



Plan de Negocios
2025

Contenido

1. Información General de la Empresa
2. Operación e Infraestructura de la Empresa
3. Costos y Gastos
4. La Industria del Cemento en Colombia
5. Estrategias de Recuperación
6. Análisis Financiero de la Empresa

Información General de la Empresa

Información General

Razón Social	Cementos Tequendama S.A.
Sigla	CETESA
NIT	830-099238-2
Domicilio Principal	Cra. 11 #75-10
Ciudad	Bogotá
Actividad Económica	Producción y Comercialización de Cemento Gris
Presidente	Eduardo Zarate Gutiérrez
Vicepresidencia Financiera	Carolina Bustamante Blanco
Teléfono	6017470090 / 3125827801
Correo	notificaciones@cetesa.com.co

El fundador y actual accionista de CETESA es el grupo familiar Zárate Gutiérrez

- El grupo empresarial de la familia Zarate Gutiérrez (el "Grupo") surgió hace **más de 40 años** y fue fundado por el arquitecto santandereano **Gabriel Humberto Zárate Sánchez**.
- Gabriel Zárate fue reconocido por su experiencia como **promotor inmobiliario** y empresario financiador de vivienda (cofundador del "**Banco Davivienda**", originalmente con estructura de corporación de ahorro y vivienda (S&L), y consejero de varios bancos).
- El Grupo ha contado con diferentes empresas en el sector de la construcción, **aprovechando toda la cadena de valor** mediante los siguientes negocios:
 - Producción de cemento
 - Producción de morteros
 - Compañía constructora
 - Promotores de proyectos de construcción
- El Grupo tiene **gran trayectoria como gran promotor inmobiliario**, habiendo construido más de **60.000 viviendas** en Colombia, Brasil, Nicaragua y Guatemala. En total el Grupo emplea aproximadamente a 400 personas.
- Para el caso concreto de CETESA, los accionistas han invertido en total cerca de COP 600.000 millones (aprox. USD 267 millones).



Cementos Tequendama es una cementera colombiana con 15 años de experiencia en la producción y comercialización de cemento



- Cementos Tequendama es una compañía colombiana que produce y comercializa cemento en el mercado nacional desde el 2008.
- Su actividad principal es la producción y la comercialización de cemento gris de uso general (UG) y de alta resistencia temprana (ART).
- Adicionalmente, participa en el negocio de morteros y concreto seco.



- Con su planta de producción de cemento y la de morteros y concreto seco, atiende **23 departamentos** alrededor del territorio nacional, incluyendo a Bogotá.



- Con corte a Oct 2025, ha tenido ventas de aproximadamente **337 mil toneladas**, teniendo una participación del 3,19% en el mercado colombiano de cemento (Informe DANE).



- Cuenta con una planta integral de producción de cemento con una capacidad de producción real de **más de 500 mil toneladas anuales** y una de Mortero y concreto seco con **más de 30 mil toneladas anuales**.

Oferta de Valor



CERCANÍA

- Atención personalizada.
- Conexión con las necesidades del cliente.
- Familia Tequendama.
- Empresa orgullosamente colombiana.
- Énfasis en servicio al cliente.



FACILIDAD PARA HACER LOS NEGOCIOS

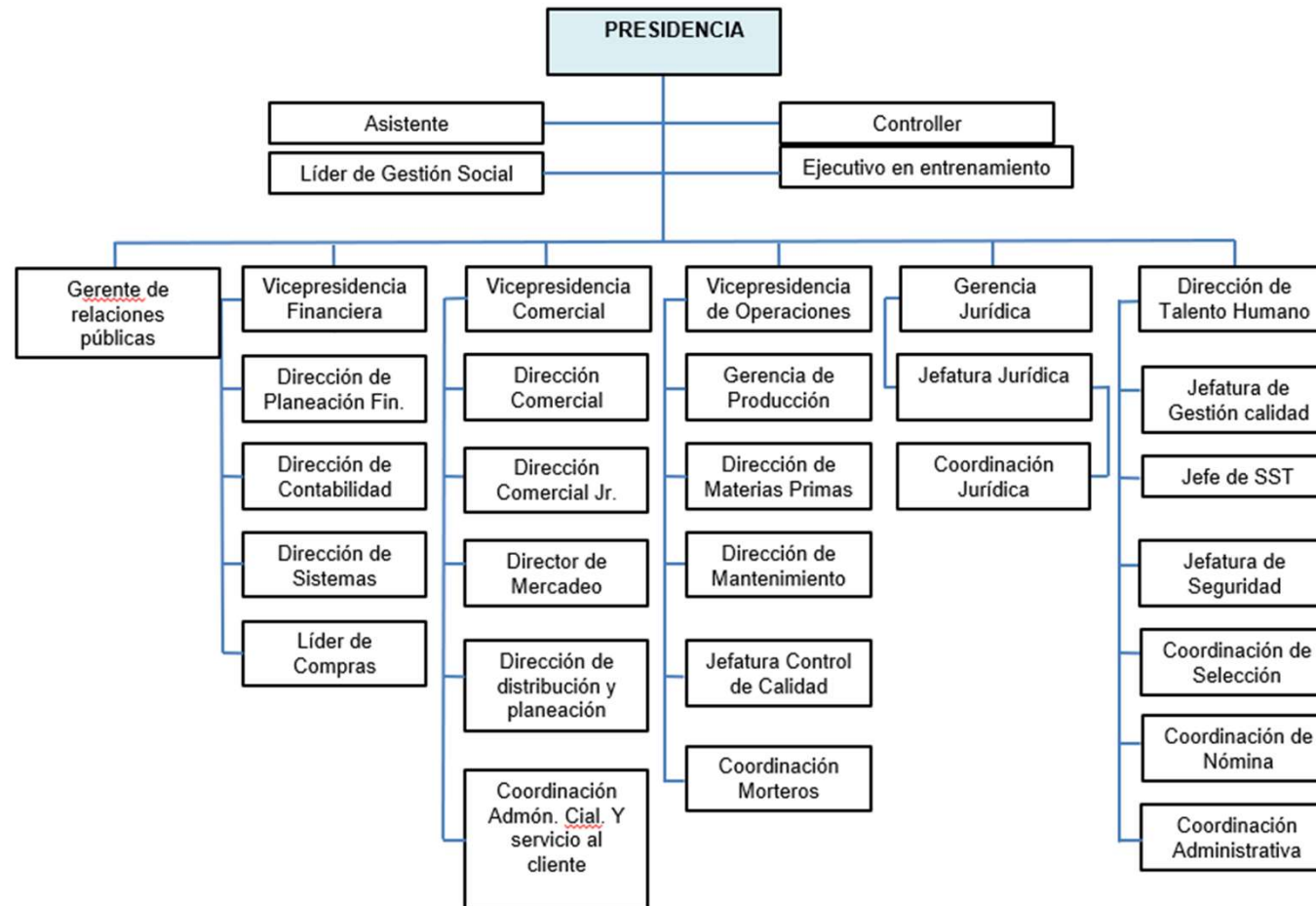
- Soluciones ágiles.
- Entregas oportunas.
- Adaptabilidad.
- Sencillez en los procesos.



EXCELENTE RELACIÓN BENEFICIO-COSTO

- Precio adecuado en los diferentes canales.
- Buena percepción de calidad.
- Diferenciación con otras marcas.

Organigrama



Fuente: CETESA.

Cementos Tequendama ofrece cemento de Uso General (UG) y de Alta Resistencia Temprana (ART). Para el corte octubre 2025 la composición de ventas fue de 72% UG y 28% ART.



Cemento Gris UG

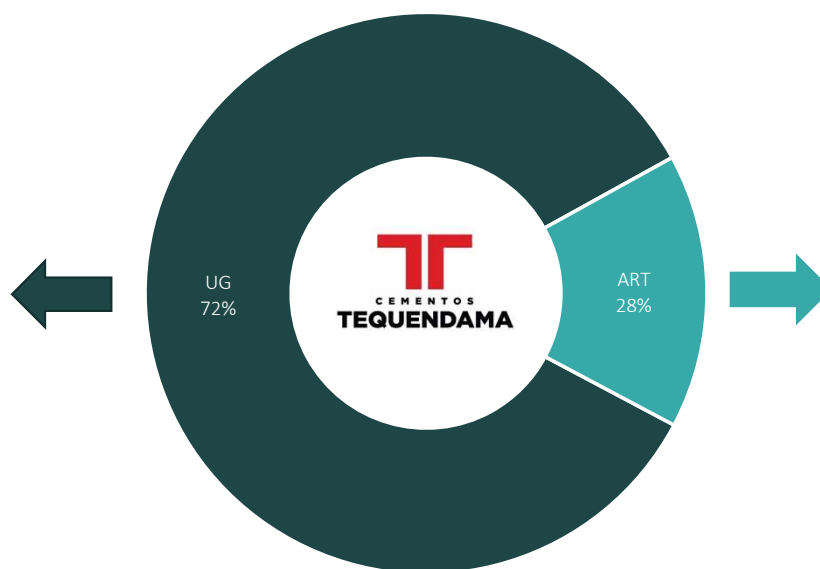
Aplicaciones y Usos:

- Concreto y morteros
- Prefabricados
- Pisos
- Reparaciones

Beneficios:

- Mayor manejabilidad
- Resistencias estables
- Baja fisuración
- Menor retracción

Composición de Ventas por Producto Oct 2025



Cemento Gris ART

Aplicaciones y Usos:

- Concreto
- Prefabricados
- Concretos pretensados y postensados
- Concretos de muy alto desempeño

Beneficios:

- Altas resistencias iniciales
- Rendimientos en Formaleta y Desmolds
- Relación costo beneficio
- Elevadas resistencias finales

Cementos Tequendama también ofrece diferentes tipos de Morteros y acaba de sacar a la venta Concreto Seco.

Nivelación de Pisos



Pegas y Pañetes

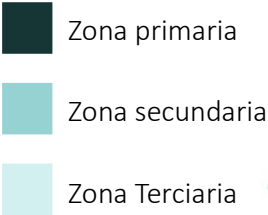


Relleno de Celdas o Grout

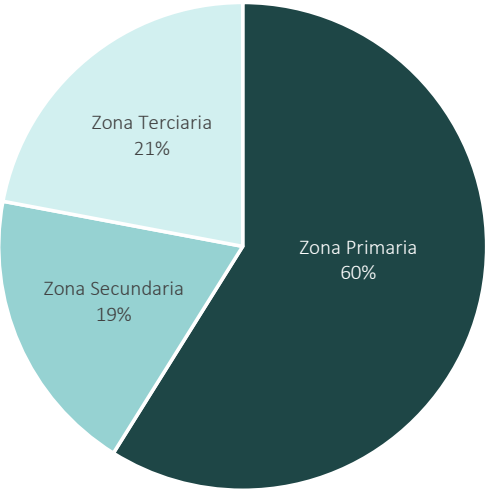
Cementos Tequendama está presente en la mayor parte del territorio nacional, con especial énfasis en la zona centro del país dada la ubicación de la planta.

- o La actividad de Cementos Tequendama está segmentada en tres zonas.

Zona primaria:	Zona terciaria:
• Bogotá • Cundinamarca • Boyacá • Meta	• Antioquia • Santander • Nariño • Arauca • N. de Santander
Zona secundaria:	• Putumayo • Valle del Cauca • Cauca • Guaviare • Amazonas • Vichada • Chocó
• Huila • Caquetá • Quindío • Risaralda • Tolima • Casanare • Caldas	



Ventas por Zona Oct 2025



- o A nivel de canales de venta, Cementos Tequendama tiene mayor participación en el canal de Comercialización, seguido por Construcción e Industria

Fuente: CETESA.

Cementos Tequendama es una empresa comprometida con generar un impacto social positivo en los diferentes municipios en los que tiene presencia.

- o La operación de la Compañía es fundamental para el municipio de Suesca. La creación de empleo, iniciativas sociales, culturales y de proyectos productivos son parte de las iniciativas con las que la Compañía apoya el desarrollo del municipio y sus alrededores. Algunas de sus iniciativas y proyectos son:

Fortalecimiento Ciudadano



- ✓ **Capilla Vereda las Monjas:** Apoyo en la construcción del centro religioso, con donación para la elaboración de la cubierta.
- ✓ **Programa de atención adulto mayor:** Aportar en la salud y el bienestar de la población en condición de vulnerabilidad.
- ✓ **Programa el agua es salud:** Donación de treinta (30) tanques plásticos de 1.000 litros para el almacenamiento de agua potable a los habitantes de la vereda Diravita Llano.
- ✓ **Via Suesquile:** Se destinaron \$220 millones para restaurar la vía que conecta a Suesquile con la planta en Suesca beneficiando a todos los residentes de municipios aledaños.

Proyectos Cultura, Deporte y Recreación



- ✓ **Fundación Musicarte:** El objeto es el de trabajar para incentivar y buscar el desarrollo de todas las manifestaciones artísticas, en especial la música.
- ✓ **Actividades culturales del municipio:** Apoyar diferentes actividades culturales del municipio (Festival de Molenderas de Firavitoba, Día del Campesino y Día de la Familia).

Proyectos Educativos



- ✓ **Proyectos educativos ambientales:** Este proyecto nace de la necesidad de contar con un plan de arbolado sustentable y un cambio de conciencia ambiental.
- ✓ **Formación para la vida:** Formación de individuos competitivos y solidarios para una vida más plena y de mejor calidad.
- ✓ **Formación académica:** En convenio con el Sena se dictaron clases de contabilidad y nómina.

Proyectos Productivos



- ✓ **Tejedoras del futuro:** Asociación de Mujeres emprendedoras que permita lograr tejer redes femeninas y, a través de ellas, generar un impacto en las familias y en la sociedad.
- ✓ **Proyecto Aspraga:** Asociación de productores agropecuarios que promueven en las comunidades pequeñas, unidades productivas apoyando a personas con iniciativas emprendedoras.
- ✓ **Asociación de mujeres Asomusa:** Fortalecimiento técnico, productivo y empresarial a madres cabeza de familia en modistería y administración en la creación de un taller textil.

Fuente: CETESA.

Cementos Tequendama está comprometida con el cuidado del entorno en el que actúa. Actualmente, está enfocada en la implementación de la norma ISO 14.001:2015



Control de emisiones atmosféricas y calidad del aire

Las actividades de la Compañía están cubiertas por los siguientes permisos y autorizaciones ambientales:

- Permiso de emisiones atmosféricas para fuentes fijas (en la actualidad son 7 fuentes fijas).
- Permiso de emisiones de fuentes móviles (incluidos en la Licencia Ambiental de los títulos mineros de Caliza).

Acorde a estos permisos, la Compañía hace monitoreos y cumple con las obligaciones de las Resolución 909 del 2008 de niveles de emisión y Resolución 610 del 2010 de calidad de aire.



Consumo Energético

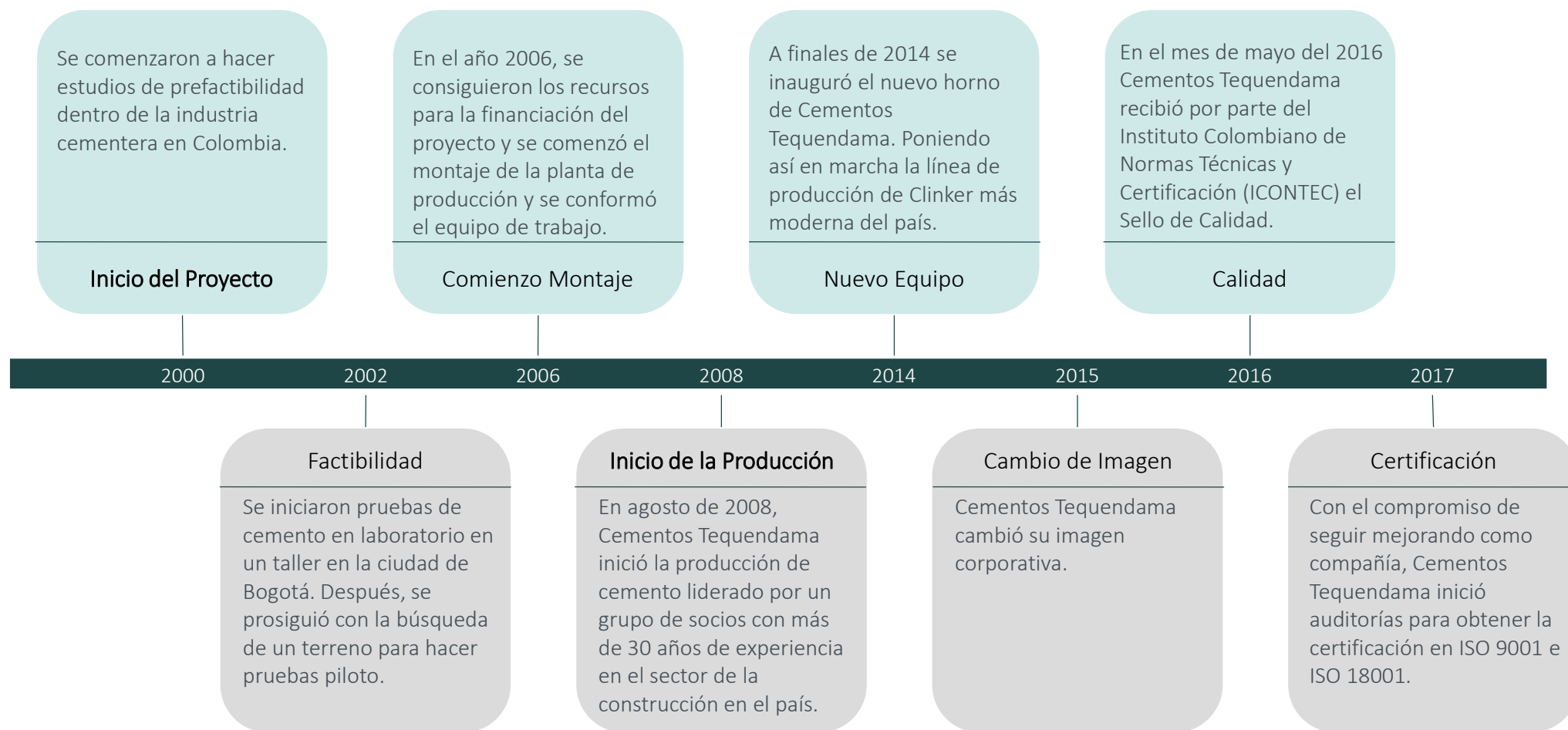
- El horno actual de la Compañía posee tecnología de punta que permite reducir el consumo de energía eléctrica, consumo térmico a base de carbón mineral y reduce emisiones de CO₂.



Manejo de Residuos

- La planta cuenta con un centro de acopio para el manejo y separación de todos los residuos.
- Los materiales especiales y peligrosos se manejan con operadores autorizados para transportar y almacenar los residuos peligrosos para su disposición final en sitios permitidos.

Nuestra motivación para el desarrollo del negocio cementero se fundamentaba en las perspectivas positivas de desarrollo en Colombia y la rentabilidad que se percibía en la industria.



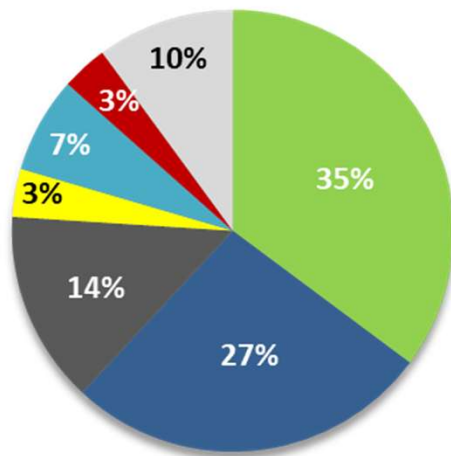
Fuente: CETESA.

La Industria del Cemento en Colombia

Plantas de Producción en Colombia

Capacidad Real Tons/Año

14.330.000 Tons



- Argos
- Cemex
- Holcim
- Ultracem
- Alion / Corona
- Cementos Tequendama

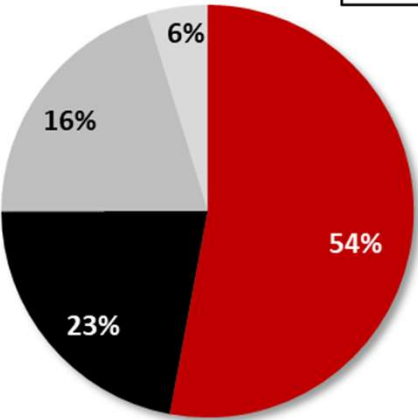
https://drive.google.com/open?id=1MRTSJxg_QnaGKbtv5FO2M3IVkvQ&usp=sharing



Estructura del Mercado - Ene-Dic 2024

Participación por Canal

- Distribución
- Concreteras
- Constructores
- Prefabricados, Fibrocementos y Otros

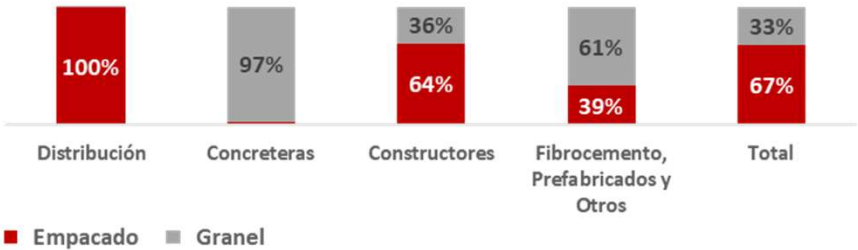


Total Tons 12.893 millones

Participación por ZONA



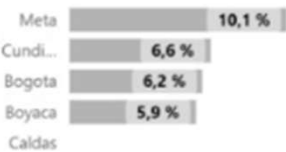
Participación de Tipo de Empaque por Canal



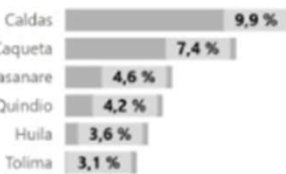
*Fuente DANE

Participación de Mercado por Departamento

Primaria



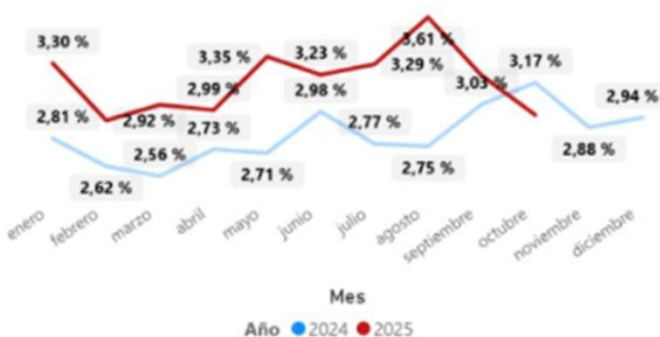
Secundaria



Terciaria



PDM por Mes



Ton Venta Por Mes



Calculado según Día Hábil

% Var MA - Zona

Zona	Cetesa	Ton	Industria	Ton
Terciaria	4,03 %	294	-0,56 %	-3.532
Secundaria	-5,32 %	-410	3,16 %	7.803
Primaria	-10,89 %	-2.445	4,08 %	11.506
Total	-6,83 %	-2.560	1,36 %	15.777

% Var YTD - Zona

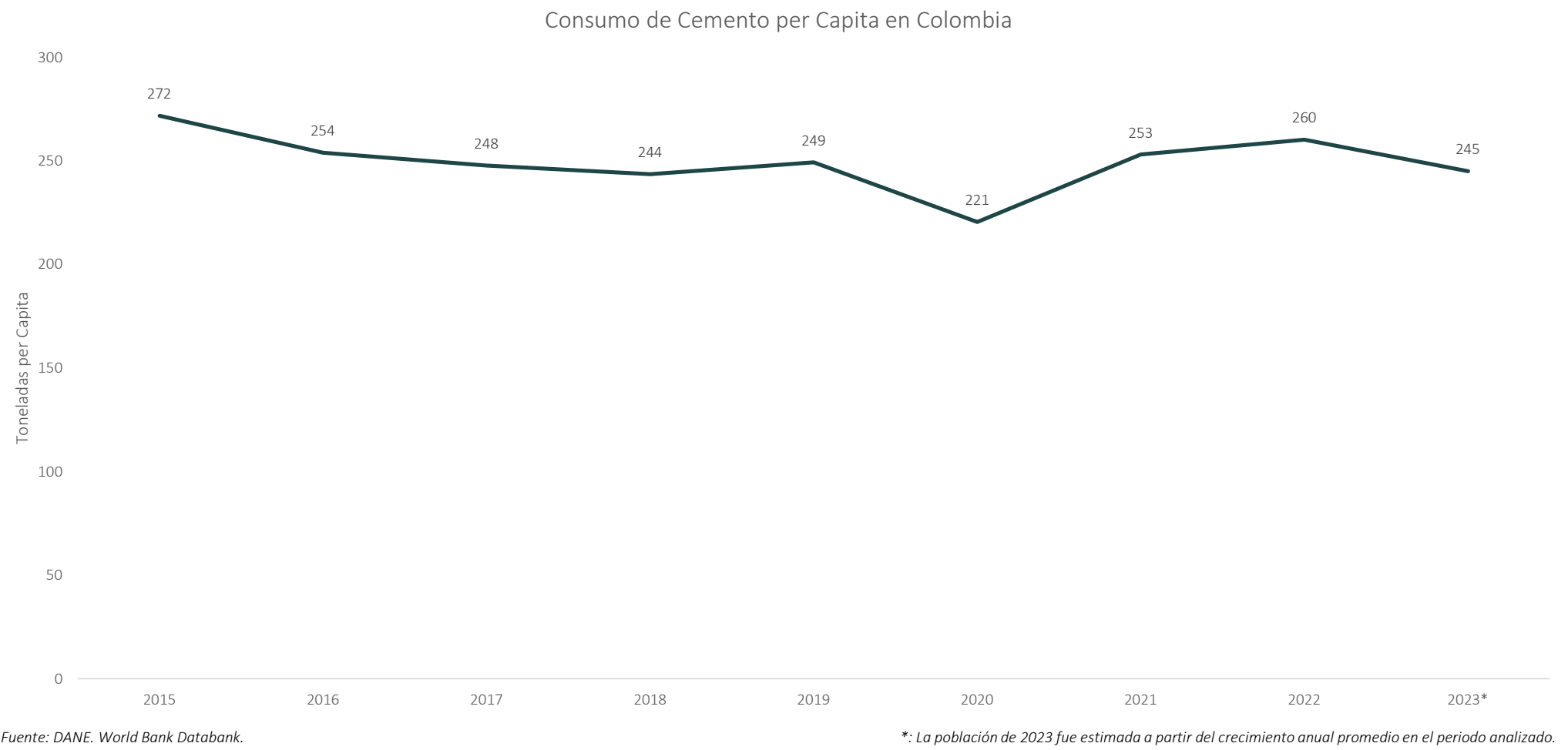
Zona	Cetesa	Ton	Industria	Ton
Primaria	17,73 %	30.580	4,39 %	111.313
Secundaria	31,49 %	15.319	40,42 %	487.947
Terciaria	10,90 %	6.867	-2,12 %	-134.823
Total	18,57 %	52.766	4,60 %	464.438

Calculado según Día Hábil

% Var MMAA - Zona

Zona	Cetesa	Ton	Industria	Ton
Primaria	-10,69 %	-2.395	7,97 %	21.678
Secundaria	44,72 %	2.255	100,00 %	127.308
Terciaria	14,48 %	962	-6,51 %	-43.879
Total	2,41 %	822	9,79 %	105.107

El consumo per cápita de cemento en Colombia ha mantenido un comportamiento estable. A partir del año 2021 vemos comportamiento de consumo similares a pre-pandemia.

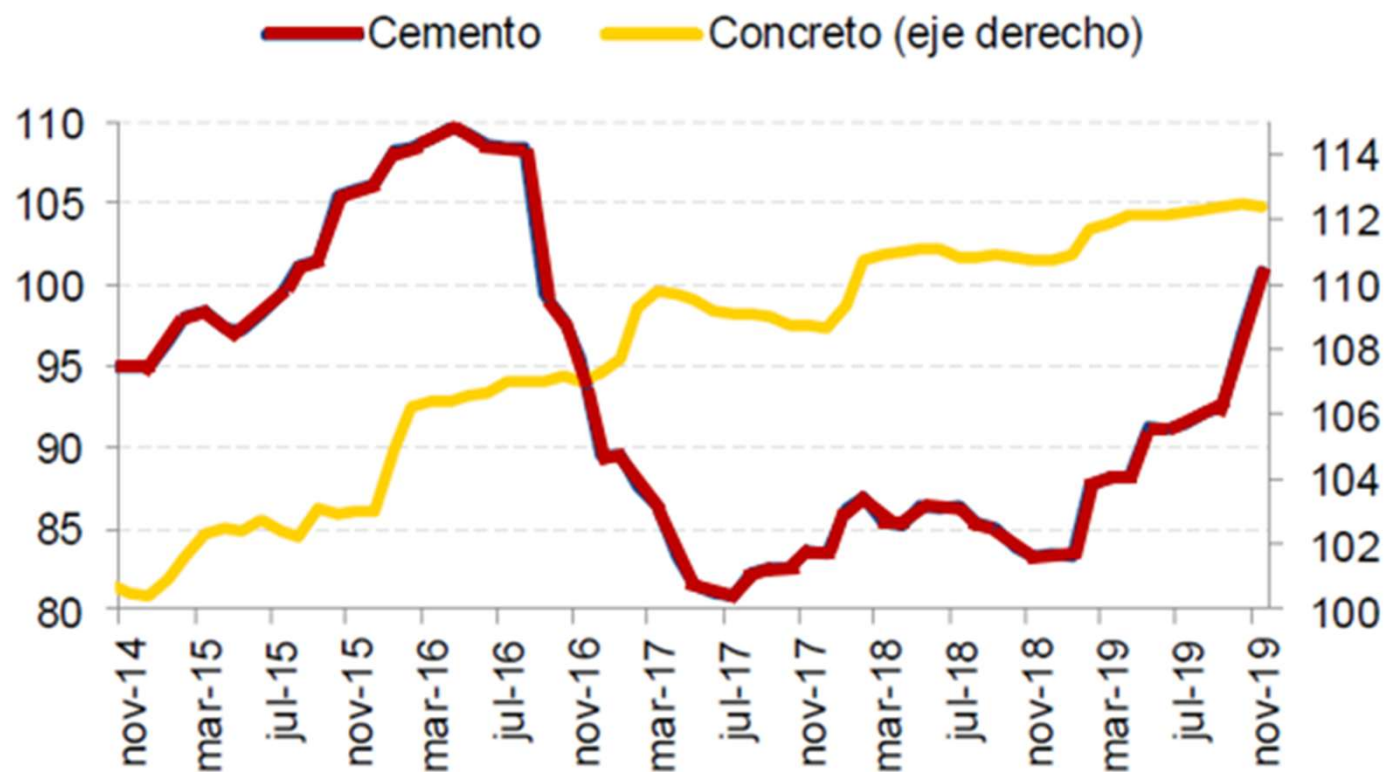


El consumo actual de cemento per cápita de Colombia es equivalente a los niveles presentados a nivel mundial entre los años 70s y el año 2000.

Año	Consumo de Cemento (MT)	Población mundial (bn habitantes)	Consumo per cápita de cemento(kg)	Consumo per cápita de cemento Colombia (kg)
1910	30	1,5	20	
1925	150	2,0	75	
1940	400	2,2	180	
1955	600	2,7	220	
1974	1,000	4,0	250	
2000	1,500	6,0	250	
2005	2,300	6,5	350	
2010	3,300	6,9	478	197
2015	4,056	7,4	548	269
2020F	4,175	7,8	535	221
2022				263

Fuente: The cement plant operations handbook

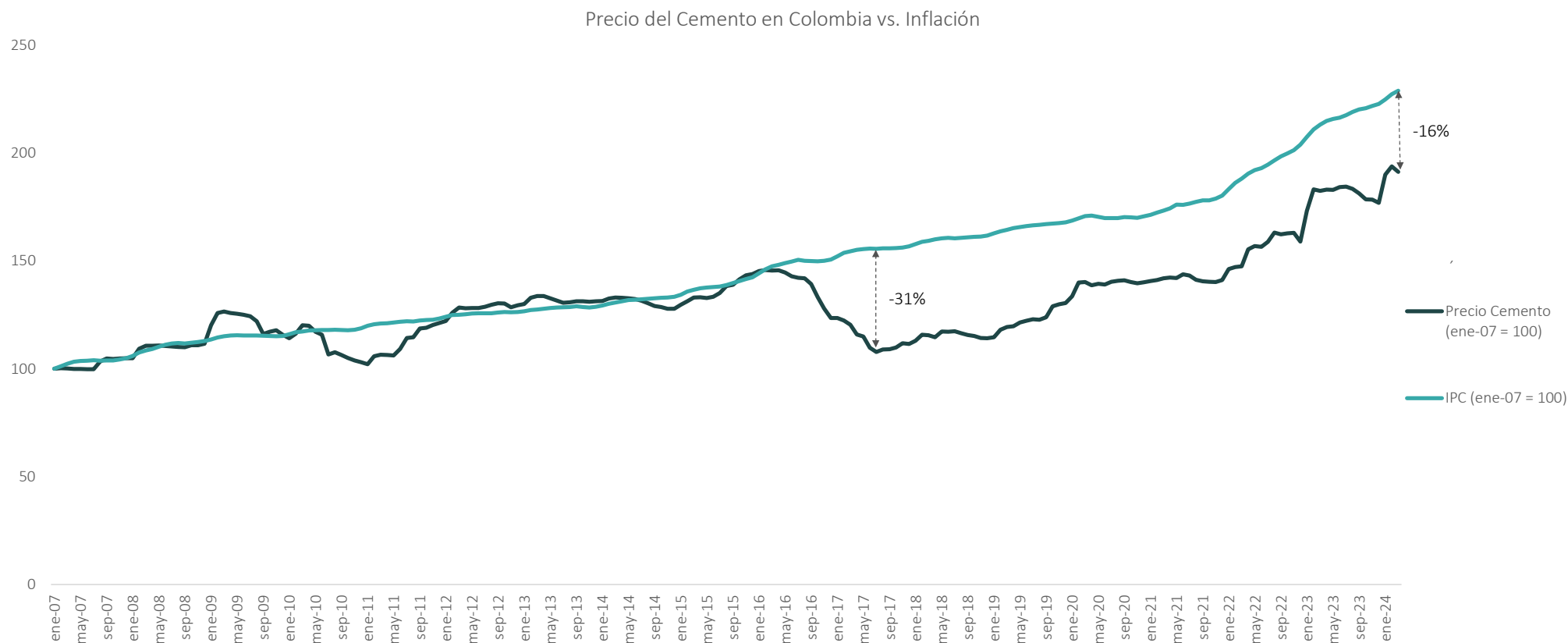
Comportamiento Histórico del Precio de Cemento



Fuente: Grupo Bancolombia, DANE. Base 100= enero 2014.

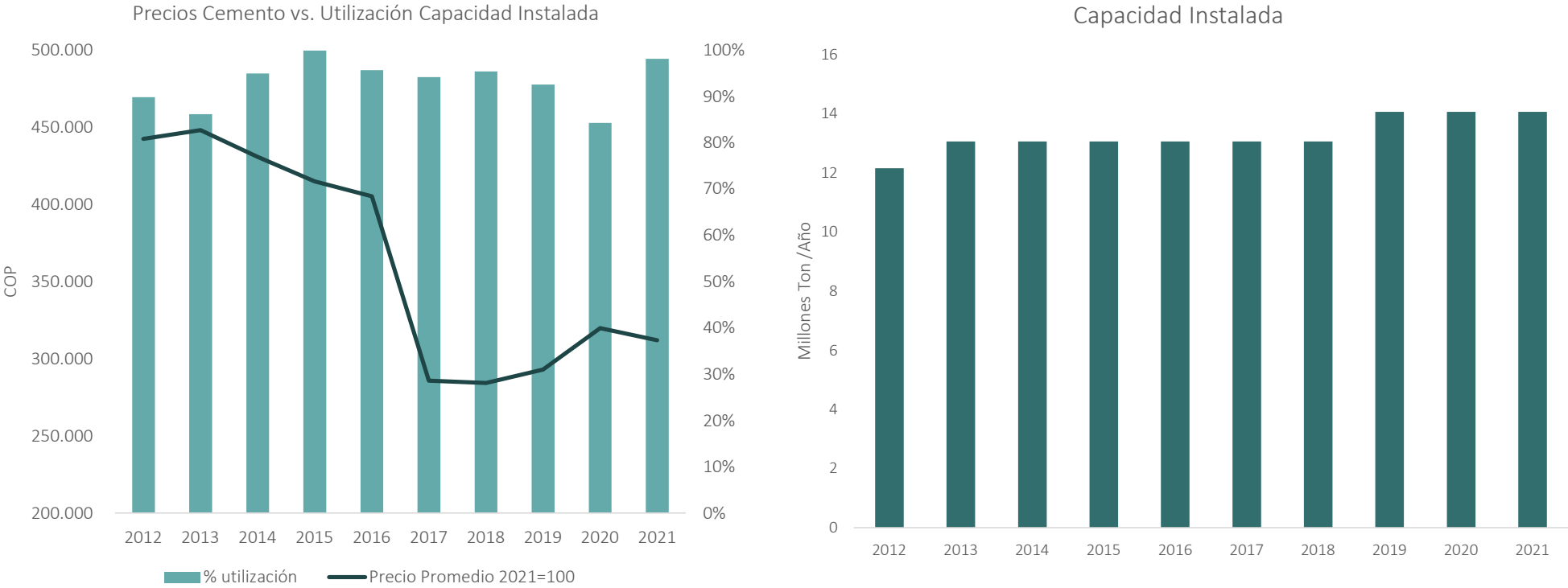
En 2016 se abrió una brecha entre el comportamiento de los precios del cemento y la inflación, que, pese al comportamiento positivo de los últimos meses, aún no se ha cerrado.

- La recuperación del precio del cemento observado en los últimos meses ha permitido disminuir la brecha que se abrió a finales del 2016 entre el comportamiento del precio del cemento y la inflación (estando todavía un 16,4% por debajo a marzo 2024).



La caída del precio no correspondió a un cambio en la demanda. Tanto la capacidad instalada, como su utilización se mantuvieron estables en dicho periodo.

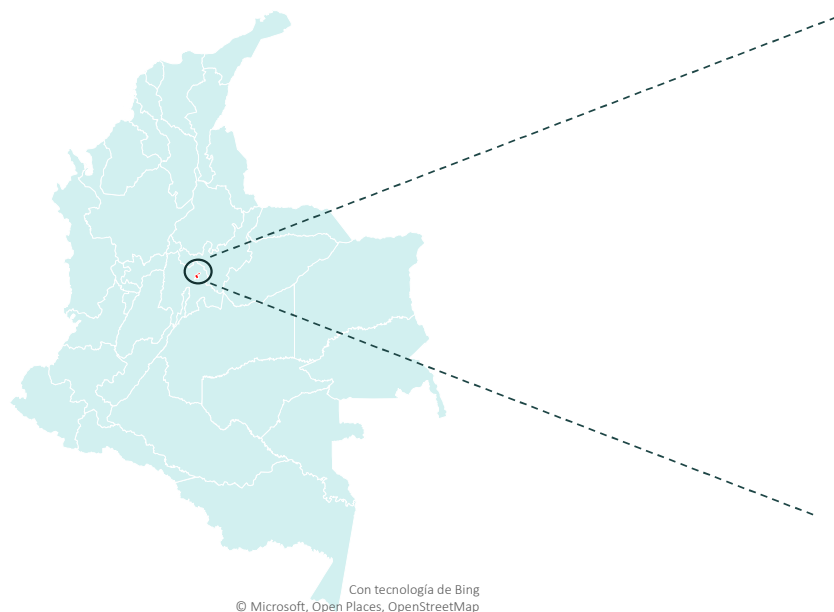
La disminución del precio del cemento en Colombia no parece estar correlacionada con las variaciones de la capacidad instalada del sector ni con su utilización.



Fuente: DANE, La República (2021), CETESA.

Operación e Infraestructura de la Empresa

La planta de producción de la Compañía se encuentra ubicada en Suesca, Cundinamarca, a 46 km de Bogotá



Área Total: 18,7
hectáreas.

- Esta ubicación le favorece también para la obtención de su materia prima, dada la alta actividad minera que hay en la zona. Actualmente, la Compañía cuenta con títulos mineros en los municipios de Suesca, Firavitoba, Gachantivá y Villa de Leyva.
- Es importante resaltar que la planta cuenta con un moderno horno horizontal para la producción de Clinker (USD 65 millones de inversión), instalado en 2014, lo que genera una baja dependencia de las fluctuaciones del precio de este insumo.
- La tecnología de su horno permite que la Compañía tenga menores emisiones de CO₂, lo cual contrasta con la tecnología del resto de participantes de la industria, algunos de los cuales tienen hornos que pueden tener más de 70 años de antigüedad.

Fuente: CETESA.

Capacidad Instalada



Triturador KPI: 450 TPH

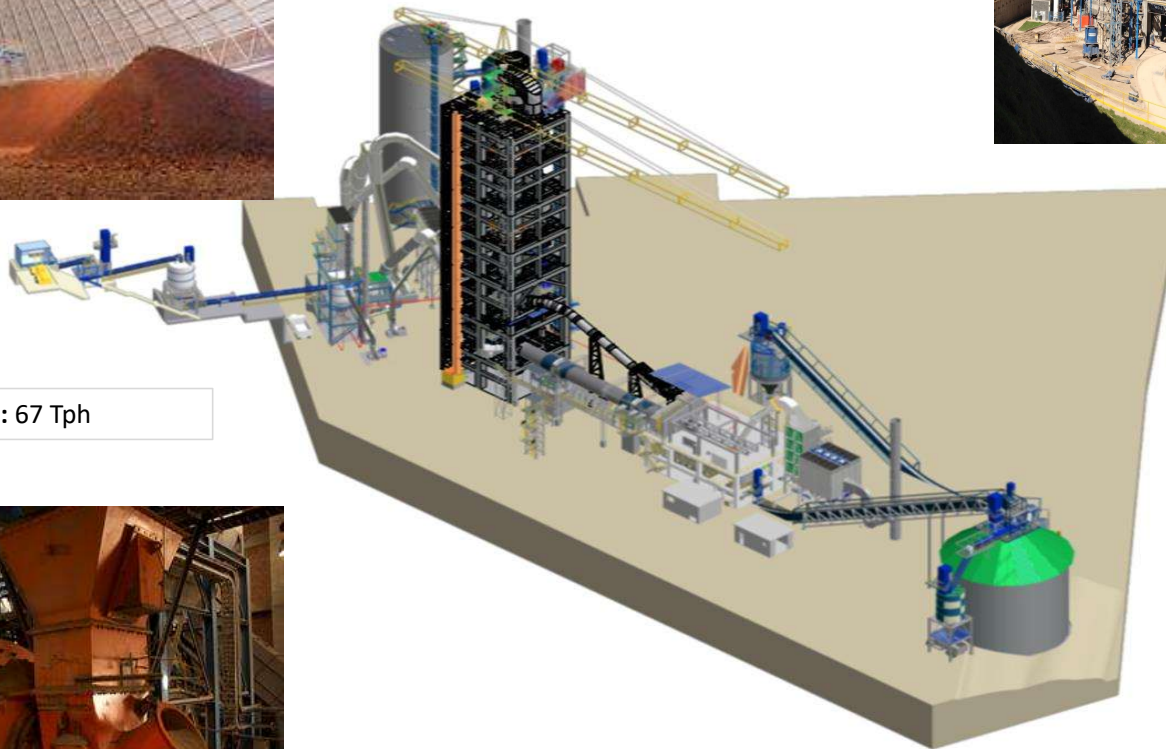
Capacidad de almacenamiento Domo: 11.250 Ton.



Capacidad nominal: 1.100 MTPD
Pre-calentador: 5 etapas ILC
Tamaño horno: 2-base ø3,15m x 36,0m

Capacidad nominal: Emp 1 90 Tph y Emp 2 100 Tph

Capacidad nominal: 67 Tph



Capacidad: Clinker	365,000 ton/año
Cemento	540,000 ton/año



Cementos Tequendama cuenta con una línea de producción moderna y eficiente.

Pre Homogenización

Se cuenta con un domo circular de 60 metros de diámetro, y una capacidad de 11.250 Ton. con un sistema integral de almacenamiento y de selección de la materia prima. Fabricado por: Shenyang Mining Machinery Import and Export Corporation.



Bandas Transportadoras

El producto es transportado mediante diferentes bandas que ayudan a que el proceso sea más automatizado y a la optimización de tiempos.



Dosificación de Materia Prima

La materia prima pasa por el Gamma Metrics CBX que es el equipo encargado de verificar la correcta composición química de la materia prima.



Molienda de crudo

Esta etapa consiste en moler, secar y clasificar la materia prima, tiene una capacidad de 85 Ton/h, es un Molino Vertical Modelo MLS 2417. fabricado por Shenyang Heavy Machinery Co., LTD.



Cementos Tequendama cuenta con una línea de producción moderna y eficiente.

Torre de precalentamiento

Después, el material pasa al calcinador en dónde se alcanza una temperatura de aproximadamente 900 grados centígrados.



Clinker

Luego el material pasa al horno horizontal de 36 metros de longitud por 3,15 metros de diámetro a una temperatura de 1.400 °C, tiene una capacidad nominal de 1.100 MTPD. Fabricado por FLS SMITH.



Molienda Cemento

La primera fase en la que se compacta el material al pasar por la Prensa de Rodillos que tiene una potencia de 440 kW/h. Luego se pasa al molino de bolas que tiene una capacidad de 85 Ton/h y una potencia de 1.800 kW/h. Fabricado por Jiangsu Haijian Stock Co., Ltd.



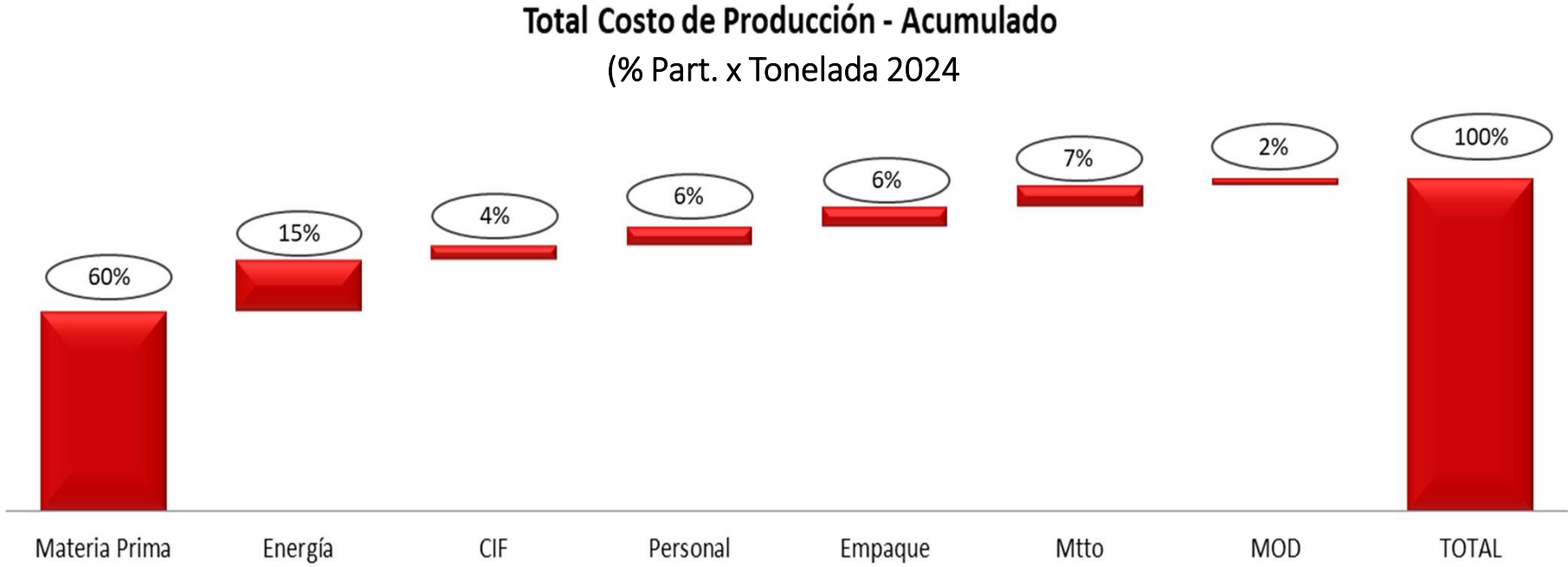
Empaque

Finalmente, el cemento es empacado en uno de los dos equipos cada uno con 8 boquillas llenadoras y con capacidades de 90 y 100 Ton/h.



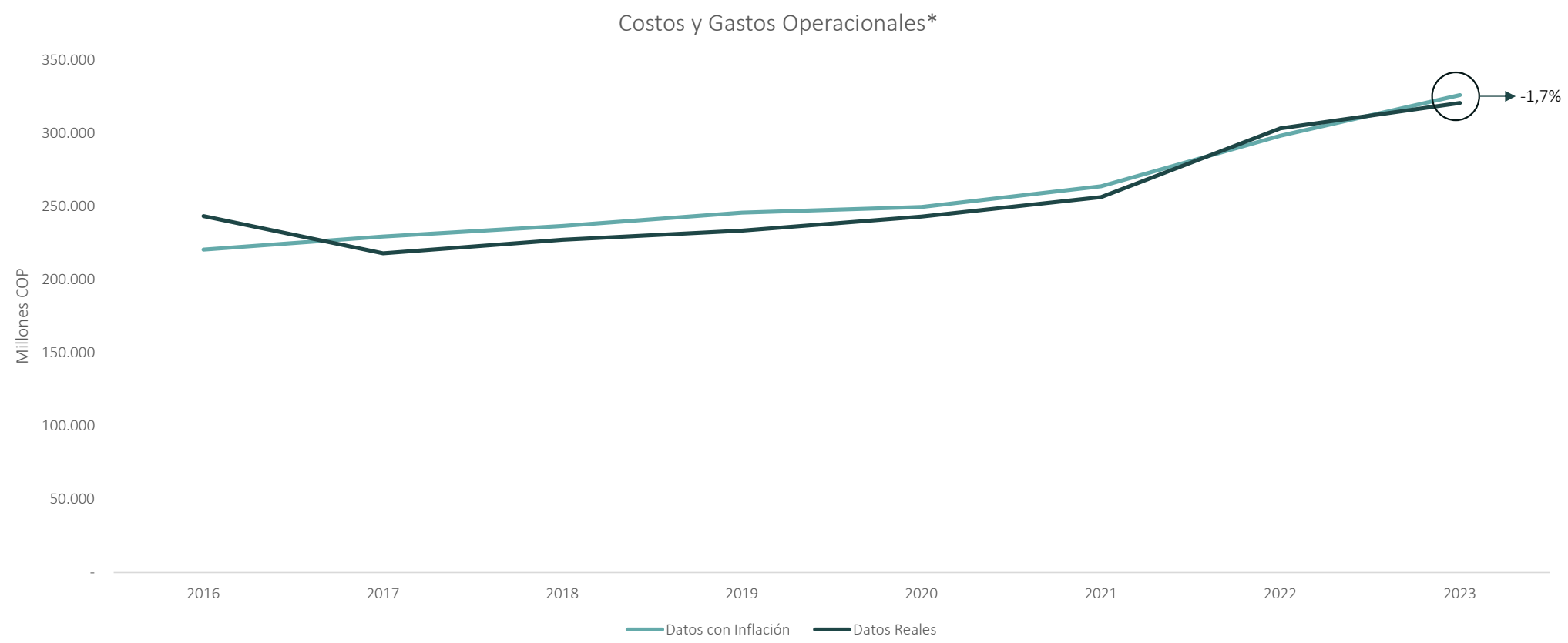
Costos de Producción y Gastos

Estructura de Costos de Producción 2024



Fuente: CETESA.

Estructura de Costos de Producción 2024

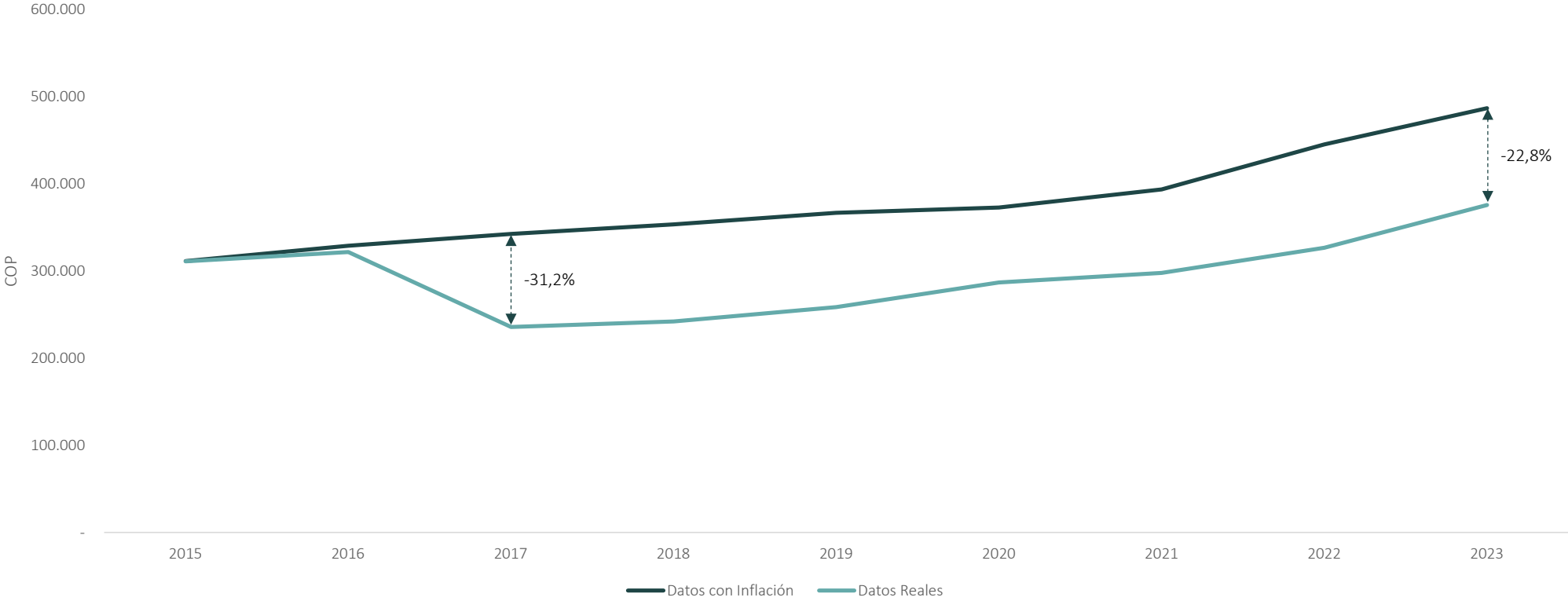


- La Compañía ha hecho esfuerzos importantes para mantener los costos y gastos lo más bajos posibles. La anterior grafica evidencia que en la mayor parte del periodo analizado (desde la caída en los precios del cemento), los costos y gastos operacionales se han mantenido por debajo del valor proyectado con la inflación.

Fuente: CETESA. * "Datos con inflación" corresponden a costos y gastos de 2015 ajustados a inflación.

Estructura de Costos de Producción 2024

Precio FOB Cemento*



- Si bien se han podido mantener los niveles de costos por debajo de los proyectados con inflación, el precio del cemento en Colombia no ha reaccionado de la misma manera. Esto causa que los esfuerzos de la compañía para controlar los costos no han logrado tener los impactos deseados en EBITDA.

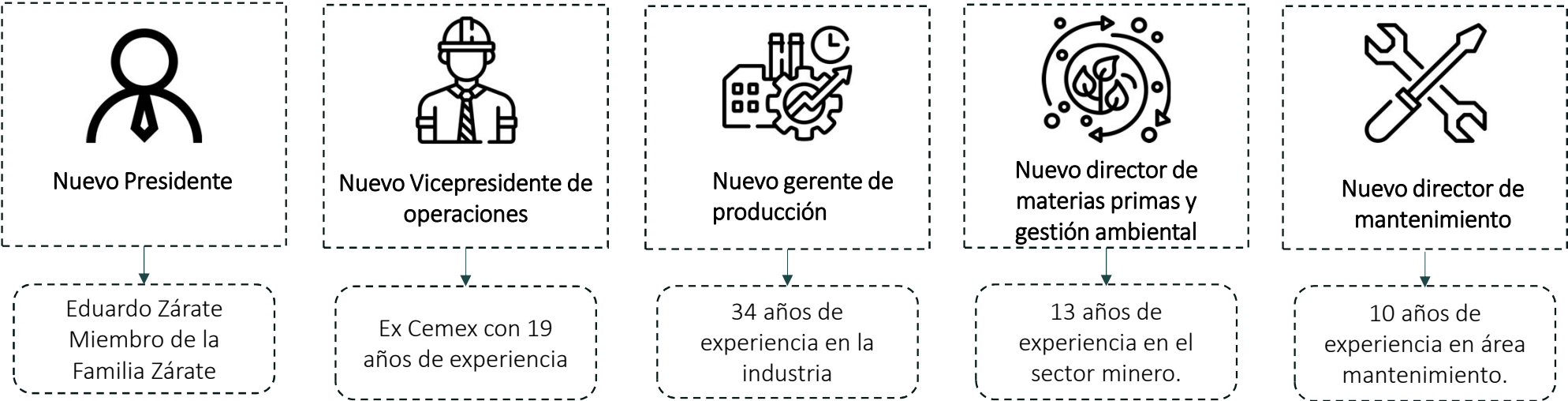
Fuente: CETESA.

* "Datos con inflación" corresponden a precios FOB de 2015 ajustados a inflación.

Estrategias de la Empresa e Implementación

En 2023 los accionistas hicieron cambios importantes buscando mejorar su situación actual.

- El Grupo decidió realizar dos cambios relevantes:
- 1. Nombramiento como presidente de la compañía de Eduardo Zárate, uno de los miembros de la familia con 18 años de experiencia en la cementera, quien decidió realizar cambios significativos en el equipo directivo.



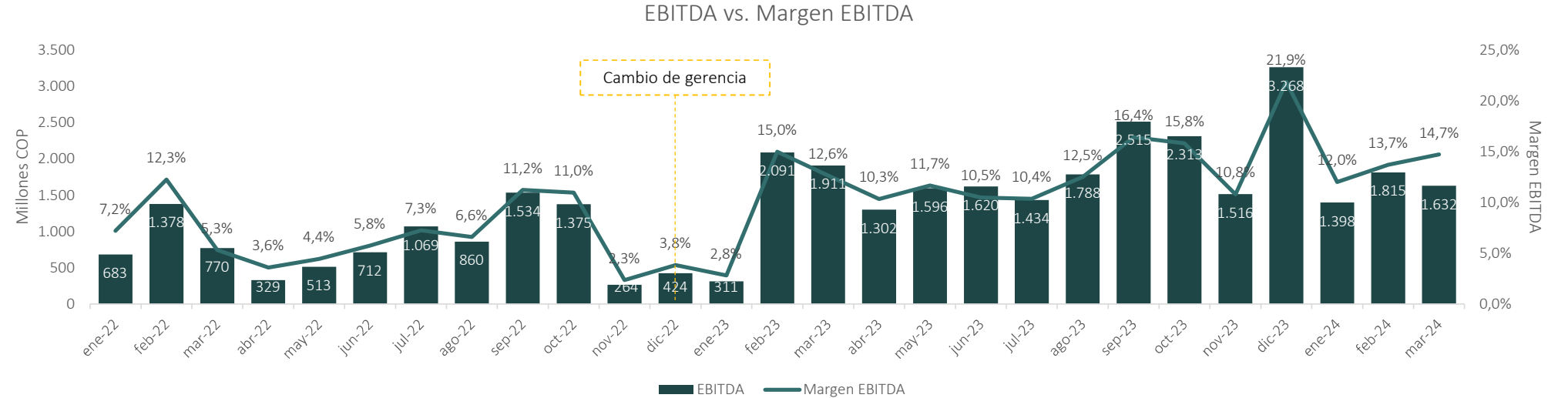
- 2. Se realizó una nueva capitalización, mediante la dación en pago de activos de propiedad de las accionistas, logrando reducir el 52% del total de la deuda financiera de la compañía y así permitir una mejor gestión de la caja.

ENTIDAD FINANCIERA	Nuevo Saldo (\$mm)	Saldo Anterior (\$mm)	Var%
DAVIVIENDA	73.659	155.609	-53%
GNB SUDAMERIS	3.938	7.888	-50%
ITAÚ	1.858	1.858	-
OCCIDENTE	90	90	-
Subtotal	79.545	165.445	-52%

Fuente: CETESA.

Los cambios implementados desde la llegada de Eduardo Zárate como Presidente vienen impactando positivamente los resultados de la Compañía

- Los cambios implementados han sido principalmente en los siguientes aspectos:
 - Mejora en el uso de la capacidad instalada: proceso de clinkerización y rendimientos ton/hora en la mayoría de los procesos.
 - Mejor planeación en el abastecimiento de las materias primas.
 - Mejor clima organizacional.
- Estos cambios, sumados al comportamiento favorable de los precios y la estabilización de los costos de las materias primas han permitido una mejora significativa en el EBITDA.



- El EBITDA* para el año 2023 fue COP \$21.666 Millones.

Fuente: CETESA.

* Incluye ajustes como la inclusión del gasto por GMF.

Análisis EBITDA

Los cambios implementados vienen impactando positivamente los resultados de la Compañía.

	2024 (\$mm)	2023 (\$mm)	Variación (\$mm)	Variación %
⊕ Ton Cemento	342.872	381.833	(38.961)	(10)%
⊕ Ton Clinker	29.261	38.740	(9.478)	(24)%
⊕ Ton Mortero	17.008	-	17.008	-
⊕ Ventas FOB	147.675	157.385	(9.711)	(6)%
⊕ Fletes	11.203	8.669	2.535	29 %
Ventas Netas	158.878	166.054	(7.176)	(4)%
⊕ Costo de venta	110.715	115.994	(5.278)	(5)%
Margen Bruto	48.163	50.060	(1.897)	(4)%
⊕ Gto de Admon	14.034	12.656	1.378	11 %
⊕ Gtos CIF No Distribuidos	-	269	(269)	(100)%
⊕ Gtos Ventas	5.571	5.054	516	10 %
⊕ Gtos de Distribución	12.120	10.094	2.027	20 %
EBITDA	16.438	21.988	(5.550)	(25)%
% EBITDA	10 %	13 %	(3)%	(22)%

Fuente: CETESA.

La nueva dirección de la Compañía ha encontrado una serie de oportunidades de mejora adicionales para aumentar la rentabilidad y eficiencia de la Compañía

Plan de expansión	✓ Actualmente, se espera llevar a cabo la primera etapa de un plan de expansión, que tiene como objetivo estabilizar la capacidad de producción de la planta a 45.000 toneladas mensuales.
Explotación y compra de minas	✓ La Compañía se encuentra en búsqueda de minas adicionales para disminuir el costo de materia prima y asegurar reservas a futuro.
Constitución de una empresa de transporte	✓ CETESA está constituyendo una compañía de transporte para eliminar el costo adicional generado por la intermediación de los proveedores actuales. Sólo las empresas de transporte con licencia están autorizadas para contratar transportadores, y cobran una tarifa adicional por su intermediación. Mediante esta nueva compañía, la contratación del servicio de transporte se realizará de forma directa, sin incurrir en costos de intermediación innecesarios (esto no implica la compra de flota vehicular propia).

Análisis Financiero de la Empresa

Desarrollo del proceso reorganización

- ✓ Como parte de la estrategia de recuperación de la empresa, además de las acciones administrativas, operativas y de producción descritas anteriormente, se tomo la decisión de solicitar el tramite de reorganización empresarial previsto en la Ley 1116, con el fin de recuperar y conservar la empresa como unidad económica y fuente generadora de empleo.
- ✓ Mediante Auto fechado en Julio 31/2025, la Superintendencia de Sociedades admitió a Cementos Tequendama al proceso de reorganización empresarial.
- ✓ Dando cumplimiento a lo ordenado en el auto de admisión, la empresa radico los proyectos de Graduación de Créditos (GC) y Derechos de voto (DV) en octubre 15 de 2024.
- ✓ La Superintendencia corrió traslado de los proyectos a todos los acreedores para que tuvieran la oportunidad de presentar sus objeciones a los proyectos de GC y DV dentro del termino previsto en el proceso de reorganización.
- ✓ La Audiencia de conciliación de objeciones se celebro en septiembre 16 de 2025, y en la misma la Superintendencia fijo la fecha para la radicación del acuerdo de reorganización.
- ✓ El plazo para radicar el ACUERDO aprobado con el voto favorable de la mayoría de acreedores se vence en ENERO 15 DE 2026.

Escenario de Proyección

Toneladas vendidas:

- ✓ Para el año 2025 se proyecta un crecimiento en toneladas del 8% para llegar al nivel promedio que registro la compañía antes de la pandemia, de 420.000 toneladas.
- ✓ A partir del año 2026 se proyecta un incremento promedio anual del 3%, similar al crecimiento proyectado de la economía colombiana, hasta llegar en el año 2029 a 468 mil toneladas anuales, lo cual representa un 94% de la capacidad instalada de la empresa.

Precios:

- ✓ El precio del cemento solo incrementa según la inflación a partir de 2025, de acuerdo al comportamiento registrado en los últimos años.

En el siguiente cuadro se resumen las principales cifras que sustentan la proyección de ingresos operacionales:

CEMENTOS TEQUENDAMA SAS											
PROYECTADOS											
Los Porcentajes de las celdas sombreadas son datos de entrada											
UNIDADES Y PRECIOS	dic-26	dic-27	dic-28	dic-29	dic-30	dic-31	dic-32	dic-33	dic-34	dic-35	dic-36
<u>Cemento</u>											
Toneladas Cemento	433.615	446.624	460.022	468.303	468.303	468.303	468.303	468.303	468.303	468.303	468.303
Precio Tonelada (NETO CEMENTO)	428.710	444.572	460.132	474.857	489.102	502.797	515.367	528.251	541.458	554.994	568.869
Ventas netas cemento	185.895	198.556	211.671	222.377	229.048	235.461	241.348	247.381	253.566	259.905	266.403
<u>Clinker</u>											
Toneladas Clinker	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200	25.200
Precio Tonelada clinker	393.500	408.060	422.342	435.857	448.932	461.502	473.040	484.866	496.988	509.412	522.148
Ventas netas clinker	9.916	10.283	10.643	10.984	11.313	11.630	11.921	12.219	12.524	12.837	13.158

Escenario de Proyección

En el siguiente cuadro se resumen los principales indicadores de ventas, costos, gastos y EBITDA.

PRINCIPALES INDICADORES	dic-26	dic-27	dic-28	dic-29	dic-30	dic-31	dic-32	dic-33	dic-34	dic-35	dic-36
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD											
Crecimiento en ventas	10,7%	6,7%	6,5%	5,0%	3,0%	2,8%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Costo de ventas / Ventas	67,8%	67,1%	66,8%	66,2%	66,2%	66,2%	66,2%	66,2%	66,2%	66,2%	66,2%
Gastos distribucion	7,8%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%	7,9%
Gastos Administración	8,3%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
Gastos de ventas	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%	2,7%
Otros ingresos	1,2%	1,2%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
Otros gastos paradas planta y otros	3,3%	3,5%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
Gastos operacionales / ventas	18,9%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%
Gastos financieros / pasivos financieros	1,7%	1,8%	3,0%	2,9%	3,3%	3,2%	3,5%	3,8%	4,4%	5,4%	4,6%
Margen operacional	6,6%	7,6%	8,3%	9,1%	9,0%	9,2%	9,3%	9,5%	9,6%	9,9%	10,1%
EBITDA	13,3%	14,2%	14,7%	15,4%	15,4%	15,4%	15,4%	15,4%	15,4%	15,4%	15,4%

Escenario de Proyección

En el siguiente cuadro se resumen los principales indicadores de capital de trabajo y endeudamiento:

PRINCIPALES INDICADORES	dic-26	dic-27	dic-28	dic-29	dic-30	dic-31	dic-32	dic-33	dic-34	dic-35	dic-36
CAPITAL DE TRABAJO - ROTACION DIAS											
Cuentas por cobrar clientes	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Inventarios mp, pp y pt	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Activos por impuestos ctes	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Cuentas por Pagar	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Pasivos por impuestos corrientes	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Otros pasivos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
ENDEUDAMIENTO Y EFICIENCIA											
Pasivos / Activos	47%	45%	44%	41%	39%	36%	33%	29%	26%	22%	21%
Total pasivos / Ventas	99%	90%	83%	75%	69%	63%	56%	49%	42%	35%	35%
Activos/Ventas	212%	200%	190%	182%	178%	174%	170%	166%	163%	160%	163%

Pasivos objeto del acuerdo de reorganizacion

El total de obligaciones objeto del acuerdo de reorganización suman \$ 153.295 millones de pesos.

Con el fin de contribuir a la recuperación de la empresa y que esta pueda destinar el flujo de caja a atender el pago de acreencias con terceros, el Banco DAVIVIENDA ha aceptado que durante los diez (10) años de vigencia del acuerdo se pague el 48,14% del capital, y que el 51,86% restante permanezca durante el plazo del acuerdo como Deuda Sostenible

En el siguiente cuadro se resumen el saldo de las obligaciones reconocidas:

CLASE GRADUACION DE ACREEDORES		SALDO CAPITAL JULIO 30/2024
PRIMERA	LABORALES	745.048.080
PRIMERA	FISCALES Y PARAFISCALES	19.800.991.965
SEGUNDA	GARANTIAS MOBILIARIAS	1.350.576.351
TERCERA	HIPOTECARIAS	49.922.551.306
CUARTA	PROVEEDORES ESTRATEGICOS	19.413.022.971
QUINTA	QUIROGRAFARIOS	62.063.660.327
SUMA ACREENCIAS		153.295.851.001
	MENOS ANTICIPOS	4.090.873.100
	NETO A PAGAR	149.204.977.901

Plan de pago de las obligaciones en 1116.

De acuerdo con la capacidad de pago de la empresa y dando cumplimiento a la prelación que establece la Ley, se plantea el siguiente plan de pago de las obligaciones objeto del acuerdo de reorganización, reconocidas en los proyectos de Graduación de Créditos y Derechos de Voto aprobados por la Superintendencia de Sociedades.

	PLAN DE AMORTIZACION	SALDO JULIO 30/2024	K + IPC	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
		MM\$	0,0%												
1	LABORALES		100,0%	100,0%											
1	FISCALES Y PARAFISCALES		100,0%		30,0%	30,0%	40,0%								
2	GARANTIAS MOBILIARIAS		100,0%	100,0%											
3	HIPOTECARIAS (50% deuda sostenible)		49,9%					-	3,0%	4,0%	5,0%	6,0%	6,0%	26%	
4	PROVEEDORES ESTRATEGICOS		100,0%					50,0%	50,0%						
5	QUIROGRAFARIOS		100,0%							24,0%	24,0%	24,0%	24,0%	4,0%	
5	POSTERGADOS (VINCULADOS)		0,0%												100%

Preparado por: fachury@inverworld.com
Fecha: diciembre 24/2025