

PROPUESTA DE GENERACION DE VALOR PARA AVES DE LA SABANA S.A.S

Diana Cáceres & Johanna Bolaños.

SEPTIEMBRE 2016.

Universidad Piloto de Colombia.
Facultad Posgrados Ciencias Económicas.
Especialización en Gerencia y Administración financiera

Copyright © 2016 por Diana Cáceres & Johanna Bolaños. Todos los derechos reservados.

Agradecimientos

iii

Doy Gracias a Dios primero por permitirme cumplir este proyecto en mi vida profesional y a mi esposo y mis hijos por apoyarme siempre en este proceso de aprendizaje.

Diana Maribel Cáceres M.

Gracias a Dios por permitirme cumplir una de las metas propuestas en mi vida profesional y agradezco a mi esposo, a mis hijos y a mis padres por todo el apoyo recibido durante este proceso, en el cual tuve un crecimiento personal, familiar y profesional.

Johanna Bolaños Rodríguez.

RESUMEN

El presente trabajo de grado para la especialización en gerencia y administración financiera consiste en realizar a la empresa Aves de la Sabana S.A.S el cual su objeto social es el levante de pollas ponedoras, la evaluación financiera mediante unos inductores de valor que permitan generar valor a la empresa y así mismo una mayor productividad y mejoramiento de los recursos, para realizar una planeación se hace necesario realizar una revisión en la compañía identificando fortalezas y debilidades.

Partiendo de una serie de supuestos en métodos basado en flujos de caja, crecimiento enfocados en proyecciones macroeconómicas, se elaboró un modelo de planeación financiera en Excel, que busca dar valor a la empresa Aves de la Sabana S.A.S y así poder optimizar los recursos para la toma de decisiones realizando proyecciones a 5 años de esta manera emitiendo una serie de recomendaciones y conclusiones.

Palabras Claves

Sociedades por Acciones Simplificada, Valoración de empresas, Modelo Financiero, Planeación Financiera, Inductores de valor, Diagnóstico Financiero, Ebitda, Valor de Perpetuidad, flujo de caja.

INTRODUCCION

El valor de la empresa es el conjunto de elementos materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen una empresa. Se trata de valor de la empresa como organización que incluye no solo el valor presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro.

En materia agrícola, el sector avícola ha tenido un crecimiento del 5% durante el año 2014, y tuvo records en la producción de pollo y huevo, lo que he generado duplicar su producción en los últimos 10 años. Adicionalmente se cuenta con que los productos del sector avícola hacen parte de la canasta familiar, generando que su consumo sea de alto nivel de importancia en la economía del país.

Aves de la Sabana S.A.S pertenece al sector avícola y su proceso es el inicio en la cadena de producción de levante de pollos tanto para producción de huevos como para consumo de carne de pollo. Es por esto que se hace necesario que sea aprovechado este crecimiento en la industria avícola buscando que la empresa cuente con un excelente tratamiento financiero, evaluando los procesos que integran la empresa y que esté preparada para las circunstancias que le brinda el mercado.

Después de realizar la recopilación de la información necesaria para evaluar el estado actual de la empresa y cumpliendo con una serie de fases, se generó un diagnostico donde se evidenció

algunos tratamientos financieros que no han sido eficientes en la generación de valor de laVi empresa.

Partiendo de una serie de supuestos se elaboró un modelo financiero en Excel, que busca optimizar los recursos actuales, dando una serie de recomendaciones, con el fin de brindar una solución al problema financiero y así generar valor en la empresa.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Introducción y descripción de la empresa.....	1
1.1.5 Visión.....	2
1.1.6 Misión.....	2
1.1.7 Valores de la empresa.....	2
1.1.8 Ventajas Competitivas.....	2
1.1.9 Análisis de la industria.....	3
1.1.10 Productos o servicios.....	7
1.2 El Mercado.....	8
1.2.1 Tamaño del mercado.....	8
1.2.1.1 Clientes Actuales y potenciales.....	9
1.2.2 Descripción de la competencia.....	9
1.3 Proceso de Producción.....	10
1.3.1 Descripción del Proceso.....	10
1.3.2 Diagrama del Proceso.....	10
1.3.3 Capacidad Instalada	10
1.3.3 Equipos e Instalaciones	10
1.3.4 Capacidad Instalada	11
1.3.5 Manejo de Inventarios	11
1.4.Estructura Organizacional.....	12
1.4.1 Organigrama de la Empresa.....	12
1.4.2 Cuadro informativo Salarial.....	12
2 Justificación.....	14
2.2.1.Objetivos general.....	14
2.2.2.Objetivos específicos.....	14
2.3. Marco referencial.....	15
2.4. Diagnostico.....	24
2.4.1. Analisis Cualitativo.....	24
2.4.1.1. Entorno Económico.....	24
2.4.2. Análisis Cuantitativo.....	28
2.4.2.1. Balance General.....	27
2.4.2.2. Estado de Resultados.....	29
2.4.2.3. Indicadores financieros.....	31
3 Metodología.....	34
3.1. FASE 1 Recolección y entendimiento de la empresa.....	33
3.2. FASE 2 Diagnostico financiero.....	35
3.3. FASE 3 Definición de estrategia de generación de valor.....	36
3.4. FASE 4 Diseño y elaboración del diseño financiero.....	36
3.5. FASE 5 Sustentación del trabajo ante el jurado del trabajo de grado.....	38

	viii
4 Resultados.....	39
4.1. Estrategias.....	39
4.2. Supuestos Macroeconómicos.....	40
4.3. Proyección de Estados Financieros.....	40
4.4. Flujo de caja proyectado.....	42
4.5. Estado de Resultados proyectado.....	44
4.6. Balance General Proyectado.....	47
4.7. Indicadores.....	48
Capítulo 5 Conclusiones.....	53
Capítulo 6 Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	57

Lista de tablas

ix

Tabla 1. Producción Pollos en Toneladas.....	4
Tabla 2. Producción Huevos en Unidades.....	5
Tabla 3. Diagrama del proceso.....	10
Tabla 4. Organigrama.....	11
Tabla 5. Información Mensual Salarial.....	12
Tabla 6. Información Anual Salarial.....	12
Tabla 7. Consumo per cápita de huevo en Colombia.....	24
Tabla 8. Consumo per cápita de pollo en Colombia.....	25
Tabla 9. Análisis vertical activos corriente.....	26
Tabla 10. Análisis vertical del pasivo corriente y el patrimonio	27
Tabla 11. Análisis vertical Estado de Resultados histórico	27
Tabla 12. Análisis horizontal del Activo	28
Tabla 13. Análisis horizontal del pasivo y patrimonio	28
Tabla 14. Análisis horizontal Estado de Resultados histórico	29
Tabla 15. Indicadores de liquidez	29
Tabla 16. Indicadores de endeudamiento	30
Tabla 17. Indicadores de Rentabilidad	31
Tabla 18. Desempeño en ventas y Ebitda	31
Tabla 19. Indicadores de Actividad.....	32
Tabla 20. Inductores de valor históricos.....	32
Tabla 21. Proyección macroeconómicas.....	39
Tabla 22. Proyección de Ingresos 2015-2019.....	40
Tabla 23. Tabla de escenarios de ventas y costos 2015-2019.....	41
Tabla 24. Gastos de operación 2015-2019.....	41
Tabla 25. Flujo de caja libre proyectado 2015-2019.....	43
Tabla 26. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado 2015-2019.....	44
Tabla 27. Balance General Proyectado 2015-2019.....	46
Tabla 28. Indicadores de liquidez proyectados 2015 al 2019.....	46
Tabla 29. Indicadores de endeudamiento proyectados 2015 al 2019.....	46
Tabla 30. Indicadores de rentabilidad proyectados 2015 al 2019.....	48
Tabla 31. Indicadores de actividad proyectados 2015 al 2019.....	48
Tabla 32. Calculo Costo de Capital.....	50
Tabla 33. Calculo WACC.....	51
Tabla 34. Valoración del negocio	52

1.1 Descripción General

1.1.1 Nombre de la empresa.

Aves de la Sabana S.A.S. identificada con NIT 900391042-0, matrícula mercantil No. 02038529 del 26 de octubre de 2010.

1.1.2 Tipo de empresa

Es una Sociedad por acciones Simplificada S.A.S, su objeto social es la explotación de la industria avícola facultado para manejar reproducción, levante y producción de ejemplares tanto de carne como para la venta de huevos, producción y comercialización de bienes e insumos adquiridos para el desarrollo de la industria aviar como alimentos, productos veterinarios, equipos de incubación y de toda clase de tecnología de genética animal.

1.1.3 Ubicación

Domicilio Principal es en Bogotá en la calle 163 No. 17 -05 piso 2

Las granjas están ubicadas en el municipio de Une (Cundinamarca) y San Francisco (Cundinamarca).

1.1.4 Tamaño

El número de empleados de Aves de la sabana S.A.S son 8, sus activos a 31 de Diciembre de 2014 son de \$723.050.521,33 siendo un promedio de 1122 salarios mínimos Legales vigentes clasificándose de acuerdo a la ley 904 de 2004 como una pequeña empresa.

1.1.5 Misión

Garantizar con calidad y eficiencia la producción y comercialización de gallinas ponedoras, logrando la preferencia de compradores y consumidores para ser la mejor opción del mercado, y así satisfacer las necesidades del consumo de la población ayudando al fortalecimiento del sector avícola.

1.1.6 Visión

Consolidarnos como una de las empresas más grandes en la producción de cárnicos a nivel nacional, contando con personas altamente calificadas que ofrezcan la mejor atención a los clientes y compartiéndonos a mejorar continuamente nuestros productos.

1.1.7 Valores de la empresa

Calidad: Todos los procesos cuentan con los mecanismos de seguimiento y control que propenden por el desempeño conforme a las políticas de calidad.

Compromiso: convicción en torno de los beneficios por el desempeño responsable de todas las tareas.

Honestidad: garantizamos la transparencia en todos nuestros procesos y negocios.

Responsabilidad: el cumplimiento oportuno de los servicios ofrecidos

Trabajo en equipo: Sinergia para trabajar dinámicamente en pro de satisfacer a nuestros clientes internos y externos.

1.1.8 Ventajas competitivas

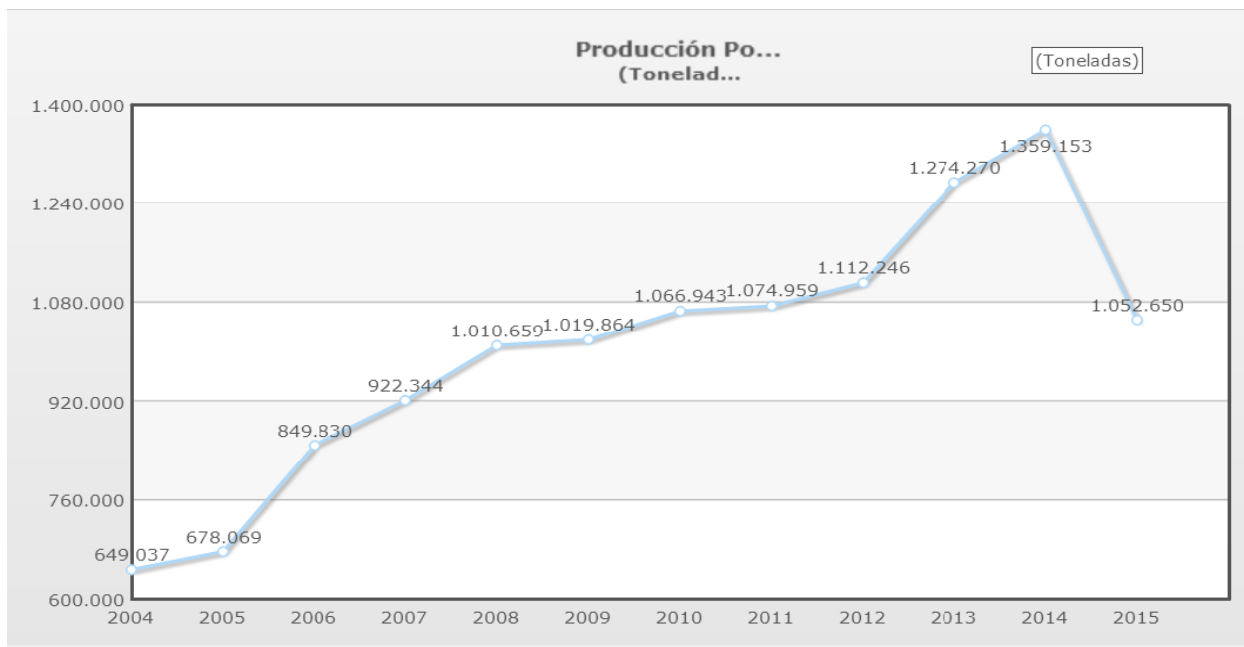
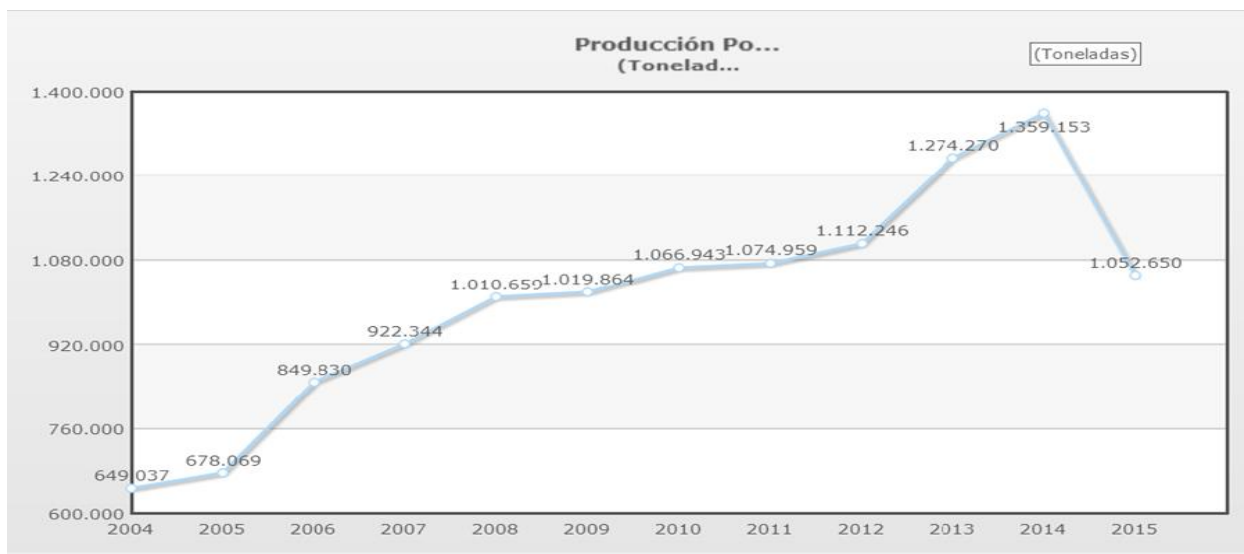
3

Una de las ventajas que marca la diferencia en el mercado avícola y el cual Aves de la sabana S.A.S siendo una pequeña empresa resalta en la industria es personalizar su proceso de levante de pollas de acuerdo a la necesidad de cada uno de sus clientes lo que hace mejor su calidad, logrando huevos de ave alojada en la producción, pues mejor sea el levante del ave mejor la producción que tendrán los clientes.

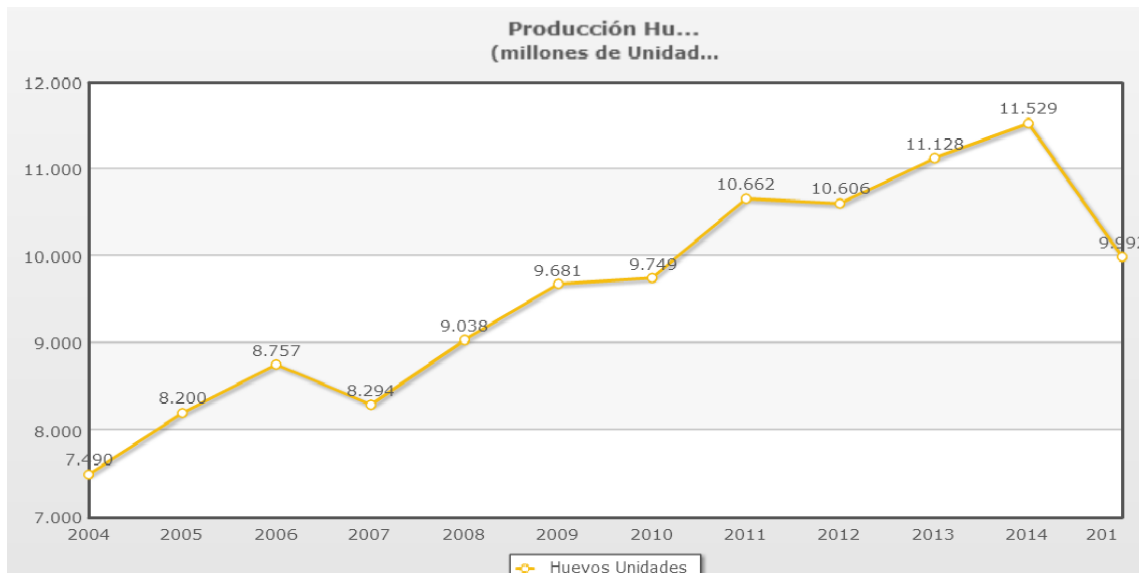
1.1.9 Análisis de la industria

La avicultura hace parte del sector agropecuario, se constituye por la producción de huevos y carne de pollo. En Colombia ha tenido un crecimiento durante los últimos 50 años al pasar de 30 mil toneladas de carne de pollo en 1961 ha un millón trescientas cincuenta mil toneladas para el año 2014.

Tabla 1 Producción Pollos en Toneladas



Fuente: fenavi



Fuente: Fenavi

En los años ochenta la industria avícola del país tuvo una gran expansión al crecer al 9,5% promedio anual de la producción de carne de pollo. En ese momento existía la capacidad instalada para producir pollos y huevos para abastecer el mercado nacional. Además comenzó la venta de huevos clasificados por calidad, tamaño e higiene, sin embargo lo que más afectaba eran los altos costos de los concentrados, los empaques y la distribución de los productos de venta. (Revista Avicultores Fenavi, Macroeconomía Avícola).

El crecimiento de la demanda en las zonas urbanas del país incidió en la creación e instalación de criaderos cercanos a las zonas de consumo, así disminuía los costos en transporte a esta actividad.

Con la introducción de nuevas tecnologías en genética e instalaciones aumento la producción, y⁶ otras industrias como son alimentos concentrados y de insumos entraron a formar parte de la cadena avícola.

A pesar de la fuerte alza del dólar y la devaluación del peso que ha impactado la economía colombiana, la industria avícola (producción de carne de pollo y huevos), tuvo un crecimiento del 5% en el periodo de Enero a Septiembre del presente año (2015), comparado con el mismo periodo del año anterior (2014), siendo este mercado uno de los productos que afectan directamente la canasta familiar.

La Federación Nacional de Avicultores –Fenavi, reporta que la producción del sector avícola supero el millón y medio de toneladas lo que significa un aumento de 77 mil toneladas en la relación con las cifras reportadas durante el periodo entre enero y septiembre de 2014, lo que significa que casi nueve mil millones de huevos se consumieron en este mismo periodo del año 2015. Siendo la carne de pollo como el huevo uno de los principales productos de la canasta familiar, su consumo está marcado por la calidad de los productos y por su precio asequible a todos sectores de mercado.

El sector espera superar la meta de los 12.000 millones de huevos este año (2015) y llegar a un millón cuatrocientas toneladas de carne de pollo. En cuanto al consumo per cápita el sector avícola estima pasar de 242 huevos en 2014 a 251 para el 2015 y en pollo llegar a 30 kg.

La industria avícola se ve afectada en la devaluación que tiene el peso frente al dólar, pues este⁷ incremento se ve reflejado en los costos de producción, como lo son las materias primas importadas particularmente el maíz. Esto hace que los costos de producción estén aumentando entre un 30% y 40%, a su vez este aumento se ve reflejado en los precios de la carne de pollo y el huevo a los consumidores, que han incrementado su precio en un 10% en el caso de los huevos y un 7% en el caso de la carne de pollo. El gobierno colombiano para aliviar la situación reducirá el arancel del maíz a 0% a partir de enero de 2016.

Actualmente la industria avícola aporta el 10,32% del PIB pecuario, a su vez esta industria genera más de 450.000 empleos en Colombia.

La industria del huevo en Colombia hay 35 millones de gallinas ponedoras que producen más de 10.000 millones de huevos al año, siendo el 91% huevos marrones.

1.1.10 Productos o servicios

El proceso levante de pollitas de un día hasta las 16 semanas de las líneas de ponedoras Lohmann Brown e Isa Brown que son cuidadas bajo unas estrictas medidas de bioseguridad, garantizando óptimas condiciones sanitarias de nutrición y manejo, para que expresen de manera adecuada todo el potencial genético característico de las ponedoras Lohmann.

1.2.1 Tamaño del mercado

El sector avícola ha venido evolucionando de manera favorable en los últimos años, lo que ha permitido consolidarse dentro de la estructura actual de la economía colombiana, pero podría afirmarse que se encuentra en cuatro departamentos principalmente: Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia y manera particular en la estructura económica del departamento de Santander. A comienzos de los años sesenta, este negocio paso de ser una actividad eminentemente artesanal a una actividad con características industriales, de tal manera que en la actualidad absorbe cerca de 450.000 empleos a nivel nacional.

El sector avícola ofrece oportunidades de producción teniendo diferentes opciones: las aves, los huevos, y las carnes frías, sus ventas se orientan hacia los mercados ubicados en la región andina, siendo nuestro país el principal productor y comercializador de estos productos. El sector avícola se caracteriza porque presenta un grado importante de organización gremial, centrado en entidades lideradas por FENAVI y que tienen influencia directa en el desempeño y desarrollo del sector, las cuales están apoyadas por organismos de regulación, encargados del cumplimiento y las disposiciones legales.

Existe en el mercado una alta competencia a nivel internacional como son países como Estados Unidos y Brasil siendo los principales productores y exportadores de aves, esto es por sus bajos costos lo que hace ofrecer sus productos en condiciones favorables.

1.2.1.1 Clientes actuales y potenciales

9

Actualmente Aves de la sabana S.A.S le ofrece sus servicios a la gran mayoría de pequeños granjeros de aves ponedoras de huevos muchas de ellos personas naturales dedicadas a la producción de huevos de mesa.

Los principales clientes potenciales son:

- Agropecuaria Riocoa Cajicá Km 1 vía Tabio
- La Colina Brans Cajicá Km 1 vía Tabio
- Henry Riveros Cra 15 # 170-65
- Álvaro Rico
- Carolina Chisco

1.2.2 Descripción de la competencia

En el sector Avícola desprende varias fases en los que Aves de la Sabana es un intermediario (encasetamiento) del proceso final de huevos y pollos, de esta manera algunos que generan esta misma fase de la competencia son:

- Pronavicola
- Avicol
- Agricca
- Incubacol S.A.S.
- Colaves
- Quinidiana de Incubación Ltda.
- Agroagícola san marino Ltda.

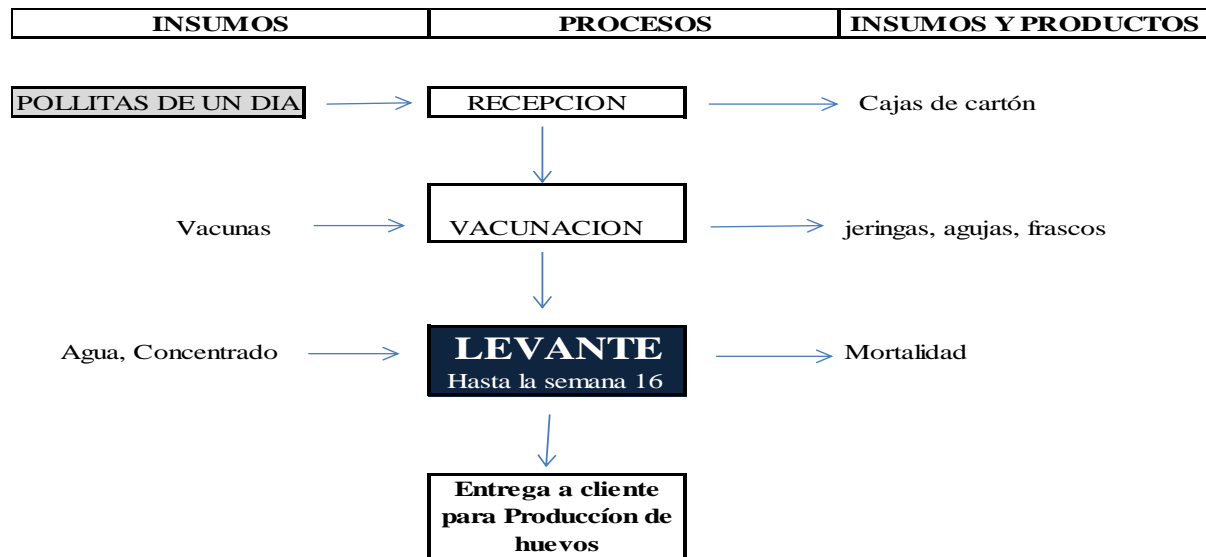
1.3.1 Descripción del proceso

El proceso de las granjas ponedoras de huevo está dividido en tres secciones, de las cuales aves de la sabana realiza solo la primera sección es la recepción de las pollitas de un día, las cuales se vacunan y se colocan en el galpón de levante en donde duran 16 semanas, donde luego son vendidas a personas o entidades dedicadas a la producción de huevos de mesa hasta la semana

1.3.2 Diagrama del proceso

Aves de la Sabana S.A.S

Tabla 3 Diagrama del Proceso



Fuente: Autor

1.3.3 Equipos e Instalaciones

Las instalaciones de la empresa se constituyen en las dos granjas por galpones diseñados para el levante de la polla desde su primer día hasta la semana 16.

1.3.4 Capacidad Instalada

Actualmente Aves de la sabana S.A.S cuenta con dos granjas donde tiene la capacidad de hacer el proceso de levante de 115.000 aves dividiéndose 85.000 aves en la granja de San Francisco (Cundinamarca) y 30.000 aves en la granja de Une (Cundinamarca).

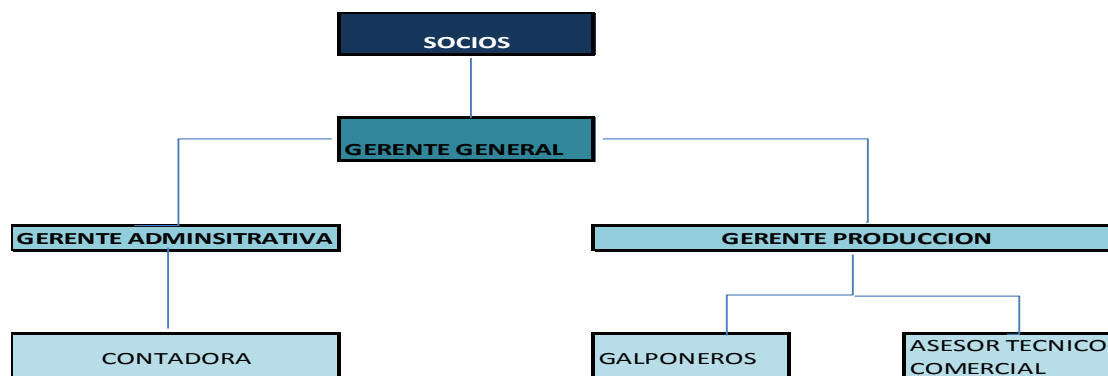
1.3.5 Manejo de Inventarios

En Aves de la Sabana S.A.S. sus inventarios se manejan mediante lotes de pollas iniciando desde un día de nacidas hasta la semana 16.

1.4 Estructura Organizacional

1.4.1 Organigrama de la empresa

Tabla 4 Organigrama



Fuente: Autor

1.4.2 Cuadro informativo

Tabla 5. Información Mensual Salarial.

#	Identificación	Nombre Empleado	Cargo	Salario Básico Mensual	Total carga prestacional	Total aportes parafiscales
1	52,693,903	PATRICIA DEL PILAR LEIVA PAEZ	GERENTE GENERAL	3,500,000	600,810	1,050,800
2	93,413,813	JULIAN MAURICIO COLLAZOS MACHADO	GERENTE DE PRODUCCION	3,500,000	600,810	1,050,800
3	52,087,351	CLAUDIA MARCELA CORTES RODRIGUEZ	GERENTE ADMINISTRATIVA	3,500,000	600,810	1,050,800
4	79,685,725	ELKIN LUENGAS	ASESOR TECNICO COMERCIAL	1,100,000	188,826	330,200
5	91,155,417	JAVIER FLORES	GALPONERO	735,000	126,170	220,650
6	5,674,253	VICTOR FLOREZ	GALPONERO	735,000	126,170	220,650
7	13,562,563	LUIS ALBERTO VILLAMIZAR	GALPONERO	650,000	111,579	195,200
		TOTALES		13,720,000	2,355,174	4,119,100

Tabla 6. Información Anual Salarial.

#	Identificación	Nombre Empleado	Cargo	Salario Básico Anual	Total carga prestacional Anual	Total aportes parafiscales Anuales
1	52,693,903	PATRICIA DEL PILAR LEIVA PAEZ	GERENTE GENERAL	42,000,000	7,209,716	12,609,600
2	93,413,813	JULIAN MAURICIO COLLAZOS MACHADO	GERENTE DE PRODUCCION	42,000,000	7,209,716	12,609,600
3	52,087,351	CLAUDIA MARCELA CORTES RODRIGUEZ	GERENTE ADMINISTRATIVA	42,000,000	7,209,716	12,609,600
4	79,685,725	ELKIN LUENGAS	ASESOR TECNICO COMERCIAL	13,200,000	2,265,911	3,962,400
5	91,155,417	JAVIER FLORES	GALPONERO	8,820,000	1,514,040	2,647,800
6	5,674,253	VICTOR FLOREZ	GALPONERO	8,820,000	1,514,040	2,647,800
7	13,562,563	LUIS ALBERTO VILLAMIZAR	GALPONERO	7,800,000	1,338,947	2,342,400
		TOTALES		164,640,000	28,262,086	49,429,200

Fuente: Autor

2. EL PROBLEMA

2.1 JUSTIFICACION

La operación no está siendo eficiente en el control de costos y gastos debido a que se evidencia el incremento en el rubro de servicios, la participación que tienen los inventarios y su baja rotación implica un alto costo para la compañía, la recuperación de cartera debe ser más controlada y eficiente ya que se presentan problemas de liquidez tal como se observa en el rubro de efectivo.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General

Proponer un modelo financiero que permita evaluar la rentabilidad del negocio y recomendar estrategias que maximicen el crecimiento o beneficios a largo plazo de la empresa.

2.2.2 Objetivos específicos:

- 1.** Identificar los macro inductores de valor que generen un mayor margen de Ebitda y productividad del PKT y refleje la eficiencia de los recursos corrientes de la Empresa generando una mayor productividad en el activo y aprovechando la capacidad instalada.
- 2.** Proponer mecanismos que optimicen la reducción de costos de la compañía.
- 3.** Proponer un modelo dinámico donde se pueda evaluar la rentabilidad y la liquidez de la compañía.

2.3 MARCO REFERENCIAL

Teórico

1. Entorno Económico: Son las condiciones por la cual una entidad realiza sus operaciones, de la cual está en constante cambio. Las cambiantes condiciones económicas son generadas internamente por la empresa y los productos que ofrece al mercado, de los cuales estos van evolucionando de acuerdo a las necesidades que el mercado genera en su demanda y oferta, así mismo también en las condiciones económicas globales que operan por el estado (políticas fiscales y/o monetarias), la industria, la inflación y demás variables e indicadores o en enunciados de teorías generales que pueden influir en el crecimiento de la empresa. (Análisis económico de los negocios, José María O’Kean.)

Se puede afirmar que el entorno económico es una introducción a la macroeconomía o teoría del ingreso. Conceptos como producto interno bruto, tasa de inflación, tipo de cambio, paridad de poder de compra, tasa de desempleo, son términos que reflejan los agregados macroeconómicos, y que muestran millones de decisiones de las unidades económicas individuales y decisiones que los políticos configuran mediante la política económica de los gobiernos.

Un gerente debe conocer con relativa propiedad las características del entorno para estar mejor habilitado en la toma de decisiones empresariales.

Se puede concluir que el entorno económico es el conjunto de variables que ejercen una¹⁵ mayor influencia en el desarrollo económico financiero de un país las cuales se describen a continuación

- Inflación interna
- Inflación externa
- Precio internacional del petróleo
- Nivel de reservas monetarias
- Estado de finanzas públicas Nacionales
- Nivel de déficit fiscal
- Liquidez financiera existente
- Tasa de interés Nacionales
- Tasa de interés internacionales
- Cotización peso/dólar
- Cotización dólar a otras monedas

El entorno económico es clave para el desarrollo de planes corporativos, estratégicos, de expansión o de consolidación, y en la implementación de nuevos mercados o nuevos productos y es base en la toma de decisiones de financiamiento nacional o internacional y de inversión.

2. Diagnóstico Financiero: Se realiza un estudio de la información histórica de la empresa para determinar la situación financiera de la misma y/o del sector específico, mediante indicadores financieros que logran la realización de un análisis financiero. Los indicadores financieros son una herramienta importante para lograr formar una idea acerca del comportamiento, sector o área de decisión específica de la empresa.

También puede entenderse como el estudio que se hace de la información que¹⁶ proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de esta área. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que ayuda a conocer sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de esta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Por lo tanto, se hace necesario recurrir a otro tipo de información cualitativa interna * ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de la organización, recursos humanos. Etc., información acerca del entorno como la situación económica, política, social del país, perspectivas, entorno acerca del sector y otros análisis cuantitativos internos como el costo de capital, relación entre el costo volumen y la utilidad etc.

Definición y clasificación de los índices financieros: un indicador financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros principales o de cual estado financiero complementario, el cual se busca formarse una idea acerca del comportamiento de una aspecto sector o área de decisión específica de la empresa. Estos indicadores son:

- ✓ La liquidez
- ✓ La rentabilidad
- ✓ El endeudamiento

2.1 Índice de liquidez: “se entiende por liquidez la capacidad que tiene la empresa para generar fondos suficientes para el cubrimiento de sus compromisos de corto plazo tanto

operativos como financieros” (Introducción al diagnóstico financiero, García Serna,¹⁷ Oscar León).

Es decir la capacidad de pago a corto plazo. “La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes”. (Principales indicadores financieros y de gestión, Instituto Nacional de Contadores Públicos).

-Rotación cuentas por cobrar: Este índice muestra las veces que la cartera son convertidas en efectivo durante el periodo.

-Rotación de inventarios: indica las veces que el inventario es convertido en efectivo.

-Rotación de cuentas por pagar: Este índice da una idea de la forma como se está manejando el crédito con los proveedores.

-Razón Corriente: Es uno de los indicadores más antiguos y su objetivo es medir la capacidad de pago a corto plazo de una empresa.

-La prueba acida: “Es un índice de liquidez inmediata, es similar a la razón corriente, solo que no se tiene en cuenta los inventarios, ya que al tener un proceso de transformación no representa una garantía de generar liquidez inmediata”. (Introducción al diagnóstico financiero, García Serna, Oscar León).

2.2 Índices de rentabilidad: Se entiende por rentabilidad la medida de la¹⁸ productividad de los fondos comprometidos en la empresa.

-Rentabilidad del activo: se calcula con base en la utilización de utilidad operativa después de impuestos (UODI) en el numerador. La rentabilidad debe calcularse con base en el valor de los activos netos de operación al principio del periodo. (Introducción al diagnóstico financiero, García Serna, Oscar León).

-Rentabilidad del patrimonio: se analiza como efecto de la relación entre la rentabilidad del activo y el costo de capital. Esta también se calcula con base en el patrimonio al principio del periodo.

2.3 Índices de Endeudamiento: son indicadores que se utilizan con el fin de determinar el nivel de riesgo al obtener financiación en parte de sus activos. Esta deuda no solo es financiera si no también con los proveedores de bienes y servicios.

3. Planeación financiera: Es la dirección futura de una empresa, la cual busca el logro de los objetivos estratégicos propuestos por todas las dependencias de la empresa realizado como un trabajo en conjunto y alineado a un mismo fin u objetivo general. (Como comprender las finanzas de una compañía, W. R. Purcell Jr.)
4. Modelaje Financiero: Consiste en relacionar cuantitativamente las variables económicas de la empresa con el fin de poder pronosticar su desempeño futuro. Se desarrolla mediante el cálculo en Excel como herramienta para proyectar los estados financieros de la empresa como son (balance general, estado de resultados y el flujo de caja) y así poder determinar su valor presente neto y estimar el desempeño de la empresa podría tener frente a las

variables que forman parte del modelo financiero (precios de venta, impuestos, costo de la materia prima, tasas de interés, otros costos etc.)

5. Costos: son los valores de los recursos que se requieren para la producción de los bienes que genera la empresa, de esta manera hace que esos recursos sean directamente relacionados con el bien. El costo de un producto se incluye, la materia prima, mano de obra directa y el costo de amortización de los activos que participan directamente en la producción (maquinaria, edificios etc.). El cálculo de los costos es fundamental en la obtención de resultados que generen rentabilidad en la empresa.

6. Gestión Basada en Valor: es un proceso administrativo que requiere conexión con todos los procesos corporativos de una empresa, al desarrollo de las estrategias planificadas y utilizando sus recursos de manera que se integren todos estos componentes genere valor, no obstante, para este proceso la empresa requiere de un cambio de cultura organizacional, generando un compromiso por parte de las directivas para se logre el objetivo de la empresa.

Definir y Gestionar Inductores de Valor: Este proceso consiste en determinar cuál o cuáles son las variables asociadas con la operación de la empresa que más inciden o afectan su valor, para luego promover en todos los niveles de la organización el alineamiento de las decisiones hacia la mejora permanente de esas variables, denominadas inductores de valor. Se definirá inductores de valor como aquel aspecto de la operación de la empresa que está

atado en relación causa efecto a su valor por lo tanto permite explicar el porqué de su²⁰ aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas. (Introducción al diagnóstico financiero, García Serna, Oscar León).

Definición de gerencia del valor: se entenderá la serie de procesos que conducen al alineamiento de todos los funcionarios con el direccionamiento estratégico de la empresa de forma que cuando tomen decisiones ellas propendan por el permanente aumento de su valor.

La creación de valor en la empresa se promueve de tres maneras:

- Direccionamiento estratégico
- Gestión financiera
- Gestión talento humano

Implementar la estrategia: Se relaciona con las actividades que deben llevarse a cabo para hacer que la estrategia opere con las intenciones de la gerencia. Entre las principales actividades que se llevan a cabo en este proceso están las siguientes:

- Selección de la herramienta de implementación
- Definición del procedimiento de evaluación de inversiones.
- Adecuación de las mejores prácticas para el mejoramiento continuo.

Dado que las mayores posibilidades de generación de valor agregado están asociadas con la identificación, selección y ejecución de alternativas de crecimiento con rentabilidad que implican el compromiso de recursos por parte de la empresa, el establecimiento de claros lineamientos

para la inversión es factor crítico para disminuir la posibilidad de que esos recursos se destinen²¹ a proyectos con rentabilidad inferior al costo de capital.

Definir y gestionar inductores de valor: Este proceso consiste en determinar cuál o cuáles son las variables asociadas con la operación de la empresa que más inciden o afectan su valor, para luego promover en todos los niveles de la organización el alineamiento de las decisiones a la mejora permanente de estas variables, denominadas inductores de valor. Se definirá inductor de valor como aquel aspecto de la operación de la empresa que está atado en relación causa- efecto a su valor y por lo tanto permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.

Las decisiones operativas asociadas con la parte superior del estado de resultados, es decir aquella que va hasta la utilidad operativa. Que es la utilidad que la empresa genera como negocio dedicado a una determinada actividad independientemente de su estructura financiera, apuntan a la generación de valor en la medida en que los ingresos crezcan en mayor proporción que los costos y gastos. (Introducción al diagnóstico financiero, García Serna, Oscar León).

El flujo de fondos o de efectivo, es un instrumento muy útil para determinar y controlar la liquidez de la empresa o proyecto. Con base en él se establecen las necesidades de financiación, o sea si se debe prestar o no, en que cantidades y en qué momento o cuando se tendrán excedentes de liquidez para invertirlos en forma adecuada. También se puede decir, por ejemplo, sobre la conveniencia de modificarlas políticas y exigencias en los recaudos de cartera y de pagos de proveedores. El flujo de efectivo indica el nivel de liquidez que tiene la empresa o proyecto. (Como comprender las finanzas de una compañía, W.R. Purcell Jr.)

A partir del día 20 de octubre de 2010 nació Aves de la Sabana S.A.S por un grupo de cuatro personas (Marcela Cortes, Patricia Leiva, Julián Collazos y José Reyes) que se reunieron para constituir la creación de empresa a partir de los conocimientos que se tenían acerca de la industria avícola, su producción inició en noviembre de 2010 en la granja de Anolaima con

17.000 pollas, luego para el año 2011 aumentaron su producción a 60.000 pollas, adicionando dos granjas que fueron en Sasaima donde se produjeron 19.000 pollas y en la Vega 24.000 pollas.

En el año 2012 se hace entrega de la Vega y se inicia en la granja de Une con 15.000 pollas y 17.000 en Villa Claudia para un total de 51.000 pollas de producción. En el año 2013 aumento su producción a 96.000 adicionando la granja de san Francisco donde se producían 30.000 pollas.

Actualmente se produce el levante de 85.000 pollas en la granja de San Francisco y 30.000 pollas en la granja de Une-Cund.

2.4 Diagnostico Financiero

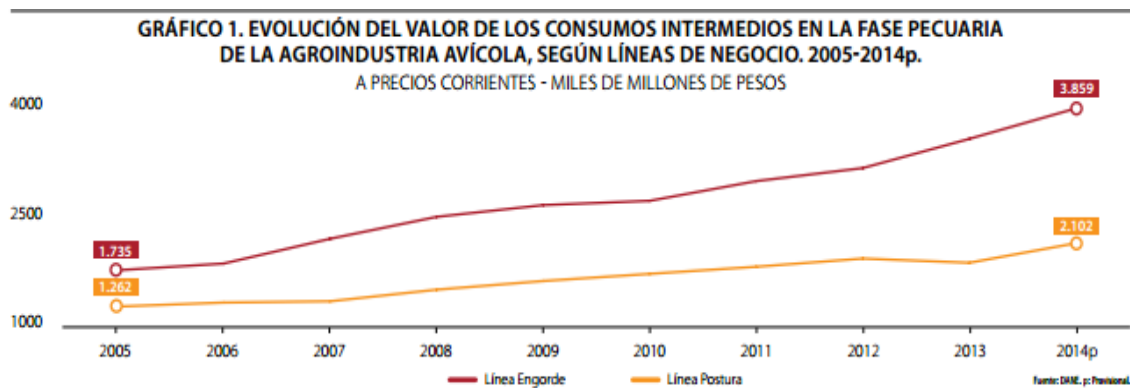
2.4.1 Análisis Cualitativo.

2.4.1.1 Entorno Económico.

La avicultura se ubica en como uno de los sectores con mayor crecimiento y dinamismo durante los últimos diez años, al pasar de 6,9 billones de pesos en el 2005 a 14.8 billones de pesos en el 2014, como valor total de su producción. Esta cifra hace que el sector avícola se ubique como el

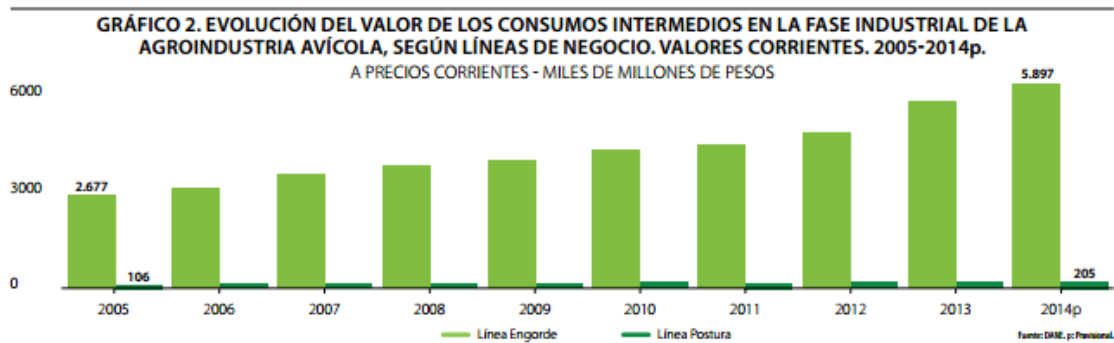
de mayor producción dentro de la actividad agropecuaria, cifra superada por la ganadería si se²³ le suma la carne y la leche. (Revista Avicultores Fenavi, Macroeconomía Avícola).

Grafico 1. Evolución de consumo de la Agroindustria avícola. Fase Pecuaria



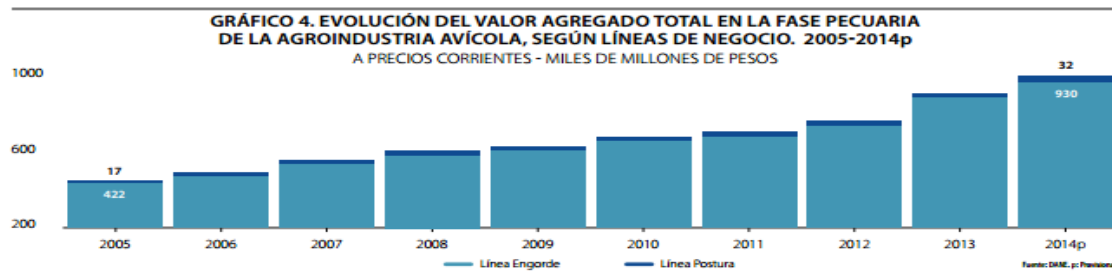
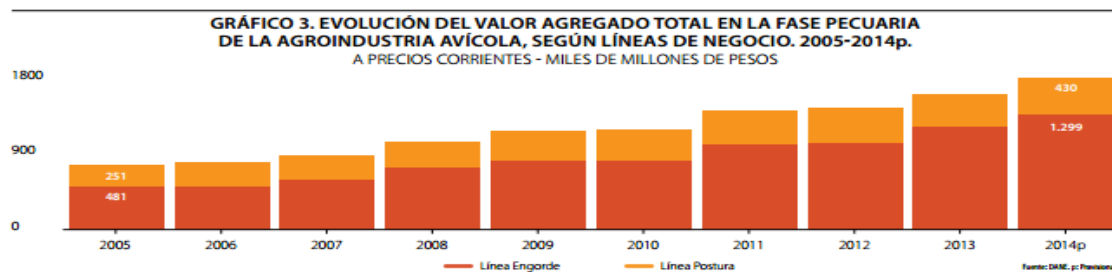
Fuente: Fenavi

Grafico 2. Evolución de consumo de la Agroindustria Avicola. Fase Industrial



Fuente: Fenavi

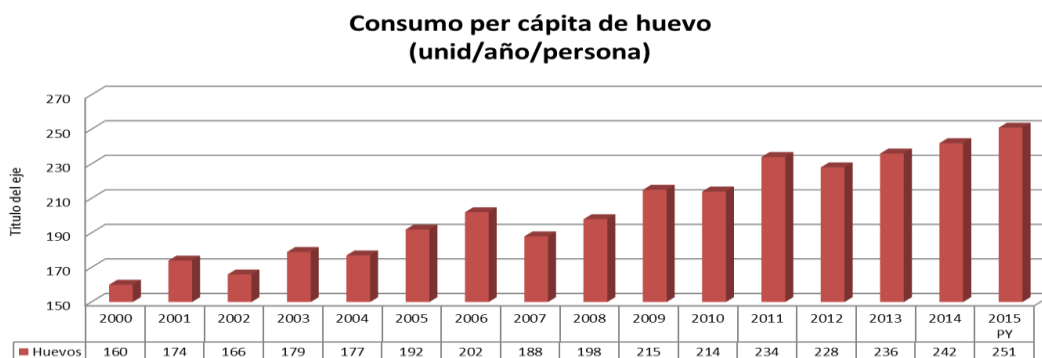
La línea de engorde está compuesta por el pollo de engorde y en la línea de postura, producción de gallinaza, aves de descarte, huevos frescos para el consumo humano, incluyendo todo el tema de salvamento de yemas, así como la producción de pollinaza.



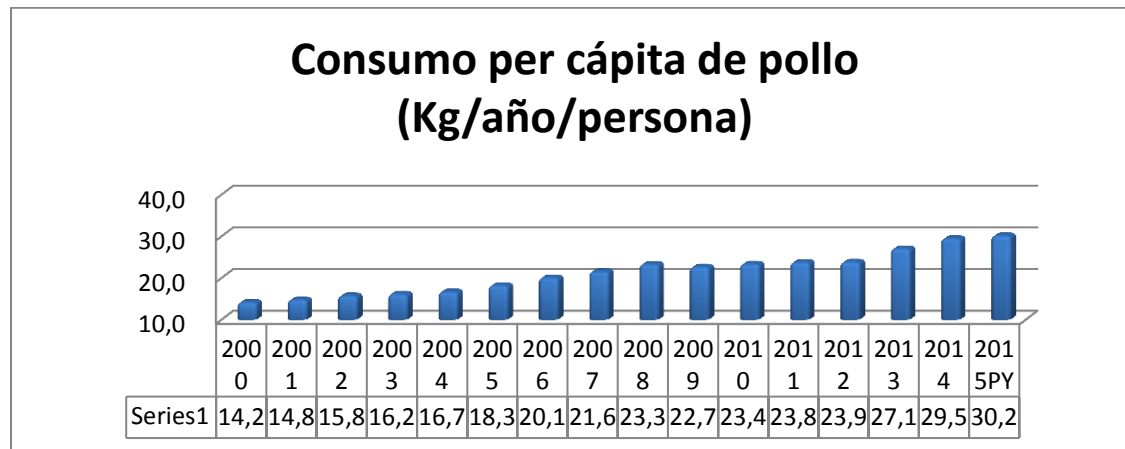
Fuente: Fenavi

Los crecimientos per cápita también registraron altos históricos al llegar el consumo de pollo a los 30.3 kilos per cápita, uno más que el año anterior y el huevo llegó a las 252 unidades al año por habitante. (Revista Avicultores Fenavi, Macroeconomía Avícola).

Tabla 7. Consumo per cápita de huevo en Colombia.



Fuente: Fenavi



Fuente: Fenavi

Pero quizás el dato más relevante proviene del valor de producción del sector que durante años confirma la significancia de la avicultura dentro del sector agropecuario e industrial. Son pocos los sectores del agro que alcanzan una cifra de este orden, esto sumado al impacto en el empleo, en la seguridad alimentaria del país, y en la generación de valor, ponen de manifiesto que la avicultura es uno de los sectores de mayor impacto dentro del sector agropecuario.

Otro factor que influye en el sector es en materia cambiaria, ya que la caída de los precios del petróleo fortaleció el precio del dólar a nivel mundial dejando al peso colombiano como una de las monedas más devaluadas del mundo detrás del Real y el Rublo.

Esto ha hecho que los insumos que son importados tuvieran un aumento significativo para la industria agropecuaria. (Revista Avicultores Fenavi, Macroeconomía Avícola).

Así mismo el aumento de la inflación con el que se cierra para el 2015 se vio afectada no solo por la transmisión de la devaluación a los precios al consumidor, sino por las restricciones en la oferta de alimentos asociada al fenómeno del niño.

Hoy el crecimiento de los costos de la avicultura está superando los aumentos de los precios²⁶ del huevo y del pollo, afectando de manera directa los márgenes de rentabilidad de los productores.

Ahora se anuncia una reforma para el primer trimestre, la cual viene cargada con aumentos del IVA y la posible eliminación de la categoría de exentos para los bienes de la canasta familiar. Esta última alternativa sería de enorme impacto a todas las familias colombianas, así mismo aumentará la presión sobre la inflación y sobre el consumo.

Para la avicultura la eliminación del IVA al pollo y al huevo tendrá un efecto inmediato en los esfuerzos de caja que tiene que hacer la industria, pues corre el riesgo que las devoluciones de IVA que pagan los productores desaparezcan. (Revista Avicultores Fenavi, El sector Avícola Vale 14,8 billones).

2.4.2 Análisis cuantitativo

2.4.2.1. Balance General

La composición de los Activos históricos y su análisis vertical es el siguiente:

Tabla 9 Análisis vertical activos corriente

COMPOSICION DEL ACTIVO	2011	2012	2013	2014
DISPONIBLE	0,3%	1,2%	0,4%	0,3%
DEUDORES	26,5%	30,8%	47,4%	29,6%
INVENTARIOS	72,2%	67,1%	51,9%	69,4%
ACTIVO FIJO	1,1%	0,9%	0,2%	0,7%

Fuente: Autor

Los inventarios representan el 69,4% del total de los activos corrientes, es decir que Aves de la Sabana tiene concentrada la mayor parte de su inversión en activos de operación (Inventarios y Deudores).

Tabla 10 Análisis vertical del pasivo corriente y el patrimonio

	2011	2012	2013	2014
PASIVO CORRIENTE	80%	80%	83%	85%
PATRIMONIO	20%	20%	17%	15%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autor

La participación de los pasivos corrientes es alta debido a que se apalanca con terceros los rubros relevantes son (Proveedores y cuentas por pagar, Obligaciones financieras y Anticipos y Avances recibidos).

2.4.2.2. Estado de Resultados

Tabla 11: Análisis vertical Estado de Resultados histórico

	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	84%	89%	90%	81%
UTILIDAD BRUTA	16%	11%	10%	19%
GASTOS OPERACIONALES	12%	9%	7%	11%
UTILIDAD OPERACIONAL	4%	2%	3%	8%
INGRESOS NO OPERACIONALES	0%	0%	0%	0%
GASTOS NO OPERACIONALES	1%	3%	2%	6%
PROVISION DE IMPUESTO DE RENTA Y CREE	0%	0%	0%	1%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3%	-1%	1%	2%

Fuente: Autor

En el análisis vertical realizado al Estado de Resultados de Aves de la Sabana S.A.S, se evidencia el rubro más relevante con relación a las ventas corresponde al costo de ventas y se mantiene durante los 4 periodos, esto se produce por efecto del precio tan alto que se pagan por las materias primas importadas afectados sustancialmente por la devaluación del dólar.

Análisis horizontal

La composición de los Activos históricos y su análisis horizontal es el siguiente:

Tabla 12: Análisis horizontal del Activo

COMPOSICION DEL ACTIVO	2013		2014	
	Variacion absoluta	Variacion relativa	Variacion absolut	Variacion relativa
DISPONIBLE	- 2.080.533	-53%	50.176	3%
DEUDORES	127.680.264	126%	- 15.269.983	-7%
INVENTARIOS	30.181.552	14%	250.747.460	100%
ACTIVO FIJO	- 1.762.764	-59%	3.783.187	314%
TOTAL	154.018.519	47%	239.310.840	49%

Fuente: Autor

Las variaciones en el rubro de Deudores para el año 2014 se presentan por mayor eficiencia en el recaudo en las Cuentas por cobrar a clientes teniendo en cuenta que las ventas disminuyeron para el mismo periodo en 9%, adicionalmente la compañía registra cuentas por cobrar a socios.

Tabla 13: Análisis horizontal del pasivo y patrimonio

	2013		2014	
	Variacion absoluta	Variacion relativa	Variacion absolut	Variacion relativa
PASIVO CORRIENTE	138.028.814	52%	213.190.636	53%
PATRIMONIO	15.989.705	25%	26.120.204	32%

Fuente: Autor

La compañía adquiere un préstamo en el año 2013 con la entidad financiera Bancolombia por \$94mm y en el rubro de Cuentas por pagar a socios por \$64 mm, con el fin de cumplir con sus compromisos y obligaciones.

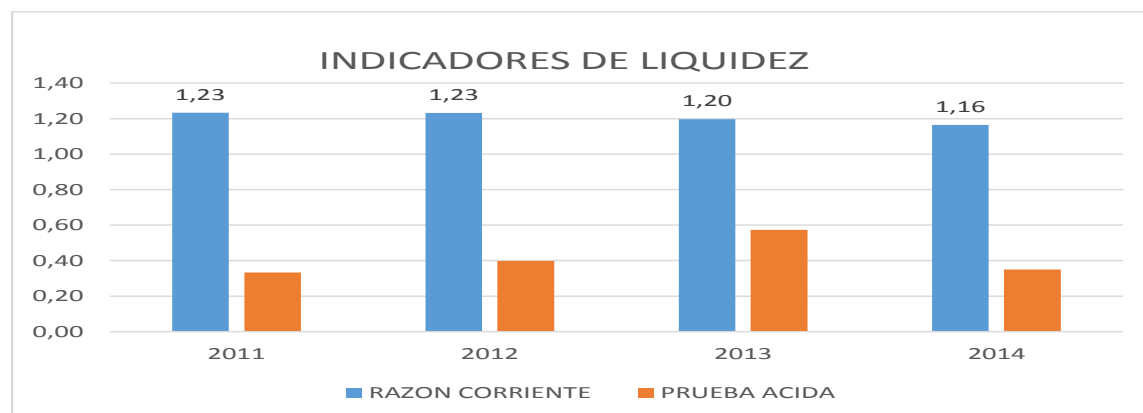
Tabla 14: Análisis horizontal Estado de Resultados histórico

	Variacion absoluta		Variacion relativa	
	2013	2014	2013	2014
INGRESOS	414.274.062	- 160.041.781	32%	-9%
COSTO DE VENTAS	381.302.465	- 291.775.017	33%	-19%
UTILIDAD BRUTA	32.971.597	131.733.236	24%	77%
GASTOS OPERACIONALES	197.669	59.314.549	0%	51%
UTILIDAD OPERACIONAL	32.773.928	72.418.687	140%	129%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-
GASTOS NO OPERACIONALES	- 9.686.402	56.269.796	-24%	185%
PROVISION DE IMPUESTO DE RENTA Y CREH	-	15.771.392	-	100%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	42.460.330	377.499	-254%	1%

Fuente: Autor

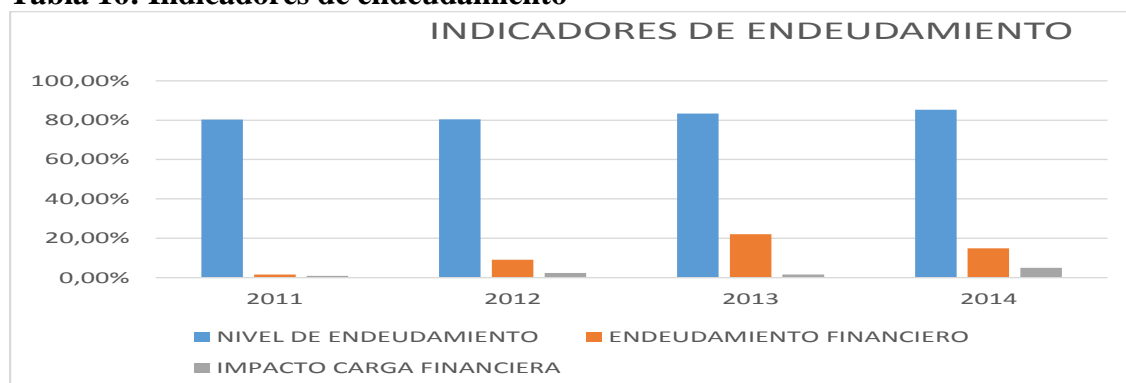
El rubro de ventas para el periodo de 2014 disminuye 9% debido a la menor facturación en clientes potenciales en el rubro de levante de pollas propias, sin embargo los costos de ventas disminuyen en mayor proporción a los ingresos debido a la disminución de precios en los insumos para el mantenimiento de las aves lo cual genero una mayor utilidad operacional.

2.4.2.3 indicadores financieros

Tabla 15: Indicadores de liquidez

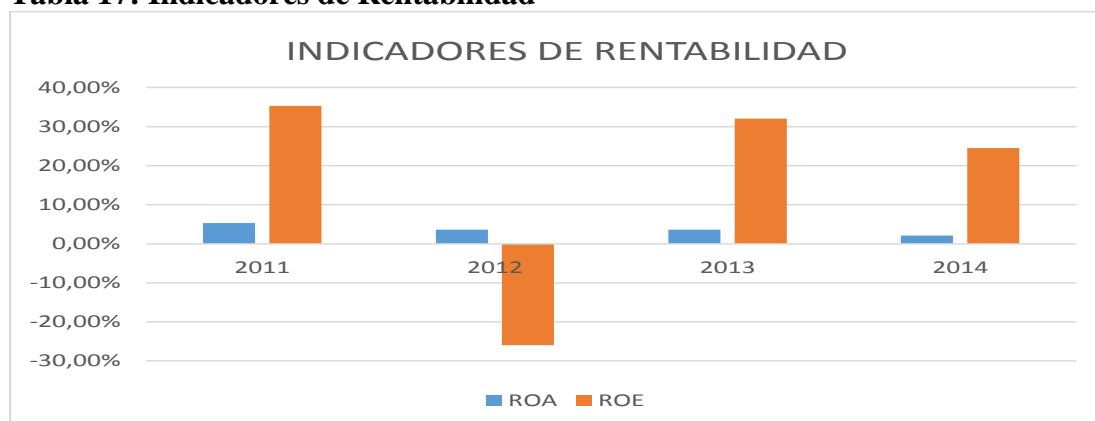
Fuente: Autor

La Compañía presenta una prueba acida de 0,57 2013 y 0,35 para el 2014 para cubrir sus Obligaciones a corto plazo.

Tabla 16: Indicadores de endeudamiento

Fuente: Autor

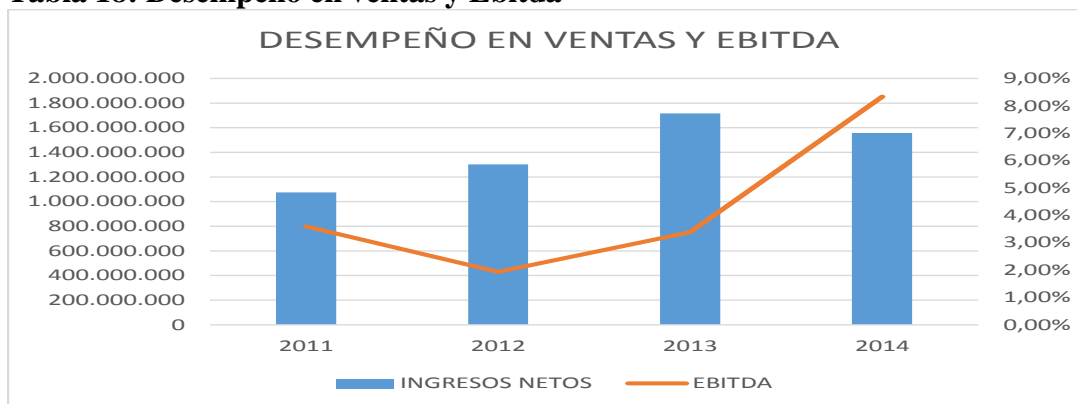
La compañía tiene invertido el 85,27% (2014) invertido en activos los cuales han sido financiados por los acreedores y socios, los accionistas son dueños del 14,73%.

Tabla 17: Indicadores de Rentabilidad

2. Fuente: Autor

La Compañía genera rentabilidad durante los periodos 2011-2013 y 2014, lo que muestra expectativas favorables tanto en crecimiento y consolidación, aunque en el periodo 2012 genera Pérdida efecto de incremento en los gastos financieros

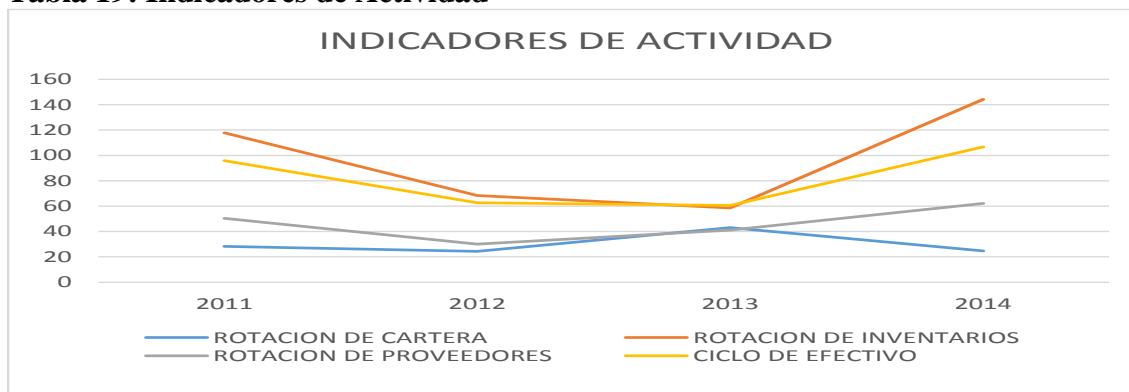
Tabla 18: Desempeño en ventas y Ebitda



Fuente: Autor

Los ingresos de la Compañía tienen un incremento relevante para los periodos de 2012 y 2013 al igual que los costos, sin embargo generan un comportamiento creciente en el Ebitda para el periodo de 2014 de 8,33%.

Tabla 19: Indicadores de Actividad



3. Fuente: Autor

La tendencia de rotación de cartera se encuentra dentro de los 30 días ya que algunos clientes potenciales cancelan por anticipado, sin embargo en el año 2013 incrementa a 43 días, se gestiona la cartera y se estabiliza para el periodo 2014.

Los Inductores de valor Aves de la Sabana S.A.S. son los siguientes para los periodos³² históricos:

Tabla 20: Inductores de Valor históricos

INDICADORES	2011	2012	2013	2014
CAPITAL NETO DE TRABAJO	76.730.171	61.415.588	79.168.057	101.505.074
KTO = Deudores clientes + Inventario Neto	381.007.889	308.381.718	456.306.465	608.430.292
KTNO = Cartera+ inventarios - CXP	66.528.801	91.899.954	257.877.462	104.297.745
PKT = KTNO/Ventas	6%	7%	15%	7%
PDC = ME/PKT	0,6	0,3	0,2	1,2
UODI	9.370.373	40.163.000	30.476.598	55.203.610
RAN	2%	12%	6%	8%

Fuente: Autor

El capital neto de trabajo ha ido incrementando para los periodos 2013 y 2014 teniendo liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo, para el periodo 2012 disminuye por cambio de granja donde es menor la capacidad instalada para la producción de pollas.

La productividad de Capital de Trabajo para la Compañía para los periodos 2011,2012 y 2014 está generando 6% y 7% en ventas por cada peso que está invirtiendo, sin embargo en el periodo 2013 incrementa el 15% debido al aumento en la cartera con una rotación mayor de 43 días.

La Compañía en los primeros años no genera valor debido a que produce un desbalanceo en el flujo de caja, disminuyendo su liquidez efecto del margen de Ebitda que es menor a la productividad de trabajo. Para el año 2014 el margen Ebitda incrementa generando valor de 1,2 la Compañía está creciendo y mejorando su liquidez y así puede cumplir con sus compromisos.

En la Utilidad Operativa después de impuestos (UODI) para el periodo 2014 incrementa³³ principalmente por el aumento en los gastos financieros en el rubro de contribución 4*1000 debido a los diferentes compromisos que tuvo la compañía asumió efecto de su actividad.

Rentabilidad del Activo Operacional o neto (RAN) para el periodo 2014 la rentabilidad del activo es del 8% debido a que el rubro de inventarios aumenta en un 52% frente al periodo anterior debido a que incremento su capacidad instalada en la granja al pasar de 96.000 pollas en el 2013 a 115.000 en el periodo 2014.

3.1 FASE 1 Recolección de información y entendimiento de la empresa.

Inicialmente para empezar la primera fase del proyecto, se contactó a los socios de la empresa AVES DE LA SABANA S.A.S para que aprobaran la realización del trabajo de grado en su empresa, luego se realizó una visita a la empresa, donde sostuvo una reunión con la gerente general y la gerente administrativa donde brindan la información necesaria dando una inducción organizacional, presentando al equipo de trabajo, mostrado a profundidad el objeto social que la empresa persigue, sus diferentes procesos y también con ojo crítico sus diferentes falencias.

Se indagó sobre todos sus procesos, para conocer más afondo el objeto y el sector al que pertenece y que variables influyen en su crecimiento en ventas y se determinó el tipo de empresa al que pertenece.

Luego se realizó la observación de los procesos financieros, los pasos que se estaban realizando en el análisis de la información en la parte financiera y que manejo tenían con esta información.

Más adelante se solicitó a la empresa toda la documentación financiera y administrativa como son: balances, estados de resultados y notas a los estados financieros históricos de los últimos cuatro años, certificado cámara de comercio, relación de sus clientes potenciales, cuadro con información del personal con sus respectivos cargos, salarios y carga prestacional; se indagó sobre la política de inventarios, política de ventas, política de compras, obligaciones financieras vigentes, los procesos de funcionamiento, e información histórica de la creación de la empresa.

Con la recopilación de la información, se elaboraron los indicadores financieros y operativos,³⁵ donde se observó las debilidades y fortalezas, dando como resultado un enfoque real para la elaboración del modelo financiero enfocado en que se busca obtener y proporcionar para la generación de valor.

Se realizó una investigación detallada del sector avícola y su entorno, que variables influyen en su crecimiento como es el caso de la inflación, la devaluación y demás componentes que afectan el sector a nivel político, tributario y de mercados externos, esto con el fin de poder tener una amplia visión del sector avícola.

3.2 FASE 2 Diagnóstico financiero.

Enfocado en orientar a la empresa, se solicitaron los estados financieros de los años 2011 al 2014, (no se incluyó el año 2010 ya que la empresa inició sus labores en octubre de ese año lo cual no sería medible con los demás años) y realizó un diagnóstico financiero en cuanto a su liquidez y rentabilidad en la situación actual de la empresa.

Se organizó toda la información financiera con las diferentes explicaciones y notas a los Estados Financieros, que permitieron conocer la realidad de lo que estaba pasando, no solo dentro de empresa, sino frente al sector y terceros.

Al analizar los estados de resultados y el balance general, por separado de forma vertical y horizontal, arrojaron indicadores importantes que necesitan soluciones de eficiencia y mejora.

También se averiguó la forma como estaba sistematizada la información, realizando cálculos más estructurados que soportados con la documentación permitieron inspeccionar la realidad de

la empresa frente al sector y a sus clientes; con el fin de evidenciar las fortalezas y falencias,³⁶ para que sirvan de apoyo en la conformación del modelo que se pretende implementar para la estabilización de los mismos.

3.3. FASE 3 Definición de estrategias de generación de Valor

De acuerdo a las variables macroeconómicas se establecen parámetros de crecimiento en los rubros de ventas, costos y gastos operacionales que fueron fortaleciendo la estructura financiera y los principales indicadores que afectan el funcionamiento del negocio para un efectivo análisis.

3.4 FASE 4 Diseño, Desarrollo y validación del modelo Financiero en Excel

El modelo financiero en Excel contiene las siguientes hojas, que soportan la información:

Hoja Entrada de Datos, el usuario debe incluir los indicadores macroeconómicos vigentes y proyectados de acuerdo al comportamiento de la economía colombiana.

Hoja de Estados Financieros (EEFF) Históricos de AVES DE LA SABANA SAS, el usuario debe incluir los Estados Financieros que indican la situación actual de la empresa (Balance general, Estado de Resultados) mínimo de tres años para un buen análisis.

Hoja de indicadores y gráficos, esta hoja incluye información que corresponde al modelo, son la base para determinar las estrategias para que la Empresa cumpla sus objetivos.

Estados Financieros Proyectados EEFF, esta hoja contiene los Estados Financieros proyectados que incluyen los indicadores macroeconómicos, muestran el comportamiento que tiene la compañía en el transcurso del tiempo.

3.5 FASE 5 Sustentación del trabajo ante la empresa y ante el jurado de la Universidad. 37

En esta última fase se mostrará el resultado del trabajo realizado a la Empresa AVES DE LA SABANA SAS, donde se indicará a la empresa el propósito de la información suministrada y se evaluará la efectividad del modelo financiero, también se presentará al Jurado de la Universidad Piloto de Colombia, donde se dará a conocer todo el proceso de puesta en marcha, con el fin de obtener los resultados propuestos, involucrando el conocimiento adquirido en el transcurso de la especialización.

La presentación estará enfocada a una visión general de la empresa, detallando los principales hallazgos encontrados y como se realizó el modelo financiero que ayuda a la empresa a proyectarse a 5 años y tener estrategias para la generación de valor.

4.1. Estrategias

La empresa Aves de la sabana requiere una estrategia de mercado para ampliar su portafolio de servicios para sus clientes y así poder expandirse a otros granjeros avícolas de otros municipios, ya que cuenta con la capacidad instalada, la cual sería potencializar los clientes personalizando el servicio de levante de acuerdo con la necesidad de cada uno, involucrando algunos factores que determinan el tamaño del ave como lo son: las condiciones climáticas donde podría manipular la luminosidad a favor del rendimiento productivo del ave esto con el ánimo de mejorar el tamaño de los huevos, perfil nutricional donde se manejarían dietas especiales ya que el peso del ave hace que consuma más o menos alimento y así genere un huevo de mejor tamaño y calidad para así tener una buena oferta y así mismo incrementar la lista de los clientes nuevos y afianzar los clientes actuales; la estrategia propuesta le servirá como medio para cumplir su misión el cual es “garantizar con calidad y eficiencia la producción y comercialización de gallinas ponedoras, logrando la preferencia de compradores y consumidores para ser la mejor opción del mercado, y así satisfacer las necesidades del consumo de la población ayudando al fortalecimiento del sector avícola.”

Para facilitar el análisis económico el crecimiento de la Compañía se creó un modelo de planeación financiera en Excel que permite evaluar las diferentes variables macroeconómicas y que pueden afectar en algún momento su funcionamiento, para esta presentación en primer lugar se dará a conocer el entorno económico, posterior el mercado enfocado en el objeto social, los clientes y los principales competidores y para concluir el modelo financiero diseñado para la empresa, los Estados Financieros se encuentran proyectados a 5 años donde se observa la

evolución de los principales rubros que se ven afectadas por la variables macroeconómicas³⁹ que pueden permitir la toma de decisiones directivas.

Se evaluaron los siguientes indicadores:

Optimización ciclo de negocio

Cuentas por Cobrar: Se mantiene durante la proyección y hasta el año 2019 de 23 días de rotación debido a que los clientes potenciales realizan pagos anticipados, por lo cual se observa una mayor eficiencia en el recaudo.

Inventarios: Las aves están valuadas por el valor de la compra, incluye alimentación y medicamentos hasta cuando entran a producción, este proceso tiene un término de aproximadamente 4 meses con una rotación de 144 días para el año 2014, lo que indica Optimización en el capital de trabajo.

Cuentas por pagar (Proveedores): La negociación con los proveedores es de 58 días, para el periodo 2014 existe una disminución del 19,3% y una rotación de 62 días.

Crecimiento en Ventas

El crecimiento en ventas se proyectó de acuerdo al comportamiento del mercado y es de 6,5% para el periodo 2019.

Ventas Operacionales: Para los periodos 2011,2012 y 2013 el crecimiento fue mayor al

21%, mientras para el 2014 disminuyó 9% como consecuencia en el incremento en los costos⁴⁰ e insumos para el mantenimiento de las aves.

Financiamiento:

Préstamo: Para el periodo 2014 se tomó un crédito con Bancolombia y adicionalmente con un socio de la Compañía para apalancar la Empresa y poder cumplir con sus obligaciones.

4.2. Supuestos Macroeconómicos

Tabla 21 Proyecciones

TABLA PROYECCIONES MACROECONOMICAS	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P	2019 P
PIB	3,1%	2,8%	4,0%	4,0%	4,0%
Inflacion	6,77%	5,80%	3,70%	3,70%	3,70%
Tasa de Rendimiento CDT EA	5,71%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Tasa de Credito de Tesoreria EA	13,80%	13,80%	13,80%	13,80%	13,80%
http://www.banrep.gov.co/es/df					
Ventas	5%	6%	6%	6%	6%
Tasa de Impuestos	34,00%	34,00%	33,00%	33,00%	33,00%

Fuente: Autor

De acuerdo con el estudio y recolección de información, revisando los EEFF históricos y analizando el sector a nivel nacional se establecieron las variables macroeconómicas.

4.3. Proyecciones de Estados Financieros

Tabla 22 Proyección de Ingresos 2015 al 2019

VENTAS	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
CRECIMIENTO ESPERADO 2015	5,0%	7,50%	2,5%
CRECIMIENTO ESPERADO 2016	5,9%	8,38%	3,4%
CRECIMIENTO ESPERADO 2017	6,2%	8,68%	3,7%
CRECIMIENTO ESPERADO 2018	6,5%	8,99%	4,0%
CRECIMIENTO ESPERADO 2019	6,5%	8,99%	4,0%

Fuente: Autor

Ingresos: De acuerdo al crecimiento en el sector avícola en Colombia para el año 2014 fue del 5,0%, para el primer trimestre de 2015 el incremento fue del 6,5%, por ende el factor de

crecimiento en las ventas y su proyección al 2019 es de 6,5% elementos importantes que son⁴¹ resultado del aumento del consumo de pollo y huevo por parte de los colombianos, las proyecciones tienden a crecer o por lo menos a mantenerse debido a que el sector avícola es piedra angular de la seguridad alimentaria de los colombianos.

Costos: Se proyecta un crecimiento del 6,5% debido al impacto que tiene el peso frente al dólar incrementando los costos de producción y las materias primas, su incremento es coherente al crecimiento en las ventas y esta consistente con los Estados Financieros históricos.

Tabla 23 Comparativo de Escenario en ventas y costos 2015 al 2019

Resumen del escenario			
Celdas cambiantes:	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
ventas_2015	1.633.905.275	1.756.448.171	1.593.057.643
Ventas_2016	1.729.941.325	1.874.870.620	1.671.509.097
Ventas_2017	1.836.920.897	1.996.439.108	1.769.248.731
Ventas_2018	1.956.142.574	2.132.005.660	1.878.086.617
Ventas_2019	2.083.102.095	2.270.379.223	1.999.980.073
Costos_2015	1.409.365.837	1.374.131.691	1.479.834.129
Costos_2016	1.492.204.133	1.441.801.954	1.585.838.438
Costos_2017	1.584.482.037	1.526.109.718	1.723.552.648
Costos_2018	1.687.319.674	1.619.990.557	1.878.505.202
Costos_2019	1.796.831.783	1.725.132.804	2.047.388.455

Fuente: Autor

Gastos: Para los gastos de operación se proyectó un incremento de acuerdo al comportamiento de la economía IPC, el rubro más relevante son los gastos de personal su participación es de aproximadamente el 67% del total de los gastos, debido a su estructura organizacional la cual se encuentra compuesta por Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente de Producción.

Tabla 24 Gastos de Operación de 2015 al 2019

	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P	2019 P
Gastos de Operación Administración	73.522.992	79.745.876	82.077.000	85.121.308	88.124.467
Personal	38.777.167	41.026.243	42.544.214	44.118.350	45.750.729
Honorarios	7.970.891	9.359.069	9.868.286	10.177.231	9.861.061
Arrendamientos	5.373.200	5.684.846	5.895.185	6.113.307	6.339.499
Servicios	11.322.209	11.978.897	12.422.116	12.881.735	13.358.359
Gastos Legales	1.225.068	1.296.122	1.344.079	1.393.810	1.445.381
Mantenimiento y Reparaciones	1.520.409	1.671.061	1.483.345	1.668.574	1.973.617
Depreciaciones	965.536	2.165.536	2.165.536	2.165.536	2.165.536
Diversos	6.368.511	6.564.102	6.354.239	6.602.765	7.230.285
Gastos de Operación de Ventas	78.146.607	84.638.799	88.716.302	92.117.404	96.274.278
Personal	64.345.984	68.078.051	70.596.939	73.209.025	75.917.759
Mantenimiento y Reparaciones	3.067.702	3.681.242	4.271.531	4.379.817	4.701.481
Gastos de Viaje	2.608.417	3.130.100	3.450.561	3.525.569	3.762.405
Diversos	8.124.505	9.749.406	10.397.272	11.002.993	11.892.633

Fuente: Autor

4.4. Flujo de Caja Proyectado

De acuerdo a las variables macroeconómicas planteadas en el modelo y un crecimiento estable en ventas y en costos de acuerdo al mercado, la Empresa está generando una caja positiva que se mantiene durante los años proyectados con oportunidades de expansión y crecimiento en el mercado, por ser una Empresa pequeña en estabilizar su estructura financiera se establece un periodo de 5 años, teniendo en cuenta que no existen procedimientos establecidos como son; El funcionamiento y las políticas de caja menor, políticas de viajes, política de cartera, proceso de radicación de facturas, proceso de tesorería, sin embargo después de estas falencias la Empresa es rentable ya que sea sostenido.

Tabla 25 Flujo de caja libre proyectado 2015 al 2019

FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO					
AVES DE LA SABANA (S.A.S)					
(Expresado en pesos)					
FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO (FCLO)	FCL -2015-2014	2015 Vs 2016	2016 Vs 2017	2017 Vs 2018	2018 Vs 2019
(+) Utilidad operacional Ebit	73.236.410	73.752.374	82.028.773	91.975.724	102.258.942
(-) impuestos operativos	1.417.342	1.020.939	1.023.127	1.639.782	2.145.728
(=) NOPAT	71.819.068	72.731.435	81.005.646	90.335.941	100.113.214
(+) Depreciación Acumulada	965.536	2.165.536	2.165.536	2.165.536	2.165.536
(=) FLUJO CAJA BRUTO	72.784.604	74.896.971	83.171.182	92.501.477	102.278.750
Deudores neto	- 4.533.359	- 8.074.859	- 8.333.029	- 9.207.807	- 9.775.973
Inventarios	- 14.648.990	- 12.143.383	- 13.340.842	- 14.768.765	- 16.319.711
Cuentas x Pagar	10.811.090	13.344.312	14.864.926	16.565.979	17.641.161
Impuestos por Pagar	1.786.929	1.634.541	1.103.203	1.144.021	1.186.350
Otros Pasivos	2.534.718	5.048.906	8.870.660	4.204.931	1.191.300
(+ -) CAMBIOS CAPITAL DE TRABAJO	- 4.049.612	190.483	3.164.918	- 2.061.640	6.076.873
FGO	68.734.992	74.706.489	86.336.100	90.439.837	96.201.877
FONDOS POR GESTION DE AF					
Propiedad Planta y Equipo	- 6.000.000	-	-	-	-
(=)FONDOS POR GESTION DE ACTIVOS FIJOS	- 6.000.000	-	-	-	-
FONDOS DE OPERACIONES RELACIONADAS					
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE OPERATIVO (FCLO)	62.734.992	74.706.489	86.336.100	90.439.837	96.201.877

Fuente: Autor

4.5 Estado de Resultados Proyectado

44

El Estado de Resultados proyectado refleja que las ventas se mantienen constantes y los costos están creciendo en la misma proporción generando una utilidad operacional de 4,5% para el periodo 2015 y cerrando con 4,9% para el 2019.

Los gastos de operación se mantienen ya que solo se ven afectados por el IPC lo que hace que la proyección por el periodo de 5 años sea sostenible por la Empresa.

Los gastos financieros incrementan por el cumplimiento de la obligación financiera y por el apalancamiento con socios para poder cubrir sus compromisos.

El margen neto durante la proyección se mantiene estable durante los 5 años y termina para el 2019 con 1,5%.

Tabla 26 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado de 2015 al 2019

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
AVES DE LA SABANA S.A.S.					
(Expresados en pesos)					
	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P	2019 P
INGRESOS					
Operacionales	1.633.905.275	1.729.941.325	1.836.920.897	1.956.142.574	2.083.102.095
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.633.905.275	1.729.941.325	1.836.920.897	1.956.142.574	2.083.102.095
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Intereses de Inversiones	366.572	399.857	383.214	391.536	387.375
Recuperaciones	-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	366.572	399.857	383.214	391.536	387.375
TOTAL INGRESOS	1.634.271.847	1.730.341.183	1.837.304.111	1.956.534.110	2.083.489.471
COSTOS DE VENTAS					
Costos de ventas	1.409.365.837	1.492.204.133	1.584.482.037	1.687.319.674	1.796.831.783
UTILIDAD BRUTA	224.906.009	238.137.050	252.822.075	269.214.436	286.657.688
Gastos de Operación Administración	73.522.992	79.745.876	82.077.000	85.121.308	88.124.467
Personal	38.777.167	41.026.243	42.544.214	44.118.350	45.750.729
Honorarios	7.970.891	9.359.069	9.868.286	10.177.231	9.861.061
Arrendamientos	5.373.200	5.684.846	5.895.185	6.113.307	6.339.499
Servicios	11.322.209	11.978.897	12.422.116	12.881.735	13.358.359
Gastos Legales	1.225.068	1.296.122	1.344.079	1.393.810	1.445.381
Mantenimiento y Reparaciones	1.520.409	1.671.061	1.483.345	1.668.574	1.973.617
Depreciaciones	965.536	2.165.536	2.165.536	2.165.536	2.165.536
Diversos	6.368.511	6.564.102	6.354.239	6.602.765	7.230.285
Gastos de Operación de Ventas	78.146.607	84.638.799	88.716.302	92.117.404	96.274.278
Personal	64.345.984	68.078.051	70.596.939	73.209.025	75.917.759
Mantenimiento y Reparaciones	3.067.702	3.681.242	4.271.531	4.379.817	4.701.481
Gastos de Viaje	2.608.417	3.130.100	3.450.561	3.525.569	3.762.405
Diversos	8.124.505	9.749.406	10.397.272	11.002.993	11.892.633
Utilidad Operacional	73.236.410	73.752.374	82.028.773	91.975.724	102.258.942
No Operacionales					
Gastos Financieros	40.339.889	50.958.376	59.048.489	60.986.960	62.925.431
Otros Gastos	4.549.680	5.424.294	6.435.540	5.723.639	6.272.974
Otros Ingresos					
Utilidad antes de impuestos	28.346.841	17.369.705	16.544.743	25.265.125	33.060.538
PROVISION RENTA Y CREE	1.417.342	1.020.939	1.023.127	1.639.782	2.145.728
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	26.929.499	16.348.765	15.521.617	23.625.342	30.914.810

Fuente: Autor

4.6. Balance General Proyectado

46

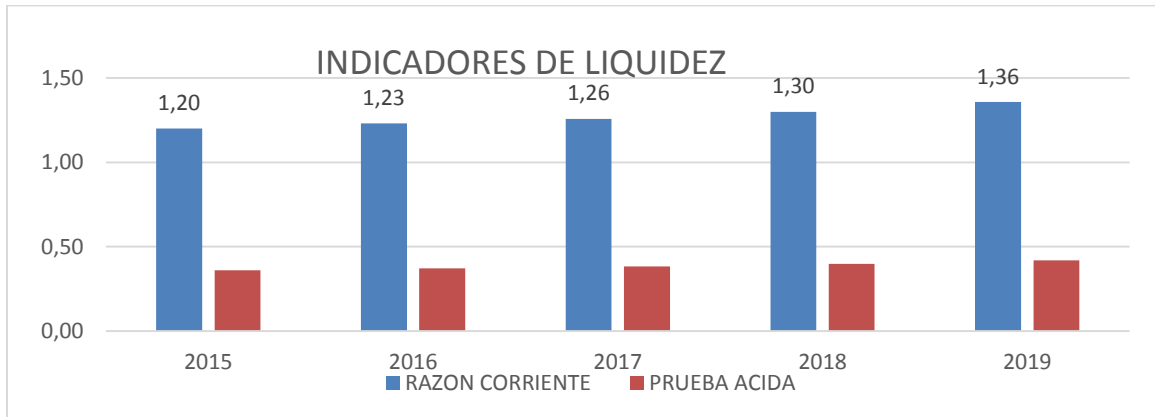
La Empresa según sus balances históricos se apalanca con terceros y con socios lo que permite fuente de inversión para la buena administración de estrategias y el fomento de capital y generación de utilidades.

Tabla 27 Balance General Proyectado 2015 al 2019
BALANCE GENERAL PROYECTADO
AVES DE LA SABANA S.A.S.
(Expresados en pesos)

ACTIVOS	2015 P	2016 P	2017 P	2018 P	2019 P
ACTIVOS CORRIENTES					
Disponible	1.927.947	1.930.222	1.932.375	1.934.408	1.936.321
Clientes	111.727.515	118.294.523	125.609.856	133.762.313	142.443.888
Cuentas por cobrar socios	61.443.277	61.443.277	61.443.277	61.443.277	61.443.277
Anticipos y Avances	9.197.521	9.197.521,0	9.197.521,0	9.197.521,0	9.197.521,0
Anticipo Impuestos de Renta	25.997.427	27.505.278	28.522.973	29.578.323	30.672.721
Cuentas por cobrar trabajadores	-	-	-	-	-
Deudores Varios	10.923.503	10.923.503	10.923.503	10.923.503	10.923.503
Provisión de Cartera	- 643.505	- 643.505	- 643.505	- 643.505	- 643.505
TOTAL DEUDORES	218.645.738	226.720.597	235.053.626	244.261.433	254.037.406
Inventarios, neto	516.672.125	528.815.508	542.156.350	556.925.115	573.244.825
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	737.245.811	757.466.327	779.142.351	803.120.956	829.218.552
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Propiedades, planta y equipo, neto	16.116.070	16.116.070	16.116.070	16.116.070	16.116.070
Menos Depreciación Acumulada	- 6.092.163	- 8.257.699	- 10.423.235	- 12.588.771	- 14.754.307
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	10.023.907	7.858.371	5.692.835	3.527.299	1.361.763
TOTAL ACTIVOS	747.269.718	765.324.698	784.835.186	806.648.255	830.580.315
PASIVOS Y PATRIMONIO					
PASIVOS CORRIENTES					
Obligaciones Financieras	89.900.225	71.578.682	50.728.765	27.001.560	-
Proveedores y Cuentas por Pagar	227.032.881	240.377.192	255.242.118	271.808.097	289.449.258
Cuentas x pagar socios	90.359.934	84.808.347	81.911.406	73.046.184	60.316.223
Impuestos, Gravámenes y Tasas	28.181.749	29.816.291	30.919.493	32.063.515	33.249.865
Obligaciones Laborales	13.043.403	13.926.442	14.869.262	15.875.911	16.950.710
Acreedores Varios	-	-	-	-	-
Anticipos y Avances Recibidos	165.327.509	175.044.963	185.869.744	197.933.248	210.779.710
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	613.845.701	615.551.916	619.540.788	617.728.514	610.745.765
TOTAL PASIVOS	613.845.701	615.551.916	619.540.788	617.728.514	610.745.765
PATRIMONIO					
Capital Social	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Utilidad del Ejercicio Anterior	6.494.517	33.424.016	49.772.782	65.294.398	88.919.741
Utilidad del Ejercicio	26.929.499	16.348.765	15.521.617	23.625.342	30.914.810
TOTAL PATRIMONIO	133.424.016	149.772.782	165.294.398	188.919.741	219.834.550
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	747.269.718	765.324.698	784.835.186	806.648.255	830.580.315

Fuente: Autor

Tabla 28 Indicadores de Liquidez proyectados de 2015 al 2019

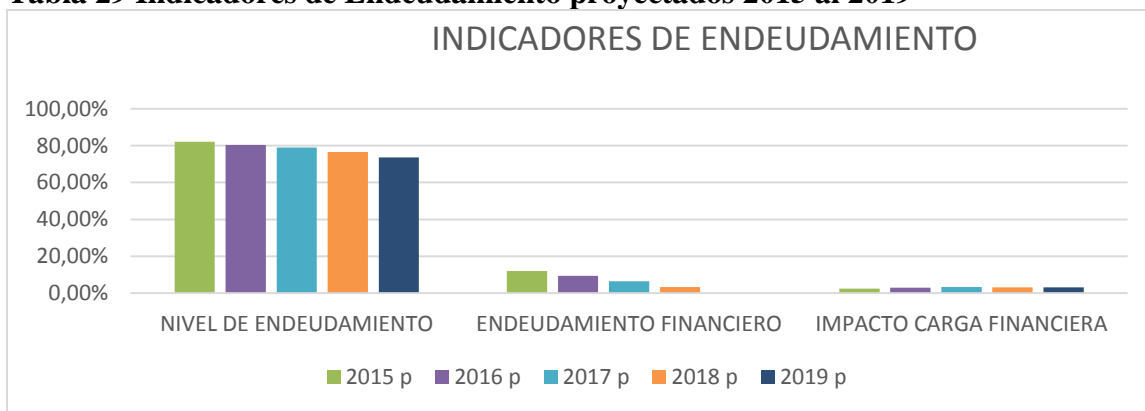


Fuente: Autor

La Compañía Aves de la Sabana por cada peso (\$1,00) que debe en el corto plazo, cuenta con \$1,36 (2019).

La Empresa presenta una prueba acida de 0,41 proyectada al 2019 para cubrir sus pasivos corrientes.

Tabla 29 Indicadores de Endeudamiento proyectados 2015 al 2019

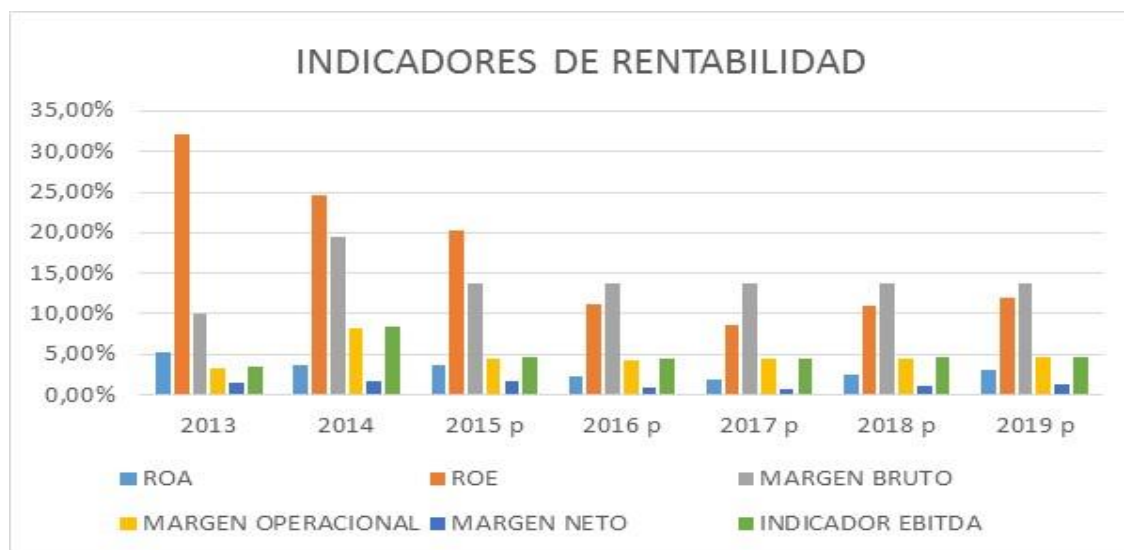


Fuente: Autor

El 73,53% (2019) la empresa Aves tiene invertido en activos los cuales han sido financiados por los acreedores, los accionistas son dueños del 26,47%, este indicador ha

Disminuido durante la proyección de los 5 años, por lo cual la empresa ha ido cubriendo sus obligaciones a corto plazo. 48

Tabla 30 Indicadores de Rentabilidad proyectados de 2015 al 2019



Fuente: Autor

La rentabilidad proyectada para la Empresa a veces se ha mantenido constante, aunque para el periodo 2019 el margen bruto se ha visto afectado por el incremento en costos de ventas de materias primas debido a la situación que se presenta en la economía del país, aunque el margen neto tuvo un crecimiento durante su proyección las ventas crecieron lo suficiente para asumir estos impactos.

Tabla 31 Indicadores de Actividad proyectados de 2015 al 2019

INDICADORES	2015 p	2016 p	2017 p	2018 p	2019 p
ROTACION DE CARTERA	23	23	23	23	23
ROTACION DE INVENTARIOS	135	132	128	124	120
ROTACION DE PROVEEDORES	59	60	60	60	60
CICLO DE EFECTIVO	99	95	90	86	82

Fuente: Autor

La cartera a partir del año 2014 ha generado un comportamiento lineal, su rotación es de 2349 días sobre las ventas a crédito que corresponde al 7% del total de los ingresos.

En cuanto a la rotación de inventarios ha mejorado teniendo en cuenta que el proceso hasta cuando entran a producción las pollitas es de 4 meses, en cuanto a rotación de proveedores es propicia para la Empresa ya que paga a 60 días, para el periodo 2019 se mantiene estable, estos indicadores manejan un margen de liquidez establece para cumplir con sus obligaciones.

FLUJO DE CAJA LIBRE DESCONTADO

El método del flujo de caja libre descontado es un método de valoración para atender los compromisos con terceros y socios, este tiene tres elementos importantes.

1. El costo de capital: Es la tasa que se utiliza para descontar tanto los FCL como el valor de continuidad.
2. La proyección de FCL: Refleja en efecto el plan de desarrollo de la empresa para Aves de la Sabana se encuentra a cinco años.
3. El valor de continuidad: Es el valor que adquiere la empresa como consecuencia de las estrategias implementadas y se manifieste en un crecimiento constante y continuo.

METODO CALCULO COSTO DE CAPITAL

Modelo CAPM Para determinar el valor de costo de capital se utilizó la metodología CAPM como herramienta fundamental en la valoración de Aves de la Sabana en donde calcula el retorno de cualquier activo o portafolio con una función de una medida de riesgo llamada Beta.

a) Beta: Es una medida de riesgo que asocia la volatilidad de la rentabilidad de un activo (acción) con la volatilidad de la rentabilidad del mercado.

El beta utilizado para la valoración correspondiente al sector agrícola equivale a la beta desapalancado 0.77 tomado de Damodaran.

b) Prima de Riesgo: Se define como la diferencia entre el retorno esperado y la tasa libre de riesgo.

c) Riesgo País: Es el riesgo asociado a la ubicación geográfica de la inversión se conoce como riesgo país.

d) Cálculo del costo de capital: La metodología más aplicada es la de CAPM que construye el costo de capital para los inversionistas a través de la suma de los componentes de riesgo.

$$K_e = R_f + R_c + B (R_m - R_f)$$

Los supuestos que se utilizaron para la valoración son:

Tabla 32 Calculo costo de capital

COMPONENTE	VALOR
T-BONDS 10 ANOS (TASA LIBRE DE RIESGO)	4,54%
BETA DESAPALANCADO	0,77
DEUDA/ (DEUDA+EQUITY)	47%
EQUITY/(DEUDA + EQUITY)	53%
BETA APALANCADO	1,2269
PRIMA DE MERCADO	7,19%
COSTO DE CAPITAL EN (USD)	13,36%
INFLACION COP	6,77%
INFLACION USD	0,70%
COSTO DE CAPITAL EN (PESOS)	20,19%

Fuente: Damodaran, grupo Aval, Autor.

WACC – Costo de Capital

51

Es la rentabilidad mínima que deben producir los activos de una Empresa, el costo de capital se calcula teniendo en cuenta la estructura financiera que es la combinación de la financiación con terceros y patrimonio se utiliza la siguiente formula:

$$WACC = Ke * E / (E+D) + Kd * D / (E+D)$$

Tabla 33. Calculo Wacc

COMPONENTE	VALOR
COSTO DE CAPITAL EN (PESOS)	20,19%
COSTO DEUDA EN PESOS	13,0%
DEUDA/ (DEUDA+PATRIMONIO)	47%
PATRIMONIO/(DEUDA + PATRIMONIO)	53%
WACC EN PESOS	14,69%

Fuente: Autor

La rentabilidad mínima que deben producir los activos de Aves de la Sabana para el año 2015 es 14,69% y para el año 2019 es 20,19%.

Valor de perpetuidad

Es necesario calcular el valor de perpetuidad de la Compañía Aves de la Sabana de esta manera puede tener un crecimiento igual a la economía del sector el método utilizado fue el siguiente:

$$VT = FN (1+G)/(WACC-G)$$

Al realizar el cálculo a partir del año 5 los flujos de caja crecen al 5% a perpetuidad y el costo de capital es de 20,19%

$$VT = (38.349.720)*(1+5%)/(20,19\%-5\%)$$

$$VT = 265.013.292$$

Valor de la Empresa o Patrimonial

El valor de la Empresa o valor de activos es el precio que pagaría un accionista por un negocio, según el precio de mercado en bolsa de sus acciones, sumando las deudas y descontando sus activos líquidos.

Al valorar la Compañía Aves de la Sabana y teniendo en cuenta los factores anteriores el valor patrimonial es de \$427 mm.

Tabla 34. Valoración del negocio

VALORACION AVES DE LA SABANA	
VA DE LA COMPANÍA	\$ 515.885.180
DEUDA	\$ 89.900.225
FCL	\$ 1.927.947
VPATRIMONIAL	\$ 427.912.901

Fuente: Autor

El sector avícola a lo largo del tiempo ha ido creciendo gracias al desempeño y la parte tecnológica, la aceleración del consumo de pollo ha sido favorable para el país ya que hace parte importante de la canasta familiar, el sector avícola se encuentra liderada por entidades importantes como FENAVI que tienen gran influencia en el desarrollo del sector, las cuales se encuentran apoyadas por organismos de regulación.

La empresa Aves de la Sabana no cuenta con una estrategia de mercado, que ayude al mejoramiento y crecimiento de sus clientes, esto con el fin incrementar sus ventas, para poder cumplir con el crecimiento proyectado.

Los altos costos de producción es la dependencia de materias primas importadas ya que el alimento para las pollitas su participación es aproximadamente un 60%, aunque Aves de la Sabana ha mantenido controlados estos costos durante su proyección.

El Ebitda durante los 5 años de proyección muestra un comportamiento positivo ya que las ventas tienen un incremento del 6% en promedio, siendo un producto rentable y vital para la canasta familiar en Colombia.

Aunque el riesgo del sector avícola es alto debido a los factores externos que lo han venido afectando y que adicionalmente no ha recibido el apoyo del gobierno nacional, la Compañía Aves de la Sabana tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones financieras como lo indica el Ke costo de capital al ser mayor al ser mayor al Kd costo de la deuda.

La simulación de Montecarlo es una técnica donde permite obtener varias variables aleatorias⁵⁴ teniendo una mínima y una máxima, en este caso se tuvo en cuenta el crecimiento en ventas proyectadas a los cinco años que corresponde desde 5% hasta el 6,5%, dentro de los valores del flujo descontados por cada año y teniendo en cuenta el cálculo del WACC, los flujos descontados crecerían el 13% y llegaría hasta 284mm.

En cuanto a la Empresa a pesar de su corto tiempo de ser constituida se ha logrado mantener durante el tiempo, el ciclo de efectivo es eficiente dentro del proceso productivo que maneja, apalanca su estructura financiera con terceros y socios lo que le permite cumplir con sus obligaciones a corto plazo, utilizar el modelo financiero le permitirá identificar estrategias necesarias y poder evaluar la rentabilidad y liquidez para la toma de decisiones a largo plazo.

Se recomienda aplicar las estrategias de mercado sugerida esto con el fin de mejorar y potencializar sus ventas, de esta manera hace más atractivo el servicio de levante de aves prestado por Aves de la Sabana al personalizarlo de pendiendo de la necesidad de cada uno de los clientes.

Realizar negociaciones con los proveedores de las materias primas como son los alimentos y las vacunas que permitan un mayor descuento, precios más competitivos.

El apoyo del gobierno con aplicación de nuevas políticas nacionales que incentiven el cultivo de maíz, granos y cereales, el campo colombiano ha sido subutilizado debido a la pobreza de las áreas rurales, los campesinos son personas de escasos recursos económicos, con poca educación, sin la facilidad de adquirir un préstamo para invertir en los cultivos, esta sería una alternativa que permitiría disminución en costos de importación de materia primas.

Buscar mejores alternativas con proveedores que ofrezcan productos nacionales con el fin disminuir el impacto del mercado cambiario que tiene las materias primas al ser importadas.

Se recomienda revisar y replantear los gastos de nómina ya que dentro del organigrama existen tres cargos gerenciales, es una empresa muy pequeña para mantener una estructura tan robusta.

Se recomienda disminuir los gastos operacionales como es el rubro de mantenimiento con⁵⁶ negociaciones con contratos anuales que incluyan mantenimiento correctivo y preventivo, implementar políticas de control de gastos principalmente en los rubros de gastos de representación.

Mantener apalancamiento con terceros para poder generar capital de trabajo y poder invertir en el rubro de inventarios.

1. DANE. (2015, Octubre). Estadístico Sector Avícola. 2015, de DANE Sitio web: <http://www.dane.gov.co/index.php>
2. FENAVI. (2015, Septiembre). Macroeconomía avícola. Revista Avicultores, 1, p.20. Fecha de consulta Septiembre 2015.
3. FENAVI. (2016, Enero). El sector avícola vale 14,8 Billones. Revista Avicultores, 233, p.15. Fecha de consulta Enero 2016.
4. GARCÍA SERNA, Oscar León. (2003). Gerencia del Valor y EVA. Medellín: Prensa Moderna Impresores.
5. GARCÍA SERNA, Oscar León. (2009) Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones Medellín.
6. GARCÍA SERNA, Oscar León. (2003) Valoración de empresas, Gerencia del Valor y EVA. Medellín: Prensa Moderna Impresores, 2003.
7. GUTIÉRREZ, Jairo. Modelos Financieros en Excel 2ª Edición. Bogotá: ECOE, 2009.
8. Indicadores macroeconómicos Bancolombia, <http://bancolombia/investigaciones>. Fecha de consulta enero 2016.
9. <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/renta-fija/tes/curva-rentabilidad>. Fecha de consulta septiembre de 2015.
10. <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls>
11. ICA. (2015, octubre). Empresas Avícolas Productoras. 2015, de ICA Sitio web: <http://www.ica.gov.co/Areas/Pecuaria/Servicios/Bioseguridad-y-Recursos>

Genéticos/Empresas-Avícolas-Productores-de-Aves-Reproductores. Fecha de Consulta⁵⁸
Enero 2016.

12. Instituto Nacional de Contadores Públicos-INCP. (2013). Principales Indicadores Financieros y de gestión. 2016, de INCP Sitio web: incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf. Fecha de consulta Diciembre 2015
13. Martin, J y Pretty. (2001). La Gestión Basada en el Valor. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
14. O'Kean José María. (2000). Análisis del Entorno Económico de los Negocios. Australia: McGraw Hill.
15. VIDAURRI A, Héctor. (2012) Matemáticas Financieras Quinta Edición. México: Cenage Learning,
16. W. R. Purcell Jr. (1983) Cómo comprender las finanzas de una compañía, Cali, Ed. Norma.