

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.



Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

German Ramón Duarte Rodríguez

Karen Viviana Herrera Garzón

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

PROGRAMA Especialización en Gerencia Financiera

agosto de 2023

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica Bogotá D.C. 2023

German Ramón Duarte Rodríguez

Karen Viviana Herrera Garzón

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera

Asesor(a)

Campo Elías López Rodríguez

Doctor en Psicología del Consumidor

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

SEDE / CENTRO TUTORIAL Bogotá D.C. - Sede Principal

Especialización en Gerencia Financiera

agosto de 2023

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedicó a mi familia, ya que sin su apoyo, amor, motivación y acompañamiento han permitido cumplir con esta etapa en mi vida profesional. También a mis amigos, compañeros y colegas que me han brindado su conocimiento y consejo durante el curso de esta especialización. (Karen Herrera).

Este trabajo se lo dedico y agradezco a Dios, quien me concedió las opciones y recursos para llevar a cabo este proyecto y especialización, a mis padres y esposa quienes han tenido siempre esas palabras para motivarme y no desistir, a la compañía Inversiones Avicentro en cabeza de su Gerente Pedro Lancheros quien permitió desarrollar el proyecto con total libertad y a nuestros tutores que siempre pusieron ese grano de arena en el aprendizaje que nos entregaron en cada sesión. (German Duarte R.)

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Agradecimientos

Queremos agradecer en primera instancia a Dios por darnos el propósito de estudiar y la fuerza para seguir adelante en nuestros objetivos.

A nuestros asesores de investigación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, los docentes Campo Elías López Rodríguez, asesor metodológico y Leonardo Cardona Díaz, asesor disciplinar, con su conocimiento y guía fue posible lograr la culminación de este estudio.

A la empresa Avicentro SAS, por permitir ser objeto de este estudio, ofrecernos el ingreso a sus instalaciones, el acceso a la información y las respuestas a las entrevistas realizadas para la realización de este estudio.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Contenido

Resumen.....	9
Introducción	11
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema.....	14
1.2 Pregunta de investigación.....	16
2. Justificación.....	17
3. Objetivos.....	21
3.1. Objetivo general	21
3.2. Objetivos específicos.....	21
4. Marco de referencia.....	22
4.1. Marco teórico	22
4.2. Marco legal.....	27
5. Metodología.....	29
5.1. Alcance de la investigación.....	29
5.2. Enfoque metodológico	30
5.3. Instrumentos	30
5.4. Procedimientos.....	32
5.5. Análisis de información.	32
5.6. Consideraciones éticas	33
6. Resultados.....	34
6.1. Estructura de la planeación estratégica	35
6.1.1. Reseña corporativa.....	36
6.1.2 Análisis de la Planeación Estratégica Corporativa	37
6.1.3 Productos y/o servicios ofertados	39
6.2. Análisis de la estructura financiera	40

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

6.2.1	Análisis de los ingresos y costo de ventas	40
6.2.2	Análisis de marginalidades	41
6.2.3	Análisis EBITDA.....	43
6.2.4	Análisis de la solvencia a corto plazo	44
6.2.5	Análisis de la solvencia a largo plazo	45
6.2.6	Análisis de la rotación de los activos.....	46
6.3.	Análisis de la Generación o Destrucción de Valor Agregado.....	47
6.3.1	Calculo del WACC	47
7.	Conclusiones.....	55
8.	Recomendaciones	59
	Referencias bibliográficas.....	61

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Lista de tablas

Tabla 1. Evolución del servicio de sacrificio años 2018 - 2022	15
Tabla 2. Indicadores de solvencia a corto plazo – años 2020 a 2022	45
Tabla 3. Indicadores de solvencia a largo plazo – años 2020 a 2022	46
Tabla 4. <i>Indicadores de rotación de activos - años 2020 a 2022</i>	47
Tabla 5. Relación Equity/Deuda en millones de pesos - años 2020 a 2022.....	48
Tabla 6. Relación de Costos de Capital, Deuda y Tasa Impositiva - años 2020 a 2022...	50
Tabla 7. Variables y cálculo del ROIC - años 2020 a 2022.....	52
Tabla 8. Comparativo ROIC vs WACC - años 2020 a 2022	52
Tabla 9. Cálculo de la Utilidad mínima para generar valor - años 2020 a 2022.....	53

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Lista de figuras

Figura 1. Comportamiento Ingresos vs Costos Años 2020 a 2022	41
Figura 2. Comportamiento Utilidades Avicentro SAS	42
Figura 3. EBITDA Años 2020 a 2022 (Valores absolutos)	43
Figura 4. EBITDA Años 2020 a 2022 (Valores relativos).....	44
Figura 5. Participación porcentual del Equity y la Deuda – años 2020 a 2022	49
Figura 6. Evolución del WACC – años 2020 a 2022	51
Figura 7. Teaser financiero Avicentro SAS	54

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Resumen

Inversiones Avicentro SAS, es una empresa dedicada al beneficio avícola, sector que ha demostrado un importante crecimiento en los últimos años debido a los incrementos en el precio de las carnes, por ello el objetivo de esta investigación es analizar la gestión directiva e identificar riesgos operativos que afecten la rentabilidad de la empresa en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estrategia organizacional. Para este análisis se desarrolló un diagnóstico de la empresa, partiendo de su planeación estratégica actual, se examinaron los reportes financieros entre los años 2020 al 2022, generando la medición de los resultados de la compañía, el crecimiento y la generación del valor económico agregado. Como resultado final se diseñó un Teaser financiero donde se identifica la gestión corporativa en cuanto a la liquidez y rentabilidad, generando acciones financieras a corto, mediano y largo plazo.

Palabras claves: Gerencia Financiera, Avicentro, Rentabilidad, Planeación Financiera, Teaser Financiero.

Abstract

Inversiones Avicentro SAS, is a company dedicated to poultry processing, a sector that has shown significant growth in recent years due to increases in the price of meat, therefore the objective of this research is to analyze management and identify operational risks. that affect the profitability of the company in the market, through the validation of financial planning and organizational strategy. For this analysis, a diagnosis of the company was developed, based on

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. its current strategic planning, the financial reports between the years 2020 and 2022 were examined, generating the measurement of the company's results, growth and the generation of added economic value. As a final result, a financial Teaser was designed where corporate management is identified in terms of liquidity and profitability, generating financial actions in the short, medium and long term.

Keywords: Financial Management, Avicentro, Profitability, Financial Planning, Financial Teaser.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Introducción

En el presente trabajo se muestra la información de la empresa Inversiones Avicentro SAS, con respecto a sus lineamientos generales, dirección estratégica y gestión financiera de la compañía; Inversiones Avicentro SAS es una empresa que cuenta con más de más de 50 años de tradición en el oficio de beneficiar aves, siempre bajo el cumplimiento de la normatividad sanitaria para tal fin, pertenece a un sector que viene en crecimiento constante por las distintas dinámicas del mercado (pre y post pandemia) y a nivel empresarial, puntualmente de vivir coyunturas como la muerte de su fundador que forzó el relevo generacional en la Gerencia General, lo anterior ha impulsado a mejorar sus prácticas empresariales y optimizar la generación del ingreso y la utilidad de la compañía.

Los cambios recientes en la economía colombiana, principalmente en el segmento cárnico, las personas se han volcado a buscar diversas opciones más económicas para optimizar los recursos destinados a la canasta familiar, esta situación ha generado una tendencia de crecimiento en la venta de carne de pollo, impulsando el crecimiento de la compañía Avicentro SAS, una empresa que se dedica al beneficio avícola, está entre las 10 empresas autorizadas por el INVIMA para el desarrollo de esta actividad; en este sentido la compañía requiere revisar sus procesos y procedimientos para la toma de decisiones que ayuden a mejorar los resultados de la compañía.

La elaboración de este estudio buscara responder a la pregunta ¿Puede el análisis de la gestión directiva y financiera de la empresa Inversiones Avicentro SAS aportar mejoras a la rentabilidad del negocio en el mercado?, analizado la gestión directiva de la compañía para el mejoramiento de

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. la rentabilidad en el mercado del beneficio avícola, revisando al interior de la compañía la estructura organizacional actual, la gestión financiera de la compañía, la medición de y análisis de los reportes financieros entre los años 2020 a 2022 y la medición de generación de valor económico agregado resultado de las operaciones de la compañía.

Para la ejecución de este estudio se trabajó con un enfoque metodológico mixto ya que se hace necesaria la integración de métodos cuantitativos y cualitativos como son estudio de caso y el análisis documental a partir de los documentos e información proveída por la compañía, con alcance de carácter descriptivo – explicativo ya que expone el análisis aspectos relevantes de la gestión directiva y la identificación de posibles riesgos financieros que se presentan dentro de la organización Avicentro SAS.

Una vez analizada toda la información recolectada, se pudo plasmar la estructura organizacional de la compañía, la planeación estratégica que está desarrollando la dirección de la empresa, su misión, visión y valores corporativos, así como las metas y proyectos futuros, identificando los cambios y/o ajustes que la compañía debería hacer en sus procesos y procedimientos para hacer más eficiente el desarrollo de su actividad económica e implementación de nuevas líneas de negocio en el futuro, teniendo así un panorama de hacia dónde crecer y en qué forma; también permitió observar como el costo del capital puede restar recursos importantes que pueden destinarse a la generación de nuevos proyectos, fortalecer los existentes o repensar el negocio desde otro enfoque mayormente más rentable y con generación de valor.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. Con la medición de los informes financieros, el WACC y el EVA, se pudo observar el crecimiento y los esfuerzos de la gerencia y el equipo directivo por optimizar los costos de la operación que desarrollan, las afectaciones por las diferentes circunstancias que se han presentado en la economía global y como se han enfrentado y subsanado, logrando mantener el crecimiento de sus utilidades, también le permitió a las directivas tomar decisiones sobre activos que se encuentran improductivos (vender o escindir) para generar nuevos negocios, todo esto con la meta puesta en ser rentables, eficientes en el uso de los recursos, respetuosos de la normatividad y apalancar el sostenimiento de la compañía del futuro con la del presente.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Debido a los precios elevados de las carnes en el mercado de consumo colombiano, la tendencia se ha volcado en los últimos meses al uso de proteínas de menor precio disponibles en la canasta familiar, siendo estas el huevo, la carne de pollo y los derivados cárnicos del mismo; el sector avícola colombiano está fortalecido tanto en inventario de animales (unidades disponibles) como en prevención del mercado (vacunas y protocolos sanitarios) para poder sostener ese volcamiento de la demanda que está generándose y la que se viene con la apertura de mercados emergentes para exportación de pollo y sus derivados al mercado cubano, aval entregado por el INVIMA en septiembre pasado a 3 empresas colombianas (Caracol, 2022).

Según Datos Abiertos Colombia (2023) Inversiones Avicentro S.A.S es una de las 10 plantas autorizadas por el INVIMA que se dedican únicamente al beneficio avícola, su capital es de carácter privado, se encuentra ubicada en Bogotá y su foco de servicio es el área metropolitana con servicio sólo a terceros, esto implicaría que el crecimiento anteriormente mencionado en el mercado y la posible demanda impactan sobre la mayor tasa de prestación de servicios (de sacrificio) y así mismo de sus ingresos, lo cual hace que exista un mayor riesgo financiero en la realización de sus transacciones operacionales diarias (Rodríguez et al., 2022); como se muestra en la tabla 1, los ingresos presentaron crecimiento cercano al 150% mientras el volumen de aves creció solamente el 39,8% en el periodo marcado.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Tabla 1.

Evolución del servicio de sacrificio años 2018 - 2022

	Ingresos	Aves Beneficiadas
Año	(Millones de \$)	(Millones de Aves)
2.018	\$ 6.724,9	11,8
2.019	\$ 7.935,8	13,0
2.020	\$ 8.769,0	13,3
2.021	\$ 10.747,5	14,6
2.022	\$ 16.591,1	16,5

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS (caso de estudio)

Ante el crecimiento de la organización como se ha mostrado en el último quinquenio y la posible continua expansión del sector como se proyecta, se hace necesario evaluar cómo se ha desarrollado la gestión financiera corporativa, con el fin de que oriente las decisiones a tomar por la gerencia en aras de mejora de los procesos, optimización en el uso de los recursos, la estabilización de los costos y precios desde la óptica del control interno (Guerrero-Aguilar, Medina-León & Nogueira-Rivera, 2020); en este sentido y siendo uno de los eslabones determinadores del precio de la cadena de producción en la industria avícola, se ha generado la necesidad de garantizar que la empresa sea eficiente en sus operaciones comerciales y mitigar los riesgos que se pudieran presentar en el futuro, la compañía debe encontrarse preparada para afrontar todos los retos que se generen para satisfacer las expectativas de crecimiento de la industria avícola.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

En el análisis básico de la empresa se encontraron falencias y debilidades en la operación propia de la misma, por eso se plantea tener claros los riesgos financieros a los que se está expuesto que principalmente son de carácter interno con el fin de robustecer la compañía, evitar posibles fraudes, proteger los activos, hacer eficientes los procesos internos, tener información más exacta y confiable para la toma de decisiones; convirtiendo a la compañía en un entorno de trabajo más claro y estar preparada para enfrentar las adversidades propias y del sector (Mantilla-Samuel, 2018).

Con la expansión del mercado y el sector, la compañía considera a un futuro no muy lejano fortalecer sus operaciones y es ahí donde el capital de trabajo entra en juego, por eso se hace altamente prioritario el acompañamiento a las directivas en temas tan importantes como la asesoría en inversiones tanto para integración vertical como diversificación de negocios, la evaluación con miras correctivas de medidas que puedan perjudicar la liquidez, la solidez o la rentabilidad corporativa, la mejora de la infraestructura en comunicaciones y servicios de datos para el soporte de la operación y la toma de decisiones (Rodríguez et al., 2020); lo anterior son algunos de los roles que el control financiero debe atender para garantizar un crecimiento sostenido y viable para la sociedad.

1.2 Pregunta de investigación

¿Puede el análisis de la gestión directiva y financiera de la empresa Inversiones Avicentro SAS aportar mejoras a la rentabilidad del negocio en el mercado?

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

2. Justificación

La industria avícola en Colombia es uno de los sectores más importantes a nivel económico y con una expansión fuerte, según el diario El Colombiano (2022) La producción de pollo en Colombia recuperó la tendencia que tenía en el período prepandemia, cerrando con la tasa de crecimiento más alta de los últimos 5 años (7,3%), representada en un volumen total de 1,8 millones de toneladas de carne de pollo para consumo humano directo y procesos derivados, doblando así la producción de carne bovina y casi cuadruplicando la producción de carne porcina en el país; esto teniendo en cuenta que el consumo per cápita de pollo en Colombia subió 1,2 kilos frente al año 2021, quedando en 36,3 kilos por habitante.

La importancia del sector avícola colombiano radica principalmente en la generación de más de 350 mil empleos directos, la operación de 110 plantas de beneficio a nivel nacional, el consumo de 7.5 millones de toneladas de granos para alimentar las aves, la producción de 16.260 millones de huevos usados principalmente en consumo humano e industrial; la cría y levante de 901 millones de aves en proceso para consumo y de ellas 45 millones son ponedoras, para la valoración de una producción anual que ronda los 22 billones de pesos y que sigue en expansión (Fenavi, 2022).

En Colombia, según el ICA (2023) se cuenta desde finales del año pasado con un banco de vacunas para atacar la influenza aviar de alta patogenicidad y asegurar la sostenibilidad del mercado avícola que está en su mejor momento, este banco de vacunas ha permitido superar la crisis por dicho virus en departamentos como Chocó, Magdalena y Bolívar; a su vez el ICA continúa implementando la estrategia de erradicación de focos que se detecten en el territorio

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. nacional, convirtiendo la vacuna en la mejor estrategia para salvaguardar la seguridad alimentaria y la sostenibilidad del sector.

Sin embargo, se identifica como riesgo futuras enfermedades emergentes que pueden generar impacto a nivel financiero al nicho de operación de la compañía; en el pasado la gripe aviar generó una contracción súbita con afectaciones socio-económicas a nivel nacional, si bien la situación en la actualidad está controlada, se demostró que se pueden presentar enfermedades nuevas con las que no se sabe cómo actuar y que pueden generar pérdidas económicas importantes en la producción de la industria avícola.

Resumiendo todo lo anterior, con un sector avícola fortalecido tanto en la producción de huevo como de pollo en canal, siendo este también económicamente estable y aportante a la economía nacional y por otra parte haciéndole frente con un robusto banco de vacunas a una posible epidemia del virus aviar que amenaza la producción a nivel mundial, los factores están dados para que el negocio sea sostenible y en crecimiento por un buen tiempo, toda la cadena productiva está llamada a la expansión de sus operaciones, desde la selección genética para la mejor carne, sin olvidar las granjas de ponedoras pasando por las transportadoras de pollo en pie, las plantas de beneficio animal (como es el caso de estudio) hasta los distribuidores de pollo en canal y los post procesos que a este se le apliquen para poner en el mercado más y mejores productos.

También es importante dar visibilidad a la compañía sobre los costos actuales de su operación, los costos que se generarían derivados de un futuro crecimiento de la compañía e identificar

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. estrategias de control y/o disminución de los costos de la operación. Así la empresa generara mejore utilidades y evitara fugas de dineros por falta de controles.

Con esta investigación se busca que la empresa esté preparada para enfrentar los cambios y crecimientos del sector avícola, esta es una gran oportunidad de crecimiento, poder competir con eficiencia en su línea de trabajo aprovechando que son pocas las plantas de beneficio avícola, la expectativa será que pueda ser la más efectiva y eficiente tanto en sus procesos como en sus utilidades, generando confianza a los demás actores en el ciclo de producción avícola.

Todos los participantes de la industria avícola deben tener un gran compromiso con la sociedad, teniendo en cuenta que están para suplir una necesidad básica del ser humano; es importante que en un proceso de manipulación de alimentos destinados al consumo humano podamos garantizar que los procesos sean eficientes y que no se pierda el abastecimiento del sector avícola.

Como investigadores este proyecto nos permite tener una visión más gerencial, fomentar el interés por conseguir que las compañías sean más productivas y competitivas a través del conocimiento que se viene adquiriendo la etapa de pregrado hasta el estudio de la especialización, ampliando nuestras competencias y conocimientos y ponerlas al servicio de nuestras profesiones.

La universidad y el programa educativo podrá obtener una visión de cómo los estudiantes absorben y se aplican los conocimientos que imparten en el desarrollo del curso; con esto se pueden identificar si existen oportunidades de mejora en la catedra de las diferentes asignaturas.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. También permite dar una visión de como el estudiante aplica los conocimientos en casos reales aportando soluciones óptimas para el desarrollo económico del país.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado mediante la validación de la planeación financiera y estratégica de la organización.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico de la compañía Avicentro SAS para establecer la situación actual de la empresa mediante el análisis de la planeación estratégica.
- Examinar los estados financieros de Inversiones Avicentro SAS del año 2020 a 2022 para la identificación de la generación de valor económico mediante el cálculo del Economic Value Added –EVA-.
- Diseñar un Teaser Financiero de Inversiones Avicentro SAS para la identificación de la gestión corporativa en cuanto a aspectos de liquidez y rentabilidad, mediante el conocimiento de las acciones financieras a corto, mediano y largo plazo.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

Para Solano (2019) riesgo se puede definir como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma adversa el logro de los objetivos, por ende, el principal objetivo de la administración financiera es el establecimiento de controles y pautas para hacer cumplir las disposiciones en materia de riesgos. Rodríguez (2019) sostiene que los principales objetivos de la administración frente a los riesgos financieros son: tener un cálculo correcto de los costos, monitoreo constante de los precios de venta propios y de la competencia, puntos de equilibrio claros en los panoramas actuales adversos y favorables, presupuestos aterrizados a metas propuestas, flujos de caja consistentes con la operación y proyecciones móviles que permitan reaccionar ante las variables del mercado. Mientras tanto cabe resaltar que los planes de gestión del riesgo financiero deben ser dinámicos y flexibles, capaces de responder a sucesos en el tiempo como el caso de la pandemia, que puede cambiar todos los panoramas incluso los que parecían más seguros (Pintado-Illescas & Palacios, 2021).

Para Ordoñez et. al (2019) “El control interno es una técnica administrativa utilizada por empresas privadas y públicas como medio de prevención ante posibles riesgos que afecten el desempeño de las actividades empresariales”, a su vez menciona también que un correcto sistema de control interno hará transparente el uso de los recursos, protegiéndolos a su vez contra pérdidas, malos usos, errores, desfalcos, alteraciones y generando un grado de seguridad en la toma de decisiones a nivel directivo (López-Rodríguez & Gil-Muñoz, 2020). Por otra parte se puede definir la administración financiera a través del control interno como el conjunto de

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. estrategias para proteger a la empresa de agentes o riesgos que afecten su estabilidad, para lo cual es importante identificar los actores que generan el riesgo, cuantificar el mismo, administrar dicho riesgo y posteriormente transferirlo (Carrasqueño, 2019). Jara (2021) afirma que establecer una correcta gestión a los riesgos financieros a través del control interno evita perder recursos y facilita conseguir rentabilidad, rendimiento y crecimiento, facilitándole a la administración la correcta asignación de los recursos, resaltando también, la importancia de tener en cuenta al momento de realizar un análisis integral se deben asumir mínimo las siguientes 3 variables: la importancia del riesgo, la posibilidad de ocurrencia y el impacto.

Según Ordoñez et al (2019) “el sistema de control interno se entiende como el conjunto de políticas, procedimientos y técnicas adoptadas desde la alta gerencia y por todo el personal de la organización y encaminadas al correcto funcionamiento de la empresa” insiste también en que el sistema de control interno debe ser sistemático, acorde a la naturaleza corporativa, siempre dispuesto a acompañar los procesos con el fin de evitar las operaciones erróneas que conlleven al incorrecto uso de los recursos, por su parte para Solano (2019) la administración del riesgo como objetivo del área de control interno se puede definir como una metodología de análisis cualitativo y cuantitativo de diferentes variables del entorno empresarial que pueden afectar los productos y servicios del mercado financiero. Mientras tanto, Pintado-Illescas (2021) hace énfasis en los planes de continuidad, que son aquellos con enfoque preventivo, establecen acciones para enfrentar eventos inesperados y teniendo respuesta inmediata ante cualquier situación que pueda paralizar la producción, por su parte los planes de contingencia son de enfoque reactivo, implican acciones a tomar ante cualquier situación que pueda generar el cierre de la organización, todo plan de contingencia debe estar incluido dentro de un plan de

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. continuidad, la herramienta más importante para el ejercicio del control es el presupuesto, por ende, el uso del presupuesto permite a la gerencia identificar, medir y controlar los riesgos, permitiendo que se tomen acciones frente a los riesgos en cuanto a evitarlos, reducirlos, mitigarlos, asumirlos, convertirlos o trasladarlos, por otra parte, la ausencia de un departamento de control financiero en pymes no permite que se analicen los riesgos en los que se encuentran inmersos y corregir los procesos erróneos de manera oportuna (Rodríguez, 2019).

El direccionamiento estratégico es primordial en la gestión y desarrollo de los procesos de una compañía, este debe funcionar como engranajes, donde la información se interconecta entre cada una de las áreas que componen la organización (Gutierrez-Rozo & Florez, 2018); según Estrada & Saumett (2017) las medianas empresas deben no solo integrar los aspectos básicos de Direccionamiento “misión, visión, valores, sino que deben anticiparse a las nuevas oportunidades y desafíos de entorno apuntando al crecimiento y mejor desempeño de la organización; el direccionamiento estratégico debe tener una planeación enfocada en el logro de objetivos y metas que generen el fortalecimiento y la permanencia en un entorno globalizado, siendo el soporte para realizar análisis, formulación, evaluación e implantación de estrategias desde la alta gerencia hasta el personal de la organización (Robles-Carrillo & Hidalgo, 2020).

Según Párraga Franco et al (2021) La gestión financiera abarca no sólo la recolección de la información contable corporativa, sino la preparación de indicadores que muestren la evolución financiera del ente, que apoyen el flujo de caja, que soporten el capital de trabajo, así como la selección y evaluación de las inversiones futuras y sus riesgos adyacentes. Por su parte Huacchillo et al (2020) menciona que es de vital importancia para la gestión financiera el pleno

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. conocimiento de los costos y gastos inherentes al negocio para poder darles un manejo tanto de operación como de presupuesto; hace hincapié también reconocer los mecanismos de apalancamiento financiero, así como tener bajo control los indicadores de endeudamiento, liquidez, capital de trabajo y rentabilidades para garantizar la permanencia del negocio.

Para Solorzano et al (2020) Para que las herramientas de seguimiento sean exitosas es prioritario tener los indicadores financieros principales como son: liquidez, solvencia a largo plazo, endeudamiento, capital de trabajo y rentabilidad en un cuadro consolidado, ya que los efectos están interrelacionados entre sí, por su parte Huachillo et al (2020) insiste en la preparación tanto en temas administrativos como financieros del gerente, resaltando que el desconocimiento de estos temas afectan la toma de decisiones sobre todo en lo que respecta a la salud financiera y la sostenibilidad de la compañía, partiendo desde la generación correctas políticas de crédito, de manejo de activos, de inventarios, de cartera y hasta de dividendos que sean exitosas.

El Costo Promedio de Capital Ponderado o WACC está dado por la ponderación entre el costo del capital aportado por los socios representado por el patrimonio y el costo de las obligaciones bancarias o comerciales representado principalmente en una gran parte del pasivo, para el primero su retribución es los dividendos, para el segundo son los intereses, siendo así como lo define (Romeijnders, W. & Mulder, M., 2022). Por su parte Yuliah et al (2023) dice que “El costo de capital es un costo real en el que debe incurrir la empresa para obtener fondos de diversas fuentes”, lo cual se hace necesario al momento de conocer la estructura de capital sobre la cual se soporta la compañía.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. Para Rivera-Godoy, J. A., & Rendón-Perea, J. D. (2019) se puede definir el EVA como la utilidad residual resultante de restar de la utilidad operacional después de impuestos un cargo por la utilización del capital, a su vez López-Rodríguez, C. E., et al (2019) menciona que el EVA es el medidor mas común para cuantificar la creación de valor en la compañía, afirmando que este indicador calcula la capacidad que tiene una empresa para generar riquezas, permitiendo así con un calculo de la Utilidad Neta Operacional y el Costo Promedio de Capital calcular este indicador.

Dentro de los componentes del indicador EVA está el ROIC que se define como el retorno sobre el capital invertido; para Alvear, N. V. C. et al (2020) el nivel a evaluar la generación de capital debe ser la comparación entre la capacidad de generar valor vs lo que cuesta el dinero con el que opera la compañía, por su parte Granada González & Villada Muriel (2023) definieron que el ROIC es la esperanza o promesa de ganancia sobre la realidad invertida en el negocio, con esto tenemos un elemento cuantificador del valor de expectativa que tienen los socios en el proyecto corporativo o futuros negocios.

Según Jara (2021) el riesgo financiero se define como el resultado de restar el rendimiento esperado y el rendimiento real, es decir, son los cambios de la cartera de inversión, estos riesgos se pueden clasificar en riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operacional, riesgo legal y el riesgo de liquidez. Carrasqueño (2019) dice que “un riesgo financiero es la probabilidad de obtener rendimientos distintos a los esperados como consecuencia de movimientos en las variables financieras”. Por ende, es necesario hacer la gestión del riesgo financiero debe estar respaldada por un adecuado flujo de información que sirva como soporte en todo momento para

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. la toma de decisiones, teniendo en cuenta que la información financiera ayuda a la predicción de errores y fallas, pero no es garante de sucesos futuros, ya que si no está totalmente contextualizada puede perder validez en su función (Pintado-Illescas & Palacios, 2021). Por su parte Solano (2019) dice que se puede definir la administración del riesgo como la cultura, procesos y estructuras para detección oportuna de los efectos adversos de un hecho.

La gestión del riesgo constituye un conjunto de estrategias diseñadas para mejorar los rendimientos en la prevención y protección de las operaciones de la compañía a nivel interno y externo; además busca generar un clima organizacional adecuado para el desarrollo de las funciones de los empleados de la organización. (Alvarado, 2022). En los textos especializados de administración no existe una clara definición de como clasificar los riesgos, en general son causados por varios factores, y su clasificación dependerá de cada compañía y la industria donde se desarrollan los negocios (de Lema, 2019). De las clasificaciones más aceptadas por académicos y gerentes están en cuatro categorías: riesgos operacionales, riesgos de cumplimiento o endeudamiento y riesgos de mercado (Ernst & Young, 2010)

4.2. Marco legal

Decreto 1500 de 2007, por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la carne, productos cárnicos, derivados cárnicos para el consumo humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación y exportación.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. Resolución 242 de 2013, por el cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio de aves de corral, desprese y almacenamiento, comercialización, expendio y transporte, importación o exportación de carne.

Circular Básica Jurídica: Esta circular es emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia y establece las obligaciones y procedimientos para las entidades financieras en Colombia, incluyendo el manejo de riesgos.

Norma técnica colombiana ISO 31000: Esta norma brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Esta norma puede ser utilizada por cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, no es específica para ningún sector o industria; se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera que sea su naturaleza, bien sea que tenga consecuencias positivas o negativas.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

Según el problema propuesto y los objetivos planteados, el alcance de esta investigación es de carácter descriptivo – explicativo, ya que expone el análisis los aspectos relevantes relacionados con los riesgos financieros que se presentan dentro de la organización Avicentro SAS, generando una herramienta de que permita identificar las áreas y/o actividades que pueden estar generando riesgos y generar una propuesta para que la organización pueda medir, controlar y gestionar los riesgos financieros (riesgos operacionales, riesgos de cumplimiento o endeudamiento y riesgos de mercado), generando como resultado eficiencias en el desarrollo de las tareas de la compañía.

De acuerdo a Sampieri et al (2014), “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”, es decir que busca reunir información sobre un tema específico y las variables, el investigador debe ser capaz de definir lo que se medirá. La investigación explicativa según Alban et al (2020) “es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas del mismo”, en este sentido en esta investigación se busca principalmente identificar las causas del problema para poder generar una propuesta que pueda mitigar los riesgos inherentes.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

5.2. Enfoque metodológico

El enfoque de esta investigación está direccionado al análisis mixto (cualitativo y cuantitativo) de la gestión directiva y financiera que presenta la empresa Avicentro SAS, teniendo como finalidad encontrar los procesos que presenten fallos y tomar las acciones pertinentes para mitigarlos. En este sentido la investigación deberá arrojar la descripción de la cualidad de los fenómenos o eventos que intervienen en el desarrollo del objeto social de la compañía, no se trata de medir tácitamente el grado de una incertidumbre, sino identificar cualidades que se puedan mejorar o cambiar para hacer eficiente la operación.

El enfoque mixto para Sampieri et al., (2014), se entrelazan los enfoques cuantitativo y cualitativo, este enfoque es un conjunto de procesos sistemáticos, donde se investigan datos en ambos enfoques para obtener una imagen completa de la investigación. Por otra parte Ortega, (2018) menciona que el enfoque mixto implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos que el investigador requiera, es este apartado deberán funcionar la visión objetiva y subjetiva de la investigación para generar un resultado, aunque en ocasiones estos dos enfoques parecieran ser contrarios, en el enfoque mixto demuestra que pueden ser complementarios y ayudan al investigador a encontrar soluciones más prácticas y trabajables utilizando todas las herramientas que pueda obtener.

5.3. Instrumentos

Los instrumentos definidos para la presente investigación son el estudio de caso y el análisis documental, esto debido a que el planteamiento del problema se está haciendo sobre los riesgos

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. que se presentan realmente en la compañía objeto de estudio, por lo cual hay que acceder a su información contable, financiera, jurídica y analizar una gran cantidad de datos de las mismas para poder determinar los antecedentes existentes sobre dichos riesgos, los instrumentos definidos presentan la ventaja de que permiten realizar una investigación a profundidad sobre el tema específico.

Para Ramírez-Sánchez (2019) menciona al estudio de caso como estrategia metodológica que se usa principalmente para diagnosticar y decidir en el ámbito donde las relaciones humanas son factor importante; a su vez define 4 elementos importantes del estudio de caso como son: análisis del problema, determinación del método de análisis, definir el curso de acción y tomar decisiones; también define 3 tipos de estudio de caso: el primer modelo está centrado en el análisis de casos (casos estudiados y resueltos por equipos de expertos en determinado ámbito) con este modelo se pueden generar soluciones por comparación al caso referenciado vs el caso del estudio; el segundo modelo pretenden enseñar a aplicar principios y normas legales a casos particulares, buscando que el estudiante aplique el método deductivo para solucionar la problemática (usado frecuentemente en el campo del derecho); el tercer método busca el entrenamiento en la resolución de situaciones que si bien pueda existir un marco teórico importante para referenciarlo, implica generar nuevas formas de pensar y transmitir la resolución, debido a la particularidad y complejidad de los contextos estudiados, en este modelo no hay “respuesta correcta” y el docente debe estar abierto a soluciones diversas. Por su parte para Canta Honores (2021) el estudio de caso se desarrolla en un escenario real y actual, siendo el objeto de estudio un ente individual, grupo o estructura organizacional, un proyecto, una comunidad o incluso un proceso de decisión.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Para Casasempere-Satorres (2020) define la metodología del análisis documental mediante los siguientes pasos: Desarrollo de la pregunta de investigación, Diseño del marco conceptual, Construcción del criterio de selección, Desarrollo de la estrategia de búsqueda, Selección de estudios usando el criterio seleccionado, Codificación de estudios, Evaluación de calidad de los estudios, Síntesis de los resultados obtenidos, Información de los resultados obtenidos. Por otra parte, Piñeiros-Naval (2020) dice que “el análisis documental es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas”.

5.4. Procedimientos.

La presente investigación usó los instrumentos de análisis documental y el estudio de caso, el análisis documental ocupa la primera parte de la investigación dado que a través de ella se revisaron a profundidad los documentos contables y financieros de la compañía de los últimos años, se hizo uso de las razones y estimaciones financieras básicas para conocer el estado de salud económica del ente y a través del estudio de caso, evaluar con los directivos los riesgos inherentes a la operación y al mercado.

5.5. Análisis de información.

El análisis de la información recolectada se procesó una vez se tuvo acceso a los datos solicitados a la compañía y se procede en primera estancia a través del software Excel a montar las razones de análisis financiero, así como sus respectivas recomendaciones acorde a los datos

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. obtenidos de ellas, por el lado del estudio de caso; nos permite tomar como relevante la información aportada por los directivos, tabularla y posteriormente realizar las conclusiones a que haya a lugar, para los riesgos de mercado y operacional, adicionalmente se evaluaron variables externas del mercado avícola nacional y local.

5.6. Consideraciones éticas

La investigación expuesta en este documento, garantiza el cumplimiento de las normativas éticas y jurídicas que determinan la protección al participante para investigaciones, así como a su vez, se ha vinculado la protección de datos y de información que a lo largo de la investigación han sido divulgadas por los participantes, garantizando el buen uso de la información, sin incurrir daño físico. Actualmente la investigación realizada no tiene ningún conflicto de interés frente a la universidad ni a la organización, la investigación desarrolla beneficios a nivel del crecimiento de los estudiantes de la especialización de Gerencia financiera como opción de grado y también genera una propuesta de mejora para la empresa Inversiones Avicentro SAS. Los datos suministrados por la empresa son netamente educativos y entregados por el asesor externo de costos de la compañía German Duarte Rodriguez con la aprobación del Gerente Pedro Lancheros Amézquita y no afecta la imagen de la empresa ni de la universidad.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

6. Resultados

El presente trabajo se desarrolló en colaboración con el personal administrativo de la compañía Inversiones Avicentro SAS, con base en la información contable corporativa conformada principalmente por el Estado de Resultados – ERI- y el Estado de la Situación Financiera - ESFA- para los años 2020, 2021 y 2022; así como las respectivas notas de revelación de los mismos, documentos que fueron avalados por la firma de Revisoría Fiscal que atiende a dicha compañía y entregada por la dirección de contabilidad previa autorización de la Gerencia General, el período de estudio seleccionado para el presente trabajo pretende evaluar los cambios a nivel financiero y técnico dados por el cambio entre la gerencia del fundador (gerencia empírica) y la actual gerencia, que la ostenta el hijo mayor del fundador, quien tuvo una preparación universitaria para ejercer dicho cargo.

La información financiera con que se cuenta para el desarrollo del presente documento, está conformada por los Indicadores y las Razones Financieras de los años en estudio (2020 a 2022), los mismos fueron contruidos por el equipo de trabajo investigador a partir de la información contable anteriormente mencionada, durante el desarrollo del trabajo de campo de la materia Finanzas que fue orientada por el tutor Éiber González vista en la presente especialización durante el cuatrimestre pasado, por otra parte, la Dirección Administrativa y Financiera de la compañía, en cabeza del Ing. Carlos Bonilla le facilitó al equipo investigador los datos adicionales para el desarrollo del presente trabajo como fueron: el porcentaje de rentabilidad esperada por los socios, el promedio de las tasas de las obligaciones financieras de la compañía,

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. los flujos de caja anualizados, los estados de cartera de los periodos de estudio; así como también orientó y supervisó de cerca la veracidad de la información acá consignada.

El principal desafío que tuvo el presente trabajo lo encontró, paradójicamente, en el desarrollo de la propuesta y el apoyo del tutor del componente técnico que en primera estancia fue nombrado por parte de la coordinación del programa y el cual al no dar respuesta vía email y finalmente presentarse como incapacitado, por otra parte, la demora de respuesta por parte de la Universidad y el programa para asignar un nuevo tutor le generó al equipo un retraso considerable (3 semanas aproximadamente), posteriormente fue nombrado el actual tutor profesor Leonardo Cardona, quien con su experiencia orienta en varios aspectos gerenciales y técnicos, esto hizo replantear el título del proyecto, pasando de ser un análisis de los riesgos financieros a plantear el estudio de la gestión directiva y financiera de la compañía, y con ello, el cambio también de los objetivos del trabajo, así como la pregunta de investigación, por lo cual ante esto se hace necesario realizar el cambio del marco teórico que se tenía ya definido desde el cuatrimestre pasado, sin embargo, ante estos percances, la empresa no presentó reparo y continuo su apoyo, pudiendo culminar el trabajo con éxito.

6.1. Estructura de la planeación estratégica

A continuación, se presenta la estructura de la planeación estratégica de la empresa Avicentro SAS.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

6.1.1. Reseña corporativa

En 1966 es fundada por el señor Julio Vicente Lancheros Castro la empresa Tele Pollo, que empezó con una pequeña empresa dedicada al sacrificio artesanal y distribución de pollos con unas raíces tradicionales en el barrio siete de agosto. Con el paso de los años el mercado le exige expandirse hacia el sacrificio y se ubicó en la Carrera 29 con Calle 15 en la localidad de Puente Aranda donde inició en diciembre de 1978 de una manera más tecnificada en el proceso de beneficio del pollo en canal ampliando su comercialización invirtiendo progresivamente en mejoras de maquinaria y entrenamiento de personal e iniciando con 2 puntos de venta.

Sobre los años 80 traslada la Planta de beneficio a la ubicación actual en el barrio Pensilvania donde consolida su negocio complementando la integración vertical con el engorde, sacrificio, comercialización con 2 granjas en Villeta, 20 puntos de venta y varios asaderos en Bogotá; a 1995 a raíz de una crisis financiera cierra Tele Pollo e intenta mantenerse en el sector hasta que el año 2002 cuando es fundada Inversiones Avicentro SAS y se amplía la planta de beneficio dejando su foco operativo solo en el beneficio y tecnificando cada vez más el proceso.

A la fecha Inversiones Avicentro SAS está a cargo de los hijos del fundador, continúan con el funcionamiento de la empresa; sacrifica un promedio diario de 55 mil pollos y cuenta con 180 colaboradores siendo autosuficiente en sus requerimientos, es una de las 10 compañías de servicio de sacrificio avícola para consumo humano autorizada por el INVIMA en Bogotá.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

6.1.2 Análisis de la Planeación Estratégica Corporativa

La Misión de Avicentro SAS es ser creadores de fuentes de valor para todos aquellos que interactúen con Avicentro y sus accionistas, la Visión de Avicentro SAS es rentabilizar el servicio de beneficio de aves para apalancar nuevos negocios que garanticen sinergias generadoras de valor para clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

La estrategia gerencial actual está enfocada en modernizar y optimizar los procesos que la compañía tenía implementados, los cuales en la anterior gerencia se habían mantenido estáticos y manuales; los principales objetivos en esta actualización han sido la sistematización de los procesos, procedimientos e informes de la compañía, incorporando softwares actualizados y desarrollos a la medida, generando mejores tiempos en el desarrollo de las tareas diarias del equipo de trabajo; se generó un análisis detallado de la cartera, depurando y disminuyendo los días de rotación de la misma.

También la gerencia ha implementado actividades de control, midiendo los inventarios de materiales necesarios para el proceso del servicio (empaques, jabones, desinfectantes, etc); la compañía adquirió maquinaria necesaria para solucionar los problemas de rendimiento y optimizando el proceso de degüello en la línea de trabajo, esto genero también que la compañía realizara la venta de activos improductivos mejorando el indicador de liquidez; todo esto en cumplimiento de los objetivos planteados como organización.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. Las metas a futuro de la compañía, son seguir trabajando por el mejoramiento de las rentabilidades del negocio, con dos proyectos principales a la vista que le permitan reducir costos y fortalecerían su portafolio y su oferta comercial.

Producción industrial de hielo

Inversiones Avicentro SAS tiene a corto plazo la meta de iniciar la producción de hielo a nivel industrial el cual tiene como destino el mercado local de salsamentarías, procesadoras de carne y pollo, licoreras y supermercados; la compañía cuenta actualmente con toda la infraestructura para realizar tal producción (Plantas de Hielo de 60 Ton) y comercialización (vehículos de transporte de alimentos refrigerados y congelados), es importante resaltar que la inversión a hacerse para operar este proyecto es menor ya que la empresa actualmente produce el hielo para su autoconsumo y con unas mejoras técnicas hechas al proceso, se generan excedentes de hielo que serían los destinados a la venta, pero aún no cuenta con la autorización del INVIMA para producir, comercializar y distribuir hielo en el mercado.

Explotación agropecuaria de la Finca El Carmen

La compañía dentro de sus activos (actualmente improductivo) cuenta con una finca ubicada en el municipio de Sasaima llamada finca el Carmen, la cual es usada principalmente para descanso de los socios y cuenta con algunos usos agropecuarios en pequeña escala (semi artesanal) como son la cría de ganado bovino para la venta (engorde), gallinas ponedoras para la producción de huevo, cultivos de plátano, naranja, mandarina y sábila, los cuales una parte son entregados a los socios para su consumo y otra parte es destinada a la venta entre los empleados de la compañía que deseen adquirirlos; dentro de la visión estratégica de la gerencia espera poder potencializar

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. los negocios, así como ampliar la oferta, pero para ello requiere que la finca se convierta en una unidad productiva y poder realizar en ella la explotación deseada, se ha explorado la opción de escindirla de la sociedad para crear una compañía nueva, pero está en manos de la asamblea de socios tomar la decisión sobre el futuro de este bien que actualmente como se mencionaba al ser improductivo, genera una carga en la renta, ya que sus gastos no son deducibles y los ingresos se deben manejar como ingresos no operacionales.

6.1.3 Productos y/o servicios ofertados

La oferta comercial actual de la compañía Inversiones Avicentro SAS es el servicio de beneficio de aves de corral (pollo de engorde) provenientes de las granjas nacionales debidamente autorizadas; el proceso de beneficio que se hace con el cumplimiento de las normas sanitarias vigentes expedidas por el INVIMA y la Secretaria Distrital de Salud de Bogotá para tal fin; sin embargo también la compañía procede a vender los despojos del proceso de beneficio (vísceras, decomisos, sangre y plumas) a empresas especializadas en el tratamiento de los mismos para dar cumplimiento así también a la norma ambiental y no generar contaminación ni malos olores, cabe resaltar que este negocio no es al público sino a empresas debidamente autorizadas para tal fin y convertirlas en derivados como son la harina de sangre, de hueso, de plumas entre otros; por otra parte la empresa presta dos servicios muy esporádicamente dentro del marco del cumplimiento y aseguramiento de la calidad: El servicio de transporte refrigerado de canales (cuando el cliente no cuenta con las condiciones para llevarlo a negocio) y el servicio de lavado de tinas, ya que algunos clientes no cuentan con la infraestructura o el personal en su negocio

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. para realizar esta actividad y la norma prohíbe depositar canales de pollo en tinas o recipientes sucios o mal lavados, por lo cual se presta dicho servicio.

6.2. Análisis de la estructura financiera

Inversiones Avicentro SAS le facilitó al equipo investigador los estados financieros definitivos firmados y avalados por la revisoría fiscal de los años 2020, 2021 y 2022, conformados por el Estado de Resultados Integral (ERI) y el Estado de la Situación Financiera (ESFA); a partir de ellos se realizaron los indicadores financieros necesarios para el caso de estudio. A partir del ERI comparativo de los 3 años se puede analizar varios ítems que demuestran la necesidad de controlar las los ingresos, costos y gastos; buscar optimizar y dinamizar la operación de la compañía y poder generar mayores rentabilidades, así como que la compañía siga creciendo sus niveles de ingreso.

6.2.1 Análisis de los ingresos y costo de ventas

Como se muestra en la Figura 1 los ingresos en menos de 2 años se duplicaron pasando de 8.769 millones de pesos en el año 2020 a 16.591 millones en 2022, lo que representa un crecimiento del 89%, esto debido principalmente a los incrementos de precios y el aumento en cantidades beneficiadas en el periodo gracias a la alta demanda de la carne de pollo por los altos precios en carne bovina; por su parte el crecimiento en los costos fue menor pasando de 6.270 millones en 2020 a 11.143 millones de pesos en 2022, lo que representa un crecimiento del 78% en el periodo, esto debido a que en la actual administración se hizo un proceso de identificación y

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. estabilización del costo, se hizo retiro de prebendas que tenían varios clientes de la organización y que eran costos ocultos.

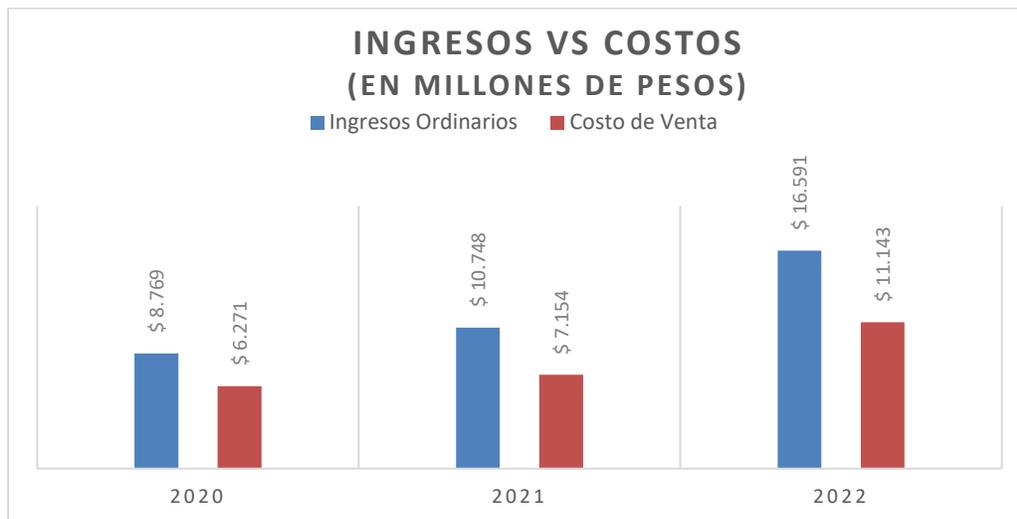


Figura 1. Comportamiento Ingresos vs Costos Años 2020 a 2022

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS (caso de estudio)

6.2.2 Análisis de marginalidades

Debido a que el crecimiento de los ingresos y los costos no fueron en la misma proporción es de notar que la marginalidad bruta mejora en cada periodo, como se muestra en la figura 2 la marginalidad bruta paso de ser 2498,1 millones que representaba el 28,5% frente a los ingresos, para el año 2021 fue de 3.593,7 millones de pesos que representa el 33,4% frente a los ingresos y para el año 2022 llegó a valer 5.448 millones de pesos que pesan un 32,8% de los ingresos del periodo, lo que significa que en 2 años mejoró 4 puntos porcentuales, permitiendo así tener mayor rentabilidad del negocio en este nivel.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Por su parte la utilidad operacional creció casi 3 veces en el periodo de análisis pasando de 950,4 millones de pesos en 2020 que representaba un 10,84% frente a los ingresos del periodo, en 2021 llegó a 1500 millones representando un 13,96% de los ingresos y para el 2022 en 2523,4 millones equivalente al 15,21% de los ingresos del periodo; el comportamiento de la utilidad neta también sufrió un alza importante siendo en 2020 de 229,7 millones; 612,8 millones en 2021 y llegando a 1243,7 en 2022; lo cual representó utilidades netas frente a los ingresos de cada periodo del 2,6%, 5,7% y 7,5% respectivamente.

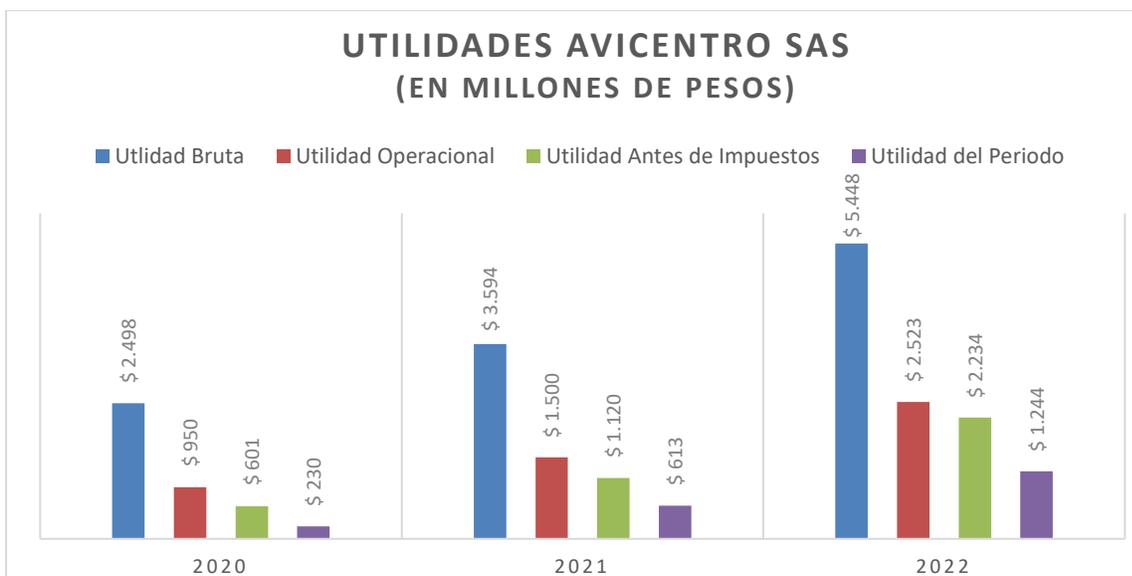


Figura 2. Comportamiento Utilidades Avicentro SAS

Fuente: Elaboración propia con base en Información de Inversiones Avicentro SAS (caso de estudio)

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

6.2.3 Análisis EBITDA

La información consignada en la figura 3 permite visualizar la evolución absoluta del EBITDA entre los años 2020 a 2022, donde se evidencia que en el período de estudio este indicador crece un 77%; teniendo un valor de 1.928,5 millones en el año 2020, pasando a 2.464,7 millones en el año 2021 y llegando a 3.407,9 millones en 2022; lo cual representa salud financiera.

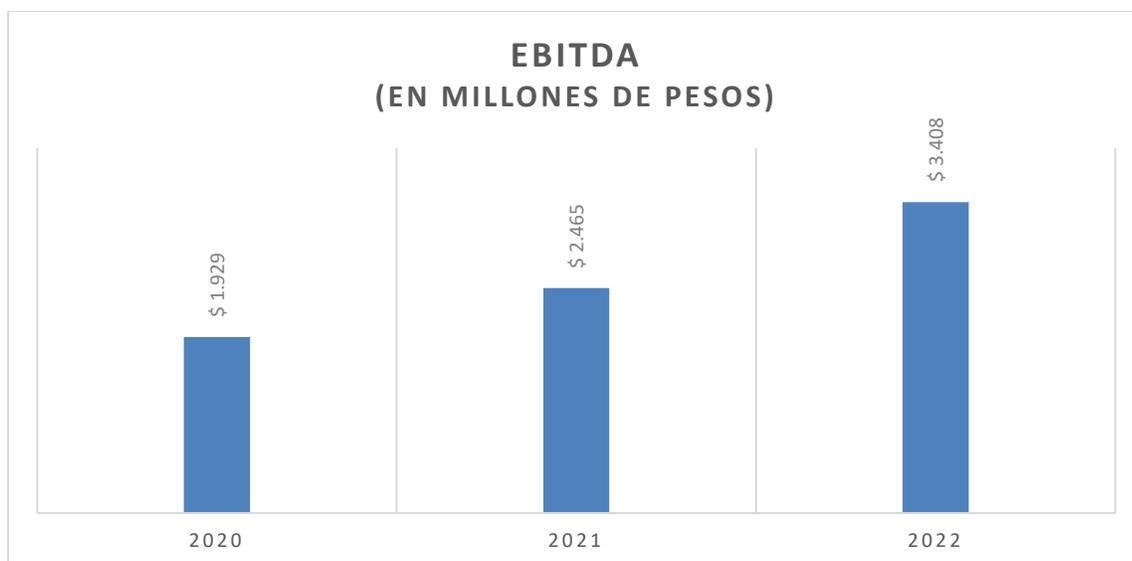


Figura 3. EBITDA Años 2020 a 2022 (Valores absolutos)

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS (caso de estudio)

Por otra parte, en la figura 4 se observa que la variación relativa del indicador EBITDA frente al ingreso crece aproximadamente 1 punto porcentual pasando de 21,99% en el año 2020 a 22,93% en el año 2021, mientras para el siguiente periodo cae 2 puntos y medio aproximadamente pasando de 22,93% en el año 2021 a 20,54% en el año 2022, reflejando el impacto de los costos

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. e intereses financieros y una mayor depreciación, así como el gran volumen de ventas del período 2021.

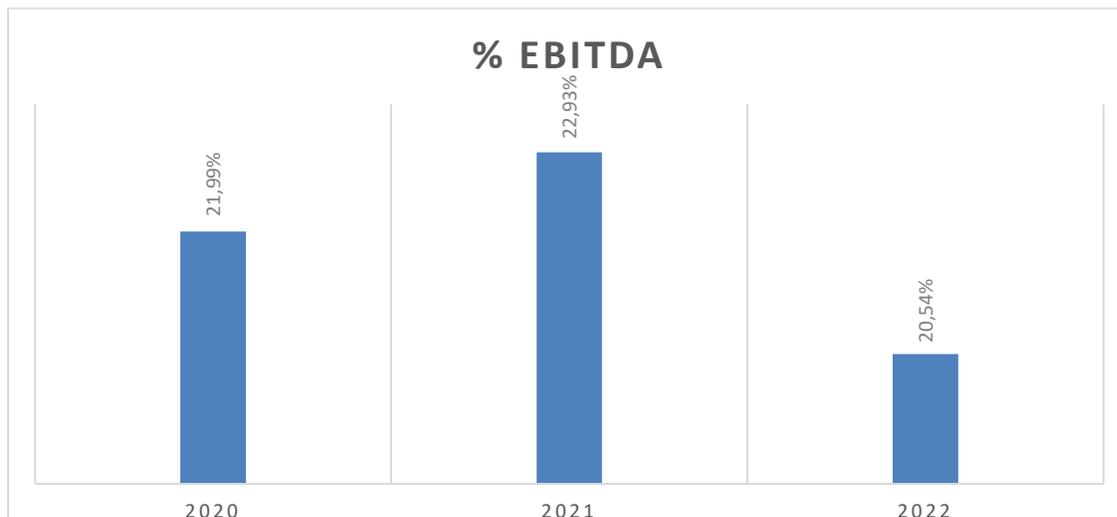


Figura 4. EBITDA Años 2020 a 2022 (Valores relativos)

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS (caso de estudio)

6.2.4 Análisis de la solvencia a corto plazo

La tabla 2 permite analizar que la compañía Inversiones Avicentro SAS para el año 2020 no podía cubrir sus pasivos corrientes ya que su indicador de liquidez era menor que 1; sin embargo, para el año 2021 y 2022 se lograron cubrir los pasivos corrientes con el activo corriente, lo que significa que la compañía logra un nivel de liquidez importante, sin embargo dicho monto no puede ser cubierto con el disponible de caja y bancos ya que el ratio de efectivo no logra el índice mayor que 1, por lo cual habría que liquidar inventario de materiales para hacer frente a una situación crítica de presentarse.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Tabla 2.

Indicadores de solvencia a corto plazo – años 2020 a 2022

SOLVENCIA A CORTO PLAZO (años)	2020	2021	2022
Razón de Liquidez o Circulante	0,78	1,41	1,26
Prueba Ácida	0,72	1,32	1,15
Ratio de Efectivo	0,26	0,92	0,76

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS

6.2.5 Análisis de la solvencia a largo plazo

En la tabla 3, se puede observar que para el año 2020 no se contaba con capital de trabajo, operando con sobregiros bancarios, para los siguientes dos años la empresa logra generar capital de trabajo, sin embargo, para el año 2022 con respecto al 2021 se presenta una disminución en este indicador, generado principalmente por un mayor endeudamiento, resultado de un apalancamiento con los proveedores. En cuanto al indicador de la razón de deuda a capital se evidencia que se hace más eficiente la deuda en relación al aporte de los socios generando una mejora del 12% en dos años, pasando del 42% en el 2020 al 30% en el 2022, esto significa una recuperación del control de la compañía por parte de los accionistas.

Por su parte el indicador de la razón de veces que se ha ganado el interés podemos ver que la empresa presenta una capacidad para cubrir hasta en 7,73 veces sus intereses financieros, algo

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. que en años anteriores le resultaba imposible, esto debido a la mejoría en la utilidad operacional corporativa.

Tabla 3.

Indicadores de solvencia a largo plazo – años 2020 a 2022

SOLVENCIA A LARGO PLAZO (años)	2020	2021	2022
Capital de Trabajo	-535	928	801
Razón de Deuda a Capital	42%	33%	30%
Razón de las veces que se ha ganado el interés.	1,72	2,94	7,73

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS

6.2.6 Análisis de la rotación de los activos

Para analizar la rotación de los activos, es importante centrarnos en el desarrollo que han tenido los 2 principales ítems de este rubro: los inventarios y las cuentas x cobrar; como se muestra la tabla 4, el indicador de los días de inventario para el año 2020 era de 9 días mientras que para el 2022 quedó en 11 días, lo que significa que se existe un mayor uso de los inventarios (mayores entradas y salidas), por su parte, el indicador de las cuentas por cobrar (cartera) se estaban pagando a 31 días para el año 2020, mientras en el año 2022 quedó en 26 días lo que significa que se recupera más rápido el dinero; estas dos mejoras impactan directamente sobre el flujo de caja corporativo del periodo. Por su parte el indicador de Rotación de los Activos pasa de 0,47 en el año 2020 llegando a 0,91 en 2022; esto muestra que la compañía ha sido más eficiente a

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. nivel de generación de efectivo con sus activos disponibles y por otra parte el efecto también está dado por el incremento en las ventas totales en el periodo.

Tabla 4.

Indicadores de rotación de activos - años 2020 a 2022

ROTACION DE ACTIVOS	2020	2021	2022
Rotación de Inventarios (días)	9	10	11
Rotación de las Cuentas x Cobrar (días)	31	20	26
Rotación de los activos totales	0,47	0,59	0,91

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS

6.3. Análisis de la Generación o Destrucción de Valor Agregado

En este capítulo se pretende analizar de forma más objetiva si la actual gerencia ha generado o destruido valor corporativo, para esto es necesario conocer en primer momento el costo de capital ponderado - WACC- por sus siglas en ingles y posteriormente calcular el Valor Económico Agregado – EVA-.

6.3.1 Calculo del WACC

El indicador Weighted Average Cost of Capital -WACC- evalúa el costo de la estructura de capital con que trabaja la compañía, es decir la relación de lo que pertenece a los socios (E) con su respectiva expectativa utilitaria (Ke) así como lo que corresponde a los acreedores (D) con la tasa de interés respectiva (Kd) descontando la tasa del impuesto sobre la renta a que haya lugar en cada periodo (T).

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

$$WACC = \frac{E}{(E + D)} \cdot Ke + \frac{D}{(E + D)} \cdot Kd \cdot (1 - T)$$

Donde,

E = Equity (Parte de los accionistas – Patrimonio).

D = Deuda (Parte de los Acreedores Bancarios – Pasivo).

Ke = Expectativa utilitaria de los socios.

Kd = Tasa de interés ofertada por el acreedor.

T = Tasa del impuesto a la renta del periodo.

Relación Equity-Deuda

Como se puede ver en la tabla 5, el total de activos se ha mantenido estable no bajando del orden de los 18 mil millones, por su parte, la proporción del pasivo ha disminuido en aproximadamente 1400 millones, pasando de 5.552 millones en el año 2020 a llegar a 4.193 millones en el año 2022, esto debido a la cancelación de deudas con interes alto y sobregiros que la compañía tenía para operar; por el contrario el patrimonio ha aumentado en aproximadamente 1000 millones, pasando de 13.074 millones en el año 2020 a 14.080 millones en el año 2022 este aumento está representado principalmente por la capitalización de los resultados de ejercicios anteriores.

Tabla 5.

Relación Equity/Deuda en millones de pesos - años 2020 a 2022

Concepto	2020	2021	2022
Equity (Patr)	\$ 13.074	\$ 13.687	\$ 14.080
Deuda (Pas)	\$ 5.552	\$ 4.500	\$ 4.193

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

E + D (Act)	\$ 18.625	\$ 18.187	\$ 18.274
--------------------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS

Por otra parte, la figura 5 presenta la relación porcentual entre el equity y la deuda para los años en estudio; mostrando que el patrimonio ha ganado 7 puntos porcentuales en el período, pasando de 70% en el año 2020 a 77% en el año 2022; medición realizada con la participación de los conceptos frente al activo.

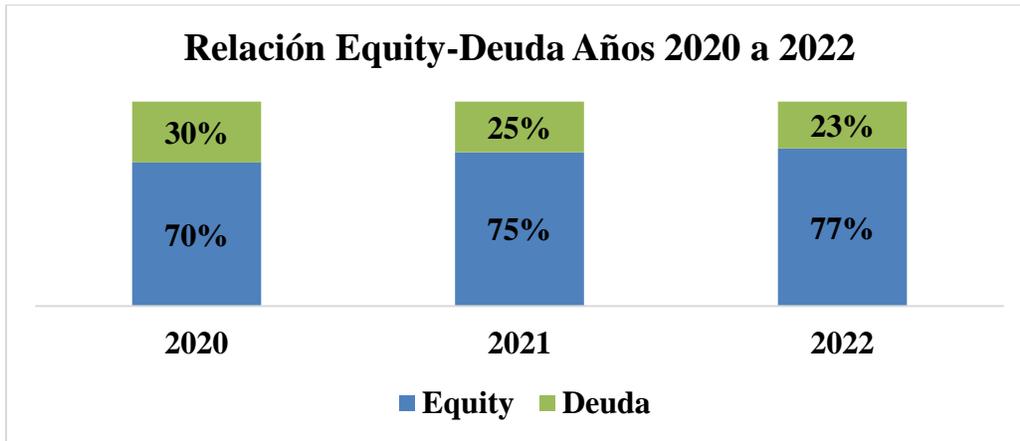


Figura 5. Participación porcentual del Equity y la Deuda – años 2020 a 2022

Fuente: Elaboración propia con base en información de Inversiones Avicentro SAS.

Costo del Equity (%Ke), Costo de la Deuda (%Kd) y Tasa de Renta (Tx)

Otros de los elementos importantes para la ecuación del WACC son los % de costo, tanto de la deuda como del capital; así como también la tasa de impuestos a pagar por el período en mención; por ello se le solicitó a la dirección financiera de la compañía cual era la tasa esperada por los socios (%Ke) y cual el costo promedio de las deudas bancarias o para los años 2020, 2021 y 2022; como se puede observar en la tabla 6, el %Ke esta definido por una tasa libre de

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. riesgo para cada año (TLR) predefinida y acordada por los socios siendo así que para el año 2020 la definieron en un 6%, para el 2021 en un 15% y para el 2022 en 18%; por su parte la tasa que representa a la deuda principal de la compañía esta dada por una tasa compuesta y esta definida como DTF + 2, siendo así se han tenido tasas a corte de cada periodo de 3,9%, 5,1% y 15,4% para los años 2020, 2021 y 2022 respectivamente, mientras tanto la tasa impositiva es acorde a la que la ley o reforma tributaria dicte.

Tabla 6.

Relación de Costos de Capital, Deuda y Tasa Impositiva - años 2020 a 2022

Concepto	2020	2021	2022
%Ke	6%	15%	18%
%Kd	3,9%	5,1%	15,4%
%Tx	32%	31%	35%

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS

WACC histórico

Con los elementos anteriormente mencionados se pudo aplicar la formula y obtener los resultados mostrados en la figura 6, donde se evidencia que el costo promedio del capital para el año 2020 fue del 5%, mientras para el 2021 oscilaba en el 12,13% y llegando al 2022 al 16,17%; dichas variaciones se dan debido a que tanto la expectativa de utilidad de los socios y la tasa de la deuda están creciendo de periodo a periodo afectados por las inflaciones y la tasa DTF, es necesario que tan pronto las tasas de deuda vuelvan a bajar a niveles pre-pandemia, tomar una compra de cartera con tasa fija.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

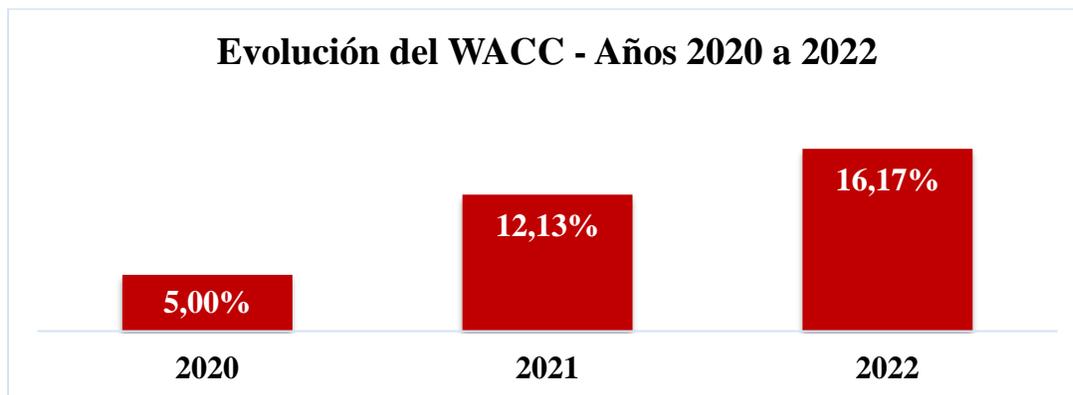


Figura 6. Evolución del WACC – años 2020 a 2022

Fuente: Elaboración propia con base en información de Inversiones Avicentro SAS.

Cálculo del ROIC

$$\text{ROIC} = \frac{\text{Utilidad Operacional} * (1 - Tx)}{\text{Activo Total}}$$

Return On Invested Capital -ROIC- es el indicador que determina el rendimiento del capital invertido, está dado por el cociente entre la utilidad operacional por 1 menos la tasa impositiva sobre el activo total, el resultado de dicha operación debe presentarse como un porcentaje, es importante anotar que el ROIC si es positivo significa que la empresa genera rentabilidad, de ser negativo debe mejorar su ingreso o disminuir sus gastos o costos; con ello al compararse con el indicador WACC; ambos expresados en forma porcentual se podrá conocer si la compañía genera o destruye valor. En la tabla 7 se puede ver el resultado del indicador ROIC, que toma valores de 3,5%; 5,7% y 9% para los años 2020, 2021 y 2022 respectivamente; es de anotar que para los 3 años el activo total estuvo sobre los 18 mil millones, mientras que la utilidad operativa

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. incrementa 550 millones pasando de 950,4 millones en el año 2020 a 1550,2 millones en el año 2021 y posteriormente incrementa 1023 millones para llegar a 2523,4 millones en el año 2022.

Tabla 7.

Variables y cálculo del ROIC - años 2020 a 2022

Concepto	2020	2021	2022
Util. Operac.	\$ 950.472	\$ 1.500.242	\$ 2.523.454
Activo Total	\$ 18.625.389	\$ 18.187.076	\$ 18.273.716
% ROIC	3,5%	5,7%	9,0%

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS

Comparativo ROIC vs WACC

Como se puede ver en la tabla 8, para los 3 años de estudio hubo retorno en el capital invertido, es decir, hubo EBIT, ; pero se destruyó valor , ya que el %ROIC no superó el %WACC; aunque el ROIC creció casi 3 veces en el período pasando de 3,4% en 2020 a 8,98% en 2022, principalmente apalancado por el incremento de los precios y la estabilización de costos y gastos que se tradujo en una mejor utilidad operacional; el WACC creció como lo vimos en el apartado anterior por la alta expectativa de los socios y los altos intereses bancarios.

Tabla 8.

Comparativo ROIC vs WACC - años 2020 a 2022

Año	% ROIC	Vs	%WACC	Resultado	EVA
------------	---------------	-----------	--------------	------------------	------------

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

2.020	3,47%	<	5,00%	Genera EBIT destruye valor por	-1,5%
2.021	5,69%	<	12,13%	Genera EBIT destruye valor por	-6,4%
2.022	8,98%	<	16,17%	Genera EBIT destruye valor por	-7,2%

Fuente: Elaboración propia con base en Información financiera de Inversiones Avicentro SAS

Como se revisó anteriormente a pesar que hubo utilidad operacional, no hubo generación de valor, por ello ante la interrogante por parte de las directivas de cuál es la utilidad mínima que se requiere para generar valor agregado en la organización en cada período, se presenta en la tabla 9 el método de cálculo, el cual está dado por el producto entre el capital invertido por el % WACC sobre el factor de $(1 - Tx)$, siendo así que para el período 2020 se requería de una utilidad operacional mínima de 1.369,9 millones y se obtuvo 950,4 millones; para el 2021 se requería de 3196,2 millones y se obtuvo 1500 millones y finalmente para el año 2022 se requería de una utilidad operativa de 4544,6 millones y se obtuvo realmente 2523,4 millones.

Tabla 9.

Cálculo de la Utilidad mínima para generar valor - años 2020 a 2022

Concepto	2020	2021	2022
Capital Invertido	\$ 18.625.389	\$ 18.187.076	\$ 18.273.716
% WACC	5%	12%	16%
Util. Min Gen. Valor	\$ 1.369.985	\$ 3.196.260	\$ 4.544.614

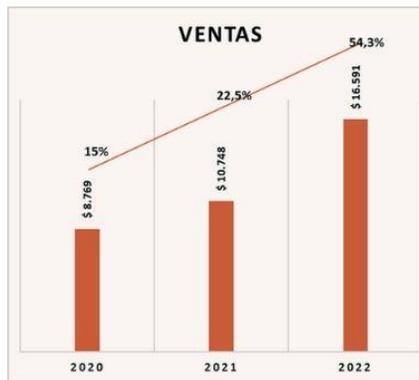
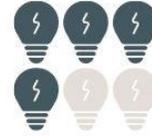
Fuente: Elaboración propia con base en información de Inversiones Avicentro SAS.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Avicentro SAS

Origenes

- *1966 nace Tele Pollo, dedicándose al sacrificio artesanal y distribución de pollos.
- *1978 se tecnifica la empresa, mejora sus procesos y comercialización.
- *2002 se transforma a Avicentro SAS, ampliando su planta de operación y enfocándose en el beneficio de aves, tecnificando cada vez más el proceso.
- *Avicentro sacrifica alrededor de 55 mil pollos diarios, siendo unas de las 10 compañías de sacrificio autorizada por el INVIMA en Bogotá.



Actualmente

La compañía ha logrado incrementar sus ventas en un 89%, aprovechando la alta demanda de pollo. La administración viene trabajando en optimización de costos para generar mejoras en las utilidades para la empresa, pasando de utilidades netas por 2,6% a utilidades netas de 7,5% en 2022.



Valor agregado

Avicentro SAS ha generado valor agregado, logrando mantener sus activos y disminuyendo sus pasivos, pagando menos interés y apalancándose con proveedores, aumentando el patrimonio de los socios con mejores utilidades.

Hacia el futuro

- *Producción industrial de hielo, teniendo en cuenta que ya se produce para el autoconsumo, se busca comercializar este producto y obtener otras fuentes de ingreso.
- *Explotación agropecuaria, teniendo esta propiedad se buscará explotar usos Agropecuarios como cría y engorde de ganado, producción avícola (gallinas, pollos y huevos) y cultivos ornamentales de frutas y hortalizas para comercializar y obtener otras fuentes de ingreso.

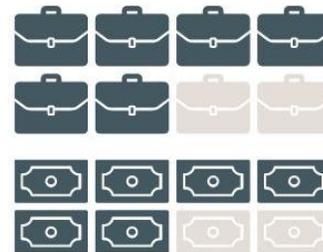


Figura 7. Teaser financiero Avicentro SAS

Fuente: Elaboración propia con base en información de Inversiones Avicentro SAS.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

7. Conclusiones

El estudio de caso aplicado a la compañía Inversiones Avicentro SAS se realizó tanto de forma presencial como virtual con la información suministrada por los actores directamente implicados como lo fueron la Dirección Administrativa y Financiera y la Jefatura de Contabilidad, a través de un dialogo natural y fluido, basado en aspectos del ámbito financiero y directivo, con énfasis en los detalles que se esperaban conocer, apoyado así mismo en información de soporte y siempre en busca de consensos como lo sugiere Canta Honores (2021).

Se comprobó por otra parte lo afirmado por Piñeiros-Naval (2020) cuando mencionaba que “el análisis documental es una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas”; en nuestro caso el análisis documental se centró principalmente en la recolección de los estados de la situación financiera, los estados de resultados, las notas de revelaciones de los anteriores, las auditorías a la gerencia, los informes de juntas y asambleas de los años en curso, todo lo anterior fue marcando el camino concordante y lógico de los eventos de los años en investigación; acompañando los datos con lo obtenido en los diálogos mencionados anteriormente; mientras a nivel de la construcción del documento escrito se le halló la razón a Casasempere-Satorres (2020) cuando menciona que debe existir una organización desde la pregunta de investigación, el marco teórico, la estrategia de búsqueda, la selección del caso y la síntesis de resultados.

En el desarrollo del primer objetivo se siguió el lineamiento planteado por Estrada & Saumett (2017) por ello en la planeación estratégica se tuvo en cuenta aparte de los elementos que son

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. tradicionales como lo son la historia, la misión, la visión, los objetivos y los valores; se incluyó las perspectivas futuras, los desafíos que enfrente por las necesidades propias del mercado en que está y la permanencia en el entorno globalizado; por ende dentro del primer objetivo se indagó a fondo y plasmó los retos que esta por asumir la compañía con la unidad de negocio del hielo industrial, la cual tiene una demanda importante (aunque no probada) pero si alta a nivel de compañías del sector alimentos como lo son salsamentarias, bares – discotecas, grandes refrigeradores de alimentos y frutas, así como plazas de mercado, con la puesta en portafolio del servicio se busca que la compañía comience a ganar reconocimiento y posición dentro del negocio, pudiendo así diversificar sus ingresos; por otra parte está la Finca el Carmen, la cual se tiene para uso principalmente de descanso por parte de los socios pero que se puede llevar a una explotación agropecuaria como se expone en el desarrollo del objetivo, pudiendo convertirse en otra unidad de negocio u otra compañía; todo esto obedeciendo a la diversificación de los ingresos y la sostenibilidad en el tiempo de la corporación.

Para el segundo objetivo se tuvo en cuenta lo planteado por Párraga Franco et al (2021) y Huacchillo et al (2020) que coinciden en que es vital recopilar, analizar, estructurar y tener a la mano los indicadores provenientes de la información financiera; sobre todo en el caso de estudio que se tiene un relevo generacional en la gerencia, esto nos permitió evaluar claramente los niveles de endeudamiento, rentabilidad y capital de trabajo para los años que abarcaron la transición, también permite tener una visión clara del manejo que tuvieron los inventarios, la cartera y el aprovechamiento general de los activos puestos a disposición.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. Para el cumplimiento del tercer objetivo se requería saber si la compañía generaba o destruía valor, pero antes de ello es importante conocer cuanto cuesta el capital con el que opera, para lo cual el indicador a tener en cuenta por el equipo investigador se consideró la inclusión del WACC que de acuerdo a lo referenciado por Romeijnders, W. & Mulder, M., (2022) y Yuliah et al (2023) resultó bastante útil a la hora de cuantificar el costo del capital con el que se apalancó la estructura corporativa que vemos en el estado de la situación financiera de los años en mención y permite entender cual es el camino a seguir para maximizar los indicadores de salud financiera.

Una vez analizados los indicadores financieros básicos se procedió al calculo del EVA, ya que se contaba con el indicador del costo de capital WACC y el indicador de Retorno del capital Invertido ROIC, se siguió la metodología planteada en el marco teórico por Alvear, N. V. C. et al (2020) y Granada González & Villada Muriel (2023), donde se procede a compararlos y definir que aunque la empresa haya sido rentable muchas veces no es suficiente para generar valor, es decir, ser capaz de superar lo que cuesta su estructura de capital; por otra parte se calcula también cual fuese la utilidad mínima para lograr el EVA positivo de cada ejercicio.

Es importante resaltarle a Inversiones Avicentro SAS sobre la necesidad de hacer este tipo de análisis como el plasmado en el presente documento, para los años siguientes o para un panorama mas amplio en la compañía, ya que al sólo tener un espectro de 3 años puede distorsionarse la información; por su parte se sabe que con este relevo generacional empieza una era de mayor dinamismo e importancia por la información sobre todo de tipo financiero; también vale la pena destacar que debe prestarse mayor cuidado a las estrategias planteadas por la

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. dirección financiera en aras a la mejora de los indicadores, esto conllevando a trazar una planeación financiera que sea rentable y que a su vez permita ganar valor corporativo con una óptima estructura de capital; también se le sugiere a la compañía permitir nuevos espacios con esta y otras instituciones para investigar situaciones que puedan ayudar a tener nuevas perspectivas para las directivas y así fortalecer la dirección con herramientas de trabajo más robustas provenientes del ámbito académico.

Es importante resaltarle a la Universidad y a la facultad la importancia de la realización de estos trabajos colaborativos con las empresas medianas y pequeñas de la región o del entorno laboral de los estudiantes; ya que la realización de estos trabajos le aportan a las mismas un valor real a las situaciones y problemáticas que estas enfrentan; algunos temas que se pueden trabajar en futuros proyectos es sobre los análisis de las ventas, análisis de rentabilidades, evaluación de unidades de negocio, evaluación de proyectos corporativos, CAPEX y OPEX, la administración del capital corporativo, los flujos de tesorería y caja, la estructura de costos, la optimización del capital, el montaje de herramientas presupuestales, el montaje de tableros de control; entre otros.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

8. Recomendaciones

La empresa debe contemplar una reorganización y actualización de sus procesos y procedimientos, ya que se encuentran inconsistencias en algunos aspectos sobre segregación de funciones, manuales de procedimientos, y procesos no documentados, esta reorganización buscaría estandarizar las tareas y recursos de la compañía.

Ajustar los reportes financieros y la información que se genera para la toma de decisiones, ya que actualmente la documentación financiera existente genera limitaciones al momento de realizar las mediciones de indicadores, medición periódica del valor económico agregado, entre otros, con el fin de tomar mejores decisiones frente a las utilidades y los sistemas de financiación con los que la compañía se apalanca.

Se le recomienda a la Facultad y al plan de estudios continuar apoyando proyectos de grado con foco en organizaciones Pymes, ya que aportan valor real para lo que estas viven en su día a día, aportan conocimientos nuevos, enfoques diversos o resuelven problemáticas que no tenían mapeadas; la importancia de la interacción del docente asesor con el estudiante y este con la compañía le da la capacidad de discernir y poder hacer sus propias construcciones y aportes, permitiendo que se mejoren las habilidades comunicativas y propositivas.

Se le recomienda al plan de estudios orientar al estudiante en temas que son requeridos por las organizaciones de hoy en día como son los flujos de caja y tesorería, las proyecciones de estados financieros, los escenarios de ventas y presupuestos, la evaluación de proyectos, las

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. reconversiones tecnológicas, la venta, compra o fusión de corporaciones, la integración sectorial, los instrumentos de apalancamiento financiero, las opciones de inversión para excedentes de caja, las opciones para adquirir deuda, entre otros.

Se le recomienda a Inversiones Avicentro SAS tomar la decisión de escindir la Finca el Carmen para convertirla en una unidad productiva independiente, que haga explotación tanto a nivel agrícola (maíz, naranja, mandarina, plátano, café y sábila) como lo viene haciendo actualmente, pero de una manera planificada y organizada; y una explotación pecuaria en nichos como lo son: el ganado bovino o especies menores, cerdos, acuicultura y apicultura, esto con el fin de generar mejor aprovechamiento de un bien improductivo.

Se le recomienda a Inversiones Avicentro SAS dar inicio prontamente a la producción industrial de hielo y fortalecer las unidades de negocio adicionales de otros servicios; ya que de no hacerlo pierde oportunidad de mercado y cede terreno en el mercado avícola, es importante resaltar que sería valioso si se integra verticalmente en la cadena del sector fortaleciendo alianzas estratégicas o a nombre propio, ya que así percibe mejores y mayores tanto ingresos como rentabilidades.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Referencias bibliográficas

- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Alvarado, E. P. (2022). Gestión de riesgos para la seguridad sostenible en edificaciones públicas: revisión sistemática. *Centros: Revista Científica Universitaria*, 11(1), 50-73.
- Alvear, N. V. C., Herrera, R. A., & Higuerey, A. (2020). Los determinantes del EVA en las empresas de comunicación ecuatorianas: periodo 2012-2018. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E26), 192-201.
- Armijos-Robles, L., Campos-Carrillo, A., & Hidalgo-Luzuriaga, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117.
- Banco de vacunas para influenza aviar, nueva medida para prevenir la transmisión del virus | ICA. (s. f.). Portal Corporativo ICA. <https://www.ica.gov.co/noticias/ica-banco-vacunas-influenza-aviar>
- Casasempere-Satorres, A., & Vercher-Ferrándiz, M. L. (2020). Análisis documental bibliográfico. Obteniendo el máximo rendimiento a la revisión de la literatura en investigaciones cualitativas. *New Trends in Qualitative Research*, 4, 247-257.
- Canta Honores, J. L., & Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 775-786.

- Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.
- Carrasquero, N. M. (2019). Gestión de riesgos financieros en entidades del sistema bancario privado venezolano. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 1(1), 87-106.
- Colombiano, E. (2022, 19 diciembre). Este año se consumió menos huevo en Colombia, ¿por qué? | El Colombiano. www.elcolombiano.com.
- <https://www.elcolombiano.com/negocios/balance-sector-avicola-colombiano-2022-DI19669578>
- Ernst & Young. (2010). The Ernst & Young business risk report 2010: the top 10 risks for business—a sector-wide view of the risks facing businesses across the globe.
- Fonav. (2023, 31 enero). Infografía – Avicultura en cifras – 2022. FENAVI - Federación Nacional de Avicultores de Colombia. <https://fenavi.org/centro-de-noticias/infografia-avicultura-en-cifras-2022/>
- Granada González, D. E., & Villada Muriel, K. A. (2023). Fusión pura por combinación en empresas del sector de calzado industrial (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Guerrero-Aguiar, M., Medina-León, A., & Nogueira-Rivera, D. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. Ingeniería Industrial, 41(1).
- Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 7(1), 7-13.
- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. Revista Universidad y Sociedad, 12(2), 356-362.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica. de Lema, D. G. P., García, F. J. M., & Renart, M. A. (2019). Principales riesgos que afectan a las empresas. *Revista de contabilidad y dirección*, 28, 11-26.

Lopez-Rodriguez, C. E., Cardozo, C. E., Monroy, L., & Gonzalez, E. G. (2019). El impacto del valor económico agregado (EVA) en la valoración accionaria de las empresas colombianas entre los años 2015 al 2018. *Revista Espacios*, 40(43).

López-Rodríguez, C. E., & Gil-Muñoz, M. D. (2020). Financiamiento corporativo nas empresas de serviços públicos de Subachoque e el Rosal, Cundinamarca. *Semestre Económico*, 23(55), 25-46.

Ordoñez, G. M. A., Zurita, C. I. N., & Álvarez, J. C. E. (2019). El Control interno como herramienta de apoyo a la gestión financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Zaruma. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 551-577.

Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).

Pintado-Illescas, G. C., & Palacios, M. M. T. (2021). Plan de contingencia y gestión de riesgos financieros en respuesta al COVID-19. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 187-216.

Piñeiro-Naval, V. (2020). La metodología de análisis de contenido. Usos y aplicaciones en la investigación comunicativa del ámbito hispánico. *Communication & Society*, 33(3), 1-16.

Planta de beneficio de aves | Datos Abiertos Colombia. (s. f.). la plataforma de datos abiertos del gobierno colombiano. <https://www.datos.gov.co/en/Salud-y-Protecci-n-Social/PLANTA-DE-BENEFICIO-DE-AVES/x76t-yxt8/data>

- Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.
- Ramírez-Sánchez, M., Rivas-Trujillo, E., & Cardona-Londoño, C. (2019). El estudio de caso como estrategia metodológica. *Revista Espacios*, 40(23), 1-8.
- Rivera-Godoy, J. A., & Rendón-Perea, J. D. (2019). Sector avícola en Colombia: rendimiento contable y EVA. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (74), 127-151.
- Rodríguez, C. E., De la Hoz Solano, V. M., & Rozo, C. A. (2022). Financial risks in the operation of special service transportation in the hotel sector in Bogota, Colombia. *ID EST-Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio y Trabajo*, 2(1).
- Rodríguez, C. E., Suarez, L. M., Quiroga, F. J., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Rodríguez, J. C. F., & Moreno, C. E. M. (2019). Desarrollo metodológico de un sistema de administración y control de riesgos financieros en Mipyme. *Revista CIES Escolme*, 10(2), 67-80.
- Romeijnders, W. y Mulder, M. (2022). WACC óptimo en regulación tarifaria bajo incertidumbre. *Revista de economía regulatoria*, 61 (2), 89-107.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). Metodología de la Investigación . DF, DF.
- Saumett-España, H. G. Estrategias de administración de las pequeñas unidades productivas del estudio. Una opción empresarial para cultivadores de frutas y hortalizas.
- Solano, J. L. A. (2019). Marco metodológico para aplicar un modelo de gestión de riesgos financieros en la UNED. *Revista Nacional de Administración*, 10(1), 105-122.

Estudio de la gestión directiva de la empresa Inversiones Avicentro SAS para el mejoramiento de la rentabilidad en el mercado, mediante la validación de la planeación financiera y estratégica.

Solórzano, J. X. A., Zurita, I. N., Andrade, J. E. O., & Álvarez, J. C. E. (2020). Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. *Dominio de las ciencias*, 6(1), 466-497.

Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A., & Leo-Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15).

Yuliah, Y., Triana, L., Khadijah, I., & Afriani, RI (2023). ANÁLISIS DEL COSTO DE CAPITAL UTILIZANDO EL MÉTODO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC) EN PT. KALBE FARMA TBK. *Revista Internacional de Investigación y Literatura Multidisciplinaria*, 2 (3), 342-346.