

## **ALITAS COLOMBIANAS S.A.S. PLAN DE NEGOCIOS**

En cumplimiento de lo dispuesto por el numeral 6° del artículo 13 de la Ley 1116 de 2006, y normas complementarias, a continuación, me permito presentar ante su Despacho, de manera esquemática, el Plan de Negocios a través del cual esta sociedad pretende superar la crisis que actualmente la afecta, de cara a la negociación del acuerdo de reorganización.

### **Antecedentes básicos**

Como se reseñó en el documento correspondiente, Alitas Colombianas S.A.S., en adelante ALITAS COLOMBIANAS, fue constituida formalmente como sociedad comercial por acciones simplificada en el mes de octubre de 2015, hace ya siete años, aunque desde algún tiempo atrás venía desarrollando sus actividades de forma no societaria, a través del procesamiento y comercialización de comidas preparadas, principalmente alitas de pollo y productos complementarios, en establecimientos públicos y a domicilio;

ALITAS COLOMBIANAS empezó como una empresa *low cost*, pero dados sus resultados y las tendencias del mercado, ha venido reinventando su actividad y ha introducido algunos valores agregados que la han llevado a un nivel un poco más alto dentro del ranking de las empresas de alimentos preparados;

Lo anterior implica que la empresa ha pasado a un segmento medio, pues a pesar de tener unos precios ligeramente superiores a los de sus competidores directos, viene ganando día a día penetración en el mercado gracias al valor agregado ofrecido a sus consumidores. Ese valor agregado arriba mencionado se debe a que, a pesar de la crisis, ALITAS COLOMBIANAS no ha reducido su personal, sino que ha renegociado con cada uno de los profesionales a cargo condiciones salariales que implican algún sacrificio para sus trabajadores pero que redundarán en provecho de la empresa y con ello al crecimiento profesional, personal y a la larga económico de todo su equipo. Además, ALITAS COLOMBIANAS ha estado trabajando en la generación de nuevas experiencias para sus clientes, capacitando a su personal en la prestación del servicio de forma innovadora, con más productos y bebidas -con productos nacionales y frescos, preparados directamente por la empresa-, mejorando la experiencia en los locales.

### **El panorama actual**

En la actualidad la empresa desarrolla sus actividades en once (11) locales arrendados, cinco (5) de atención directa al público y seis (6) de plazoleta, además de cinco (5) franquiciados, de los cuales cuatro (4) son de atención directa y uno (1) de plazoleta. Todas las anteriores actividades son en la ciudad de Bogotá.

La proyección de ventas durante los próximos 11 años es como sigue:

	<b>TOTAL 2023</b>	<b>TOTAL 2024</b>	<b>TOTAL 2025</b>	<b>TOTAL 2026</b>
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO	302.649.393	579.123.216	1.117.087.903	821.892.644
INGRESOS OPERACIONALES	10.230.000.000	11.719.401.153	12.304.708.710	12.863.869.146
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>	<b>4.603.500.000</b>	<b>5.325.375.215</b>	<b>5.591.895.101</b>	<b>5.850.333.856</b>
Costo de producción	3.959.010.000	4.577.880.214	4.807.025.350	5.026.220.617
Costos indirectos	644.490.000	747.495.001	784.869.751	824.113.238
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>	<b>1.125.300.000</b>	<b>1.180.645.200</b>	<b>1.188.821.655</b>	<b>1.243.408.320</b>
<b><u>GASTOS DE VENTAS</u></b>	<b>3.989.700.000</b>	<b>4.164.000.000</b>	<b>4.372.200.000</b>	<b>4.590.810.000</b>
<b><u>GASTOS DE INVERSION</u></b>	-	-	550.000.000	-
Compra Propiedad Platna y Equipo	-	-	550.000.000	-
<b><u>GASTOS FINANCIAROS</u></b>	<b>107.577.657</b>	<b>123.240.051</b>	<b>129.395.086</b>	<b>135.275.162</b>
Gastos No Operacionales	107.577.657	123.240.051	129.395.086	135.275.162
<b><u>FLUJO NETO DEL PERIODO</u></b>	<b>706.571.736</b>	<b>1.505.263.903</b>	<b>1.589.484.772</b>	<b>1.865.934.453</b>

	<b>TOTAL 2027</b>	<b>TOTAL 2028</b>	<b>TOTAL 2029</b>	<b>TOTAL 2030</b>
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO	1.098.342.326	1.531.418.104	1.451.036.004	2.076.238.649
INGRESOS OPERACIONALES	13.443.737.603	14.183.974.483	14.915.528.152	15.280.922.280
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>	<b>6.114.868.048</b>	<b>6.450.848.950</b>	<b>6.797.513.644</b>	<b>7.002.926.841</b>
Costo de producción	5.249.549.148	5.542.264.105	5.843.499.556	6.001.212.049
Costos indirectos	865.318.900	908.584.845	954.014.087	1.001.714.792
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>	<b>1.305.578.736</b>	<b>1.370.857.673</b>	<b>1.439.400.556</b>	<b>1.511.370.584</b>
<b><u>GASTOS DE VENTAS</u></b>	<b>4.820.350.500</b>	<b>5.061.368.025</b>	<b>5.314.436.426</b>	<b>5.580.158.248</b>
<b><u>GASTOS DE INVERSION</u></b>	-	650.000.000	-	650.000.000
Compra Propiedad Platna y Equipo	-	650.000.000	-	650.000.000
<b><u>GASTOS FINANCIAROS</u></b>	<b>141.373.000</b>	<b>149.157.257</b>	<b>156.850.202</b>	<b>160.692.651</b>
Gastos No Operacionales	141.373.000	149.157.257	156.850.202	160.692.651
<b><u>FLUJO NETO DEL PERIODO</u></b>	<b>2.159.909.645</b>	<b>2.033.160.682</b>	<b>2.658.363.327</b>	<b>2.452.012.605</b>

	<b>TOTAL 2031</b>	<b>TOTAL 2032</b>	<b>TOTAL 2033</b>	<b>TOTAL 2034</b>
SALDO INICIAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO	1.869.887.926	2.200.613.315	1.951.341.809	2.405.347.121
INGRESOS OPERACIONALES	15.882.991.288	16.438.895.984	17.260.840.783	18.123.882.822
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>	<b>7.299.116.319</b>	<b>7.479.697.673</b>	<b>7.853.682.556</b>	<b>8.246.366.684</b>
Costo de producción	6.247.315.788	6.411.169.434	6.731.727.905	7.068.314.301
Costos indirectos	1.051.800.531	1.068.528.239	1.121.954.651	1.178.052.383
<b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b>	<b>1.586.939.113</b>	<b>1.643.889.598</b>	<b>1.726.084.078</b>	<b>1.812.388.282</b>
<b><u>GASTOS DE VENTAS</u></b>	<b>5.859.166.160</b>	<b>6.082.391.514</b>	<b>6.386.511.090</b>	<b>6.705.836.644</b>
<b><u>GASTOS DE INVERSION</u></b>	-	650.000.000	-	650.000.000
Compra Propiedad Platna y Equipo	-	650.000.000	-	650.000.000
<b><u>GASTOS FINANCIAROS</u></b>	<b>167.023.948</b>	<b>172.869.786</b>	<b>181.238.828</b>	<b>190.300.770</b>
Gastos No Operacionales	167.023.948	172.869.786	181.238.828,22	190.300.769,63
<b><u>FLUJO NETO DEL PERIODO</u></b>	<b>2.840.633.674</b>	<b>2.610.660.728</b>	<b>3.064.666.040</b>	<b>2.924.337.563</b>

# ALITAS

El nivel de deuda, a la fecha de corte, 21 de septiembre de 2022, según los ajustes derivados de las órdenes del despacho y las conciliaciones y allanamientos realizados en la Reunión de Conciliaciones llevada a cabo el 14 de diciembre de 2022, asciende a \$5.425.119.580 (reorganizable), repartida básicamente así:

<b>CLASE</b>	<b>VALOR</b>
Primera clase	\$1.815.798.320
Cuarta clase	\$1.918.433.554
Quinta clase	\$1.690.887.706
<b>Total</b>	<b>\$5.425.119.580</b>

### **El pago de la deuda**

**Período de gracia y pequeñas acreencias:** Previo a la confirmación del Acuerdo se estima el pago de las acreencias laborales bajo el esquema del Pago de Pequeñas Acreencias previsto en el artículo 3º del Decreto 560 de 2022; entonces, además, se espera contar con un período de gracia a capital de un año, contado a partir de la fecha de confirmación del Acuerdo por la Superintendencia de Sociedades.

**Plazo del acuerdo:** sería de once (11) años a partir de la fecha de confirmación del Acuerdo por parte de la Superintendencia de Sociedades, incluido del periodo de gracia arriba mencionado;

**Forma de pago:** los créditos objeto del Acuerdo se atenderían de la siguiente manera:

<b>Acreeedores de Primera Clase</b>	
<b><i>Acreeencias parafiscales</i></b>	
INTERESES	Se causará una tasa efectiva anual 18% sobre el valor insoluto de las obligaciones desde la fecha de vencimiento de cada obligación hasta el día del pago de cada una de las cuotas.
PERIODO DE GRACIA	1 año contado a partir de la fecha de confirmación del Acuerdo.
PLAZO	3 meses
FECHA DE PAGO	ABRIL DE 2024
FORMA DE PAGO	Mensual
<b><i>Acreeencias fiscales</i></b>	
INTERESES	Se causará una tasa efectiva anual 18% sobre el valor insoluto de las obligaciones desde la fecha de vencimiento de cada obligación hasta el día del pago de cada una de las cuotas.

PERIODO DE GRACIA	Un año contado a partir de la fecha de confirmación del Acuerdo.
PLAZO	33 meses
FECHA DE PAGO	JULIO DE 2024
FORMA DE PAGO	Mensual
<b>Acreedores de Cuarta Clase</b>	
INTERESES	Se causará una tasa IPC sobre el valor insoluto de las obligaciones desde la fecha de vencimiento de cada obligación hasta el día del pago de cada una de las cuotas.
PERIODO DE GRACIA	Desde la confirmación del Acuerdo, hasta marzo 2024.
PLAZO	48 meses
FECHA DE PAGO	ABRIL DE 2027
FORMA DE PAGO	Mensual
<b>Acreedores de Quinta Clase</b>	
INTERESES	Se causará una tasa efectiva anual DTF sobre el valor insoluto de las obligaciones desde la fecha de vencimiento de cada obligación hasta el día del pago de cada una de las cuotas.
PERIODO DE GRACIA	Desde la confirmación del Acuerdo, hasta marzo 2031.
PLAZO	36 MESES
FECHA DE PAGO	ABRIL DE 2031
FORMA DE PAGO	Mensual

**Cuestiones complementarias:** teniendo en cuenta que la normatividad vigente exige que el Plan de Negocios contenga no sólo la reestructuración financiera sino también organizacional, operativa y de competitividad que conduzcan a solucionar las razones por las cuales se solicitó la admisión al proceso de reorganización, ALITAS COLOMBIANAS manifiesta:

- i. ***Reestructuración financiera:*** la administración de la empresa estima que el período de gracia, el plazo del acuerdo y los intereses propuestos constituirán el apoyo necesario para lograr superar satisfactoriamente su crisis a nivel financiero;
- ii. ***Reestructuración Organizacional:*** se han venido introduciendo importantes cambios en el área administrativa de la sociedad, centrando los recursos humanos en cada área y con una muy considerable reducción salarial pactada individualmente con todos los empleados de dirección y confianza, con lo cual se estima que quedan superados los factores adversos que desde este punto de vista propiciaron la crisis o su agravamiento. Así, desde la actual administración, la reducción del gasto se puede evidenciar de la siguiente manera:



ALITAS COLOMBIANAS SAS				
GGHH	2019	2020	2021	2022
NÚMERO DE PERSONAS	148	107	84	85
PERSONAL ADMINISTRATIVO	19	23	18	21
PERSONAL OPERACIONES	107	72	53	55
PERSONAL PRODUCCIÓN	22	12	13	9
VALOR NÓMINA	\$2.987.737.877	\$2.244.605.287	\$1.955.401.947	\$1.749.451.916
NÚMERO DE LOCALES PROPIOS	15	13	12	11
NÚMERO DE LOCALES FANQUICIAS	5	5	5	5

En los gastos administrativos del año 2020 cuando se tomaron decisiones administrativas se tuvo una reducción de \$273.149.377 que corresponde al 23%.

- iii. Reestructuración Operativa: durante los últimos 9 meses, la empresa reestructuró el área de producción y compras debido a los aumentos en los insumos principales, dándole prioridad a negociaciones con proveedores de productos como el pollo, la papa y el aceite, y realizando estrategias de negociación como pagos anticipados o de contado debido a nuestra situación de liquidez.
- iv. Competitividad: la empresa ha introducido importantes cambios en el modelo de producción, servicio al cliente e infraestructura a través de la generación de nuevas experiencias para sus clientes, la inclusión de más productos y bebidas innovadores de origen nacional, frescos y preparados directamente por ALITAS COLOMBIANAS, lo cual la ha llevado a un segmento superior donde es aún más competitiva y con una operación más rentable.

No está por demás destacar que, como se señaló en la Memoria Explicativa de las Causas de la Crisis, la administración actual, al retomar el manejo de la compañía, ha redireccionado buena parte de los procesos que en su sentir fueron concausas de la situación de insolvencia, simultáneamente con la pandemia del COVID 19, que aún está en proceso de superación y por tanto, ya la fase de recuperación operativa, administrativa y comercial se encuentra implementada y en proceso de desarrollo, pero pendiente de mostrar resultados, que se buscan a través del alivio financiero propuesto en la fórmula precedentemente resumida.

Del señor Superintendente delegado, respetuosamente,

ALITAS COLOMBIANAS S.A.S.



DIOMEDES HERNÁNDEZ SANABRIA  
Representante Legal