

PLAN DE NEGOCIOS PARA FRIGORIFICO DEL ORIENTE BASADO EN AL
AMPLIACION DE PLANTA FISICA
BC FRIORIENTE LTDA
FINANZAS CORPORATIVAS

LILIBETH DUARTE CAMACHO
LIDA MARGARITA VERA RUEDA

ASESOR
JAIME SOLANO RUIZ
DOCENTE FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA
BUCARAMANGA
2005

INTRODUCCION

Santander es un departamento con grandes oportunidades de desarrollo económico, cuenta con muchas fortalezas que lo ubican entre los cinco primeros departamentos en el escalafón de competitividad¹ gracias, entre otras razones, a la ubicación estratégica localizada en el paso del comercio entre las diferentes zonas del país y otros países.

La mayor parte de la economía de este departamento está conformado por microempresas con un 92.9% de participación, lo que indica que es de vital importancia un constante cambio y crecimiento tanto tecnológico como estratégico de estas, que favorezcan por ende la economía del departamento.

A portas de la entrada en vigencia de un acuerdo económico internacional tan significativo como lo es el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, resulta absolutamente necesario para las empresas direccionar una estrategia que se base en satisfacer la demanda del mercado y que genere una importante competencia en el sector. Es por esto que se pretende articular el plan de negocios para la empresa BC FRIORIENTE, dedicada a alquiler de frío, con el objetivo de ampliar su planta física y ofrecer un mejor servicio.

¹ “Santander Competitivo”, Cámara de Comercio.

RESUMEN EJECUTIVO

El negocio esta enfocado en ofrecer el servicio de congelación, conservación, refrigeración de alimentos de manera que puedan conservar sus características organolépticas, fisicoquímicas y microbiológicas, y por ende puedan garantizar su vida útil, compensando las diferentes necesidades de los clientes.

EL MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo, son los pequeños y medianos comerciantes de Bucaramanga, se identificaron por medio de encuestas realizadas a un promedio de 20 posibles clientes donde se encuentra un alto grado de necesidad del servicio, además manifiestan poca oferta del servicio y necesidad del mismo.

Se prevé que por el Tratado de Libre Comercio, las ventajas que va a traer para el sector de los frigoríficos son positivas, porque manifiestan un buen nivel de comercialización de alimentos perecederos.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Santander se constituye en un importante mercado para el servicio de alquiler de cuartos fríos, ya que se encuentra entre las once localidades que concentran el 65% del total de ganado vacuno sacrificado.

La ubicación geográfica de Santander lo ha convertido en paso obligado de los productos que circulan de sur a norte y de oriente a occidente del país, desarrollándose en el departamento un importante sector comercial (Ver anexo No. 1).

El comercio de productos agropecuarios provenientes no solo del propio departamento sino de regiones vecinas como el Cesar, Boyacá, Norte de Santander y Arauca. Muchos de estos productos se transforman en Santander y de allí se envían al resto del país y a los mercados externos.

El aumento de las actividades económicas comerciales y de servicios durante el siglo XX, estimulado por las aperturas de vías, originó un crecimiento poblacional significativo en las principales cabeceras municipales, intensificando la actividad agropecuaria, que se ubica en segundo orden de importancia.

TASA DE CRECIMIENTO PROYECTADA

La tasa de crecimiento utilizada para el plan de negocios de este frigorífico es el IPC mas dos puntos, evaluados de acuerdo al crecimiento histórico en ventas de el negocio.

INDICADORES					
	2005	2006	2007	2008	2009
IPC	4,85%	4,46%	3,80%	3,70%	3,70%
Tasa Crec.	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

REQUERIMIENTOS DE INVERSION Y FUENTES DE FINANCIACION

La inversión en la que se va a incurrir en la ampliación de planta física del frigorífico es de \$164.349.538.

Estimado de la siguiente manera:

Cuartos de conservación	\$ 70.904.774 + IVA
El local tiene un precio de	\$78.000.000.
Total adecuación:	\$4.100.000

Estos son los recursos requeridos para construir, equipar y poner en marcha el proyecto. De este total los socios decidieron aportar \$ 60.000.000, y el faltante se adquirió por medio de un crédito con una tasa de DTF+6 E.A., el crédito fue adquirido por un periodo de 3 años.

ESTIMADO DE LA TASA DE RENTABILIDAD

VPN	\$ 78.069.516,00
TIR EA	36,04%
TASA DE OPORTUNIDAD EA	6,56%
CPPC	7,28%

Valor Presente Neto

En particular se analizó la forma que adopta la tasa de descuento utilizada para la evaluación del presente proyecto, la cual se definió como el precio que se debe pagar por los títulos de tesorería a febrero de 2010 para financiar la inversión, al mismo tiempo que representa una medida de rentabilidad mínima que se exige del proyecto de acuerdo con su riesgo.

El valor presente neto es la utilidad a pesos de hoy, que resulta por invertir en el proyecto y no invertir al interés de oportunidad. Del flujo de caja, se calculo el valor presente neto, con una tasa de oportunidad del 7%, que son los títulos de tesorería a febrero del 2010.

Tasa Interna de Retorno

La TIR representa el rendimiento en porciento que ofrece el proyecto, para aceptar el proyecto se requiere que esta tasa sea mayor a la tasa retorno mínima que en este caso seria del 6.56%.

De acuerdo al dato obtenido de las proyecciones realizadas podemos concluir que el proyecto es interesante ya que dio como resultado una TIR del 21.13%, tasa mayor a la de oportunidad.

Costo de Capital

Es la suma del coste ponderado de los recursos ajenos y de los recursos propios. De acuerdo al resultado es mas alto que la tasa libre de riesgo por la rentabilidad mayor que el proyecto ofrece en tres años.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
RESUMEN EJECUTIVO	
1. CAPITULO I	5
1.1 Estrategia del Negocio	5
1.2 Análisis de las ventas	6
1.3 Señales Expansivas	6
1.4 Identificación de la oportunidad en el Mercado	8
2. CAPITULO II	10
2.1 Plan de Mercadeo	10
2.2 Descripción de Clientes	13
2.3 Publicidad	14
2.4 Análisis de la Competencia	14
2.5 Identificación de Proveedores	15
2.6 Fecha de Apertura	15
3. CAPITULO III	16
3.1 Lineamientos Técnicos	16
3.1.1 Capacidad y Localización	16
3.1.2 Adquisición de Maquinaria	17
3.1.3 Mano de Obra	23
4. CAPITULO IV	24
4.1 Costo Total del Proyecto	24
4.2 Plan de Ventas	24

5. CAPITULO V	26
5.1 Dirección y Gerencia	26
6. CAPITULO VI	27
6.1 Análisis del Punto de Equilibrio	27
7. CAPITULO VII	28
7.1 Análisis de los Estados Financieros	28
8. CAPITULO VIII	31
8.1 Análisis de la Viabilidad del Negocio	31
8.1.1 Valor Presente Neto	31
8.1.2 Tasa Interna de Retorno	31
8.1.3 Costo de Capital	32
8.2 Análisis de los Indicadores Financieros	32
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS	40

1. CAPITULO I

1.1 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La empresa tiene como visión el posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional como una de las empresas más importantes en esta región del país en Almacenamiento en frío. Y para vender el servicio, se comenzó por identificar por medio de encuestas cual es el foco de mercado de la empresa, donde se concluyo que son los pequeños y medianos comerciantes de Bucaramanga y su área metropolitana. Por medio de la encuesta se pudo identificar la carencia del servicio, y BC FRIORIENTE LTDA, va aprovechar esta ventaja para ofrecerle al consumidor calidad y seguridad en el servicio, por tener equipos de alta tecnología y buen mantenimiento de los cuartos fríos.

El mercado potencial de este tipo de servicio lo forman los siguientes sectores industriales:

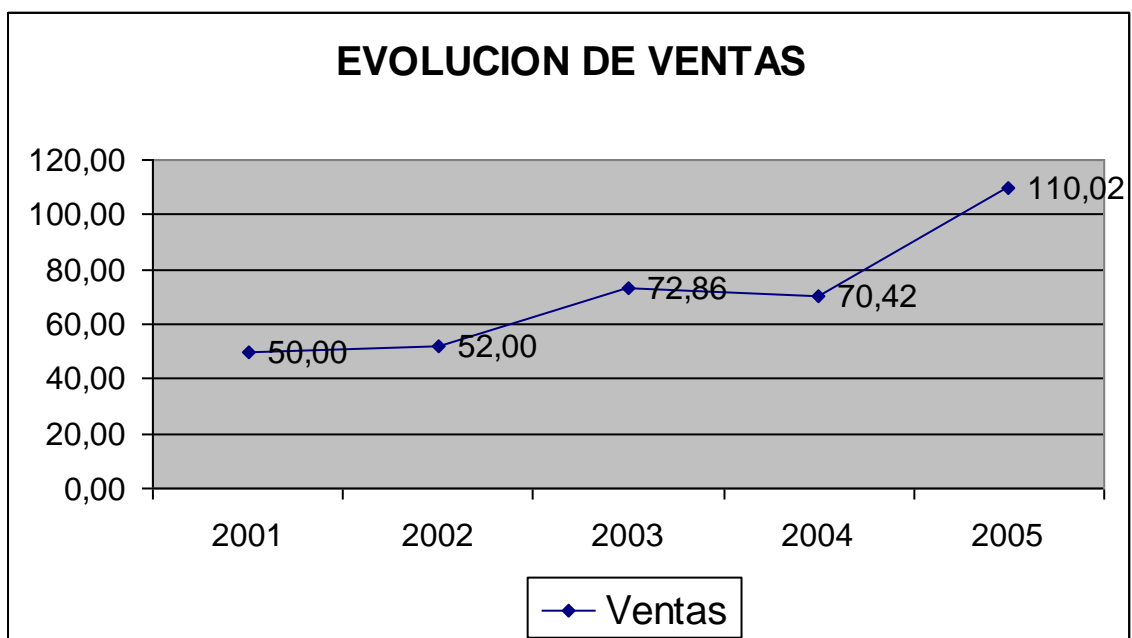
- Agricultura
- Ganadería
- Avicultura

BC FRIORIENTE LTDA es una empresa que busca liderar en el sector de frío del oriente Colombiano y esta atenta a los cambios económicos para aprovecharlos y aumentar su oferta. Hace mas o menos un año la compañía a centrado sus intereses en la posibilidad de crecimiento y desarrollo que le podría brindar la firma del Tratado de Libre Comercio – TLC –, hoy que este tratado ya es un hecho la compañía se esta proyectando financieramente con el objetivo afrontar una inversión para ampliar su planta.

Desde el inicio de operaciones BC FRORIENTE LTDA, siempre ha logrado encontrar el camino para su crecimiento y desarrollo, un buen ejemplo de esto es su crecimiento constante en las ventas y en su estructura financiera.

1.2 ANALISIS DE LAS VENTAS

En la grafica N° 1 se puede observar que las ventas siempre han aumentado con el paso de los años a excepción del 2004 donde se presenta una leve disminución sin embargo esta se compenso en el 2005 con una aumento del 56.22%. La disminución que se presenta en el 2004 se debe a que en el ultimo trimestre de ese año se realizaron mantenimientos a los cuartos por lo cual no se pudieron usar al cien por ciento las instalaciones. Ahora el gran incremento que se presenta en el año 2005 se debe primero a un crecimiento de ocupación del frigorífico por parte de su mayor cliente Pesquera del Mar, que aumento sus posiciones en un 77.53% por un valor total de \$75'774.250, y segundo debido a un nuevo cliente dedicado a la venta de carnes traídas de otras ciudades y distribuidas en Bucaramanga, el cual genero unos ingresos adicionales por \$27'195.000.



Garfio N° 1

1.3 SEÑALES EXPANSIVAS

Normalmente cuando una empresa piensa en ampliar sus servicios y su infraestructura en busca de conseguir una mayor parte del mercado, siempre busca señales de crecimiento para poder argumentar la mayor posibilidad de éxito en su campaña de desarrollo. No todas las empresas son aptas para crecer, ya sea por incapacidad financiera o por un mercado muy reducido o por una gestión débil esta es una verdad que no se puede ocultar.

BC Frioriente Ltda., no hace parte de este grupo ya que desde sus inicios estaba mostrando una necesidad urgente de abarcar una mayor demanda. Algunas de esas señales que muestran su capacidad para crecer son:

- Crecimiento de las Ventas.

Los ingresos, como se mostró en la grafica N° 1, han crecido desde el inicio de operaciones de la compañía lo cual le ha permitido hacer constantemente inversiones en el mejoramiento de los cuartos fríos y además se han logrado mantener los pasivos en menos del 13% de los activos, exactamente para el año 2005 el 12.03%. Otra ventaja que da este crecimiento es un posible “colchón” para la inversión que se piensa hacer en la ampliación de la planta.

- Reducción de Costos.

Durante el desarrollo de la empresa se ha ido ganando mas experiencia en el sector de frío con lo cual se ha logrado un mejoramiento continuo en la gestión de procesos ayudando así a reducir los costos que generaba la prestación del servicio.

- Mejor gestión con el cliente.

Dos de las características que BC Frioriente Ltda., tiene a su favor y que son una ventaja frente a su competidor regional es la atención al cliente y su ubicación. Gracias a que la empresa mantiene relaciones estrechas y cordiales con sus clientes ha podido año tras año aumentar su captación de demanda. Un ejemplo claro del resultado que esto da es el aumento de posiciones que ocupa Pesquera del Mar, que paso de 11.536 en el 2004 a 20.480 en el 2005, un incremento mayor al 70%.

En cuanto a la ubicación, se encuentra en el centro del área metropolitana por tanto los costos de transporte de los clientes se reducen.

- Mejor gerenciamiento de la empresa.

En el 2001 cuando se inicio la empresa los dueños conocían poco del negocio y se aventuraron dentro del mercado, en un principio las cosas no se hacían de la mejor manera, un ejemplo simple es que no se mantenía una contabilidad clara que ayudara para hacer un análisis de la empresa. Sin embargo esto ha cambiado con el tiempo, la gestión que los socios han hecho en la empresa en los últimos años muestra su entendimiento total del tema y en estos momentos ya se plantean estrategias de crecimiento y de desarrollo dentro de la región.

1.4. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD EN EL MERCADO

Santander se constituye en un importante mercado para el servicio de alquiler de cuartos fríos, ya que se encuentra entre las once localidades que concentran el 65% del total de ganado vacuno sacrificado, este departamento se ubica en el cuarto lugar con el 7.92% de participación a nivel nacional. De esta manera el frigorífico representaría una alternativa para el cubrimiento de estas necesidades en el Departamento de Santander.

Diversos factores hacen de Bucaramanga una ciudad atractiva para la inversión, entre los cuales podemos encontrar el crecimiento económico continuo y la constante evolución empresarial que ha tenido en lo últimos años. Además hay que resaltar los proyectos que tiene la alcaldía de Bucaramanga que si se ejecutan como hasta ahora permitirá que la ciudad sea más competitiva. Así mismo, se destaca el impacto que se espera tendrá el TLC en la economía del país. De acuerdo con esto si el frigorífico continúa con políticas de expansión y modernización, tendrá ventajas competitivas, ya que la ciudad no cuenta con cadena de servicio de frío definida.

La ubicación geográfica de Santander lo ha convertido en paso obligado de los productos que circulan de sur a norte y de oriente a occidente del país,

desarrollándose en el departamento un importante sector comercial (Ver anexo No. 1). Resalta en primer término el comercio de productos agropecuarios provenientes no solo del propio departamento sino de regiones vecinas como el Cesar, Boyacá, Norte de Santander y Arauca. Muchos de estos productos se transforman en Santander y de allí se envían al resto del país y a los mercados externos.

El aumento de las actividades económicas comerciales y de servicios durante el siglo XX, estimulado por las aperturas de vías, originó un crecimiento poblacional significativo en las principales cabeceras municipales, intensificando la actividad agropecuaria, que se ubica en segundo orden de importancia.

Las siguientes son las fortalezas más importantes consideradas para la consolidación de un escenario de desarrollo¹:

- Ubicación geoestratégica localizada en la región fronteriza Nor-oriental y centro de la integración vial nacional entre el Pacífico y la frontera colombo-venezolana y el centro del país con la costa atlántica.
- Infraestructura científico-tecnológica y liderazgo regional y nacional de los centros de investigación, centros de desarrollo tecnológico, y centros universitarios públicos y privados.
- Desarrollo y modernización de la infraestructura de servicios y comercio más importante del Nor-oriental.
- Cuenta con el hato ganadero más grande del Nor-oriental con más de 1.200.000 cabezas de ganado vacuno.

Dentro del contexto nacional, Santander ocupa un importante lugar en cuanto al hato ganadero se refiere, al igual que en ganadería caprina y en avicultura. Este último renglón ha mostrado un gran desarrollo que le ha permitido ubicarse como el segundo departamento más importante en el país, lo que termina consolidándose en grandes oportunidades para BC FRIORIENTE LTDA. Sus principales mercados además del departamental y nacional, lo constituyen países como Venezuela y Ecuador.

¹ “Santander Competitivo”, Cámara de Comercio.

2. CAPITULO II

2.1 PLAN DE MERCADEO

El mercado objetivo, son los pequeños y medianos comerciantes de Bucaramanga, se identificaron por medio de encuestas realizadas a un promedio de 20 posibles clientes donde se encuentra un alto grado de necesidad del servicio, además manifiestan poca oferta del servicio y necesidad del mismo.

El pronóstico de ventas por servicio se considera que será de un 60% en refrigeración y un 40% de conservación en congelación. Ya que mediante la encuesta planteada se determino que el 55% de la población encuestada requiere en promedio dos semanas mensuales de servicio por producto y el 45% de tres semanas hasta cinco o seis.

ESTRATEGIA DE SERVICIO

1. Tratamiento amable al cliente
2. Reducción del tiempo de espera
3. Velocidad
4. Precio
5. Calidad del servicio
6. Comodidad del establecimiento
7. El encargado del servicio es responsable de cero defectos

CAPACIDAD DEL SERVICIO

1. Habilidad para recibir, mantener y conservar productos alimenticios
2. La capacidad del servicio va cambiando a medida que la empresa crece.
“NO ES ESTÁTICA”
3. La empresa conoce los flujos de efectivo que le permiten en el futuro escalar el servicio.

UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES

1. Proximidad a los clientes: Velocidad + Comodidad + Demografía
2. Ambiente Comercial: el frigorífico está ubicado en el centro de la capital santandereana, donde existe el mayor movimiento del comercio de la ciudad.

Además de lo anteriormente dicho se tendrán en cuenta los siguientes parámetros para mantener la demanda necesaria para el funcionamiento del negocio.

1. Para determinar cuáles son los servicios que el cliente demanda se realizarán encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.
2. Qué nivel de servicio se debe ofrecer. Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, llamadas telefónicas y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

Elementos del servicio al cliente a tener en cuenta son:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Estrategia Del Servicio Al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Reglas importantes para las personas que atiende:

- Mostrar atención
- Tener una presentación adecuada
- Atención personal y amable
- Tener a mano la información adecuada
- Expresión corporal y oral adecuada

Características Del Servicio

- Intangibilidad
- variabilidad
- Inseparabilidad
- Imperdurabilidad

2.2 DESCRIPCION DE CLIENTES

Actualmente BC FRIORIENTE LTDA, cuenta con un cliente continuo que es PESQUERA DEL MAR, y un promedio de trece clientes eventuales. A raíz de la capacidad instalada con que cuenta FRIORIENTE solo puede atender a pymes.

La capacidad total de posiciones que tiene el frigorífico es de 31.680 al año. De las cuales se estima como uso el 98% para dejar un margen del 2% de no uso durante el año. Como se puede observar en el siguiente cuadro en el 2004 se utilizo el 58.83% y en 2005 el 88.2% promedio anual de la capacidad total del frigorífico.

BC FRIORIENTE LTDA, tiene la ventaja de que los clientes con los que cuenta actualmente son propios y no de la competencia lo que le permite tener mayor estabilidad en el negocio. Además la empresa mantiene un continuo mejoramiento en el servicio para mantener al cliente satisfecho, ya que siempre esta a la disposición de ellos, escuchando sus sugerencias.

NUMERO DE POSICIONES POR AÑO		
CLIENTE	2004	2005
Congelados Agrícolas	667	
Proindal S.A.	11,704,000	
Unikert de Colombia	3,652,000	
Ledesa S.A.	3,284,100	5,949,000
Pesquera del Mar	39,222,150	75,774,250
Baviera	102	355
Codesan	12	588
Cristales Colombianos	76	
Distr. Jarder	2,027,000	1,209,000
Froilan Alvarado	946	1,575,500
Eduardo Cobos	338	495
Meals de Colombia	2,910,000	
Distracol	1,128,000	1,483,500
Elsa Ríos	485	275
Marco Polo	198	
Precocidos y Con	884	
Carnes		13,320,000
Marks Distribuciones		106
Avesco S.A.		7,030,952
Precocidos y Congelados Ltda		1,855,000
TOTAL	67.635.920	110,015,202

2.3 PUBLICIDAD

La empresa ha mantenido a sus clientes, con la constancia y calidad en el servicio. Además de la poca oferta que existe en el mercado de los frigoríficos en Santander, los precios se han manejado de acuerdo a los requerimientos del servicio de la empresa y las necesidades del cliente.

Cada año la empresa va a realizar una campaña de mercadeo con el fin de mostrarles a los clientes la importancia del servicio y el mejoramiento continuo de la empresa.

La publicidad que se va hacer es la entrega a los posibles clientes y a los clientes ya existentes, de un portafolio de servicios, un lapicero y un almanaque que hacen referencia a la imagen del frigorífico a los logros obtenidos y las metas planteadas. Además el gerente siempre esta al tanto de las sugerencias de los clientes, manteniendo comunicación constante con ellos y con la posible demanda que de acuerdo a las condiciones de mercado se esté identificando.

2.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En el servicio de frío en Santander, no existe mucha oferta y eso es notorio en la encuesta manifiestan la poca información del servicio y la importancia del mismo. En Bucaramanga existe otro frigorífico, llamado FRIGORIFICO METROPOLITANO.

Esta ubicada en la carretera río frío 2-46 Anillo Vial, esta empresa lleva en la región aproximadamente 12 años, ofreciendo el servicio de congelación, refrigeración de productos perecederos, además en ella se encuentra una planta de sacrificio del sector avícola, la cual esta utilizando constantemente en promedio el 45% del servicio de congelación y el 35% de refrigeración, es decir para el frigorífico este es un cliente potencial.

FRIGORIFICO METROPOLITANO tiene como expectativas el crecimiento continuo de los cuartos con las mismas expectativas sobre el Tratado de Libre

Comercio, a diferencia de BC FRIORIENTE LTDA, el foco de mercado no está en los pequeños mercaderes de Bucaramanga.

ACTUALMENTE TIENE LA SIGUIENTE CAPACIDAD

- CUARTOS DE REFRIGERACION 17
- CUARTOS DE CONGELACION 13

El número de trabajadores es 72

La capacidad instalada utilizada en promedio anual es del 91%

La capacidad ociosa en promedio anual es del 9%

2.5 IDENTIFICACION PROVEEDORES

Los proveedores necesarios para el funcionamiento del frigorífico son la electrificadora y FRIOCOL que hasta el momento ha venido colaborándole a la empresa en los suministros y mantenimiento de los motores y cuartos fríos.

2.6 FECHA DE APERTURA

El primero de enero la empresa dará inicio al funcionamiento del nuevo cuarto, ya que según las estimaciones en el transcurso de este año se procederá a la instalación del nuevo equipo en BC FRIORIENTE LTDA.

3. CAPITULO III

3.1 LINEAMIENTOS TECNICOS

3.1.1 CAPACIDAD Y LOCALIZACION

Cuadro No 1. Capacidad de la Planta

Año	Pos. Día	Posiciones Tot.
2004	88	31680
2005	88	31680
2006	100	36000
2007	177	63720
2008	177	63720
2009	177	63720

En el año 2006 se evidencia un aumento en la capacidad de la planta, esto debido a que hacia el cuarto trimestre del 2005 el frigorífico analizo su política de venta para ese año, que consistía en aumentarle la oferta a su cliente potencial, a saber Pesquera del Mar y disminuirla a sus otros clientes, sin embargo al realizar el balance en ese momento de dicho año, resulto que tenían una capacidad ociosa de más del 10%, que hubieran podido seguir ofreciendo sin disminuirle a nadie la oferta y así aumentar sus ventas.

Dicha capacidad ociosa se presenta en los pasillos de los cuartos con un número aproximado de doce posiciones, es por esto que para el año 2006 la oferta aumenta a 100 posiciones por día para un total de 36.000 posiciones al año.

A partir del año 2007 la oferta aumenta a 177 posiciones diarias, que están distribuidas en 156 posiciones en estantería y 21 posiciones en pasillo, de las cuales 68 posiciones de estantería y 9 de pasillo corresponden al nuevo cuarto de conservación.

3.2 ADQUISICION DE MAQUINARIA

INFORMACION DE MAQUINARIA REQUERIDA PARA PRESTAR EL SERVICIO

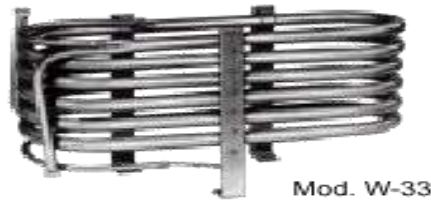
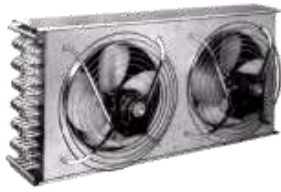
La maquinaria requerida para prestar el servicio son principalmente los cuartos fríos y los diferentes elementos que los componen. Estos cuartos permiten el almacenamiento, conservación y refrigeración de alimentos, bebidas, helados, hielo, flores, productos químicos y todo lo que requiera refrigeración de la forma más eficaz, higiénica y sanitaria

CUARTO DE CONSERVACION

Los cuartos fríos cuentan con un equipo frigorífico completo compuesto de:

- Unidad condensadora:

El condensador tiene la función de poner en contacto los gases que provienen del compresor con un medio para licuarlo. Una parte de condensador tiene la función de quitar el calor sensible (1/6 parte), cuando llegamos a la temperatura de condensación ya no podemos enfriar más y empezamos a condensar. (4/6).El condensador suele ser un 30% más grande que el evaporador. Para poder condensar ha de haber 10°C entre la temperatura de condensación y el medio condensable. Si el condensador fuera demasiado grande no tendríamos suficiente presión de alta y no podríamos empujar el líquido hacia el evaporador. En el momento que cesa el medio condensable aumentaría la temperatura de condensación y la presión.



- Difusor evaporador :

El evaporador es el lugar de la instalación donde se produce el intercambio térmico entre el refrigerante y el medio a enfriar. En los evaporadores inundados la transmisión de calor es uniforme, en los secos es una mezcla de gas y líquido pulverizado. La cantidad de calor que absorbe el evaporador depende de la superficie, la diferencia de temperatura (entre el exterior y la temperatura de evaporación) y el coeficiente de transmisión de calor (K) que es el material que empleamos.



- Accesorios Mecánicos y Eléctricos:



- Tablero de Control eléctrico.
- Control electrónico para obtener temperaturas exactas



- Puertas batientes deslizables



En el mundo existen grandes distribuidores de elementos de refrigeración, como lo son la empresa YORK International (NYSE:YRK) es el suplidor independiente mas grande de calefacción, ventilación, aire acondicionado y refrigeración en los Estados Unidos y un competidor importante en esta industria a nivel internacional, International Comfort Products fabricante de los productos Tempstar ubicada en Guatemala, Goodman Manufacturing Company produce una línea completa de aire acondicionado residencial y comercial en sus tres plantas de alta tecnología localizadas en Houston, Texas y Dayton, Tennessee, entre otras importantes a nivel internacional. En Colombia contamos con la empresa DARTICO LTDA pionera en el desarrollo de proyectos de refrigeración, comerciales e industriales, diseño, fabricación, montaje y mantenimiento, la cual cuenta con el soporte de Ingeniería y asistencia técnica de firmas internacionales como Danfoss, York, Frick, Froztec, Bitzer, Bohn, Vilter y Arneg, esta empresa se encuentra ubicada en el Departamento de Valle del Cauca. Así como con la empresa FRIOCOL ubicada en Santander

Después de analizar las diferentes alternativas y teniendo en cuenta todos los factores que pueden llegar a afectar el buen funcionamiento del frigorífico, se escogió como proveedor de los cuartos fríos a la empresa FRIOCOL, la cual presento la siguiente cotización:

CUARTOS DE CONSERVACIÓN:

- MEDIDAS APROXIMADAS : 15.0 x 3.3 x 5.8 Mts.
- TIPO DE CONSTRUCCION : Modular – Fijo.
- TEMPERATURA PROMEDIO : -18° C.
- AISLAMIENTO : Poliuretano 4" de espesor.
- EQUIPO : MANEUROP / ECO / VILTER
- VALOR : \$ 70.904.774 + IVA

Las cámaras serán construidas con paneles de paredes y techos forrados con lámina galvanizada G-90 calibre 26 prepintada al horno con pintura de poliéster color blanco arena (esta pintura deberá cumplir con normas Americanas comprobables para contacto con alimentos), acabado gofrado con microsurco en ambos lados (interior / exterior), y con sistema de engrape machihembrado.

Los paneles utilizados para la construcción de las paredes perimetrales y del techo del cuarto de congelados serán aislados con 4" de espuma rígida aislante de poliuretano de alta densidad (38 kg/m³) inyectada en línea continua, y un valor "R" de 27.10.

Los paneles utilizados para la construcción del cuarto de conservación serán aislados con 3 pulgadas de espuma rígida aislante de poliuretano de alta densidad (38 kg/m³) inyectada en línea continua, y un valor "R" de 22.17.

El Cuarto incluye una puerta aislada abatible empotrable con dimensiones aproximadas de 1.50 metros x 2.50 metros, fabricada con marco, contramarco y refuerzos internos de madera tratada MUF (Madera tratada contra la humedad), chapa cromada con cerradura y dispositivo de seguridad, recibidor cromado y bisagras levadizas cromadas.

El aislamiento y forro de la puerta será similar al de los paneles. Cada marco incluirá una cortina de tiras vinílicas transparentes flexibles, fabricada con moldura extruída de aluminio y tiras de 8 pulgadas x 0.080 pulgadas, con

refuerzo USDA (cortinas especiales para temperaturas bajas) para baja temperatura y traslape de 2 pulgadas entre tiras.

Además, en el cuarto deberá incluirse una lámpara a prueba de vapor y humedad con base de plástico inyectado, pantalla de vidrio, y protector de alambre galvanizado, un interruptor con luz piloto indicadores de encendido, y un termómetro análogo remoto.

EQUIPO FRIGORIFICO

Una unidad condensadora de 13.5 caballos modelo HG – M 160 E 20Q trifásica para refrigerante 404 ensamblada con compresor hermético MANEUROT para congelación (DANFOSS) con sus respectivos:

- Motor Ventiladores
- Protectores
- Control de alta y baja presión
- Visor de liquido
- Válvula solenoide
- Válvula de servicio
- Base y ensamble compacto de la unidad condensadora
- Caja distribuidora para conexión de la maquina
- Aspas
- Separador de aceite
- Control de aceite
- Filtro secador
- Botellas de liquido
- Tortillería para soportes

Un Evaporador de 25000 BTU de alta silueta baja temperatura:

- Fabricado con laminillas de aluminio
- Tubería de cobre
- Moto ventiladores
- Aspas
- Protectores

- Mueble en aluminio embozado o chasis
- Resistencias incorporadas
- Caja repartidora de instalación de cable

CUARTO FRIO



Distribución del cuarto frío. (Véase anexo No 2).

ESPACIO FISICO

Para la construcción del cuarto de conservación, se requiere la compra de un local colindante al frigorífico BC FRIORIENTE LTDA, en el cual algún tiempo funciono un restaurante.

El local mide 114 mt², cuenta con un área pequeña donde funcionaba la preparación de alimentos y un par de baños.

El local tiene un precio de \$78.000.000.

El trabajo a realizar en el local, consiste en demoler la zona de preparación de alimentos y los baños, derribar la pared que linda con el frigorífico y levantar el piso donde quedara el cuarto y nivelarlo en cemento.

La siguiente es la cotización de la adecuación y materiales:

Mano de obra:	\$1.300.000.
Piso:	
Concreto impermeabilizado (placa 10cms) 8,4 m3:	\$2.100.000.
Subtotal adecuación:	\$3.400.000.
Sistema de Seguridad (Alarma):	\$300.000.
Elementos varios:	\$400.000.
Total adecuación:	\$4.100.000.

3.3 MANO DE OBRA

Actualmente se cuenta con dos trabajadores capacitados para el manejo de alimentos, sin embargo al estimar las necesidades de mano de obra se evidencia la carencia de otra persona para lograr el manejo de la capacidad proyectada. Los costos generados por este nuevo empleado se distribuyen anualmente e inician en el 2007.

4. CAPITULO IV

4.1 COSTO TOTAL DEL PROYECTO

La inversión total en la que se va a incurrir para la ampliación de planta física del frigorífico es de \$164.349.538.

Estimado de la siguiente manera:

Cuartos de conservación	\$ 70.904.774 + IVA
El local tiene un precio de	\$78.000.000.
Total adecuación:	\$4.100.000

Estos son los recursos requeridos para construir, equipar y poner en marcha el proyecto. De este total los socios decidieron aportar \$ 60.000.000, y el faltante se adquirió por medio de un crédito con una tasa de DTF+6 E.A., el crédito fue adquirido por un periodo de 3 años.

4.2 PLAN DE VENTAS

De acuerdo a la capacidad estimada para el 2007, se proyectaron las siguientes ventas:

VENTAS PROYECTADAS					
		2006	2007	2008	2009
Precio x Posición					
	Pesquera	3.700	4.000	4.300	4.500
	Otros	5.500	6.000	6.300	6.600
	Carne	3.700	4.000	4.300	4.500
Ventas x Año					
	Pesquera	95.726.400	124.185.600	160.199.424	201.180.672
	Otros	25.732.771	32.002.210	38.306.645	45.749.079
	Carne	14.918.400	16.934.400	19.114.704	21.003.948
TOTAL VENTAS		136.377.571	173.122.210	217.620.773	267.933.699

Las ventas del 2006 se proyectan en base al número de posiciones totales a febrero del presente año, estimando un promedio mensual.

En el año 2006 se proyecta que las ventas a PESQUERA DEL MAR aumentaran en un 31%, a otros clientes en un 23% y al negocio de las carnes a un 12%. En los dos primeros meses las ventas fueron de \$16.544.045, \$4.288.795 y \$2.486.400, respectivamente, lo cual se debe a la estrategia de ventas realizadas por el frigorífico a final de año, que consiste en mantener los precios del año 2005 en el 2006 y ofrecer una mayor capacidad.

Para la proyección de estas ventas se trabajo bajo los siguientes indicadores

INDICADORES					
	2005	2006	2007	2008	2009
IPC	4,85%	4,46%	3,80%	3,70%	3,70%
Tasa Crec.	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Con lo anterior se definieron los costos y gastos totales de cada periodo

COSTOS TOTALES DE PRODUCCION				
FACTOR DE CRECIMIENTO = IPC				
AÑO	2006	2007	2008	2009
Concepto				
COSTO DE VENTAS	34.043.744	59.270.159	61.522.425	63.798.755
M.O.D	34.281.090	53.715.039	55.756.211	57.819.191
SEGURO	4.401.648	4.597.962	4.772.684	4.949.273
SERVICIOS	6.908.567	7.216.689	7.490.923	7.768.087
TOTAL	79.635.049	124.799.848	129.542.243	134.335.306

COSTOS QUE SE REPITEN

- SALARIOS/JORNALES
- SERVICIOS PÚBLICOS
- COMUNICACIONES
- PUBLICIDAD
- COSTO DEL VENTAS
- IMPUESTOS
- MANTENIMIENTO
- INTERESES

GASTOS QUE NO SE REPITEN

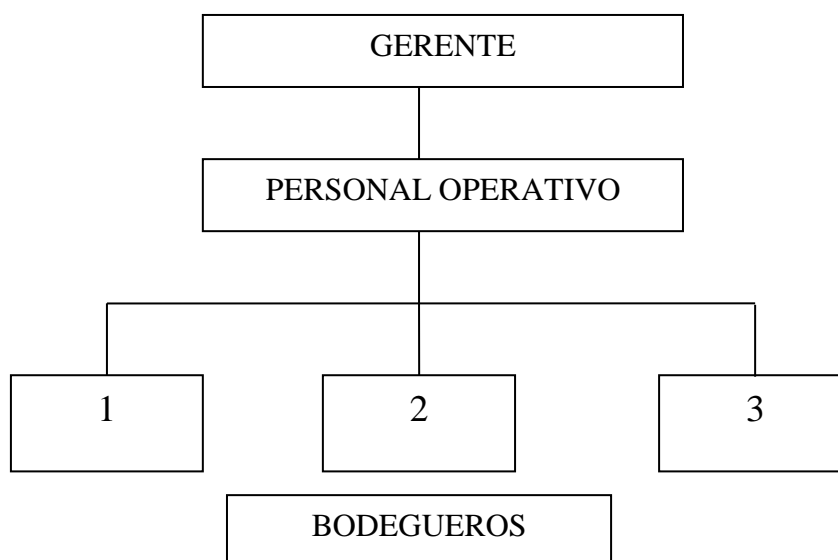
- OBRA CIVIL
- EQUIPOS E INSTALACIÓN
- MUEBLES
- HERRAMIENTAS
- GASTOS INAUGURACIÓN
- CUENTAS POR COBRAR
- EFECTIVO

5. CAPITULO V

5.1 DIRECCION Y GERENCIA

El negocio estará a cargo como hasta ahora lo ha venido haciendo uno de los socios de la empresa, ya que los otros dos por actividades extras no pueden estar al tanto del funcionamiento administrativo de la empresa.

Además van a estar presentes en las operaciones de la empresa tres personas encargadas de la entrada y salida de los productos.



Las funciones del gerente

1. La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

6. CAPITULO VI

6.1 ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Promedio	
Costos Fijos	\$ 52.258.993
Costos Variables (Año)	\$ 13.064.748
Costos Variables por Unidad	\$ 205
Precio de Venta por Unidad	\$ 4.267
Punto de Equilibrio (\$)	\$ 54.897.059
Punto de Equilibrio (Unidades)	12.866
Punto de Equilibrio (%)	20,19%

Se puede considerar como un análisis de sensibilidad puesto que permite analizar como los cambios de costos fijos y variables, en el volumen de producción y en el precio afectan a las utilidades. Determina el punto al cual los ingresos por ventas igualan los costos de producción. Además ayuda a determinar las condiciones mínimas en las cuales la empresa se puede mantener en operaciones.

El nivel de ventas para no ganar, ni perder es de \$ 54.897.059, este es el punto de equilibrio para la empresa.

7. CAPITULO VII

7.1 ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

ESTADOS FINANCIEROS

Para estimar la situación financiera futura de la inversión en este proyecto de ampliación de planta física se construyeron los siguientes estados financieros:

Estado de flujo de efectivo

Es una forma de presupuestar, y es un poco mas completo que el balance general como pronostico en cuanto y cuando se necesitaran fondos. Para este cálculo se tomaron todos los ingresos de efectivo y desembolsos de efectivo.

Estado de Resultados

Es un importante estado financiero pues muestra si el proyecto tendrá ingresos suficientes y si los márgenes son en la cantidad requerida para pagar las deudas y para financiar expansiones futuras.

Balance General

El balance muestra la situación de la empresa en un punto del tiempo en particular. Depende de la información resultante del estado de flujo de efectivo y del estado de resultados.

De acuerdo a los estados financieros ilustrados en el anexo 3 ilustrados podemos decir:

1. La estructura del activo corriente de la empresa se encuentra centrada en caja y bancos, cuentas por cobrar e inversiones temporales. Al cierre de cada año se observa un aumento en dichas cuentas con respecto a

los periodos anteriores. Estos activos por su naturaleza pueden ser convertidos en efectivo en un término relativamente corto sin interferir con las operaciones normales del negocio.

2. El pasivo corriente comprende cuentas de costos y gastos por pagar, impuesto a las ventas retenidas, impuesto a la renta por pagar y obligaciones financieras. Los costos y gastos por pagar son pendientes que quedan a fin de año y que por fecha de pago no alcanzan a ser desembolsados del efectivo del año y tienen que pasar al año siguiente. Los impuestos a las ventas retenidas es el valor del IVA bimensual que no se alcanza a presentar en diciembre. El impuesto a la renta es en el que se incurre ese año y por cuestiones de ciclo de tiempo no es un desembolso de ese año.
3. El activo no corriente, presenta un aumento en el 2006, por la inversión hecha. Consta de la maquinaria con la que la empresa opera que son los motores, cuartos fríos, además tiene las edificaciones, los muebles de oficina y computación. La empresa no tiene mas activos fijos por que con estos son necesarios para suplir la demanda proyecta por el mercado con respecto al servicio.
4. En el activo total se presentan aumentos debido a la realización de inversiones temporales, que la empresa proyecta hacer como hasta ahora lo ha hecho.
5. Sobre el pasivo a largo plazo podemos señalar que hubo un aumento por la financiación del proyecto.
6. El capital social para el 2006 se incrementa en \$ 60.000.000, lo que se debió al aporte que hicieron los dueños del negocio.
7. El patrimonio año a año presenta aumentos por los resultados del negocio y de las inversiones temporales.
8. Con respecto a las ventas netas se observa que hay un aumento por las proyecciones realizadas con el IPC y una tasa de crecimiento estimada de cuerdo a las condiciones económicas de la empresa.
9. Los gastos operativos por su parte presentan una disminución gracias a la eficacia de los activos fijos, pues con un aumento en el nivel de las ventas estos costos tienden a ser constantes.

10. En lo que respecta a los gastos financieros se puede señalar que hay incrementos esto se debe a que la empresa hasta ahora empieza a obtener recursos de inversión por terceros en los cuales tiene que incurrir con un gasto por el beneficio de los mismos.
11. Las utilidades operacionales se ven en constante aumento por el rendimiento mismo del negocio.
12. En la utilidad neta se reflejan crecimientos, excepto el 2007 que presenta una disminución dada por el aumento en la capacidad instalada del frigorífico ya que en este año de acuerdo a las proyecciones la capacidad utilizada va a ser del 65.04%.

Estados Financieros Proyectados (Ver anexo No.3)

8. CAPITULO VIII

8.1 ANALISIS DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

De acuerdo al análisis de cada uno de los indicadores obtenidos se podrá concluir, la factibilidad de la inversión en la expansión de planta física del frigorífico BC FRIORIENTE LTDA.

VPN	\$ 78.069.516,00
TIR EA	36,04%
TASA DE OPORTUNIDAD EA	6,56%
CPPC	7,28%

8.1.1 Valor Presente Neto

En particular se analizó la forma que adopta la tasa de descuento utilizada para la evaluación del presente proyecto, la cual se definió como el precio que se debe pagar por los títulos de tesorería a febrero de 2010 para financiar la inversión, al mismo tiempo que representa una medida de rentabilidad mínima que se exige del proyecto de acuerdo con su riesgo.

El valor presente neto es la utilidad a pesos de hoy, que resulta por invertir en el proyecto y no invertir al interés de oportunidad. Del flujo de caja, se calculo el valor presente neto, con una tasa de oportunidad del 6.56%, que son los títulos de tesorería a febrero del 2010.

8.1.2 Tasa Interna de Retorno

La TIR, como se ha mencionado es la tasa que el proyecto le reconoce a los socios sobre la inversión. En este caso el inversionista inicialmente le presta al proyecto \$164.349.538. Se ha demostrado que realmente el proyecto reconoce una tasa del 36.04% anual sobre los saldos adeudado al final de cada periodo.

De acuerdo al dato obtenido de las proyecciones realizadas podemos concluir que el proyecto es interesante ya que dio como resultado una TIR del 36.04%, tasa mayor a la de oportunidad.

8.1.3 Costo de Capital

El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras, de acuerdo con esto podemos concluir que la empresa respalda este costo ya que tiene un TIR del 36.04%, lo que respalda el valor de la empresa en el mercado.

8.2 ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES				
AÑO	2.006	2.007	2.008	2.009
1. Liquidez (Veces):				
Capital de Trabajo	25.618.713	9.306.909	29.330.601	81.608.177
Prueba Ácida = Act Cte-Inv / Pas Cte	1,43	1,20	1,42	2,48
2. Operación:(Rotación en Veces)				
Rotación Capital de Trabajo Operativo (t)	5,32	18,60	7,42	3,28
Rotación Activo Total	0,42	0,63	0,72	0,83
Rotación Activo Fijo	0,58	0,79	1,07	1,43
3. Eficiencia:				
Gastos de Administración y Ventas / Ventas Netas	33,4%	33,2%	27,6%	23,3%
4. Apalancamiento (%):				
Endeudamiento Total	40,5%	30,0%	22,9%	17,0%
Leverage = Pasivo / Patrimonio	68,0%	42,9%	29,8%	20,4%
Concentración = Pasivo Corriente / Pasivo	45,7%	56,9%	100,0%	100,0%
Pasivo Largo Plazo / Activo	22,0%	13,0%	0,0%	0,0%
Pasivo Largo Plazo / Patrimonio	37,0%	18,5%	0,0%	0,0%
5. Cobertura (Veces):				
Utilidad operacional/ Gasto Financiero	40,39	3,02	11,09	11,85
EBITDA / Gasto Financiero	53,54	19,39	23,87	18,80
6. Rentabilidad (%):				
Margen Bruto	75,0%	65,8%	71,7%	76,2%
Margen Operaciones	31,4%	5,1%	20,5%	33,3%
Margen Neto	19,3%	1,0%	12,7%	22,1%
UOperacional / Activo Total	13,3%	3,2%	14,8%	27,5%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	13,8%	0,9%	11,9%	22,0%
ROI = Rendimiento / Valor Promedio Invertido	16,0%	1,1%	16,9%	36,0%
7. Generación de Caja (%):				
Margen EBITDA	41,6%	32,5%	44,1%	52,8%

1. LIQUIDEZ: por medio de estos datos se puede analizar la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo

- **CAPITAL DE TRABAJO:** con este indicador se puede observar la gran capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **PRUEBA ACIDA:** analizando la grafica se puede notar que la empresa año a año tiende a ser mas solvente. Hay que señalar que la empresa por sus características propias del servicio ofrecido no posee muchos pasivos, lo que hace que el negocio sea más atractivo.
- Esta medida de liquidez permite que la empresa, no tenga inconvenientes a la hora de necesitar un servicio por otras entidades ya que tiene como referencia estos indicadores que dejan a proveedores y acreedores tranquilos por la solvencia de la misma. Además hay que resaltar la política de la empresa con respecto a la cartera ya que como se observo en los balances en promedio solo es el 8.33% de las ventas netas y mantiene constantes inversiones temporales que sustentan aun mas la solvencia de la empresa, pues son inversiones que en el momento que la empresa necesite de ellas las puede convertir en efectivo fácilmente.

2. OPERACIÓN: por medio de estos indicadores se puede analizar como es el comportamiento de los activos en el año con respecto a la operación de la empresa.

- **ROTACION DE CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO:** de acuerdo con los datos se tiene que cada año tiende a disminuir, debido a que van a permanecer muchas existencias en el activo corriente, hay que destacar que cada año se hacen inversiones temporales de gran magnitud debido a la cantidad de efectivo que la empresa recibe. Esto le permite tener asegurado su capital y tener un buen respaldo.
- **ROTACION DEL ACTIVO TOTAL Y ACTIVO FIJO:** podemos observar la constante actividad de la empresa por que las operaciones de la misma siguen generando un buen margen de rentabilidad con los

mismos activos, lo que además indica que existe un buen aprovechamiento de los recursos de planta física que la empresa posee. Además permiten medir la eficiencia con la que la empresa genera ventas. En general podemos concluir que la empresa mantiene es muy eficiente ya que con el transcurso del tiempo la rotación de sus activos es mayor. Esta medida es de gran importancia para los propietarios del negocio porque indica si las operaciones de la empresa han sido eficientes en el aspecto financiero.

3. EFICIENCIA: con estos datos se determina la eficacia de las actividades de la empresa.

- **EFICIENCIA:** con este indicador se comprueba una vez más la efectividad del negocio ya que con el paso de los años los gastos de administración y ventas se van optimizando, lo que manifiesta un buen uso de los recursos de la empresa.

4. APALANCAMIENTO: El nivel de deuda de una empresa indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades. Cuanto mayor sea la deuda que la empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor será el apalancamiento financiero.

De acuerdo con esto podemos concluir que la empresa en cuanto a niveles de financiación alto no tiene ningún problema ya que como los datos no lo indican el endeudamiento total con el transcurso de los años va disminuyendo, pues la empresa hasta ahora es que obtiene una obligación financiera con un banco y el periodo de amortización es de tres años, y la empresa evita al máximo tener pasivo a largo plazo y es evidente por que en con el transcurso del tiempo las deudas de esta empresa tienden a cero.

Todo esto debido a la efectividad de las operaciones de la empresa y por las características propias de la misma operación para ofrecer el servicio. Pues es una empresa que como ya se ha mencionado tiene un costo de ventas bajos por que la materia prima necesaria para ofrecer el servicio es la energía eléctrica.

5. RENTABILIDAD: este indicador permite orientar mas a los propietarios del negocio presentándoles el posible comportamiento de las utilidades de su inversión, esto les va a permitir tener una visión global de lo que puede llegar a ser el negocio de frió durante tres años. Además va a permitir generar en el inversionista como lo es en este caso, la inquietud de seguir con expectativas de expansión del negocio, ya que por las condiciones generales de la economía presenta una proyección de rentabilidad positiva.

- **RENDIMIENTO DE LA INVERSION:** este indicador permite evaluar la eficiencia con la cual son empleados los recursos financieros. Según las operaciones de BC FRIORIENTE LTDA, se puede notar que este tiene una tendencia alcista es decir que la inversión tiende a ser cada vez mas aprovechada por la operación de la empresa y por las condiciones de mercado.
- **RENDIMIENTOS DE ACTIVOS (ROA):** esta razón se utiliza para evaluar si la gerencia ha obtenido un rendimiento razonable de los activos bajo su control. En este calculo se define el rendimiento de la utilidad operacional, puesto que el gasto de intereses y de impuestos sobre la renta esa determinado por factores diferentes de la forma en la cual son utilizados los activos.²

Esta empresa de acuerdo a estos indicadores la podemos calificar como exitosa, ya que la mayoría de las empresas exitosas obtienen un rendimiento de los activos totales de, posiblemente 15% o más. Y como podemos observar BC FRIORIENTE LTDA, se encuentra dentro de esta categoría, lo que le permite a los propietarios tener tranquilidad de sus inversiones.

- **RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE):** este indicador considera el rendimiento obtenido por la administración sobre la inversión de los propietarios.

Como se puede notar en la grafica existen buenas proyecciones para este indicador, a pesar que en el 2007 presenta un leve descenso por

² CONTABILIDAD LA BASE DECISIONES GERENCIALES, décima edición, MEIGS Y MEIGS. Capítulo 8, Pág. 397

que como es el primer año de operaciones con la inversión la empresa ha tenido que incurrir en varios gastos, pero en los siguientes años se puede ver compensado esta pequeña disminución con respecto al año anterior.

Se concluye que es una empresa bastante sólida, que proyecta buenas rentabilidades y tranquilidad para el inversionista. Todo esto debido a la efectividad de las operaciones de la empresa y buen manejo de los recursos, de acuerdo a los datos anteriormente proyectados, observamos en la grafica en resumen el comportamiento de la rentabilidad del nuevo proyecto.

- **El Margen Bruto:** Es un indicador positivo ya que señala que de acuerdo a las proyecciones este tiende a aumentar año a año. Lo que manifiesta que los costos por el servicio ofrecido tienden a ser constantes, variable a favor para la empresa ya que empieza a mantener un liderazgo en costos.
- **Margen Operacional:** este indicador permite ver como se comportan los gastos de ventas y de operación en general, se observa variaciones año a año debido a que se esta haciendo un descuento por abono a capital del préstamo obtenido para el proyecto. Se espera que a partir del 2010 va a existir una mayor estabilidad de este margen ya que los gastos van a mantener la misma proporción.
- **Margen Neto:** este indicador refleja el comportamiento de la utilidad, un indicador muy importante para los interesados en el negocio, en el 2007 se observa un variación descendente, debido a que los gasto de administración y venta dentro de las proyecciones es uno de los mas altos, sin embargo el negocio no deja de ser atractivo ya que en los años posteriores como en el anterior existen buenas referencias de la rentabilidad del negocio.

CONCLUSIONES

1. Con la elaboración del Plan de Negocios se demando un alto nivel de investigación y desarrollo para poder medir las oportunidades y los riesgos, a los que la empresa se encuentra expuesto. Identificando los recursos requeridos para alcanzar la meta y suministrando además indicadores de desempeño a través del tiempo.
2. Con el trabajo se pudo definir la oportunidad de mercado en términos de necesidades del cliente, para generar un bienestar empresarial.
3. Por medio de un análisis de mercado se determino la ventaja que posee la empresa con la localización, ya que atrae a un buen potencial de clientes.
4. Las condiciones económicas actuales son ideales para el crecimiento sostenible del frigorífico en el tiempo con una clara lógica de empresa orientada al crecimiento e innovación con equipos de alta tecnología.
5. En cuanto al uso de recursos económicos por entidades bancarias, las posibilidades de intensificarlo son prometedoras en el momento que la empresa lo desee. Ya que en ella se encuentran niveles de endeudamiento mínimos, lo que le permite ser mas atractiva.
6. El diagnostico realizado con sus aspectos positivos, nos indica en que la empresa se encuentra en condiciones optimas para tomar la decisión de invertir en la ampliación del negocio.
7. La tecnología de la futura ampliación de planta física prevé modular la producción de forma tal que los costos fijos sean absolutamente

controlados y que la productividad y eficiencia del ciclo productivo del servicio cubra las posibles bajas que se presente en la economía.

8. Es importante recalcar que el servicio ofrecido llegara al usuario en óptimas condiciones de competitividad al mercado regional.

9. Es recomendable mantener presente política de, calidad ya que es vista como meta de excelencia para cumplir las expectativas de los clientes, alta productividad basada en las premisas de eficiencia, rentabilidad y competitividad y seguridad integral del Recurso Humano, en el desempeño de sus funciones.

BIBLIOGRAFIA

BETTNER WHITTINGTON, Meigs y Meigs. CONTABILIDAD, La base para decisiones gerenciales. Santa Fe de Bogota: Editorial Mc Graw Hill, 2003. 849 p.

SANCHEZ – CANTÚ. EL PLAN DE NEGOCIOS DEL EMPRENDEDOR. Santa Fe de Bogota: Editorial MC GRAW HILL

MOJICA PIMIENTO, Amilcar. Ensayos sobre economía regional, características del sector avícola colombiano y su reciente evolución en el departamento de Santander.

EL TIEMPO, Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. (2006-03-08)

www.avanza.org.co

www.banrep.gov.co/docum/Pdf-econom-region/Santander/2004/II-sem-04-SANTANDER.pdr

www.dane.org.co

www.eltiempo.com febrero 27 de 2006

www.grupoaval.com.co

www.monografias.com

www.portafolio.com.co