
9	Estructura de la oferta de servicios.	1	8													■	
10	Verificación, ajustes y consolidación de la información.	10	1		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Elaboración y presentación de propuesta.	1	10														■

Tabla No. 1. Fuente: Elaboración propia con información de la propuesta de la consultoría (2017).

7 Resultados esperados

7.1 Diagnóstico estratégico, mapeo de competencias actuales en Le Carné Gourmet.

Con herramientas como la matriz FLOR y el mapeo de competencias, se detectaron las variables de intervención.

Análisis de fortalezas, limitaciones, oportunidades y retos (FLOR)

Como fortalezas pueden listarse el hecho de ser pioneros en el mercado de alimentación saludable en productos cárnicos, con alta competencia en productos sustitutos.

Las limitaciones se concentran en la falta de una estructura empresarial que incluya un plan de negocio bien articulado con la estructura de costos, la información contable y el plan financiero.

Como gran oportunidad se destaca un mercado saludable que está en pleno proceso de crecimiento.

El empresario indica que el gran reto para promocionar este tipo de productos, se centra en enseñar sobre la importancia de la alimentación saludable en los diferentes estratos socioeconómicos.

7.1.1 Breve reseña de la empresa. Le Carné Gourmet elabora productos cárnicos bajos en grasa, sodio y libres de gluten, a partir de cortes Premium de carne de cerdo, una excelente fuente de proteína que puede ser incluida en la dieta diaria. No elabora embutidos, lo que garantiza una deliciosa mezcla de sabores que además aseguran el cuidado de la salud.

La línea de productos es la siguiente:

Butifarra: Procesado, cocido, a base de carne de res y de cerdo, bajo en grasa. Paquete: 6 unidades.

Cábano: Procesado, cocido y curado, a base de carne de cerdo. Paquete: 120 grs.

Carne hamburguesa: Procesada y precocida, a base de carne de cerdo, baja en grasa.

Paquete: 1 libra (6 unidades).

Chorizo: Procesado, cocido y curado, a base de carne de cerdo, bajo en grasa. Paquete: 1 libra (7 unidades).

Chicharrón ahumado: A base de tocino barrigüero.

Costillas ahumadas.

Mix Paleo: Snack de proteína (arándanos, almendras y jamón), ideal para consumir a cualquier hora del día. Unidad: 120 grs.

Salami: Curado y fermentado naturalmente, a base de carne de cerdo. Su relación de carne grasa es de 90/10 respectivamente. Paquete: 100 grs.

La empresa fue fundada en el año 2012 por el tecnólogo en producción agroindustrial Juan Esteban Arango, como una respuesta a un mercado no satisfecho en el consumo de cárnicos sin extensores (rellenos), quienes buscaban un producto rico en proteína, pero bajo en grasas y sodio.

Desde sus inicios hasta la fecha actual, la pequeña empresa ha sorteado los diferentes obstáculos del mercado para mantenerse, pero en la actualidad las dificultades han afectado las ventas y las utilidades de los socios, situación que merece la intervención mediante un análisis de la forma de operación.

7.1.2 Diagnóstico preliminar.

7.1.2.1 Definición del negocio.

7.1.2.1.1 Los clientes. El producto elaborado es ofrecido a tiendas saludables (distribuidores), deportistas y público en general (consumidor final) interesados en productos cárnicos bajos en sodio, grasas y sin extensores (rellenos), que constituyen la línea de alimentos saludables. La concentración de las ventas es de 20% a distribuidores y 80% al consumidor final.

La necesidad básica del consumidor final, es el consumo de productos alimenticios con alto contenido de proteína, pero a la vez saludable (necesidad subjetiva). Por otro lado el distribuidor busca inicialmente una rentabilidad (necesidad objetiva), pero a la vez conseguir la fidelización del cliente con alimentos saludables (subjetivo).

7.1.2.1.2 Misión de la empresa. Ser un ícono de la alimentación saludable en la industria cárnica del país.

7.1.2.1.3 Visión. En el año 2020 ser la empresa reconocida por producir alimentos cárnicos de alto valor nutricional.

7.1.2.1.4 Valores corporativos. La lealtad, la calidad, el trabajo en equipo, la honestidad, la solidez, estructura corporativa, transparencia.

7.1.2.1.5 Slogan. "Lo bueno lo hacemos mejor".

7.1.2.2 Diagnóstico Interno.

7.1.2.2.1 Competencias básicas. La empresa cataloga el producto como novedoso, natural y saludable, por lo que fue beneficiada por el programa fondo emprender en el año 2016, con un cupo de \$80 millones para la compra de activos productivos, registros INVIMA y la ampliación de planta.

Conocimiento de las bondades de la carne de cerdo sin extensores (rellenos).

El gerente posee formación y experiencia en el procesamiento de carnes y la logística de distribución.

Variedad en el portafolio de productos.

Se cuenta con un portafolio de 8 productos.

7.1.2.2 Activos estratégicos. Máquinas para embutir y empacar al vacío. Molino, mezcladora, embutidora, empacadora al vacío, hornos de cocción, refrigeradores, congeladores. La adquisición de nueva maquinaria, ha mejorado el proceso de producción.

Posicionamiento de la marca: Le Carné Gourmet, es el único producto comercializado en tiendas saludables de Medellín con estas características.

7.1.2.3 Procesos básicos. Orden de pedido: El gerente realiza llamadas diariamente a 5 proveedores de carne de cerdo Premium, estableciendo el mejor precio para realizar la orden de pedido que será recepcionada a las 5 de la mañana del siguiente día.

Recepción y verificación: La carne que es transportada de las granjas porcícolas, es verificada en cuanto a la cantidad requerida y calidad (estado inocuo).

Almacenamiento: Con el fin de conservar la cadena de frío, la materia prima es inmediatamente almacenada en refrigeradores para continuar con el proceso.

Alistamiento: Se retiran los excesos (limpieza de la carne), para garantizar la calidad del producto.

Molido y mezclado: Una vez retirados los excesos, la carne se corta en trozos para introducirla al molino y luego mezclarla.

Embutido, cocción y empaçado: El proceso final de producción, consiste en embutir la carne, pre cocerla y empaclarla al vacío.

Distribución: Con los pedidos programados desde el día anterior y alguno en la marcha del día, una vez procesada la carne, se envía a las tiendas saludables y a los consumidores finales.

7.1.2.2.4 *Estructura de los costos.* Con la información que presenta el empresario del tercer trimestre de 2017 se elaboró el siguiente cuadro de costos:

Periodo: Julio, agosto y septiembre de 2017								
	Concepto							
Producto	MP	Mano de obra	Uds. Producidas	Costo directo Unit	Precio de venta	Margen de contrib.	Gastos fijos y de venta	Margen utilidad Unit.
Butifarra	\$515.676	\$404.460	112	\$8.216	\$7.800	-\$416	\$348.450	-\$3.527
Cábano	\$1.056.720	\$1.617.840	402	\$6.653	\$7.700	\$1.047	\$696.900	-\$687
Carne hamburg.	\$3.706.052	\$1.213.380	537	\$9.161	\$22.202	\$13.041	\$3.484.500	\$6.552
Chicharrón	\$641.880	\$404.460	104	\$10.061	\$11.400	\$1.339	\$696.900	-\$5.362
Chorizo	\$1.418.930	\$1.617.840	294	\$10.329	\$11.300	\$971	\$348.450	-\$214
Costilla	\$1.888.749	\$808.920	178	\$15.155	\$15.800	\$645	\$348.450	-\$1.313
Jamón	\$4.976.841	\$1.213.380	498	\$12.430	\$15.574	\$3.144	\$696.900	\$1.744
Mix Paleo	\$606.082	\$808.920	237	\$5.970	\$7.800	\$1.830	\$348.450	\$359
Total	\$14.810.930	\$8.089.200					\$6.969.000	

Tabla No. 2. Fuente: Elaboración propia con información de la empresa Le Carné Gourmet (2017).

Se evidencia que desde el margen de contribución para la butifarra (de acuerdo con la distribución de costos indicada por el empresario), se está generando una pérdida de \$416 por unidad y el margen de utilidad presenta pérdidas en la butifarra, el cábano, el chicharrón, el chorizo y la costilla.

7.1.2.3 *Diagnóstico externo.* La empresa pertenece al sector de alimentos, línea de productos cárnicos, nicho de mercado, productos de alimentación saludable bajos en

grasa y sodio. El nivel de concentración para este nicho es alto en virtud de que la competencia es baja, por lo que es un mercado en pleno desarrollo. Los precios son altos con relación a otros productos similares, lo que hace una estructura de costos alta por tratarse de un producto de la mejor calidad. El nicho de mercado ha permitido a la empresa crecer en un 200% en ventas entre el 2014 y 2016, pero los costos de crecimiento también han sido altos por el uso de nueva tecnología de producción.

Hay poca presencia de productos importados por el alto precio, lo que le ha permitido a la empresa el crecimiento en ventas por ser más competitivo; sin embargo por la falta de desarrollo de la cultura de alimentación saludable, productos sustitutos lideran el mercado, aunque no son comparables en calidad.

Los precios de la materia prima son altos ya que constituyen entre un 50% y 55% del valor del producto y no hay una dependencia de un solo proveedor por lo que es posible obtener descuentos al consultar a varios oferentes. Estos precios son afectados por las diferentes épocas del año, ya que en el mes de diciembre alcanzan su valor más alto afectando la rentabilidad del negocio.

Se identificó que Carnes Catalán es el único competidor fuerte y que las demás empresas de embutidos están tratando de imitar los productos de Le Carné Gourmet.

Se ha detectado que el mayor influyente en la venta del producto es el consumidor final que corresponde a un 80% de los clientes, quienes prefieren un producto de mayor costo, pero con alto contenido nutricional. Los distribuidores no promocionan el producto, ya sea por la baja rentabilidad que obtienen en la venta o por tener un mayor precio que otros sustitutos, razón por la cual este tipo de cliente exige rebaja de precio para mejorar su margen de ganancia en la venta.

La mayor barrera de entrada para los competidores, es precisamente los altos costos de la materia prima y la restricción del consumidor final para pagar un precio más alto. El aprendizaje obtenido en los 5 años de operación, ha demostrado que las economías de escala no son un factor preponderante en la producción, pero que sí es posible obtener mejoras en la distribución de los costos y gastos de operación.

El posicionamiento de la marca se ha considerado como uno de los factores más importantes, por lo que en las ferias de alimentación saludable se ha fortalecido el tema. Los registros sanitarios para la producción, conservación y distribución de los productos cárnicos fueron obtenidos con el INVIMA.

Los impuestos son un tema que considera importante el empresario, en virtud de que para la compra no le es retenido el impuesto al valor agregado (IVA) por ser exento, pero para la venta lo debe incluir, lo que encarece el valor del producto. Adicionalmente debe cumplir con los pagos del impuesto de industria y comercio y el impuesto de renta anual.

Uno de los factores que hacen que los sustitutos sean líderes en el mercado, es la competencia en costos que permiten mayores ventas pero sacrificando la calidad de los productos. Las compañías con mayor reconocimiento han logrado un mayor desempeño con mejores rendimientos, lo cual puede ser analizado por la empresa intervenida.

7.1.2.3.1 Entornos. Un panorama general de los entornos, le permite a la empresa tener nuevas perspectivas de negocio.

7.1.2.3.1.1 Económico. Esta compañía no realiza importaciones ni exportaciones, por lo que las tasas de cambio no la afectan, ni los fletes o aranceles. La inflación sí tiene una gran influencia y de hecho, los precios de la materia prima son elevados en la época navideña. El gerente no ha optado por acudir a préstamos para solventar la empresa,

porque considera un gasto oneroso el pago de intereses y demás cargos financieros; en este tema, las tasas de interés no son una variable que afecte la empresa de manera directa.

El crecimiento del PIB y per cápita, tienen gran influencia en la capacidad de compra de los consumidores, por lo que las ventas son altamente sensibles a estas variables.

Los niveles salariales sí son considerados como una variable importante en la operación del negocio, al igual que la distribución del ingreso, que a medida que mejora, se relaciona positivamente con el aumento de las ventas.

Los gremios no se consideran como una variable de estudio, ya que la empresa no hace parte de alguno y su enfoque es más individual que gremial.

7.1.2.3.1.2 Político y legal. No se ha detectado la influencia directa del estado que afecta las ventas, pero la operación si se ve afectada por las regulaciones a la producción, conservación y distribución de productos alimenticios por ser de especial tratamiento para el consumo humano.

7.1.2.3.1.3 Demográfico. El crecimiento de la población no afecta significativamente las ventas, lo que sí lo hace, son los hábitos alimenticios saludables de la población existente. Se ha detectado que la población joven deportista se inclina por este tipo de productos y la población adulto mayor.

7.1.2.3.1.4 Social. Las costumbres de la población son de gran impacto, ya que gran parte del mercado consume carne de cerdo, en especial en época decembrina. Las condiciones de salud, también constituyen un factor especial por el tema de alimentación saludable.

7.1.2.3.1.5 Tecnológico. Desde la compañía, se ha entendido que el uso de la tecnología en el procesamiento de alimentos es de mucha importancia y con los recursos obtenidos

en el año 2016, se invirtió en las máquinas que permitieron lograr una mayor eficiencia en el proceso de producción. Esta situación le he generado una alta dependencia por la tecnología, que avanza con bastante rapidez, pero por las ventas actuales no se hace meritorio la consecución de la última tecnología.

7.2 Diagnóstico financiero.

En el tema se presentan aspectos críticos relacionados con:

7.2.1 Sistema de información contable. El empresario no cuenta con una plataforma informática para el procesamiento de la información, contrata un contador que registra la información de costos, gastos e ingresos, con el fin de consolidar la información al final de cada año para presentar la declaración de renta. Esta situación no le permite ejercer controles, ya que no se cuenta con manuales o políticas para el procesamiento de la información.

7.2.2 Planeación financiera. No existe control financiero ni presupuestal, no hay manuales de gestión financiera, no se cuenta con las herramientas para la implementación de estrategias en el tema y por lo tanto no se realizan proyecciones que permitan visualizar el horizonte financiero de la compañía. El anterior panorama no permite la ejecución de actividades de evaluación control y mejora asociados a la planeación financiera.

7.2.3 Sistema de costos. Este sistema se registra en hojas de Excel y no se cuenta con una plataforma informática. El sistema de costeo es aplicado y no se compara con un estándar, por lo que en este tópico no se ejercen controles.

7.2.4 Gestión de tesorería. No existe un área independiente por el tamaño de la empresa y los procesos son ejecutados por el propietario de la empresa, quien no cuenta con un

programa sistematizado, ya que la información la registra en hojas de Excel. No se tienen políticas para el manejo del efectivo, inventarios o cartera y el costo de capital no se encuentra definido.

7.2.5 Gestión de impuestos. El tema es gestionado por un contador contratado como asesor externo, con el fin de dar cumplimiento a los requisitos de ley con las obligaciones tributarias del orden territorial y nacional. En el tema, aunque se realiza un control reactivo, no se cuenta con un sistema de planeación.

7.2.6 Control. No se ejecutan actividades de control en virtud de la falta de manuales, políticas, registro de información y planeación financiera, contable, presupuestal y tributaria. Además, no fue posible el cálculo de indicadores financieros a raíz de la falta de la información.

7.3 Identificación de aspectos críticos a desarrollar

En el mapeo de competencias se indagó sobre los aspectos relacionados con el diagnóstico estratégico, de información contable, de planeación financiera, del sistema de costos, de gestión de tesorería, de gestión de impuestos y de control, relacionando la calificación obtenida de la siguiente forma:

Descripción	Calificación
La herramienta no es aplicada	1
La herramienta se aplica de manera muy limitada	2
La herramienta se aplica en un término intermedio	3
La herramienta se aplica con pocas limitaciones	4
La herramienta se aplica en su totalidad	5

Tabla No. 3. Fuente: Elaboración propia con información del diagnóstico preliminar (2017).

Los resultados obtenidos se resumen en el siguiente diagrama:

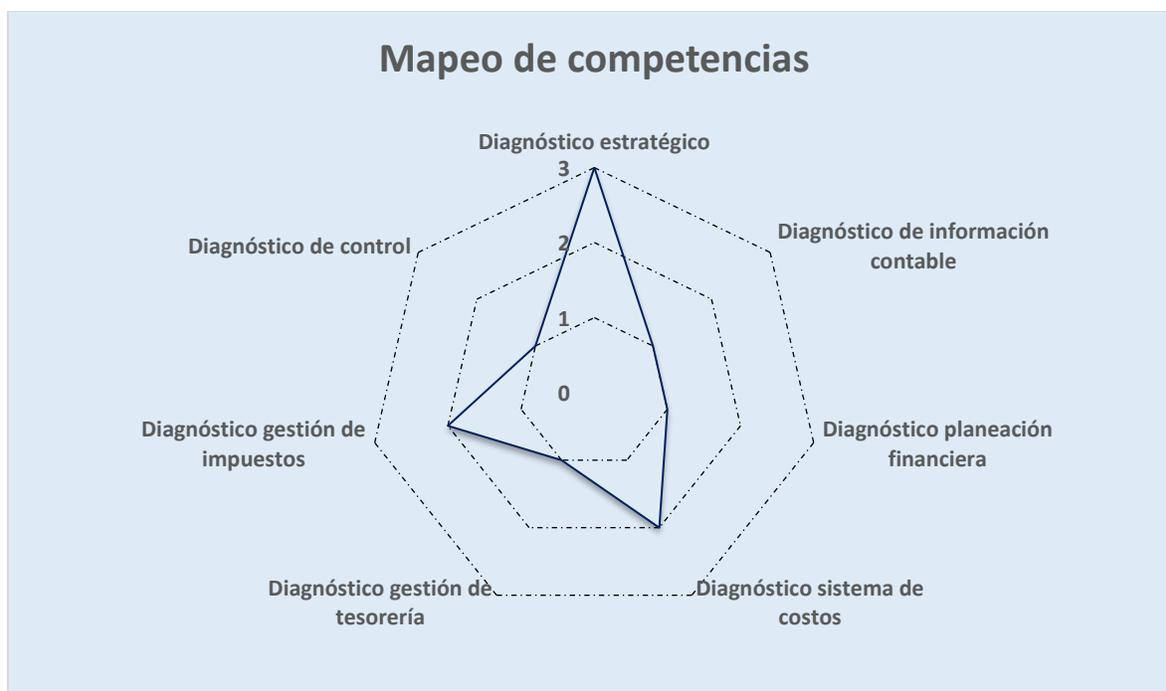


Figura No. 1. Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2017).

El esquema anterior evidencia la necesidad de fortalecer la empresa en temas relacionados con la información contable, la planeación financiera, la gestión de tesorería, gestión de impuestos y el control financiero y contable; se resalta que se cuenta con fortalezas en el poder de negociación con clientes y proveedores, relacionados con el diagnóstico estratégico.

Definición de variables a intervenir

Plan de negocio: Inicia con la definición del negocio y la importancia de la articulación de la misión, la visión, los procesos básicos, los activos estratégicos y la cuota de mercado, para continuar con el plan de mercadeo, financiero, gestión de talento humano, plan financiero y manejo de costos.

Estrategia de ventas: Se ha detectado que las ventas no estimulan la mayor capacidad de producción, generando tiempo de ocio en el recurso humano e inactividad en el uso de los

activos, afectando la estructura de costos, por lo que se considera importante realizar la estrategia adecuada para aumentar las ventas.

Planeación financiera: Al estímulo de las ventas y mejor manejo de la estructura de costos, debe sumarse una eficiente planeación financiera que le permita a la empresa crecer de manera sostenida.

Estructura de costos: Ante la dificultad en el manejo de los costos, la estructura de los mismos, administración y control, además del establecimiento de la estrategia para optimizar los costos en los diferentes procesos, se determina como una variable de intervención.

Estos aspectos serán presentados en el siguiente numeral.

7.4 Propuesta de mejora (Ruta de trabajo)

El diagnóstico arrojó como resultado la necesidad de intervención a través de un plan de negocios que integre la información contable, de costos, financiera y tributaria, que permita el cambio de rumbo en la empresa de un escenario desfavorable a una situación de creación de valor.

7.4.1 Plan de negocios.

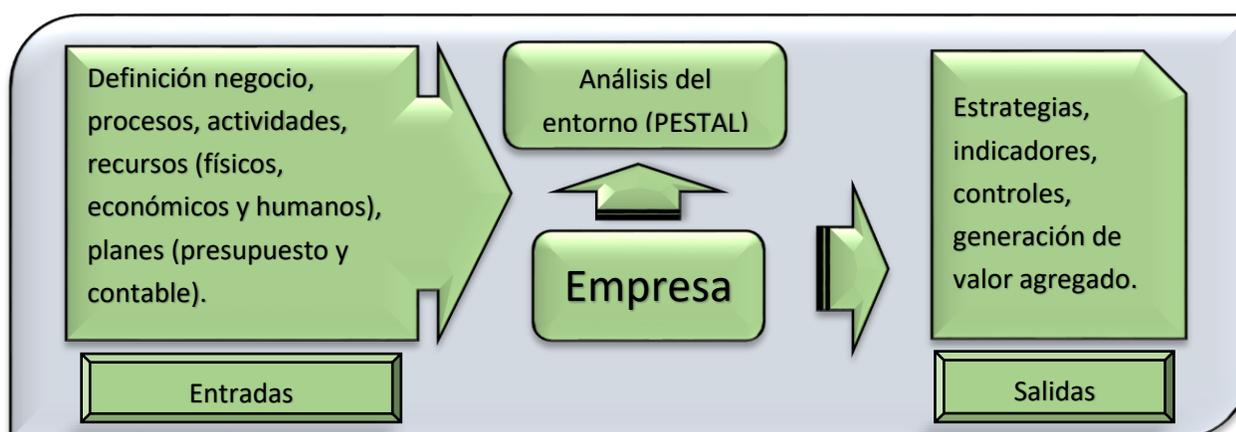


Figura No. 2. Fuente: Elaboración propia con información de Rodríguez, R. (2009).

Este plan contiene la definición del negocio, el análisis del entorno, la actividad principal de la empresa, los procesos, el plan de mercadeo y la gestión del talento humano

7.4.1.1 Definición del negocio. Aunque la empresa tiene bien definidos sus clientes y se encuentran estructuradas la misión y la visión, es necesario integrar estos elementos para cuantificar la cuota de mercado que se quiere obtener, lo que determinará la capacidad de alcanzar la misión planteada. La participación en el segmento la determina el mercado, los competidores y la estimación del porcentaje que la empresa desea cubrir, por lo que un análisis del entorno y la aplicación del Benchmarking, son las herramientas más adecuadas para el cálculo de la cuota de mercado que la compañía quiere tomar.

7.4.1.2 Análisis PESTAL. En el diagnóstico realizado, se detectó que el empresario no centra la atención en los diferentes entornos justificado en la necesidad de atender temas críticos como la estrategia de ventas de corto plazo, por lo que se recomienda realizar un análisis más profundo de los entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal, que podría repercutir en una mejora en el desempeño empresarial.

Las fuerzas políticas están relacionadas con la estabilidad gubernamental, el control de estado, la institucionalidad y la forma como se beneficia o afecta el negocio.

En el ámbito económico es necesario analizar la influencia de variables macroeconómicas como la inflación, la tasa de cambio, el PIB global y per cápita, la tasa de empleo, los gremios y asociaciones.

Lo social se relaciona de manera directa con las ventas ya que está determinado por las costumbres, condiciones de salud, cultura, comunidades y las condiciones sociales.

El ámbito tecnológico determina el uso de máquinas y procesos para generar ventajas competitivas en costos, por lo que es necesario revisar la actual tecnología con la que se cuenta y su influencia en la forma como se opera.

Lo ambiental, se analiza para realizar aportes de sostenibilidad y evitar la afectación del medio, así la empresa debe utilizar medios de producción limpia y contribuir mediante el uso de materiales fabricados bajo el concepto de sostenibilidad.

El tema legal, se refiere a la normatividad vigente, el nivel de exigencia y las sanciones por incumplimiento.

7.4.1.3 Actividad principal y procesos estratégicos. Como característica principal, es la mayor fortaleza que posee la empresa, pero que aún debe potenciarla con la implementación de un sistema integrado de gestión, el cual debe ser documentado y estructurado mediante un mapa de procesos.

Este mapa debe diferenciar las diversas áreas como presupuesto, producción, contabilidad, recursos humanos, tesorería y financiero. Cada proceso debe contener los procedimientos asociados y es necesario documentarlos para ejercer actividades de gestión y control. Incluye además, el establecimiento de una política de calidad y la declaración de los valores corporativos que diferencia la compañía de sus competidores.

7.4.1.4 Plan de mercadeo. Consecuente con la misión, se debe establecer la cuota de mercado que se pretende alcanzar, así como la estrategia que contenga el portafolio de productos a ofrecer, el precio estimado en el horizonte de tiempo, las promociones o publicidad a utilizar, los recursos humanos, técnicos y financieros.

Este portafolio debe ser el resultado de una depuración de los productos que actualmente se ofrecen, ya que es necesario identificar aquellos que generan una contribución significativa en términos económicos a la rentabilidad de la empresa.

En el tema de las ventas, es necesario identificar los inductores de valor, la elasticidad del precio, la demanda, el impacto de la publicidad y la promoción, la influencia del personal y las diferentes estrategias utilizadas o las necesarias para impulsar las ventas actuales.

Este plan se anexa en la página 42.

7.4.2 Plan financiero. El plan financiero le permitirá a la empresa determinar el horizonte económico y financiero en un plazo estimado, en el cual se establecen metas de crecimiento y la estrategia para lograrlo.

Para la elaboración, es necesario consultar las variables que afectan el mercado, como lo es la inflación y las metas de crecimiento para el horizonte de tiempo de estudio. También se deben establecer las políticas de: Ventas de contado, crédito, caja mínima, los días de cuentas por cobrar, inventarios, días de cuentas por pagar, información que servirá como base para el análisis de indicadores y la aplicación de los controles para el cumplimiento de metas.

Estimar el costo de la materia prima en el periodo proyectado basado en costos estándar, así como los gastos de administración y de ventas.

La información anterior permite el cálculo por periodo de las ventas estimadas de contado y a crédito, presupuesto de compras y de inventarios, así como de cuentas por pagar y por cobrar.

Es importante tener en cuenta los impuestos y su cálculo en cada periodo.

Incluir además la financiación para el análisis de pertinencia o afectación, para este caso en particular en que el empresario prefiere no incurrir en el apalancamiento financiero.

Tener en cuenta depreciaciones y amortizaciones.

La información base permitirá la proyección del estado de resultados y el balance general en el horizonte de tiempo, además de los flujos de caja, cálculo y análisis de indicadores financieros para la toma de decisiones.

Es necesario resaltar que la importancia de la planeación financiera radica en un modelo de gestión más proactivo que reactivo, ya que permite conjugar las metas de la compañía, con la gestión de los diferentes recursos a través de las estrategias que el gerente emprenda y también tomar los correctivos necesarios en caso de presentarse desviaciones con lo planeado.

La planificación debe contener además el análisis de diferentes escenarios para la aplicación de una estrategia adecuada a cada situación y obtener el mayor beneficio en cada uno de ellos.

Con todas la herramientas aplicadas, el empresario debe estar en condiciones de determinar la gestión de valor de la compañía, comparando los flujos de caja en cada periodo, los indicadores como la rentabilidad del activo y el patrimonio, para analizar si la compañía genera valor (mediante flujos de caja crecientes, mejora en indicadores de liquidez, apalancamiento o nuevas inversiones en capital de trabajo neto). Este plan se anexa en la página 51.

7.4.3 Sistema de costeo por órdenes de trabajo Por la forma como opera la empresa, el sistema de costeo que más se acopla a sus procesos, es el sistema de costeo por órdenes de trabajo, en virtud de que al empresario le es fácilmente identificable el costo de la

materia prima (MP) la mano de obra directa (MOD) y los costos indirectos de fabricación (CIF), al respecto Bolaños y Giraldo mencionan las siguientes características:

- Permite reunir de manera separada los elementos del costo para cada orden de producción.
- Para iniciar la producción es necesario emitir una orden de fabricación, orden de producción u orden de trabajo
- La producción se hace generalmente sobre pedidos formulados por los clientes, es decir, se conoce el destinatario de los bienes o servicios antes de comenzar la producción.
- Se adopta cuando se puede identificar claramente cada trabajo a lo largo de todos los procesos desde que se emite la orden de fabricación hasta que concluye la producción.
- Enfatiza la acumulación de costos reales por órdenes específicas.
- Permite conocer con facilidad el resultado económico de cada trabajo.
- Se puede conocer el costo de cada trabajo en cualquier momento, por lo tanto se simplifica la tarea de establecer el valor de la existencia en procesos.
- En cada orden se analiza los costos por materiales y mano de obra directos que se determina sistemáticamente y que son identificables con ella. Al finalizar el proceso se procede al prorrateo de los costos indirectos.
- El costo unitario se determina cuando se termina la fabricación completa del lote y se calcula dividiendo el costo total de la orden entre el número de unidades terminadas.

Se detectó que el empresario realmente utiliza el sistema de costos real, en el que los 3 elementos del costo (MP, MOD y CIF) se registran a valor real. Sin embargo la asignación del costo, alejado de los costos estándar, genera una sobrevaloración del costo

total del producto, en virtud de que la empresa no utiliza el 100% de la capacidad instalada. Este sistema de costeo se anexa en la página 62.

8 Estructura organizacional del proyecto: Matriz de responsabilidades

Actores que intervienen en la consultoría:

Empresario: Juan Esteban Arango, propietario de la empresa Le Carné Gourmet, denominado como el cliente en la consultoría.

Estudiante consultor: Héctor Fabián Arroyave Sánchez aspirante al título de especialista en Gerencia Financiera.

Responsabilidades

El cliente se debe comprometer a:

- Autorizar y facilitar el proceso de consultoría en su organización,
- Suministrar al consultor toda la información necesaria,
- Propiciar la interacción del consultor con todas las áreas de la empresa y
- Disponer los recursos necesarios para la consultoría

El estudiante consultor responde por:

- Cumplir a cabalidad con todas las responsabilidades de la consultoría,
- Guardar la confidencialidad de la información suministrada por el cliente,
- Presentar y conciliar con el cliente los avances de la consultoría y
- Entregar el informe final de la consultoría y resolver posibles dudas para su implementación.

9 Presupuesto para la consultoría

En el ejercicio de consultoría, se deben incluir los recursos necesarios tales como el personal, equipos y materiales para el cumplimiento de las actividades y con el fin de valorar este proceso, cuyo principal insumo es recurso humano, se estima en las 10 horas de asesoría brindadas por el asesor metodológico un costo total de \$700.000. El estudiante consultor, que actualmente devenga \$4.500.000 mensuales y con un recargo del 30% por el ejercicio especializado, que en total asciende a \$6.000.000, al dividirlo por los 30 días del mes y 8 horas de 1 día, se obtuvo el valor unitario de consultoría de \$25.000, para un total de \$2.500.000 en las 100 horas calculadas. El uso del internet, la energía utilizada y la depreciación del equipo de cómputo se aproximaron al valor de 1 hora de internet en una sala, que en promedio es de \$2.500, para las 240 horas requeridas de trabajo, el valor total asciende a \$600.000. La impresión del trabajo y sus anexos, por contener hojas a color, en promedio se estima que cada una tenga un valor de \$500 para un total de \$25.000 por las 50 hojas que se proyectan en el presente trabajo. Entre los materiales están los discos compactos, trabajo de litografía, insumos requeridos por el estudiante consultor en las visitas a la empresa y universidad, se estimó un total de \$200.000. Por último, los 40 desplazamientos a la empresa y universidad para realizar la consultoría con un valor promedio de \$7.500 cada uno, totalizaron \$300.000. Con todo lo mencionado, el valor total de la consultoría ascendió a \$4.325.000, lo cual se resume en la siguiente tabla.

Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Valor	
			Unitario	Total
Personal				
Asesor metodológico	Hora	10	\$ 70.000	\$ 700.000
Consultor	Hora	100	\$ 25.000	\$ 2.500.000
Equipo				
Computador	Hora	240	\$ 2.500	\$ 600.000
Impresora	Impresión	50	\$ 500	\$ 25.000
Materiales	Unidad	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Transporte	Unidad	40	\$ 7.500	\$ 300.000
	Gran total			\$ 4.325.000

Tabla No. 4. Fuente: Elaboración propia (2017).

10 Presentación del consultor

Nombres: Héctor Fabián Arroyave Sánchez.

Experiencia profesional: Asesor de compras en el Municipio de La Estrella en el periodo 2008-2017.

Profesión: Ingeniero Administrador (Universidad Nacional de Colombia –Sede Medellín).

Estudiante de Especialización en Gerencia Financiera (Escuela Superior de Mercadotecnia ESUMER).

Educación no formal relevante:

- Entrenamiento en auditorías internas bajo la norma NTC GP 1000:2009, agosto de 2016, 8 horas, Icontec, Medellín.
- Curso presencial taller redacción de hallazgos, 29 de julio de 2016, 8 horas, Icontec, Medellín.
- Curso presencial formación empresarial de auditores internos en sistemas de gestión de la calidad NTC ISO 9001:2015, 28 de julio de 2016, 24 horas, Icontec, Medellín.

- Curso presencial estructura y articulación de la GP 1000 y el MECI 2014, 13 de julio de 2016, 8 horas, Icontec, Medellín.
- Curso presencial Actualización nueva versión NTC ISO 9001:2015, 12 de julio de 2016, 16 horas, Icontec, Medellín.
- Curso Virtual Cálculo e Interpretación de Indicadores Financieros, 21 de agosto de 2014, 40 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín
- Curso presencial Organización de Archivos de Gestión, Abril de 2014, 40 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, La Estrella.
- Curso Virtual Evaluación Preliminar de un Proyecto, Abril de 2011, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Análisis y Gestión Financiera, Diciembre de 2010, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Caracterización del Sector Financiero, Noviembre de 2010, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Metodologías Para Obtener Resultados Productivos, Marzo de 2010, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Indicadores de Gestión, Marzo de 2010, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Microfinanzas, Marzo de 2010, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Matemáticas Financieras, Marzo de 2010, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.

- Curso Virtual de Finanzas Intermedias, Noviembre de 2009, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Valor Económico Agregado EVA, Noviembre de 2009, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Sistema Financiero y Banca, Noviembre de 2009, 30 horas, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso Virtual de Riesgo de Crédito, 30 horas, Septiembre de 2009, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.
- Curso de “fundamentos ISO 9001:2000”, **participante**, 20 horas, agosto 26 de 2008, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, La Estrella.
- “Socialización de la política y los objetivos de calidad”, participante, 4 horas, abril 30 de 2008, alcaldía de La Estrella.
- “Primer Foro de Principios de Tributación”, ponente y organizador, 8 horas, abril 29 de 2007, Universidad Nacional de Colombia, Medellín.
- Curso Virtual de Análisis Financiero, 20 horas, 2007, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Medellín.

11 Conclusiones y recomendaciones

El acercamiento de la academia al sector productivo a través del ejercicio de consultoría por parte de un estudiante de posgrado, representa una gran oportunidad muy valiosa para el empresario que no cuenta con los recursos para la contratación de este servicio.

Las pequeñas unidades de negocio regularmente no aplican los principios de planeación, en virtud de que trabajan de manera reactiva para resolver los problemas que se presentan en las labores diarias, situación que no permite visualizar la importancia de elaborar los planes necesarios con las estrategias adecuadas para alcanzar las metas empresariales.

El diagnóstico actual de la empresa, permitió determinar la necesidad de implementar un plan de negocios, financiero y la aplicación del sistema de costos que mejor se ajusta de acuerdo con la operación del negocio.

También se detectaron oportunidades de mejora en el área de mercadeo, por lo que se recomienda la realización de un diagnóstico preliminar en esta área para la elaboración de un plan de mercadeo que complementarían los planes sugeridos en la presente consultoría.

En las futuras líneas de investigación, se recomienda un refuerzo preliminar en los conceptos teóricos relacionados con el diagnóstico estratégico y la planeación de costos, contable, tributaria y financiera, para obtener una mayor eficiencia en el proceso de consultoría en la empresa objeto de estudio.

Bibliografía

- Bolaños Ortega, M. y Giraldo J. (2014). Diseño del sistema de costos por órdenes de producción aplicando la metodología de costeo tradicional, para la empresa grupo Destaka Tu Marca SAS, del sector comercial de publicidad de la ciudad de Cali. Recuperado de: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiEkKj887zXAhXIKyYKHbSdBG04ChAWCFMwCQ&url=https%3A%2F%2Fred.uao.edu.co%2Fbitstream%2F10614%2F7847%2F1%2FT05845.pdf&usq=AOvVaw2XxvETFMW4zZA1c9AD_WEL.
- Burbano, J. Presupuestos. (S.F.) Enfoque de Planeación, Gestión y Control de los recursos. Recuperado de: <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/burbano-presupuestos-enfoque-de-gestic3b3n.pdf>.
- Castaño, C., Correa, J., & Ramírez L. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf>.
- Castillo, D., Chávez, C. & Romero, J. (2008). Cómo planear financiera y tributaria una PYME. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/909/90920479010.pdf>.
- Clavijo, S. (2016). Revista de Estudios Económicos: Alimentos y bebidas: Desempeño reciente del sector. Recuperado de: <https://doaj.org/article/6e51937eb992447bb18773d5f5c3f833>.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera. Recuperado de:

<http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>

Jacanamijoy, R., Quiceno, A. & Revelo, A. (S.F.). La estrategia y la planeación tributaria como parte integral de la planeación organizacional de las empresas colombianas. Recuperado de:

<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/viewFile/323590/20780744>.

Jonhson, G. (2008). Dirección Estratégica. Recuperado de:

<http://estrategiasca.com/DIRESCAP1.pdf>.

Merlo, E., Reinoso, N., Rubino, M., & Ruggery, Y. (2013). Los costos y la toma de decisiones.

Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5240/merlofinal.pdf

Morales, A., & Morales, J. (2014). Planeación financiera. Recuperado de:

<http://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074382167.pdf>.

Pedraza, J. (2009). Planificación financiera, contribuciones a la economía. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>.

Rodríguez, R. (2009). Modelo de un plan de negocios. Recuperado de:
<http://www.igape.es/images/crear-unha->

[empresa/Recursos/PlansdeNegocio/30_DistribucionProductosAgricultas_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/30_DistribucionProductosAgricultas_cas.pdf).

Sánchez, L. (2009). Estudio de caso análisis financiero en la empresa Matteo Dalla Ltda, en la ciudad de Bogotá. Recuperado de:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3258/T11.09%20S55e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Uribe, R. (2011). Costos para la toma de decisiones. Recuperado de:

http://eva.sepyc.gob.mx:8383/greenstone3/sites/localsite/collect/ciencia1/index/assoc/HA_SH016e.dir/33100001.pdf.

Van, H., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de administración financiera. Recuperado de:

<http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>.

Welsch, G. 2005. Presupuestos, Planeación y Control. Recuperado de:

<https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/welsch-presupuestos-6edi.pdf>.

Anexo No. 1. Plan de negocios Le Carné Gourmet

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	
1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	
1. CLIENTES	
Comprador	"Se identifican 2 tipos de compradores pero es importante expandir el negocio para cubrir un mayor mercado"
Influyente	"Aunque las tiendas saludables no representan un gran porcentaje en las ventas, éste puede ser muy influyente para impulsar aún más las ventas, por lo que es necesario buscar la estrategia".
Usuario	"Los deportistas y hogares consumidores de productos saludables representan en usuario final, por lo que se puede implementar una estrategia más agresiva de mercadeo para aumentar las ventas".

2. NECESIDADES	OBJETIVAS	SUBJETIVAS
Comprador		"Es importante la satisfacción de las necesidades básicas, pero se ha detectado que las subjetivas son las que le permiten a la empresa diferenciarse, además que por el valor agregado los productos son más valorados, lo que le permite a la empresa obtener mayores rendimientos"
Influyente		
Usuario		
3. ASPECTOS GENERALES		
Misión	"Estos aspectos estratégicos deben estar alineados con la meta principal de la empresa, teniendo en cuenta todos los grupos de interés"	
Visión		
Valores		

Fuente: diagnóstico estratégico proporcionado por el asesor Milton Moreno.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	
2.1. Diagnóstico Interno	
DENOMINACIÓN DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
1. COMPETENCIAS BÁSICAS	

	"Además de identificar las competencias actuales, se deben potenciar aquellas por las cuales las empresas del sector se destacan"
2. ACTIVOS ESTRATÉGICOS	
	"Aunque se tienen activos importantes para la producción, no se aprovechan al máximo de acuerdo con el análisis de costos, por lo que se debe integrar la estrategia del negocio con los activos"
3. PROCESOS BÁSICOS	
	"La identificación de los procesos no es suficiente, ya que es necesario documentarlos e integrarlos en un sistema de gestión de la calidad"

Fuente: diagnóstico estratégico proporcionado por el asesor Milton Moreno.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.2.1. Fuerzas de PORTER	"Identificar los aspectos críticos del entorno para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades"						
		IMPACTO					
FUERZA	DESCRIPCIÓN	<table border="1"> <tr> <td style="text-align: center;">Nulo</td> <td style="text-align: center;">Muy Bajo</td> <td style="text-align: center;">Bajo</td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Muy Alto</td> </tr> </table>	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto			
RIVALIDAD DE COMPETIDORES EXISTENTES							
Nivel de concentración							
Nivel de costos fijos							
Velocidad de crecimiento del sector							
Costos de cambio							
Grado de hacinamiento							
Productos perecedero							
Incrementos en la capacidad							
Presencia extranjera							

Nivel de barreras de salida						
Activos especializados						
Costos fijos de salida						
Interrelaciones estratégicas						
Dependencia económica						
Vínculos emocionales						
Restricciones sociales - gubernamentales						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje					

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES						
Grado de concentración						
Presión de sustitutos						
Nivel de ventaja que genera el proveedor						
Nivel de ventaja del insumo en los procesos						
Costos de cambio						
Amenaza de integración hacia adelante						
Información del proveedor sobre el comprador						
Grado de hacinamiento						
	Número	0	0	0	0	0

Frecuencia de calificación	Porcentaje					
----------------------------	------------	--	--	--	--	--

PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES						
Grado de concentración						
Importancia del proveedor para el comprador						
Grado de importancia del producto para el comprador						
Grado de hacinamiento						
Costos de cambio						
Posibilidad de integración hacia atrás						
Información disponible sobre el comprador						
Niveles de márgenes del comprador						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje					

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES						
Nivel de Barreras de entrada						
Niveles de economías de escala						
Operaciones compartidas						
Requisitos de capital para inversión						

Acceso privilegiado a materias primas						
Acceso a canales de distribución						
Procesos productivos especiales						
Curva de aprendizaje						
Curva de experiencia						
Costos compartidos						
Tecnología						
Costos de cambio						
Tiempos de respuesta						
Posicionamiento o diferenciación de productos						
Posicionamiento de marca						
Posicionamiento de Diseño						
Posicionamiento de Servicio						
Posicionamiento de Precio						
Patentes						
Intervención del Gobierno						
Licencias						
Política de importaciones						
Política Fiscal						

Aranceles						
Subsidios a producción nacional						
Regulaciones						
Grados de impuestos						
Respuesta de rivales existentes						
Nivel de liquidez						
Capacidad de endeudamiento						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje					

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Tendencia a mejores costos						
Tendencia a mejores precios						
Tendencia a mejor desempeño						
Tendencia a mejor rendimiento						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje					

Fuente: diagnóstico estratégico proporcionado por el asesor Milton Moreno.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.2.2 Fuerzas del Entorno	"Identificar los aspectos críticos del entorno para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades"
	IMPACTO

FUERZA	DESCRIPCIÓN	Nulo	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
FUERZAS DEL ENTORNO ECONÓMICO						
Tasa de cambio						
Inflación						
Tasa de interés						
PIB						
PIB per cápita						
PIB Sectorial						
Tarifas aduaneras						
Fletes						
Niveles salariales						
Tasa de empleo						
Distribución ingresos (Gini)						
Poder de los gremios						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje					

FUERZAS DEL ENTORNO POLÍTICO-LEGAL						
Fuerzas Políticas						
Estabilidad gubernamental						
Institucionalidad						
Control del Estado						
Niveles de gobierno						
Burocracia						
Corrupción						
Fuerzas Legales						
Estabilidad normativa						
Nivel exigencias de normas						
Sanciones por incumplimientos						
Normas externas al sector						
Procedimientos						
Normativa ambiental						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje					

FUERZAS DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO						
Crecimiento poblacional						
Distribución por género						
Distribución rural / urbana						
Distribución por edades						
Distribución por región geográfica						
Distribución por zonas						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje					

FUERZAS DEL ENTORNO SOCIAL						
Condiciones culturales						
Organizaciones sociales						
Minorías étnicas						
Juntas de Acción Comunal						
Comunidades vecinas						
Conflicto social						
Conflicto armado						
Condiciones de seguridad						
Valores						
Creencias religiosas						
Costumbres						
Organizaciones sindicales						
Niveles de educación						
Condiciones de salud						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

FUERZAS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO						
Velocidad de avance tecnológico						

Dependencia tecnológica						
Ciclo de vida de la tecnología						
Líderes tecnológicos						
Patentes en el sector						
Oportunidades de licencia						
Protección propiedad intelectual						
Disponibilidad de expertos						
Disponibilidad equipos especializados						
Disponibilidad información técnica						
Existencia Centros desarrollo tecnológico						
Frecuencia de calificación	Número	0	0	0	0	0
	Porcentaje	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

Fuente: diagnóstico estratégico proporcionado por el asesor Milton Moreno.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA		
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO		
ANÁLISIS EXTERNO		
MATRIZ FLOR		
"Identificar los aspectos críticos del entorno para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades"		
	FORTALEZAS	LIMITACIONES
O P O R T U N I D A D E S	POSIBLES INICIATIVAS FO	POSIBLES INICIATIVAS LO
RETOS	POSIBLES INICIATIVAS FR	POSIBLES INICIATIVAS LR

Fuente: diagnóstico estratégico proporcionado por el asesor Milton Moreno (2017).

3. PLAN DE MERCADEO		
3.1 CUOTA DE MERCADO		
3.1.1 Composición mercado total	3.1.2 Cuota mercado objetivo (% mercado total)	3.1.3 Mercado objetivo
3.2 ESTRATEGIAS DE MERCADEO		
3.2.1 Estrategias de promoción	3.2.2 Estrategias de producto	3.2.3 Estrategias de plaza
3.2.4 Estrategias de publicidad	3.2.5 Estrategias de precio	

Fuente: elaboración propia (2017).

Anexo 2. Proyección de Estados Financieros Le Carné Gourmet

Supuestos					
Macroeconómicos	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación Anual	3,50%	3,14%	3,10%	3,06%	2,14%
Tipo de Cambio Inicial	2.920	2.780	2.640	2.785	2.540
Tipo de Cambio Final	2.780	2.640	2.785	2.540	2.520
Tipo de Cambio Promedio	2.850	2.710	2.713	2.663	2.524
DTF. T.A. Nominal	4,67%	4,74%	4,33%	4,46%	4,71%
TASA FIJA	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
Rentabilidad de Inv. Temporales	6,67%	6,74%	6,33%	6,46%	6,71%

Fuentes: Banco de la República para la proyección del 2018, notas módulo planeación financiera para las proyecciones del 2019-2022, docente Luis David Delgado.

Impuestos					
De Renta	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Industria y Comercio	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%	0,40%

Fuente: Reforma tributaria, ley 1819 de 2016. Alcaldía de Medellín, estatuto tributario. Acuerdo 64 de 2012.

Presupuestos

Supuestos	2018	2019	2020	2021	2022
------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Inflación Anual	3,50%	3,14%	3,10%	3,06%	2,14%
Crecimiento Nominal Ventas					
Crecimiento Real Ventas					

Políticas					
Política de Ventas de Contado (% Ventas Totales)					
Ventas de Crédito (% Ventas Totales)					
Política de Caja Mínima (Días Ventas)					
Política de Cuentas por Cobrar (Días)					
Política de Inventario (Días)					
Política de Cuentas por Pagar (Días)					
Política de Dividendos sobre U.Neta					
Costo de Materias Primas (% Ventas)					
Gastos de Admon					
Gastos de Ventas					
Otros Ingresos					
Otros Gastos					
Días por el Período (1 año)	365	365	365	365	365

Composición de las Ventas Col\$					
Ventas de Contado					
Ventas Crédito					
Ventas Totales					

Presupuesto de Costo Operacional					
Costo de Mano de Obra Directa (Col\$)					
Costo de Materias Primas					
Total Costo Operacional					

Presupuesto de Gastos Administrativos					
Gastos de Administración (Col\$)					
Presupuesto de Gastos de Ventas					
Gastos de Ventas (Col\$)					
Presupuesto de Otros Ingresos					
Ingreso No Operativo (Col\$)					
Presupuesto de Otros Egresos					
Egreso No Operativo (Col\$)					

Presupuesto de Cuentas por Cobrar					
Nuevas CxC					

Presupuesto Ingreso por ventas					
Ventas de Contado					
Ingreso por Ventas a Crédito					
Ingreso en Caja Por Ventas					

Presupuesto de Caja Mínima					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

Presupuesto de Inventario					
Inventario Final Deseado					
Costo de Materias Primas					
Total Inventario Requerido					

Presupuesto de Compras					
Total Inventario Requerido					
- Inventario Inicial					
Compras Requeridas					

Presupuesto de Cuentas por Pagar					
Nuevas CxP					

Presupuesto Egreso Cuentas por Pagar					
Pago de Cuentas por Pagar					

Presupuesto de Pago de dividendos					
--	--	--	--	--	--

Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).

Estado de resultados

Cifras en Millones de Col\$ Corrientes

Estado de Resultados	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Totales					
Costo Operacional					
Depreciaciones y Amortizaciones					
Utilidad Bruta					
Gastos de Administración					
Gastos de Ventas					
Utilidad Operativa (EBIT)					
EBITDA					
Ingresos No Operacionales (Finan.)					
Otros Ingresos No Operacionales					
Total Otros Ingresos					
Otros Egresos No Operacionales					
Gastos Financieros					
Total Otros Egresos					
UAI					

Impuesto de Renta					
Utilidad Neta					

Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).

Balance

Cifras en Millones de Col\$ Corrientes

Balance General	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente					
Disponible					
Inversiones Temporales					
Cuentas por Cobrar					
Inventarios					
Otros Activos de Corto Plazo					
Total Activo Corriente					
Activo de Largo Plazo					
Inversiones Permanentes					
Propiedades Plantas y Equipo					
Menos: Depreciacion Acum.					
Neto Prop. Plantas & Equipo					
Otros Activos de Largo Plazo					
Valorizaciones					
Total Activo de Largo Plazo					
TOTAL ACTIVO					
Pasivo Corriente					
Obligaciones Financieras					
Cuentas por Pagar					
Impuesto de Renta					
Otros Pasivos de Corto Plazo					
Total Pasivo Corriente					
Pasivo de Largo Plazo					
Obligaciones Financieras					

Otros Pasivos de Largo Plazo					
Total Pasivo de Largo Plazo					
TOTAL PASIVO					
Patrimonio					
Capital					
Reservas					
Revalorización del Patrimonio					
Resultado del Ejercicio					
Superávit por Valorizaciones					
TOTAL PATRIMONIO					
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO					

Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).

Flujo de caja libre

Cifras en \$ Corrientes colombianos

Flujo de Caja Libre	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Operativa (EBIT)					
- Impuesto Operativo					
UODI o NOPAT					
+ Depreciación y Amortización					
Flujo de Caja de Operación					
<i>Inversión en capital de trabajo</i>					
Cambio en Disponible Mínimo					
Cambio en CxC					
Cambio en Inventario					
Cambio en Otros Activos CP					
Cambio en CxP					
Cambio en Otras CxP					
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)					
Inversión					
Flujo de Caja Libre					

EVA	2018	2019	2020	2021	2022
Utilidad Operativa (EBIT)					
- Impuesto Operativo					
UODI o NOPAT					
Tasa Libre de Riesgo					
Riesgo de mercado					
Rentabilidad del mercado					
Costo del Patrimonio					
Activos					
Pasivos					
Patrimonio					
WACC					
EVA					
Variación del EVA					
Resultado					

Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).

Cifras en Millones de Col\$ Corrientes

Flujo de Caja	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA					
Ingresos No Operacionales (Finan.)					
Otros Ingresos No Operacionales					
Desembolsos de Crédito					
Ingresos de Caja					
<i>Inversión en capital de trabajo</i>					
Cambio en Disponible Mínimo					
Cambio en CxC					
Cambio en Inventario					
Cambio en Otros Activos CP					
Cambio en CxP					
Cambio en Otras CxP					
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)					
Otros Egresos No Operacionales					
Gastos Financieros					
Amortización créditos					
Pago Impuestos					
Pago Dividendos					

Egreso de Caja					
Neto Caja Operativa					
Inversiones Temporales					
Neto de Caja Disponible					

Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).

RESUMEN DE DEUDA	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Deuda Indexada a DTF</i>					

Intereses					
Saldo Inicial					
Desembolso					
Amortización					
Saldo Final					
Saldo Promedio					
Pago Intereses					

Deuda Indexada a IPC

Intereses					
Saldo Inicial					
Desembolso					
Amortización					
Saldo Final					
Saldo Promedio					
Pago Intereses					

Deuda a Tasa Fija

Intereses					
Saldo Inicial					
Desembolso					
Amortización					
Saldo Final					
Saldo Promedio					
Pago Intereses					

Resumen Obligaciones Financieras

Saldo Inicial					
Desembolso					
Amortización					

Saldo Final					
Pago Intereses					
Kd					

Datos al Balance					
CORTO PLAZO					
LARGO PLAZO					
TOTAL					

Datos al Estado de Resultados					
Intereses					

Datos al Flujo de Caja					
Intereses					
Amortización					

nueva deuda					
Amort					
intereses					
FCD					
VT deuda (saldo último año)					
FCD + VT					

Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).

Inversiones de LP (CAPEX)	2018	2019	2020	2021	2022
Edificaciones					
Terrenos					
Maquinaria					
Equipo de Transporte					
Equipo de Cómputo					

TOTAL INVERSIONES (CAPEX)					
----------------------------------	--	--	--	--	--

Activos de LP y Depreciación

Edificaciones					
Vida Util					
Saldo Inicial					
Inversión del Periodo					
Depreciación Periodo					
Depreciación Acumulada					

Maquinaria					
Vida Util					
Saldo Inicial					

Inversión del Periodo					
Depreciación Periodo					
Depreciación Acumulada					

Equipo de Transporte					
Vida Util					
Saldo Inicial					
Inversión del Periodo					
Depreciación Periodo					
Depreciación Acumulada					

Equipo de Cómputo					
Vida Util					
Saldo Inicial					
Inversión del Periodo					
Depreciación Periodo					
Depreciación Acumulada					

Resumen					
Saldo Inicial					
Inversiones					
Saldo Final					

Dep. Acumulada Inicial
 Depreciación del Periodo
 Dep. Acumulada Final

Datos al Balance					
Saldo Activos					
Saldo Depreciación Acumulada					
Neto en Propiedad Planta y Equipo					

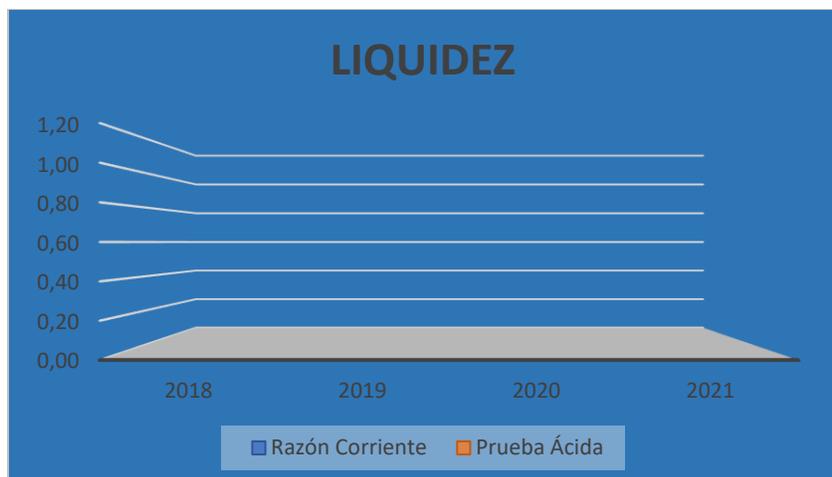
Datos al Estado de Resultados					
Depreciación del Período					

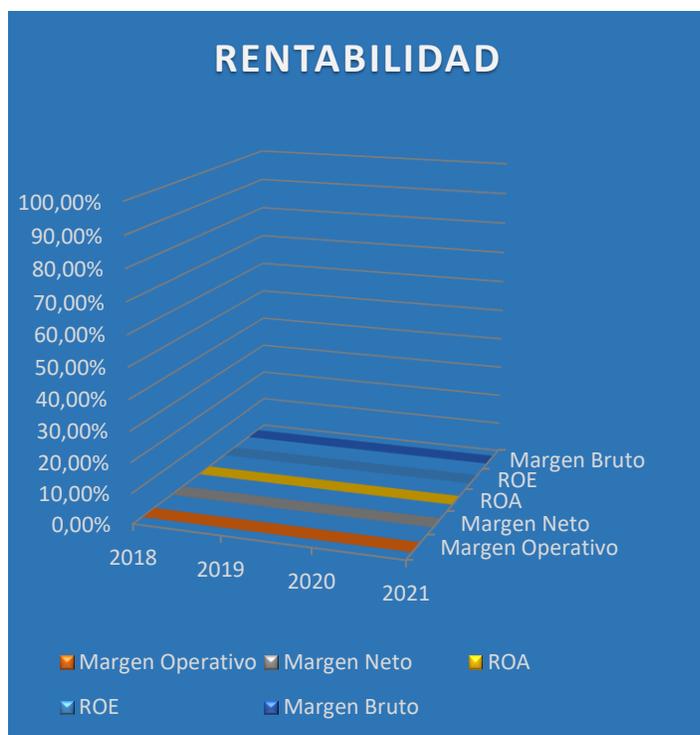
Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).

	2018	2019	2020	2021	2022
LIQUIDEZ					
Razón Corriente					
Prueba Ácida					
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de Endeudamiento					
Concentración endeudamiento de CP					
Leverage Total					
Leverage Financiero					

RENTABILIDAD					
Margen Bruto					
Margen Operativo					
Margen Neto					
ROA					
ROE					
ROTACIÓN					
Cuentas por cobrar promedio					
Rotación de Cartera (días)					
Inventario Promedio					
Rotación de Inventarios					
CxP Promedio					
Rotación de Proveedores					
CICLO DE CAJA					
GENERACIÓN DE VALOR					
Margen Ebitda					
PKT					
Productividad del Activo Fijo					
PDC					

Fuente: notas del módulo de planeación financiera aportadas por el docente Luis David Delgado (2017).





Anexo 3. Proyección costos Le Carné Gourmet

COSTOS FIJOS		
COSTO	VALOR	PORCENTAJE
Arriendo		
Servicios		
Telefonía e Internet		
Salario Operarios (2)		
Salario Administrador		
Prestaciones Sociales		
Depreciación equipos		
TOTAL		

Tipo de costo	Total
MOD	
Costos indirectos de fabricación	
Administración y ventas	

ASIGNACION CIF		
PRODUCTO	PROMEDIO VENTAS	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
Jamón		
Chorizo		

PRODUCTO	PORCENTAJE DE UTILIDAD
<i>Jamón</i>	
<i>Chorizo</i>	
<i>Cábano</i>	
<i>Butifarra</i>	
<i>Hamburguesa</i>	
<i>Chicharrón</i>	
<i>Costilla</i>	
<i>Mix Paleo</i>	

